

## 4

### Análise dos Dados

Em resposta ao problema da pesquisa, neste capítulo são apresentados os resultados provenientes da análise quantitativa dos formulários e da análise de conteúdo das entrevistas.

#### 4.1

##### Análise estatística

Conforme já mencionado no capítulo da Metodologia, o formulário de pesquisa distribuído era composto por 14 perguntas. Os funcionários receberam outro formulário, que continha apenas 06 das perguntas propostas. Ambos formulados em escala likert, com níveis de 1 a 5, variando entre, respectivamente, discordo totalmente, discordo, indeciso, concordo, e concordo totalmente, e com espaço para justificativa da resposta.

Através das perguntas procurou-se investigar as seguintes características que, conforme explicitado anteriormente, caracterizam uma Organização de Aprendizagem.

1. Geração de conhecimento;
2. Transferência de conhecimento;
3. Transformação do conhecimento;
4. Comprometimento das lideranças;
5. Existência de objetivos coletivos;
6. Solidariedade, abertura e sinceridade;
7. Posicionamento positivo frente aos erros;
8. Coexistência harmoniosa de opiniões diferentes;
9. Clima de abertura e verdade;
10. Padronização e homogeneização dos meios de comunicação;
11. Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações;

12. Autocrítica e humildade;
13. Busca de visões alternativas;
14. Aprendizado em grupo.

Quanto aos formulários, 77% foram respondidos por funcionários e 23% de pessoas que ocupam funções superiores. Dentre os funcionários, 39% tinham até 2 anos de empresa, 37% entre mais de 2 a 5 anos, 16% entre mais de 5 a 10 anos e 8% com mais de 10 anos. Dentre os diretores e gerentes, 7% tinham até 2 anos de empresa, 16% entre mais de 2 a 5 anos, 7% entre mais de 5 a 10 anos e 70% com mais de 10 anos de empresa.

A distribuição buscou formar uma amostra o mais representativa possível, proporcionalmente falando, à quantidade de diretores, gerentes e funcionários das empresas visitadas. Dentre estes, os operários foram os que tiveram mais dificuldade em compreender as assertivas, e nenhum deles utilizou o espaço para justificativa.

#### **4.1.1**

##### **Análise descritiva**

A tabela 1 relaciona as médias e medianas, em ordem decrescente, das variáveis e seus respectivos desvios-padrões das respostas dos diretores e gerentes.

Tabela 1: Estatística Descritiva – Diretores e Gerentes

<b>Características de Organização de Aprendizagem</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Aprendizado em grupo	4,9231	5	0,2774
Clima de abertura e verdade	4,8462	5	0,3755
Geração de Conhecimento	4,7692	5	0,4385
Solidariedade, abertura, sinceridade	4,7692	5	0,4385
Coexistência harmoniosa opiniões diferentes	4,7692	5	0,4385
Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações	4,7692	5	0,4385
Existência de Objetivos Coletivos	4,6923	5	0,4804
Busca de Visões Alternativas	4,6923	5	0,4804
Comprometimento das Lideranças	4,6154	5	0,5064
Posicionamento positivo frente aos erros	4,6154	5	0,5064
Autocrítica e Humildade	4,5385	5	0,5189
Transformação do Conhecimento	4,4615	4	0,5189
Transferência de Conhecimento	4,3846	4	0,5064
Padronização e homogeneização dos meios de comunicação	4,3077	4	0,6304

A tabela 2 apresenta as médias e medianas, em ordem decrescente, das variáveis testadas e seus respectivos desvios-padrões das respostas dos funcionários.

Tabela 2: Estatística Descritiva – Funcionários

<b>Características de Organização de Aprendizagem</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Aprendizado em grupo	4,6047	5	0,6226
Clima de abertura e verdade	4,2558	4	0,7896
Comprometimento das Lideranças	4,2093	4	0,6384
Coexistência harmoniosa opiniões diferentes	4,186	4	0,6639
Existência de Objetivos Coletivos	4,186	4	0,7639
Transferência de Conhecimento	3,6512	4	0,9483

De um modo geral, as médias foram altas, isto é, concentradas nas opções ‘concordo totalmente’ e ‘concordo’. Considerando apenas as respostas dos diretores e gerentes, as variáveis que apresentaram respostas mais altas foram: ‘aprendizado em grupo’ (4,9231) e ‘clima de abertura e verdade’ (4,8462).

Ainda somente entre os diretores e gerentes, as variáveis com as médias mais baixas foram: ‘transferência de conhecimento’ (4,3846) e ‘padronização e homogeneização dos meios de comunicação’ (4,3077).

As respostas dos funcionários ratificam as dos diretores e gerentes, colocando o aprendizado em grupo com a maior média (4,6047) e a transferência de conhecimento com a menor (3,6512). Pode ser observado, depois (3,6512) que houve pequenas diferenças na ordem em 3 características: comprometimento das lideranças, coexistência harmoniosa de opiniões diferentes e existência de objetivos coletivos.

Cabe explicar que algumas características não foram testadas nos questionários dos funcionários porque se entendeu que elas significam muito mais uma postura de ação de diretores e gerentes. Aos funcionários couberam entre as 14 características das Organizações de Aprendizagem aquelas capazes de ratificação.

A seguir serão discutidos os resultados de todas as respostas, na ordem com que as perguntas foram propostas.

#### 4.1.1.1

#### **Geração de conhecimento na empresa (média: 4,7692 diretores e gerentes)**

Por ‘geração de conhecimento’ entende-se a busca da produção e aprimoramento de técnicas e procedimentos, tanto no nível do fazer (objetivo), quanto no nível das idéias (subjetivo).

Esta variável ficou em terceiro lugar na pesquisa, em termos da percepção que os dirigentes têm da sua presença em suas empresas e dentre as justificativas ressaltam-se:

“Isso se dá mediante treinamento contínuo no que diz respeito a técnicas específicas e no estímulo com bolsas de estudo do ensino médio até pós-graduação” (Gerente Financeiro)

“Existe um princípio na empresa que cuida do desenvolvimento contínuo” (Diretor)

“Existe uma constante preocupação em aprimorar o trabalho. Temos sempre vários colaboradores fazendo cursos fora da empresa” (Diretor-presidente)

Percebe-se que o fato gerador desta característica, na visão dos diretores e gerentes, é o incentivo ao treinamento e estudo, com ênfase no conhecimento tácito.

#### 4.1.1.2

#### **Transferência de conhecimento na empresa (médias: 4,3846 diretores e gerentes; 3,6512 funcionários)**

Esta variável procurou investigar se os empregados entendem o que foi criado, identificam conseqüências diretas e indiretas com seu trabalho ou setor e se são capazes de adaptar as novas idéias à sua realidade.

Este foi o item crítico dentre as respostas dos funcionários e penúltimo dentre as respostas dos diretores e gerentes.

Dentre as justificativas nos formulários, destaca-se a importância dada ao diálogo:

“Há um bom diálogo na empresa” (Diretor)

No entanto, por mais que ainda assim as médias sejam altas, diretores e gerentes revestem-se de dúvidas e fazem muitas ressalvas:

“É uma meta realizada dentro das naturais possibilidades e limitações.” (Diretor-presidente)

“O grau de entendimento varia de pessoa para pessoa.” (Diretor)

“Mas isto ocorre muito lentamente.” (Gerente Industrial)

“Novas idéias trazem insegurança e dúvidas. Geralmente está ligado à cultura da empresa, isto é, se a empresa estimula a criatividade, cria co-responsabilidade. Nesses casos, novas idéias tornam-se desafios” (Gerente Contábil)

“Leva-se um certo tempo para serem totalmente compreendidas e incorporadas (as idéias)” (Supervisor)

“Alguns casos, ao serem implantadas (as idéias) podem não alcançar o resultado devido à limitação natural das pessoas envolvidas” (Supervisor Administrativo-Financeiro)

O mesmo ocorre com os funcionários:

“Nem todas as ações são entendidas no seu contexto integral por todos” (Auxiliar Administrativo)

“O entendimento depende de como a idéia foi apresentada. Identificar conseqüências depende do quanto cada um concorda com a idéia. A capacidade de adaptação depende da viabilidade da idéia.” (Redator e Repórter)

“Às vezes leva algum tempo para todos entenderem as mudanças.” (Analista de Laboratório)

“Sempre diante de uma nova idéia as pessoas necessitam de um tempo para digerir as mudanças e entendê-las. Não é imediato.” (Secretária)

Fica latente, portanto, a noção de tempo e limitações das próprias pessoas diante desta característica, tanto na visão de diretores e gerentes, quanto na visão dos funcionários.

Porém, uma outra justificativa apresentada, sintetiza bem o espírito com que enfrentam essa questão:

“Nós estamos caminhando para que todos possam entender as novas idéias, identificar suas conseqüências e sejam capazes de adaptá-las à realidade de cada um e de cada setor. Sinto que é um processo com o qual nos empenhamos com esforço e alegria a cada momento” (Revisor)

#### 4.1.1.3

### **Transformação do conhecimento (média: 4,4615 diretores e gerentes)**

Por ‘transformação do conhecimento’ buscou-se identificar se a empresa tem a capacidade de transformar o conhecimento gerado em resultados práticos que resultam em ações coerentes e com maior probabilidade de sucesso.

Esta variável ocupa a anti-penúltima posição, ressaltando-se dentre as justificativas:

“É um processo lento, porém objeto de esforço permanente.” (Diretor-presidente)

“Temos essa capacidade, mas os resultados são lentos” (Gerente Financeiro)

Mais uma vez a questão temporal mostra-se fator crítico, o que demonstra coerência nas respostas.

