

Relacionamentos interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão: o caso Femaq*

Sergio Proença Leitão**

Renata Geórgia Motta Kurtz***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Empresas de economia de comunhão; 3. A Femaq; 4. Método e resultados; 5. Conclusões.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Communion economy companies; 3. Femaq; 4. Method and results; 5. Conclusions.

PALAVRAS-CHAVE: aprendizagem organizacional; relacionamentos interpessoais; economia de comunhão; mudança organizacional; gestão de pessoas.

KEY WORDS: organizational learning; interpersonal relationships; communion economy; organizational change; people management.

A pedagogia, a psicologia cognitiva e a biologia do conhecimento consideram os relacionamentos interpessoais condição necessária à aprendizagem. Os estudos sobre empresas do projeto de economia de comunhão indicam que as formas como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais constituem seu diferencial competitivo. Este artigo confirma que a qualidade dos relacionamentos interpessoais favorece a aprendizagem de tarefas e comportamentos e revela que a própria aprendizagem emerge de um contexto multirrelacional, acabando por sugerir que os conceitos de economia de comunhão e de organização de aprendizagem podem ter afinidade.

Interpersonal relationships and learning in communion economy:

* Artigo recebido em abr. e aceito em set. 2005.

** Professor associado do IAG/PUC-Rio. Endereço: IAG/PUC-Rio — Rua Marquês de São Vicente, 225 — Gávea — CEP 22453-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: proenca@iag.puc-rio.br.

*** Mestre em administração pelo IAG/PUC-Rio. Endereço: Avenida Maracanã, 3.210, ap. 604 — Tijuca — CEP 20530-231, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: renatamotta@imagelink.com.br.

the Femaq case

In the areas of pedagogy, psychology and cognitive biology, interpersonal relationships are considered important participants in the learning process. The studies on companies from the communion economy project show that the ways interpersonal and inter-organizational relationships are led are these companies' distinctive competitive feature. This article confirms that the quality of interpersonal relationships favors the learning of tasks and behaviors in the company, and shows that learning itself emerges from a multi-relational context, suggesting that communion economy concepts and learning organizations can have affinities.

1. Introdução

No encontro mercantil há alguma diferença entre a situação em que os que participam são amigos e se respeitam e aquela em que eles não o são, não se conhecem e não se respeitam?

Humberto Maturana (2002:13)

Essa questão foi feita pelo biólogo e filósofo que, junto com Francisco Varela, criou a teoria da autopoiese para explicar o que é vida a um economista de Chicago. Não houve uma resposta clara à questão. Maturana entendeu que a pergunta não se destinava aos economistas que explicam o sistema socioeconômico vigente. Mas a pergunta tem sentido para os administradores, e deixa clara a importância dada, pela biologia do conhecimento, à qualidade dos relacionamentos na vida associada.

Na perspectiva da neurobiologia, base teórica para aquela teoria, o ser humano, como todo ser vivo, é um ser determinado em sua estrutura, mas isto não suprime suas experiências espirituais ou psíquicas que ocorrem nas relações de uns com os outros. Nossa própria condição de humanidade só se torna possível na convivência com o outro. Diz Maturana (2002:27) que todo ser vivo sofre permanentemente mudanças estruturais provocadas por agentes externos na seqüência de interações do seu organismo, por isso o futuro de um organismo nunca está determinado em sua origem.

É neste cenário biológico que ocorre o educar e o aprender, um processo onde o convívio de um com outro se transforma espontaneamente, levando o modo de viver de um a ser progressivamente mais congruente com o do outro no espaço da convivência (Maturana, 2002:31). Nesse processo de aprendizagem constante, a aceitação de si mesmo e o respeito pelo outro são condição necessária. Para o fundador da escola de Santiago, “sem aceitação e respeito por si mesmo não se pode acei-

tar e respeitar o outro e sem aceitar o outro como legítimo outro na convivência, não há fenômeno social”.

Na mesma linha, o inglês Gregory Bateson (1986:141) que, paralelamente aos chilenos Maturana e Varela desenvolveu uma teoria de sistemas vivos similar, afirma que relacionamento e aprendizagem envolvem aprender os contextos da vida e precisam ser tratados como um espaço de interação entre duas pessoas.