#### 4.1.1.4

#### **Comprometimento das lideranças (médias: 4,6154 diretores e gerentes; 4,2093 funcionários)**

Esta variável procurou medir se as lideranças falam a mesma língua quanto às operações da empresa e se comprometem e se empenham para o desenvolvimento e implantação de uma consciência de aprendizado.

Considerando o empate entre 4 variáveis em terceiro lugar e o empate entre outras 2 variáveis em quarto lugar, entre os diretores e gerentes ‘comprometimento das lideranças’ ficou em quinto lugar.

“Isso é prática corrente em quase toda empresa.” (Supervisor)

“Existe sempre o esforço de procurar desenvolver a comunicação para o objetivo da qual a empresa existe” (Gerente Contábil)

No entanto, o resultado mais significativo que deve ser observado é a percepção desta variável entre os funcionários, dentre as quais ressaltam-se as justificativas:

“Nem sempre as lideranças falam a mesma língua, mas em geral eles tentam passar a mesma informação para o sucesso dos projetos.” (Auxiliar Administrativo)

“Percebo que ‘falar a mesma língua’ é um esforço sincero dos dirigentes e funcionários, mas nem sempre esse objetivo é atingido. Embora o resultado seja imensamente satisfatório com relação a outras empresas em que trabalhei. Quanto a criar um ambiente que incentive o desenvolvimento e implantação de uma consciência de aprendizado, corresponde à realidade da empresa.” (Redator)

“Ter ‘a mesma linguagem’, ‘comunicar-se claramente’, ‘entender as mensagens’, nem sempre é fácil. É um desafio. Contudo, há espaços para o diálogo e comunhão dentro dos setores, entre os setores e entre a diretoria. E todos ajudam muito para viabilizar uma linguagem comum e estabelecer uma comunicação sempre mais eficiente na empresa.” (Revisor)

Portanto, os resultados apontam que o esforço das lideranças é percebido entre os funcionários.

#### 4.1.1.5

#### **Objetivos coletivos (médias: 4,6923 diretores e gerentes; 4,186 funcionários)**

Esta pergunta procurou identificar se a missão da empresa, as metas estratégicas e os objetivos dos diferentes setores são sempre assumidos como coletivos, e se existe abertura para discussão sobre as opiniões e os desejos dos empregados.

Mais uma vez, considerando empates entre respostas, esta característica ficou em quarto lugar entre diretores e gerentes, e em penúltimo entre os funcionários.

Neste caso, o importante aos diretores e gerentes é a abertura para discussão sobre as opiniões e os desejos dos empregados, conforme justificativas e ressalvas:

“As metas são obtidas em processos de participação.” (Gerente Financeiro)

“A abertura para discussão existe, mas às vezes enfrenta obstáculos subjetivos.” (Diretor-presidente).

Dentre os funcionários, ressaltam-se:

“Pois dessa forma é fundamental para a empresa crescer cada vez mais.” (Analista Contábil)

“Cada departamento tenta cumprir as suas tarefas em sintonia com os demais.” (Auxiliar Administrativo)

“Existe esforço constante e generalizado nesse sentido. Mas é sempre uma conquista que pode ser ampliada.” (Redator)

“Eles estão sempre abertos para conversa.” (Analista de Laboratório)

#### 4.1.1.6

#### **Solidariedade, abertura ao conhecimento e sinceridade (média: 4,7692 diretores e gerentes)**

Esta pergunta, cuja média está entre as três maiores, procurou medir se existe um compromisso ininterrupto com a transparência das ações, bem como uma busca contínua da melhoria dos processos entre todos os envolvidos, inclusive quanto ao comprometimento das pessoas de alguma forma ligadas à empresa.

A justificava que sintetiza a razão de ser desse resultado é:

“É a missão dos diretores. É a característica da empresa” (Diretor)

#### 4.1.1.7

#### **Posicionamento positivo frente aos erros (média: 4,6154 diretores e gerentes)**

Aqui se buscou identificar se a empresa posiciona-se positivamente frente aos fracassos e erros, e se existe uma postura de plena disposição para tirar proveito deles.

O resultado posicionou esta variável em quinto lugar, e ressaltam-se as seguintes justificativas:

“Faz parte do melhoramento contínuo.” (Diretor)

“É a nossa diferença.” (Gerente administrativo)

#### 4.1.1.8

#### **Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes (médias: 4,7692 diretores e gerentes; 4,186 funcionários)**

Neste quesito buscou-se identificar se as diferentes opiniões coexistem harmoniosa e produtivamente, e se há um clima de apoio à introdução de novas idéias em todos os níveis (diretorias, gerências e operações).

Entre diretores e gerentes esta ficou em terceiro lugar, na proximidade com as características de aprendizagem testadas, e dentre as resposta, ressaltam-se:

“A diversidade enriquece.” (Diretor)

“Na tentativa de concretizar a missão da empresa, temos que sempre buscar na interdisciplinaridade mecanismos que favoreçam a valorização da pessoa humana.” (Gerente Contábil)

Entre os funcionários, esta característica ficou em quarto lugar. Pode-se ressaltar as seguintes respostas:

“Existem várias opiniões e sempre são discutidas no que se refere aos setores de cada um.” (Auxiliar Administrativo)

“Essa afirmativa contempla em parte o processo que percorremos para se chegar à harmonia e ao apoio das novas idéias e diferentes opiniões. A diferença e novidade causam sempre trepidações e surpresas em todos nós que desenvolvemos uma rotina do trabalho e organização. Logo, pessoalmente e coletivamente precisamos de tempo para assimilar as diferenças e as novidades. Isso é fundamental pois revitaliza o processo produtivo e relacional.” (Revisor)

#### 4.1.1.9

#### **Clima de abertura e valorização da verdade (médias: 4,8462 diretores e gerentes; 4,2558 funcionários)**

Esta questão buscou identificar se as comunicações são abertas e a verdade é perseguida como premissa básica em todos os debates e decisões.

Tanto entre diretores e gerentes, quanto entre funcionários, esta característica obteve a segunda média mais alta. Dentre as justificativas ressaltam-se:

“Tanto o mais graduado quanto aquele que trabalha na função mais básica tem abertura um com outro.” (Supervisor)

“Todos os colaboradores são informados da nossa carteira de pedidos e dos resultados do mês anterior.” (Supervisor de Produção)

“A verdade é o valor mais marcante na empresa.” (Redator)

No entanto, outras duas respostas não deixaram claro se esta característica refere-se a um ideal, ou melhor, conforme descrito, um ‘objetivo’ ou um ‘compromisso’ perseguidos, ou se trata de uma prática já vivenciada na empresa.

“O principal objetivo da empresa é a formação e divulgação dos princípios do carisma da unidade, isto é, que todos sejam um.” (Gerente Contábil)

“É o nosso compromisso.” (Revisor)

#### **4.1.1.10**

##### **Padronização e homogeneização dos meios de comunicação (média: 4,3077 diretores e gerentes)**

Esta pergunta, cuja média foi a mais baixa, procurou identificar se os meios de comunicação são padronizados e homogeneizados para o entendimento coletivo, quer dizer, uniformização de expressões utilizadas e técnicas de diálogo que facilitem a comunicação interna.

Dentre as justificativas, destaca-se:

“Como somos poucos, a comunicação é mais informal e se dá nas reuniões dos departamentos e de toda empresa.” (Gerente Financeiro)

Neste ponto, é importante relatar que domina no universo das empresas que aderiram ao projeto da Economia de Comunhão as pequenas empresas.

#### **4.1.1.11**

##### **Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações (média: 4,7692 diretores e gerentes)**

Aqui se procurou medir se as decisões são baseadas em fatos concretos, que sejam aceitas pelos debatedores. Considerando a proximidade com as características de aprendizagem testadas, esta obteve a terceira maior média.

Não havia nos formulários nenhuma justificativa à resposta.

#### 4.1.1.12

##### **Autocrítica e humildade (média: 4,5385 diretores e gerentes)**

Esta pergunta, cuja média foi a sexta maior, procurou medir se há autocrítica, humildade e aceitação por parte de diretores e gerentes da eterna condição de aprendizes; se ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procura-se ajuda; e se quando se depara com situações complexas, procura-se dialogar com colegas para solucioná-las.

Dentre as justificativas, ressaltam-se:

“Mesmo se alguns têm dificuldades para isso, não desistimos de estimular essa prática” (Gerente Financeiro)

“Em tese, concordo totalmente. Na prática, isto é um constante aprendizado.” (Diretor-presidente)

#### 4.1.1.13

##### **Busca de visões alternativas (média: 4,6923 diretores e gerentes)**

Esta variável procurou identificar se a empresa foge do condicionamento para respostas óbvias e procura maior enriquecimento do processo decisório. A média das respostas foi a quarta maior.

Aqui também não houve justificativas que possam ser citadas.

#### 4.1.1.14

##### **Aprendizado em grupo (médias: 4,9231 diretores e gerentes; 4,6047 funcionários)**

Finalmente, esta pergunta, que obteve a maior média entre diretores, gerente e funcionários, procurou medir se o diálogo e o pensamento coletivo são desenvolvidos para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente; se uma pessoa produz mais quando trabalha em equipe do que individualmente.

Dentre as justificativas, ressaltam-se:

“Nosso lema é fazer tudo em ‘unidade’, o que requer antes de tudo uma mudança de mentalidade.” (Gerente Financeiro)

“Isso foi comprovado na ‘análise quantitativa’ [da pesquisa] de Renata Motta Kurtz” (Diretor)

“Uma premissa do nosso trabalho é a sintonia do grupo. Também aqui a aprendizagem é constante.” (Diretor-presidente)

“O esforço é muito grande nesse sentido, pois temos que atingir os objetivos juntos e não individualmente, pois se assim for não é expressão da unidade.” (Gerente Contábil)

“O espírito de equipe que há na empresa faz com que o trabalho se torne mais eficaz.” (Supervisor de Produção)

“Quando existe um relacionamento bom com os empregados, o trabalho rende e conseguimos sair felizes.” (Expedição)

“O trabalho em equipe faz com que todos aprendam mais e exerçam as funções para atingir o mesmo resultado.” (Auxiliar Administrativo)

#### 4.1.2

#### Conclusões parciais

O surpreendente resultado da pesquisa estatística, isto é, a alta aceitação por parte de diretores, gerentes e, até mesmo, ainda que com certas dúvidas, funcionários, deve ser motivo para uma análise e reflexão criteriosa e inquisitiva. As médias obtidas são elevadas e a distância entre a maior (4,9231) e a menor (4,3077) não é expressiva, mostrando certa compactação entre as 14 características testadas. Não há dispersão significativa nas percepções dos entrevistados para cada característica.

Os objetivos do projeto da Economia de Comunhão, expressos no Referencial Teórico, favorecem a emergência dessas características, como os depoimentos mostram e ajuda a explicar o alto resultado atribuído às médias. Além disso, o fator espiritual e a fé na viabilidade da doutrina cristã na gestão da empresa aumentam a coesão entre os dirigentes.

Outros dois fatores de coesão são o período de realização de estudo, ao longo do 5º Congresso Nacional de Economia de Comunhão, e a proximidade das empresas. Enquanto o primeiro carregou consigo um ambiente extremamente

positivo e propenso ao otimismo dos avanços do projeto, o segundo favorece a comunicação e a interação entre dirigentes, gerentes e funcionários.

O Congressoado que todos os empresários estavam presentes Diretores, gerentes e funcionários mostram-se otimistas quanto ao que fazem por estarem inseridos e comprometidos no alcance da proposta de Lubich, e são impulsionados a uma atitude positiva, conforme já demonstrado por Kurtz (2005), posto que estes são favorecidos pelo esforço para o diálogo.

Cabe lembrar, também, que o fato de ‘concordar’ com uma determinada afirmativa não significa que já seja uma prática efetiva. De fato, por exemplo, ‘aprender em grupo’ é unanimidade entre diretores, gerentes e funcionários, quer dizer, reconhece-se que aprendem mais em conjunto. No entanto, é curioso observar que a variável ‘transferência de conhecimento’ tenha obtido a penúltima média entre diretores e gerentes, e a menor média entre os funcionários. Pelo teor das justificativas, ainda há algumas ressalvas. Percebe-se que todos têm consciência de que estas variáveis fazem parte de um processo, que é percorrido por todos, ainda que instintivamente. Na maior parte das respostas reconhece-se que elas estão presentes no esforço diário, no comprometimento, na busca constante pela melhoria. Neste caso específico, este resultado aponta que há potencial de melhora, posto que há um clima de abertura favorável e, principalmente, comprometimento das lideranças.

Finalmente, os resultados da análise descritiva, além de confirmarem os testes de Kurtz (2005), também expressos em Leitão e Kurtz (2005), indicam que as empresas estudadas têm o potencial de serem consideradas Organizações de Aprendizagem.

## 4.2

### **Análise de conteúdo**

Foram realizadas 13 entrevistas, segundo um roteiro semi-estruturado, com aproximadamente uma hora cada, o que representa 15% do universo de dirigentes e funcionários. A tabela 3 apresenta um perfil dos entrevistados das quatro empresas da amostra.

Tabela 3: Perfil dos Entrevistados

Função	Tempo na empresa (em anos)
Auxiliar Administrativo	1
Auxiliar Administrativo	1
Auxiliar Administrativo	2
Auxiliar Administrativo	5
Operário	10
Operário	1
Recepcionista	3
Recepcionista	6
Secretária	5
Gerente Produção	3
Gerente Administrativo	5
Gerente Financeiro	11
Gerente Comercial	1

Todas as entrevistas foram integralmente transcritas, e posteriormente submetidas à análise de conteúdo categorial.

#### 4.2.1

##### As Categorias

Apesar de inicialmente dividida entre gerentes e funcionários, as buscas por categorias em ambas as análises foram as mesmas.

O trabalho de análise consistiu na definição de 12 categorias, respeitando as regras de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade (Bardin, 1977, pg, 120), a saber, por ordem alfabética:

1. ambiente;
2. autocrítica;
3. coletividade;
4. compartilhar;
5. comunicação;
6. crescimento;
7. diálogo;
8. discussão;

9. liberdade;
10. posicionamento frente ao erro;
11. relacionamento;
12. valores

Ressalta-se a qualidade da pertinência à constituição destas categorias frente ao material de análise, uma vez que a formação das categorias refletem as intenções desta investigação (Bardin, 1977, pg. 120), isto é, a busca pela identificação das 14 características das Organizações de Aprendizagem nas empresas que aderiram ao projeto de Economia de Comunhão.

Dado que enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade (Bardin, 1977, pg. 9), é necessário dispensar, nesse momento, atenção às categorias com o objetivo de esclarecer como elas surgiram e seus significados.

A categoria ‘ambiente’ trata das citações sobre o clima organizacional e o seu comprometimento maior com um ambiente de trabalho produtivo, aberto e harmonioso. Indica as situações nas quais gerentes e funcionários sentem-se confortáveis em poder se expressar e agir, sem medo de julgamento. Há por trás desta categoria a importância do comprometimento das lideranças em criar e manter esse clima e perpassa questões sobre comparação às experiências anteriores, hierarquia e perseguição à verdade, franqueza e sinceridade.

Quanto à categoria ‘autocrítica’, trata-se do reconhecimento que é necessário manter-se continuamente no processo de aprendizado, que sempre haverá lugar para o desenvolvimento pessoal, e da revisão crítica da postura do indivíduo diante da complexidade dos problemas que se apresentam no dia-a-dia, que indica traços de caráter sobre humildade. Está no reconhecer e assumir essa postura o inter-relacionamento desta com as categorias sobre ‘diálogo’ e ‘valores’.

A categoria ‘coletividade’ trata da mentalidade que todos são responsáveis pelas ações e pelos resultados da empresa, que existe uma meta maior comum, um caráter de dependência e interconectividade entre os departamentos e traduz o valor de unidade. Há inter-relação com todas as categorias.

Com relação à categoria ‘compartilhar’, identificaram-se muito mais do que situações nas quais gerentes e funcionários transpareciam a tendência a expor idéias e transferir conhecimento. Além disso, tratou-se da identificação de um

senso de comunidade, participação, interação das pessoas e comprometimento. Há implicação desta categoria com questões sobre multiplicidade e diversidade de idéias e inter-relacionamento com as categorias da 'liberdade', dado que compartilhar é gratuito, à 'abertura', ao 'relacionamento'.

Acerca da 'comunicação', indica as situações da forma com que a organização comunica seus novos procedimentos, decisões e ações, se há padronização e homogeneização dos meios de comunicação. Trata questões sobre entendimento coletivo, transparência e há inter-relacionamento com o senso de comunidade e comprometimento da categoria 'compartilhar'.

A categoria 'crescimento' trata das situações de aprimoramento e desenvolvimento total do indivíduo. Aborda, mas vai muito além de treinamento, acúmulo de informações e conhecimento, aprimoramento de técnicas e procedimentos e eficácia organizacional. Apesar do caráter individual, faz menção também ao comprometimento das lideranças neste processo.

Em 'diálogo' identificou-se a busca de visões alternativas. Tangencia questões da existência de opiniões distintas, conflito, coleguismo e inter-relaciona-se às categorias de 'abertura' e 'relacionamento'. Há menção também ao comprometimento das lideranças à introdução de novas idéias.

Com relação à categoria 'discussão', trata-se da consistência objetiva das decisões. Enquanto que na categoria anterior havia a busca por uma nova visão, nesta há a defesa da melhor visão que sustenta uma decisão.

A categoria 'liberdade' trata do indivíduo enquanto ser dotado de vontade própria, motivado a questionar e impelido a criar. Esta categoria carrega em si a responsabilidade, na medida em que quanto maior a liberdade de criação e ação, maior a responsabilidade pelo resultado, e está inter-relacionada à categoria 'ambiente'.

Acerca do 'posicionamento frente ao erro' trata de como as chefias entendem e se posicionam e como tiram proveito das situações nas quais os funcionários erram. Perpassa questões sobre punição, experiência profissional, aprendizado individual e coletivo e há inter-relacionamento com a categoria 'valores' e 'crescimento'.

A categoria 'relacionamento' trata dos relacionamentos interpessoais em todos os níveis, isto é, entre os funcionários, entre as chefias e entre os funcionários e as chefias. Aborda questões sobre respeito e diversidade e

apresenta inter-relacionamento com as categorias do ‘diálogo’, ‘discussão’ e ‘posicionamento frente ao erro’.

Finalmente, a categoria ‘valores’ trata das condutas, posturas, atitudes, percepções e referenciais que influenciam diretamente a reflexão e a ação do indivíduo. Faz menção à participação dos gerentes e funcionários no Movimento dos Focolares.

#### **4.2.2**

#### **As Famílias de categorias**

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

As doze categorias formaram cinco famílias, a saber: Modelos Mentais (categoria única ‘valores’), Domínio Pessoal (categorias ‘ambiente’, ‘autocrítica’, ‘crescimento’ e ‘liberdade’), Visão Compartilhada (categorias ‘compartilhar’ e ‘comunicação’), Aprendizagem em Equipe (categorias ‘diálogo’, ‘discussão’, ‘posicionamento frente ao erro’ e ‘relacionamento’), e Pensamento Sistemático (categoria única ‘coletividade’).

De acordo com Bardin (1977, pg. 37), o momento da escolha dos critérios de classificação depende daquilo que se procura ou que se espera encontrar. Não foi por acaso que se batizaram as cinco famílias com o nome das cinco disciplinas do modelo de Organizações de Aprendizagem de Senge (1990). Cabe lembrar que a pesquisa não tem a pretensão de gerar um modelo ou uma tipologia para implementação de Organizações de Aprendizagem. Sendo assim, sem desfazer do referencial teórico e da investigação acerca da presença das 14 características, facilita a análise, a compreensão e as inferências subseqüentes.

Os depoimentos selecionados que se seguem pertencem a funcionários de diferentes empresas.

#### 4.2.2.1

### Modelos Mentais

Esta família é formada pela categoria única dos ‘valores’ e sua presença é percebida nas citações que abordam como o Movimento dos Focolares filtra a realidade, uma nova realidade proposta pelo projeto de Economia de Comunhão.

O primeiro valor presente entre os depoimentos, capaz de construir uma nova realidade, é a ‘unidade’.

“Para uma empresa de Economia de Comunhão ser tocada, você precisa ter inicialmente a unidade” (Gerente Administrativo)

“Eu já trabalhei em várias outras empresas antes e não encontrei nelas o que eu encontrei aqui: a união.” (Auxiliar Administrativo)

A unidade produz um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades. E é este efeito que está sob o Movimento dos Focolares, de buscar o diálogo e a unidade entre todos, independente de crença ou religião.

“O interessante é que não precisa ser cristão ou católico para se sentir parte. Ninguém diz que tem que fazer parte do Movimento dos Focolares. E ainda assim todo mundo se sente parte num clima de harmonia.” (Auxiliar Administrativo)

Portanto, de acordo com os depoimentos, a unidade induz o clima de abertura e verdade, a coexistência harmoniosa de opiniões diferentes, a solidariedade, abertura e sinceridade. E, conforme será visto adiante, sua presença será especialmente importante para a formação das famílias ‘visão compartilhada’, ‘aprendizagem em equipe’ e ‘pensamento sistêmico’.

Porém, é o amor o filtro mais marcante entre os depoimentos.

“Todas as pessoas que vieram trabalhar conosco são da região [de Vargem Grande Paulista]. E eles [os funcionários] mal terminaram o primeiro grau. É um pessoal que literalmente veio da roça. Antes de virem [trabalhar] para a empresa, já sentiram essa realidade de ‘manda quem pode e obedece quem tem juízo’ [nas outras empresas]. A realidade daqui [da empresa] estimula que os empregados possam falar, colocar para fora o que conhecem, o que sabem e mostrar a eles que são todos iguais.” (Gerente de Produção)

O depoimento acima indica, que, sendo o amor a pedra fundamental do Movimento dos Focolares, isto é, o filtro, a visão de mundo e de como os relacionamentos devem ser conduzidos, a gestão, de fato, haveria de ser diferente das outras empresas que não participam do projeto de Economia de Comunhão. No caso, ficou explícito pelo trecho da sentença onde o gerente afirma que “todos são iguais”.

“Não há um dogmatismo, uma regra a ser seguida. A regra é a do amor, da fraternidade, que deve pautar tudo. As pessoas são levadas aos relacionamentos de amor naturalmente. Quem vem aqui percebe isso. Sem saber porquê a pessoa acaba agindo dessa forma.” (Gerente Comercial)

Houve a preocupação em saber se na hora da contratação os funcionários eram informados que a empresa pertencia ao projeto de Economia de Comunhão. Foi unânime a resposta negativa, isto é, ninguém era avisado, que haveria de ser uma pré-condição pertencer ao Movimento dos Focolares para ser contratado e, muito menos, ser católico.

“Ninguém é insensível ao amor.” (Gerente Comercial)

“Quinze dias depois [da contratação] eu chamei meu chefe para conversar e perguntei o que é que acontecia aqui, que tem aqui e não nos outros lugares. Eu sentia uma coisa que é difícil de explicar. Só na convivência para você entender.” (Secretária)

Os depoimentos indicaram que a exposição das premissas básicas sobre questões importantes da empresa dá-se através das ações, e não de comunicações explícitas, como, por exemplo, treinamento, boletins e reuniões na empresa.

Essa questão é importante na medida que os modelos mentais mais cruciais em qualquer organização são os compartilhados pelos principais responsáveis pelo processo decisório (Senge, 1990, p. 213).

“A gente vai oferecendo elementos para que a pessoa saiba qual é, cada vez mais, a missão da empresa e que tenha contato com nossos objetivos. Agora, é preciso fazer isso de uma forma tranquila. Não há como se contratar um funcionário hoje e dizer amanhã ‘vem cá, a regra para trabalhar aqui é assim’. Como são coisas que dependem de uma transformação interior, às vezes demora anos para se

mudar certas coisas. Enfim, nós procuramos facilitar ao máximo a compreensão da nossa missão.” (Gerente Administrativo)

“Não é simplesmente baixar uma norma administrativa de ‘vamos fazer isso’ [amar uns aos outros]. É por vivência. Os funcionários conseguem sentir que há algo de diferente, mas ainda não chegou no chão da fábrica porque é uma mudança de comportamento, de pensamento.” (Gerente de Produção)

“Eu sinto que há um comprometimento com os sócios da empresa com o projeto, pelo comportamento dele. Eu sinto a diferença de postura, de comportamento, em relação aos outros chefes [em outras empresas] que eu já tive aqui. E, sem saber, parece que as pessoas assimilam a postura que a gerência tem diante da empresa por causa do projeto de Economia de Comunhão.” (Auxiliar Administrativo)

Os depoimentos do gerente administrativo e do gerente de produção apresentam também um inter-relacionamento com a família ‘domínio pessoal’ ao citar a transformação interior.

Quanto ao auxiliar administrativo, este comprova e indica que as lideranças estão comprometidas com o projeto e carregam o valor do amor, e que este transforma suas ações, justamente de acordo com a definição proposta por Senge (1999, p. 42, p. 201), quando considera que modelos mentais são imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir.

Ainda acerca da preocupação em relação ao fato do funcionário pertencer ao Movimento dos Focolares, se destaca o seguinte depoimento.

“O fato d’ela [outra recepcionista] ser do Movimento dos Focolares ajuda muito, porque a gente tem muito forte essa coisa de respeito. Quando você toma consciência disso, você começa a olhar para os lados, ver também o outro e procurar entender o outro. As pessoas pensam de forma diferente, mas quando você olha para os lados e vê o outro, e ouve o outro, fica mais fácil. [...] O Movimento dos Focolares ajuda muito porque a gente sempre faz reuniões para discutir as coisas. Eu era muito isolada e não conseguia mudar a minha cabeça. Mas a partir do momento em que eu comecei a participar do movimento eu passei a discutir, debater e ouvir mais. E acabo chegando à conclusão que a idéia da outra pessoa pode ser melhor mesmo.” (Recepcionista)

Esse outro depoimento aponta também mais um detalhe acerca dos modelos mentais, conforme descrito por Senge (1999, p. 202), quando afirma que duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, pois vêem detalhes diferentes.

Citar o respeito, o entendimento, a discussão, o debate e a atenção ao que o outro tem a dizer são também indicadores relevantes para a identificação das características de autocrítica e humildade, aprendizagem em grupo, posicionamento positivo frente ao erro, a busca de visões alternativas e a coexistência harmoniosa de opiniões diferentes.

Também é importante ressaltar que a participação da recepcionista no Movimento dos Focolares transformou sua compreensão, uma nova forma de ver o mundo, e mudou seu comportamento, uma nova forma de agir.

Recorda-se aqui a definição amor enquanto amor-comportamento, amor-ação, diferente do amor-sentimento. Interessante notar que não houve citação explícita de um funcionário gostar do outro, mas sim de aceitar o outro, isto é, aceitação do outro como ser legítimo.

O depoimento aponta também que o desenvolvimento de habilidades interpessoais de aprendizagem, citado por Senge (1990, pg. 213, pg. 218, pg. 219) como fator crítico para trabalhar com modelos mentais, dá-se fora da empresa. Nenhum depoimento levantou especificamente a questão do desenvolvimento das habilidades de reflexão e habilidades de indagação na empresa.

#### **4.2.2.2**

##### **Domínio Pessoal**

A família ‘Domínio Pessoal’ é formada pelas categorias ‘ambiente’, ‘autocrítica’, ‘crescimento’ e ‘liberdade’.

Não surpreende a identificação destas categorias nas entrevistas, dado que a essência desta família, por definição, de acordo com Senge (1990, p. 41), encontra a sua raiz nas tradições espirituais.

Houve evidências explícitas, nos depoimentos dos gerentes e funcionários, de traços do abraço à proposta de Lubich, que os impele à construção de algo maior, com a clareza do que realmente desejam.

“Eu entrei [na empresa] por ser uma empresa de Economia de Comunhão. Eu já conhecia o projeto e veio de encontro com um desejo meu, um sonho meu [da construção de sociedade melhor].” (Gerente Administrativo)

“O ser humano, independente d’ele ter uma base, tem suas necessidades, seus anseios. E mesmo os que não tenham uma crença religiosa, desejam um mundo mais fraterno e unido.” (Auxiliar Administrativo)

Os depoimentos acima são coerentes com Senge (1990, pg. 176), pois quando se interessam genuinamente, as pessoas comprometem-se naturalmente, fazendo o que realmente querem fazer. No entanto, não houve entre os depoimentos a indicação de que se trata de um propósito ou de uma visão.

Portanto, o abraço incondicional dos gerentes, e o bem estar dos funcionários em trabalhar em uma empresa do projeto de Economia de Comunhão, reforça o resultado das altas médias, especialmente na característica ‘clima de abertura’, obtidas na análise estatística. Sem falar do próprio resultado positivo do ‘comprometimento das lideranças’. Conforme inferido anteriormente, há um otimismo entre todos quanto ao que fazem, e por estarem inseridos e comprometidos todos são impulsionados a uma atitude positiva.

O comprometimento com o projeto, que vem de encontro com aspirações maiores, e tendo o indivíduo como centro da gestão das empresas que aderem ao projeto de Economia de Comunhão, um dos primeiros aspectos que emerge é o direcionamento das lideranças ao crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

“A gente percebe que [os gerentes] estimulam isso [o aperfeiçoamento] para que a gente possa crescer.” (Recepcionista)

“Os funcionários daqui têm a noção de que precisam estar sempre melhorando, se aprimorando” (Gerente Administrativo).

“A empresa está sempre buscando se aprimorar. Vejo sempre os gerentes estudando, buscando pesquisar no mercado novas tecnologias e se aperfeiçoando. Além disso, a empresa incentiva o aprendizado e o crescimento de cada um.” (Auxiliar Administrativo)

Este último depoimento avança um pouco em outra questão, que é o desenvolvimento e o aprimoramento de técnicas da empresa, ou melhor, a geração de conhecimento.

“Eles [os gerentes] valorizam muito a geração de novas idéias, buscar novas técnicas. [Os gerentes] Investem no aprimoramento de todos nós. Isso não acontece com todo mundo junto porque o faturamento não permite, mas em

conjunto, nós [os funcionários] vamos mostrando as prioridades. Se no departamento de *marketing* tem alguém que precisa se aprimorar, investimos nela porque isso vai puxar o [departamento] comercial, a mídia e a divulgação.” (Secretária)

Do depoimento da secretária pode-se extrair quatro questões relevantes: (i) a valorização da geração novas técnicas; (ii) que há investimentos em treinamento para o desenvolvimento dos funcionários; (iii) que a decisão em quem investir é tomada em grupo; (iv) e que a percepção de investir em uma área significa investir indiretamente nas outras áreas. E se há a percepção de que o investimento em uma área trará resultados a outras áreas, significa dizer também que o conhecimento adquirido será aplicado e que os outros reconhecem e são capazes de se adaptar à nova realidade. Há indícios, portanto, da presença das características da transferência e da transformação do conhecimento.

Em se tratando especificamente de assuntos relacionados à ambiente e crescimento, as duas últimas questões citadas tornam-se ainda mais relevantes, dado que indicam o inter-relacionamento com outras categorias, como ‘coletividade’, ‘compartilhar’ e ‘diálogo’.

Os depoimentos também indicaram claro que este crescimento provém do esforço do indivíduo.

“Ninguém aprendeu sabendo e estou sempre na busca por saber mais. A gente está sempre atrás de conhecimento e saber mais.” (Gerente de Produção)

“Eu acho que a gente tem que sempre estar melhorando. Ninguém deve ter uma posição rígida porque não tem esse negócio de não ter mais o que aprender ou melhorar. Sempre tem o que melhorar.” (Auxiliar Administrativo)

Há outros dois indícios nos depoimentos acima que merecem destaque: o reconhecimento da necessidade do aprendizado contínuo e a presença da autocrítica.

A autocrítica também apareceu nos depoimentos não somente como um questionamento interno, algo que cada um guarda para si. Aqui a categoria autocrítica inter-relaciona-se com a categoria diálogo, dado que ao reconhecer a “ignorância” e com o objetivo de melhorar, este se torna fundamental na busca de uma nova visão.

“Eu sempre pergunto o que eu não consigo entender. Eu pergunto se tem alguma coisa errada, se a minha posição está errada e o que eu precisaria mudar no meu jeito de ser para melhorar. Sempre peço que as meninas falem porque eu tenho interesse em melhorar.” (Auxiliar Administrativo)

“Sempre que tem alguma coisa complexa eu procuro ajuda. A porta do meu chefe está sempre aberta. E em todos existe essa preocupação de melhorar, de saber que precisa melhorar. E até mesmo as críticas, quando são feitas, não são feitas de modo agressivo, mas buscando melhorar. Não para derrubar o outro e nem para desprezar o outro, ou colocar diante da chefia em uma posição desfavorável.” (Gerente Comercial)

Destes depoimentos, e mais uma vez reforçando o resultado extremamente positivo da análise estatística acerca do clima de abertura, percebe-se não somente a autocrítica e o interesse em melhorar, mas também que a abertura é fator determinante para que as pessoas possam se expressar. Outro ponto muito relevante que se destaca no depoimento do gerente comercial é a presença dos valores do amor-comportamento e do amor-ação, indicado pela propriedade de não fazer ao outro aquilo que não gostariam que se fizesse consigo, característica do Movimento dos Focolares, base da Economia de Comunhão.

“A gente tenta amar o próximo como a si mesmo. Eu me coloco no lugar do funcionário. Quando o funcionário se sente amado e valorizado no seu potencial, naquilo que ele pode dar, ele é dá o retorno.” (Gerente Comercial)

“Aqui eu posso afirmar que as portas estão sempre abertas. Qualquer pessoa, de qualquer departamento, pode entrar e conversar com a gerente, sobre qualquer assunto, sobre qualquer problema. E ela sempre vai conversar com franqueza.” (Recepcionista)

“E aqui todos são muito transparentes e vão me contar a verdade sempre que eu perguntar. Nunca aconteceu de eu perguntar alguma coisa e me falarem que não podem me contar.” (Operário)

Portanto, ao colocar-se no lugar do outro, as críticas são feitas e percebidas sempre como construtivas e, conseqüentemente, o resultado mostra-se positivo. Além disso, os depoimentos acima apontam também indícios da presença da característica da solidariedade, abertura e sinceridade.

Outra questão importante acerca do depoimento do gerente comercial é que este expressa também a influência dos ‘valores’, que é a categoria única que forma a família dos modelos mentais. Isto é, o amor é uma postura que influencia uma ação (valorização do funcionário), cuja conseqüência é o crescimento e

desenvolvimento do funcionário. Indica também a postura de perseguição da verdade e a conseqüente transparência na comunicação.

Finalmente, os depoimentos também apontam explicitamente a liberdade.

“A empresa dá uma liberdade acima do que eles teriam provavelmente numa empresa fora. E ao mesmo tempo, na mesma proporção vem um grau de responsabilidade de cada um.” (Gerente Financeiro)

“O amor é livre, e ele te deixa livre. E por ser livre é que cada um pode colocar livremente suas idéias. E estas são aceitas porque há também o amor para aceitar as idéias. [...] Seja para quem a gente coloca a nossa opinião, seja para quem escuta, esse relacionamento é intermediado pelo princípio do amor, da fraternidade.” (Gerente Financeiro)

“Esse é meu terceiro emprego, já trabalhei em empresas de médio e pequeno porte, e aqui é tudo bem diferente. Eu tenho total liberdade, liberdade para fazer tudo.” (Auxiliar Administrativo)

“Se eu quiser chegar e falar para a gerente idéias novas eu me sinto confortável para isso. Aliás, aqui eu me sinto estimulada a apresentar novas idéias. Já vi muitas vezes outras meninas apresentarem idéias que a gerente ouve e depois implementa.” (Auxiliar Administrativo)

Na segunda citação, referente ao gerente financeiro, mais uma vez há explicitamente menção ao valor do amor, base do Movimento dos Focolares. E ao aspecto de liberdade que o valor do amor cria cabe também outra análise. Este trecho é relevante à explicação da construção de visão compartilhada, dado que não se pode fazer coisa alguma para impor a participação ou o comprometimento de uma outra pessoa (Senge, 1990, p. 239).

Os depoimentos também apontaram um outro fator limitador à liberdade nas empresas: a hierarquia.

“Hierarquicamente eu posso estar em cima de outra pessoa, mas isso não significa que eu vá tratá-la de uma forma diferente. Eu devo tratá-la como um irmão.” (Gerente Comercial)

“Em outros lugares em que trabalhei eu evitava até de passar pelo corredor da sala do chefe. Aqui não, todos se sentem tão livres para se expressar que não têm esse medo.” (Recepcionista)

A citação do gerente comercial também faz menção à categoria ‘valores’. Da mesma forma que afetou o crescimento e desenvolvimento, o amor é a postura que influencia a ação (respeito), cuja consequência é o sentimento de liberdade de expressão.

Finalmente, os depoimentos referentes às categorias ‘ambiente’, ‘abertura’, ‘crescimento’ e ‘liberdade’ apontam a presença nessas empresas inseridas no projeto de Economia de Comunhão, que estimula o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, com liberdade para exposição e troca de novas idéias, e liberdade de ação.

#### **4.2.2.3**

##### **Visão Compartilhada**

A família ‘Visão Compartilhada’ é formada pelas categorias ‘compartilhar’ e ‘comunicação’.

Já foi mencionada a influência dos modelos mentais nesta família. O senso de comunidade dá-se pelo valor da unidade, e chamou a atenção a busca das lideranças em unir através da partilha e a prática da transparência.

“Eu atribuo tudo isso [o senso de unidade] à nossa prática de querer deixar tudo muito claro, transparente, bem aberto. As meninas [receptionistas e auxiliares administrativas] sabem dos problemas que nós temos e acabam nos ajudando. É uma questão muito de partilha. Quando se chama um funcionário para participações desse tipo [reuniões regulares], depois fica mais automática a participação dele depois.” (Gerente Administrativo)

Este depoimento é interessante dado que cita ‘transparência’, essencial à visão compartilhada, assim como o clima de abertura e a formação do comprometimento dos funcionários. Aliás, deixar tudo claro e ser transparente junto às funcionárias também indica a presença de padronização e homogeneização dos meios de comunicação.

Ressalta-se também que ao comunicar aos funcionários os problemas, invariavelmente estes acabam ajudando as gerências, indicando que compartilhar é também importante para a busca de visões alternativas.

Anteriormente o clima de abertura já foi tratado como fundamental para a liberdade de criação e ação dos funcionários. Neste momento da entrevista, porém, o clima de abertura está associado ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Há coerência com Senge (1990, p. 250) de que a participação é um processo natural.

“Uma vez nós tentamos aqui realizar reuniões técnicas, mas furou. Depois é que nós entendemos que furou porque as reuniões eram impostas. Às vezes elas eram super boas, mas eram impostas. A pessoa que era especialista de uma área se preparava para a reunião, passava a informação mas o fato é que não havia a comunhão, a partilha. Portanto nós descobrimos que primeiro é necessário criar a comunhão entre os funcionários. Nós estamos agora insistindo, porque primeiro temos que criar um espaço com maior comunhão, maior relacionamento para criar esse novo estilo de administração.” (Gerente Administrativo)

Portanto, mais uma vez, o depoimento é coerente com a proposta de Senge (1990, p. 236) acerca que a visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa, e que esta é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto.

O depoimento também indicou o senso de partilha, de comunidade, é fato gerador de ‘transferência de conhecimento’. No entanto, percebe-se que há dificuldades por parte de alguns funcionários, especialmente dos mais graduados.

“Nas novas reuniões abrimos espaço para discutir quem é nosso cliente, como devemos tratar nosso cliente e como devemos tratar nosso colega. Depois isso vai fluir normalmente para a questão técnica. Sabe como é, nos grandes centros as reuniões [congressos e palestras] de discussões técnicas são brilhantes mas no fundo sempre há algo para se guardar. É isso que se faz por aí [nas outras empresas]. E isso nós não queremos. Portanto, precisamos primeiro criar um espaço de comunhão para depois acontecerem as trocas técnicas como elas devem ser.” (Gerente Administrativo)

Aqui encontramos um motivo da média mais baixa à ‘transferência de conhecimento’ na análise estatística. De acordo com este depoimento, encontra-se entre os funcionários com maior conhecimento técnico algumas barreiras à partilha de seus bens mais importantes: os bens intangíveis, isto é, o conhecimento. No entanto, está explícita a intenção dos gerentes em proporcionar

um ambiente no qual as pessoas sintam-se propensas a expor as idéias, como deve ser em Organizações de Aprendizagem.

“É importante que se diga que tem gente que entende mais rápido, tem gente que entende mais devagar. Mas todos acabam entendendo no final das contas. Meu papel é perceber isso [entendimentos diferentes] e comunicar de forma homogênea. O que eu quero dizer com isso é a busca pela comunicação clara também é importante para que todos alinhem os objetivos, que todos saibam muito bem para onde estamos indo.” (Gerente Administrativo)

O comprometimento do gerente administrativo em proporcionar o entendimento aos funcionários para que todos saibam onde estão indo, comunicando de forma homogênea, significa estabelecer uma meta que justifique o comprometimento no longo prazo. Isto representa indícios para ampliação dos princípios do domínio pessoal.

Ressalta-se também a compreensão da relevância que todos alinhem os objetivos, isto é, que exista um objetivo coletivo.

O depoimento abaixo apresenta o outro lado da questão, a visão de uma secretária. Aponta explicitamente que há compartilhamento de visões e desenvolvimento de comprometimento com a empresa. O mais interessante é que esta funcionária não é da mesma empresa que o gerente administrativo, mas ainda assim indicam que as visões estão alinhadas.

“Uma vez por ano a gente faz uma reunião [com todos os funcionários] para fazer uma grande reflexão da empresa, para ver se a gente está com o foco na empresa, se a gente está ligado no que a empresa quer. Para cada departamento nós escolhemos três metas profissionais e três metas pessoais para desenvolver num período de um ano. Essas reuniões são boas porque, às vezes, a gente sai do trilho mesmo, e é preciso rever o foco.” (Secretária)

Finalmente, além do comprometimento com a empresa, o depoimento indica um comprometimento profissional, através da escolha de metas pessoais. Trata-se, portanto, de uma inter-relação com a questão de domínio pessoal.

#### 4.2.2.4

### Aprendizagem em Equipe

A família ‘aprendizagem em equipe’ é formada pelas categorias ‘diálogo’, ‘discussão’, ‘posicionamento frente ao erro’ e ‘relacionamento’.

Em se tratando de ‘diálogo’, marcou a identificação do posicionamento frente à diversidade, isto é, o reconhecimento da existência de opiniões distintas, conflitos e o coleguismo.

“Opiniões diferentes é sempre positivo, porque abre sempre o espaço para você discutir. Nós temos que ter a noção da harmonia no relacionamento, de queremos ser amigos, nos queremos bem, e não esquecer que só vai funcionar se a equipe se dedicar. Todos têm que estar comprometidos com o colega, com o setor. Aliás, é por isso que existe abertura aqui dentro.” (Gerente de Produção)

“Aqui na área administrativa, onde somos quatro pessoas no total, somos de formações acadêmicas diferentes. A gente consegue viver em harmonia para o melhor funcionamento da empresa. A comunicação é totalmente aberta e verdadeira. O que existe muito é o diálogo para que haja o entendimento melhor da situação, e a gente vai ver qual a melhor saída para resolver qualquer coisa. E para que isso aconteça realmente é preciso que haja um diálogo entre a gente.” (Auxiliar Administrativo)

Os depoimentos abordam a importância da presença de opiniões distintas na empresa (porque abre espaço para a discussão) e como elas coexistem harmoniosamente. Não houve menção explícita ao valor do amor, mas percebe-se sua presença em “harmonia no relacionamento” enfatizando o bem estar do outro. E o amor nada mais é do que a aceitação do outro como ser legítimo na convivência, o que resulta em não fazer ao próximo aquilo que não gostaria que fizessem comigo.

Outro ponto relevante foi estabelecer o nexos causal da importância da amizade e do coleguismo com a dedicação da equipe e o comprometimento com o setor, respectivamente. Cabe lembrar que segundo Senge (1990, p. 272) ver-se mutuamente como colegas e amigos, por mais que possa parecer simples, é algo extremamente importante. Quer dizer, a conversa com um amigo é diferente da conversa com um desconhecido, com alguém com quem não temos nenhum laço de relacionamento.

Ainda sobre o depoimento do gerente de produção, é relevante também a questão da abertura, pois se alguém se sentir reprimido por ocupar um cargo inferior, provavelmente haverá medo de exposição de idéias. Mas voltaremos à questão da hierarquia adiante.

Acerca do depoimento do auxiliar administrativo expõe-se a questão da diversidade associada à formação acadêmica e é marcante a presença da harmonia e da comunicação aberta e verdadeira, que, por sinal, são categorias também presentes no domínio pessoal e na visão compartilhada.

Outro ponto é que há citação explícita ao diálogo, pela busca do “entendimento melhor da situação”, e citação implícita da discussão, ao referir-se à busca da “melhor saída para resolver qualquer coisa”. Há coerência com Senge (1990, p. 265), dado que diálogo e discussão demonstram-se complementares, e que, de fato, não houve distinção consciente entre um e outro.

Resumindo, ressaltam-se a citação da comunicação, que é aberta e verdadeira, a solidariedade, abertura e sinceridade para se viver em harmonia (qualidade dos relacionamentos) para o melhor funcionamento da empresa, e da busca de visões alternativas através de discussões para indicar a melhor saída para resolver qualquer coisa. Além da identificação de mais três categorias, aponta coerência, portanto, com os resultados da pesquisa de Kurtz (2005).

“As pessoas realmente têm opiniões diferentes, mas aí é uma questão de conversar. E aqui quando tem que tomar uma decisão, sempre que [os gerentes] abrem essa decisão para o grupo, todos [os funcionários] são ouvidos e, depois de muito dialogar, se aceita a decisão da maioria.” (Recepcionista)

Portanto, ainda que sutil a diferença entre as categorias diálogo e discussão, e mesmo que por vezes não houvesse citação explícita a esta, a análise indica a presença de ambas. E, mais uma vez, percebe-se a questão da complementariedade entre elas no depoimento da recepcionista.

Voltando à hierarquia, seguem outros três trechos de depoimentos relevantes merecedores de análise.

“Aqui é uma empresa, tem horário de trabalho, tem chefe, tem hierarquia, mas acima de tudo o relacionamento é pautado na fraternidade. Essa é que é a grande diferença. Meu maior objetivo aqui é gerar, manter e desenvolver esses relacionamentos de fraternidade.” (Gerente Financeiro)

“Eles [os gerentes] procuram deixar claro que não existem diferenças das pessoas que trabalham na área administrativa das pessoas que trabalham na área de produção. Existe um diálogo, uma conversa entre todos os funcionários, para que não exista realmente uma pirâmide hierárquica.” (Auxiliar Administrativo)

“As opiniões diferentes coexistem porque todos têm a liberdade para se colocar o que quiser.” (Gerente Comercial)

O depoimento do auxiliar administrativo aponta o reconhecimento do esforço dos gerentes em deixar claro que não há diferenças entre pessoas de setores distintos e indica o diálogo como meio para o relacionamento entre todos. E, pelo visto, o esforço do gerente financeiro está atingindo resultados. Enquanto isso, o gerente comercial associa a coexistência de visões alternativas explicitamente à liberdade.

Citar a hierarquia foi importante não somente pelo clima de abertura que se instaura, eliminando medos que formam barreiras à exposição de novas idéias, conforme percebido pelo auxiliar e já tratado anteriormente. Mas a menção explícita do gerente à qualidade dos relacionamentos é o trecho mais relevante para análise. Senge (1990, p. 264) definiu como “confiança operacional”, onde cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações dos outros. O modelo mental do gerente o leva a definir esta relação como fraternidade.

Percebem-se tantos pontos em comum com a categoria ‘ambiente’ que aqui cabe explicar de-se preferência a expor estes depoimentos nesta parte da análise, e não em domínio pessoal, dado ao nexos entre o clima de abertura aos relacionamentos. Na verdade, os depoimentos apontam um tipo de relacionamento diferente, não baseado no coleguismo e na amizade, e não somente na fraternidade, mas além, no amor.

“Agora entrou mais uma sócia que não entende nem de administração e nem é empreendedora, mas é uma pessoa com um equilíbrio, fundamental. Cria-se uma harmonia que só consigo creditar à aceitação do outro. Isso não exclui o fato que a gente não se pega. Mas é uma coisa de se pegar para esgotar uma idéia. Tem uma outra pessoa no grupo que tem uma capacidade de criar o vazio para que o outro se expresse.” (Gerente Financeiro)

“Eu sei que todos procuram amar um ao outro. A gente sabe que cada um tem uma opinião diferente, mas a gente se dá super bem justamente por causa disso, do amor.” (Recepcionista)

O depoimento do gerente financeiro expressa claramente a forma como o relacionamento baseado no amor incide sobre os conflitos. Conforme Senge (1990, p. 272), ser colega não significa concordar ou compartilhar as mesmas visões. Outro ponto relevante é a menção implícita quanto a um fator decisivo ao diálogo: a suspensão do ponto de vista pessoal. No caso, o gerente financeiro traduziu como a criação de um espaço vazio para que o outro se expresse. E a recepcionista ratifica o gerente financeiro na relação entre o amor, a harmonia dos relacionamentos e existência de opiniões diferentes.

Ainda sobre a família ‘aprendizagem em equipe’, identificou-se também da categoria posicionamento frente ao erro.

“Posiciono-me frente ao erro corrigindo e procurando melhorar. Nós somos uma empresa e estamos no mercado. O mercado está aí, a concorrência está aí, e a gente tem que buscar melhorar sempre. Mas aqui nunca se demitiria alguém por conta disso. Aqui ninguém é um número, mas sim pessoas.” (Gerente Comercial)

“Pelo o que eu vejo como é tratado o erro, não existe uma punição. O que existe é buscar saber porquê errou, o que está faltando, o que podemos fazer para melhorar. A empresa está mais preocupada em ver você como um ser humano, o que a pessoa pode estar passando que possa justificar o erro. Aí a gente tenta ajudar a pessoa” (Secretária)

Todos os depoimentos acerca do erro indicaram um posicionamento positivo, tanto da parte dos gerentes, quanto dos funcionários. De fato, os depoimentos dos gerentes são os mais relevantes, dado que, enquanto chefes, eles têm o poder da demissão. Logo de início relaciono estes dois trechos entre os depoimentos acima porque expressam a preocupação com a pessoa em primeiro lugar. O gerente aponta o aspecto empresarial, a concorrência, a importância do lucro para sobrevivência, mas foca sua atenção ao ser humano acima de tudo. A secretária ratifica o depoimento do gerente, inclusive quanto à visão do ser humano no centro da gestão. Além disso, ambos acrescentam que o erro leva à melhoria.

“O erro acontece todos os dias, infelizmente. Mas quando isso acontece, recomeçamos. É muito difícil, não vou dizer que é fácil, não. Outro dia aconteceu [um problema por falha do funcionário], foi duro para mim, foi duro para empresa, mas eu sei que foi duro para o funcionário também. Eu procuro me colocar no lugar dele. Aí entra a questão da formação, porque se o funcionário erra e você o demite, você o impede de crescer. Quando o funcionário chega e

fala, ‘errei, estou precisando de ajuda’, você dá espaço para crescer. Portanto, se cometemos um erro, admitimos e procuramos aprender com o que erramos.” (Gerente Administrativo)

“Em relação ao erro, primeiro eles tentam saber o motivo do erro. Aí a gente conversa e tenta consertar, se der tempo de consertar. [...] A gente vai aprendendo a verdade com o erro. A gente aprende mais quando erra, do que quando acerta.” (Operário)

A formação do funcionário repousa justamente no fato que se aprende muito com o erro. O gerente administrativo admite o quanto é duro, às vezes, de se lidar com determinados erros, mas há a consciência de que certo modo foi bom, pois um funcionário cresceu com isso. Há coerência com Senge (1990, p. 56) no sentido que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. Portanto, aprender a verdade com o erro induz também à geração de conhecimento.

Além disso, é relevante ressaltar que o gerente administrativo vale-se do amor para posicionar-se positivamente frente ao erro, colocando-se no lugar do outro e reconhecendo a sua dor.

“Quando acontece alguma coisa relacionada a erro, nunca é rígido, é tudo sempre *light*. Até porque se eu fizesse algo errado, eu também não gostaria que ninguém fosse rígido comigo. Eu não vou fazer alguma coisa com uma pessoa o que eu não gostaria que fizessem comigo” (Auxiliar Administrativo)

“Quando acontece um erro, a gente procura saber qual o motivo, mas não de uma forma grosseira. Sempre procuramos colocar a caridade acima de tudo” (Auxiliar Administrativo)

Assim como presente no depoimento do gerente administrativo, percebe-se a mesma consciência entre os funcionários. De diferente é a inclusão da palavra ‘caridade’. Mas isto não passa de uma interpretação conceitual, dado que por ‘caridade’ entende-se como um sentimento de compaixão ou uma ação altruísta de ajudar ao próximo sem buscar qualquer tipo de recompensa.

Mas voltando ao depoimento do operário e o aprendizado direto, há mais outros dois depoimentos que reforçam e acrescentam outros comentários à questão.

“Aqui realmente a gente trabalha em equipe, em conjunto, se você tem um erro, a equipe toda se volta para aquele erro e procura solucionar da melhor maneira possível. Desde a direção até as pessoas dos níveis mais baixos. Enquanto que nas outras empresas procura-se sempre o culpado para cair em cima matando quem errou. Aqui não, a gente resolve junto.” (Auxiliar Administrativo)

“Nós não guardamos esse erro só conosco. Nós passamos para as outras meninas e aprendemos umas com as outras. Quando eu erro, eu fico um pouco decepcionada por ter errado, me sinto um pouco triste. Mas quando isso acontece todo mundo aprende junto.” (Recepcionista)

Portanto, além do aprendizado direto, ressalta-se o aprendizado coletivo, ao sugerir que o trabalho é em conjunto, que a equipe volta-se para a solução e que ninguém guarda o erro consigo, isto é, deixa de transferir o conhecimento. Aliás, ninguém esconderia o erro, não dividiria a experiência do erro, caso não houvesse o sentimento de impunidade (no bom sentido) citado. Nenhum gerente ou supervisor, pelos motivos já referenciados anteriormente, fica ‘procurando um culpado para cair matando’. Somente o clima de abertura interno, via o fluxo dos relacionamentos, possibilitaria esse tipo de comportamento.

Finalmente, dando continuidade a um depoimento tratado durante a família do Domínio Pessoal, destaca-se outro trecho de depoimento.

“A redação e o *marketing* ficam pertos um do outro porque aqui a gente não tem salas. É interessante porque uma das meninas [da área de *marketing*] que está fazendo especialização em *marketing* chega de tarde e depois conta na hora do café o que o professor disse. Automaticamente, independente se é a pessoa que faz o café, ou da expedição, e que pega um pouco dessa conversa, ela está aprendendo também. As vezes o investimento [em treinamento] é maior em um [funcionário], mas é que nem aquela história de jogar uma pedra na água, que vai criando uma onda e depois outra e assim vai.” (Secretária)

Deste trecho chama a atenção, além da citação explícita à transferência de conhecimento, a consciência do efeito positivo da aprendizagem à coletividade. Destaca-se a coerência com Senge (1990, p. 264) ao referir-se da importância dos membros da equipe em outras equipes. Uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

#### 4.2.2.5

### Pensamento Sistêmico

A quinta família, o pensamento sistêmico, é formada pela categoria única da ‘coletividade’.

Primeiramente, identificaram-se sinais da compreensão do caráter de dependência entre as partes.

“A empresa em si é um organismo vivo, cada parte dela é extremamente necessária. Ficar sem uma parte, seja uma parte que não esteja funcionando, seja uma parte que esteja funcionando em excesso, prejudica o organismo. Tudo tem que estar em harmonia. A harmonia dentro da empresa é o que vai fazer que ela cresça. E todos juntos, não é um departamento crescer mais do que o outro, uma pessoa individualmente crescer mais do que a outra. É todos crescerem juntos. Como vasos comunicantes, que se enchem todos por igual.” (Gerente de Produção)

Há coerência entre o depoimento do gerente de produção e Senge (1990, p. 97), quando afirma que os sistemas vivos têm integridade e que seu caráter depende do todo. Neste trecho da entrevista, há clara incidência da percepção dos inter-relacionamentos entre setores, ao invés de uma cadeia linear de causa-efeito.

“Aqui é assim, um depende do outro. É impossível um setor trabalhar independente do outro. Ninguém caminha sozinho” (Gerente Financeiro)

“Todo mundo sabia que se melhorasse um pouco, o serviço como um todo ia melhorar. Se a [qualidade do serviço da] recepção melhora, a minha área [convênios] acaba melhorando também, porque as fichas já vêm preenchidas de uma forma melhor que facilita para gente. E se o resultado do nosso serviço melhora, as meninas do outro setor [pagamentos] também. É por isso que todo mundo ganha. Porque eu melhorei o meu serviço, não significa que só eu melhorei. Todo mundo melhora, por isso que todo mundo ganha.” (Auxiliar Administrativo)

“Todo mundo [funcionários] se sente parte. A maioria dos funcionários vive bem essa filosofia e dá para ver claramente que a maioria quer se ajudar, não importando se é trabalho dele ou não. O que ele pensa é em ajudar o próximo, o companheiro dele.” (Auxiliar Administrativo)

“A gente [todos os funcionários] trabalha em conjunto. Por exemplo, se falta uma peça, a produção não vai para frente. A empresa depende de cada um de nós.” (Operário)

De um modo geral, as entrevistas indicaram uma marcante mentalidade de ajudar ao outro, de uma visão do todo, independente de setor, dada a compreensão que há inter-relacionamento entre áreas, pois os objetivos são coletivos.

O mais interessante é que os depoimentos acima são de funcionários de empresas diferentes e percebe-se que há unidade no dia-a-dia dos processos operacionais já em curso, quanto aos novos procedimentos.

Um segundo ponto à coletividade indica que na implementação de novos procedimentos, os funcionários são capazes não somente de compreender o que os afetarão, mas também os aceitam dado o sentido positivo ao resultado geral para a empresa.

“Quando tem uma decisão tomada em um setor, eu entendo [a decisão], e consigo ver o que isso pode afetar no geral o trabalho” (Auxiliar Administrativo)

“Pelo fato de ser uma empresa de Economia de Comunhão dá todo um outro sentido no trabalho. Então se a idéia vem para implementar alguma coisa nova, e se a gente vê que é algo que vai melhorar, algo de bom para a empresa, a gente procura aceitar da melhor maneira possível, porque a gente sabe qual que é o destino dessa produção toda.” (Auxiliar Administrativo)

Além da presença da percepção do destino da coletividade, o que torna o segundo depoimento interessante foi a utilização da expressão ‘aceitar da melhor maneira possível’. Se considerarmos isoladamente este trecho do depoimento, a palavra ‘decisão’ poderia até mesmo remeter à idéia da presença de um autoritarismo. Alguém toma uma decisão e alguém aceita passivamente e da melhor maneira possível. No entanto, está explícito o caráter da empresa ser de Economia de Comunhão, o que implicitamente modifica e empresta um outro sentido à expressão. Apesar de não estar presente explicitamente neste trecho, já foram abordadas a importância e a prática do diálogo e da discussão no dia-a-dia das empresas.

Para ratificar a análise acima, destaca-se o trecho do depoimento do gerente administrativo transcrito abaixo.

“Eu sempre tomo minhas decisões em cima de fatos concretos. E nunca sozinha. Procuo evitar. Isso é uma característica da Economia de Comunhão. Eu ocupo um cargo na empresa em que outros lugares eu talvez me sentisse sozinha. Mas poucas vezes eu me sinto sozinha. E são raros os momentos em que eu tenho que

tomar uma decisão sozinha. Todas as decisões são sempre calçadas na comunhão, a gente sempre tem a comunhão do outro” (Gerente Administrativo)

No depoimento acima emerge, portanto, a característica da consistência objetiva e do conteúdo técnico das observações, cujo fato gerador é o modelo mental sob o qual a Economia de Comunhão se apresenta.

Finalmente, cabe apontar que não se encontraram entre os depoimentos citações explícitas à visão externa da empresa. À ambiência geral coube apenas a importância enquanto tensão criativa para o abraço incondicional dos fundadores do projeto da Economia de Comunhão, quer dizer, uma visão, um desejo de construção de uma sociedade melhor. Sabe-se, todavia, que empresas desse projeto, como é o caso da FEMAQ, têm forte preocupação ambiental.

Percebe-se forte inter-relacionamento do trecho do depoimento acima com a família da ‘visão compartilhada’, fundamentada na unidade, e com ‘aprendizagem em equipe’, dado que aponta não somente o caráter da comunhão da decisão, mas também de sua objetividade, isto é, ouvir e dialogar antes de tomar uma decisão acerca de um acontecimento.

### **4.2.3**

#### **Rede das famílias**

Ao longo da análise de conteúdo foram identificadas, em diversos momentos, as presenças de categorias distintas, de famílias diferentes, em um mesmo trecho de citação. Assim, comprovou-se a suspeita de que todas as famílias estão conectadas em uma mesma rede.

De acordo com os depoimentos, dentre todas as conexões, as que mais chamam a atenção são as que ocorrem entre as famílias ‘Domínio Pessoal’, ‘Visão Compartilhada’, ‘Aprendizagem em Equipe’ e ‘Pensamento Sistêmico’ com a família dos ‘Modelos Mentais’, dado que seus valores estão presentes e influenciam o modo de pensar e agir de todas as outras famílias.

### 4.3

#### Conclusões parciais

Conforme já observado às conclusões parciais da análise estatística, sugeriu-se que diretores, gerentes e funcionários mostram-se otimistas quanto ao que fazem por estarem inseridos e comprometidos no alcance da proposta de Lubich. Mas aqueles eram números frios. É na análise de conteúdo das entrevistas que transpareceu esta atitude positiva.

De acordo com Leitão e Pinto (2006, p. 12), o diferencial das empresas mais avançadas no projeto está na forma como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e interinstitucionais, e no papel exercido por suas lideranças.

A primeira observação, portanto, diz respeito ao comprometimento das lideranças, que demonstrou ser extremamente relevante, e reforça o resultado da análise estatística no que se refere ao alto índice das médias dos diretores e gerentes.

“Sem o comprometimento da liderança eu acho que isso não seria possível. As empresas de Economia de Comunhão hoje são por opção dos seus dirigentes.”  
(Gerente Comercial)

Ora, devido ao caráter do projeto, as respostas de diretores e gerentes que estão engajados no que um gerente administrativo sugeriu ser “um esforço diário”, não haveria de ser diferente. Mas, aos funcionários, cujos resultados da análise estatística poderia não acompanhar a euforia no comprometimento de diretores e gerentes, sugere-se que, por não serem insensíveis ao amor, que por estarem inseridas em um ambiente cujo corpo gerencial guia a gestão sob a regra do amor, as pessoas se contagiam.

Os depoimentos indicaram que o comprometimento das lideranças é fundamental, e a postura positiva é percebida e assimilada pelos funcionários, instintivamente, pois faz parte da natureza humana querer o bem, independente de religião ou espiritualidade. Esse conjunto de fatores é capaz de explicar o que foi apontado na análise estatística através das altas médias.

A segunda observação diz respeito da influência das categorias na presença das 14 características, que passeiam por entre as famílias. Cabe

relembrar que as categorias que emergiram dos depoimentos agruparam-se em famílias segundo o modelo das cinco disciplinas de Senge (1990).

De acordo com os depoimentos, a formação da família ‘Domínio Pessoal’ (categorias ‘ambiente’, ‘autocrítica’, ‘crescimento’ e ‘liberdade’) apresentou indícios que sustentam os resultados positivos da análise estatística no que se referiu especialmente ao ‘clima de abertura e verdade’, ‘geração do conhecimento’, ‘solidariedade, abertura e sinceridade’, ‘comprometimento das lideranças’, ‘autocrítica e humildade’, ‘transformação de conhecimento’ e ‘transformação do conhecimento’.

O mesmo pode-se dizer acerca da família ‘Visão Compartilhada’ (categorias ‘compartilhar’ e ‘comunicação’), que apresentou indícios aos resultados positivos do ‘clima de abertura e verdade’, ‘busca de visões alternativas’, ‘transferência de conhecimento’, ‘padronização e homogeneização dos meios de comunicação’ e ‘existência de objetivos coletivos’.

A família ‘Aprendizagem em Equipe’ (categorias ‘diálogo’, ‘discussão’, ‘posicionamento frente ao erro’ e ‘relacionamento’), por sua vez sustenta os resultados positivos do ‘aprendizado em grupo’, ‘clima de abertura e verdade’, ‘geração de conhecimento’, ‘busca de visões alternativas’, ‘posicionamento positivo frente ao erro’, ‘transferência de conhecimento’, ‘solidariedade, abertura e sinceridade’, e ‘coexistência harmoniosa de opiniões diferentes’.

Já a formação da família ‘Pensamento Sistêmico’ (categoria única ‘coletividade’) sustenta os resultados positivos da ‘existência de objetivos coletivos’ e ‘consistência objetiva e conteúdo técnico das observações’.

Finalmente, é a família dos ‘Modelos Mentais’ (categoria única ‘valores’), que carrega os valores do amor e unidade, características básicas do Movimento dos Focolares, que filtra uma nova realidade, a ponto de ratificar o objetivo final deste trabalho. Se considerarmos que este modelo mental, cujo amor influencia a maneira de se ver o mundo, e que afeta diretamente as ações, as atitudes, as posturas, as percepções, os comportamentos de diretores e gerentes, que estão comprometidos com o sucesso projeto da Economia de Comunhão, e contagia instintivamente os funcionários, consegue-se explicar o resultado positivo da análise estatística dada a identificação das características do ‘aprendizado em grupo’, ‘clima de abertura e verdade’, ‘solidariedade, abertura e sinceridade’, ‘coexistência harmoniosa de opiniões diferentes’, ‘comprometimento das

lideranças', 'autocrítica e humildade', 'posicionamento positivo frente ao erro' e 'busca de visões alternativas'.

A análise de conteúdo, confirma a conclusão de Kurtz (2005), já apontada por Mamede-Neves (1999), de que a aprendizagem em uma organização é, em si, resultado de um contexto organizacional multirrelacional: as relações entre as categorias trabalhadas o confirma.