A visão da biologia do conhecimento, originada daquela teoria, é, nesse tema, alinhada com a psicologia cognitiva de Piaget, de Vygotsky e com a teoria de campo de Kurt Lewin, na psicologia social. Levine e Resnick (1993) entendem a cognição como um processo social, apresentando cinco formas pelas quais fatores sociais influenciam o conteúdo e os processos do conhecer, incluindo logicamente sua dimensão dinâmica que é o aprender e começando pela forma mais elementar que é a simples presença física dos outros.

Da mesma forma, a perspectiva biológica se alinha com a pedagogia, incluindo a de Paulo Freire (1987), que enfatiza a qualidade do relacionamento (diálogo e confiança) para a aprendizagem e a formação do homem. Nessas perspectivas cognitivas, o relacionamento interpessoal precede a aprendizagem do contexto, pois existem mudanças em uma e nas outras pessoas, que Bateson chama de dependência-apoio do relacionamento. Uma pessoa precisa estar inclinada a propor ações que a outra esteja disposta a aceitar.

Maturana e Rezepcka (2000:13) afirmam que a aprendizagem é um processo coletivo e social, intimamente vinculado ao relacionamento entre as partes envolvidas. Isto está presente no processo de humanização da criança, que os sociólogos chamam de socialização, que só pode ser feita na relação com outro ser humano e requer auto-respeito e respeito pelo outro. Não deve haver oposição ou diferença para que haja colaboração e manutenção da relação.

Está implícito nessas visões que a forma de relacionamento interpessoal existente numa organização qualquer deve conter atributos de qualidade, como confiança, respeito e solidariedade, que gerem as condições necessárias ao ensinar-aprender. Isso envolve certo grau de liberdade nas relações, o que, normalmente, constitui problema em empresas onde predominam culturas autoritárias, fortemente diretivas e manipulativas. Uma organização que aprende requer espaço para a dúvida e deve incentivar as múltiplas interpretações da realidade (Srikantia e Pasmore, 1996), e requer espaço para práticas dialógicas reflexivas e críticas (Cunliffe, 2002).

Lembramos aqui o fato de que uma ambiência favorável ao aprender não é necessária e inteiramente compatível com culturas organizacionais ainda presas a resquícios de uma visão militarista e taylorista da gestão. Isso cria dificuldades, não só para a implantação de sistemas de aprendizagem, como também para o desenvolvimento de teorias, como pode ser deduzido dos problemas apontados por Prange (2001) e por Huysman (2001). Não é por outra razão que Peter Senge (1990) afirmava serem neces-

sárias duas décadas para que uma empresa venha a se transformar numa organização de aprendizagem.

O relacionamento é, portanto, uma questão crucial ao processo de aprendizagem em casa, na escola, como nas organizações econômicas onde o coletivo é passado pelos indivíduos. Mas precisamos, por vezes, buscar outras ciências para alcançar a natureza do fenômeno, porque as teorias funcionalistas sobre aprendizagem não o têm entre suas preocupações maiores. No estudo de Freitas e Leitão (2004), quando toma como base os trabalhos de DiBella e Nevis, de Senge e de Garvin, é apresentado um conjunto de condições considerado por esses autores como facilitador do processo de aprendizagem. Nenhuma delas explicita a qualidade dos relacionamentos interpessoais, mas várias a subentendem, ou seja, ela constitui condição necessária ao operar desses facilitadores.

Os estudos sobre aprendizagem constituem, com sua multiplicidade de enfoques, uma selva de aprendizagem (Prange, 2001:42), dispersos em duas correntes: aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. Esses estudos não procuram integrar conhecimento, aprendizagem e mudança, já que são fenômenos ontologicamente ligados (Freitas e Leitão, 2004), nem assumem uma abordagem mais preocupada com a natureza substantiva do fenômeno. No entanto, a biologia do conhecimento, da escola de Santiago, nos diz que a aceitação do outro corresponde ao conceito cristão de amor, sendo este a emoção fundamental para a definição do que é humano (Maturana, 2001:35), como para fundamentar o exercício da razão. Sem a aceitação do outro, o fenômeno humano-social não é possível e a razão se torna puramente instrumental.

Muitos textos sobre aprendizagem nas organizações têm ignorado o fato de que todo aprender é um fenômeno social, envolvendo pessoas, direta ou indiretamente, e também que a experiência individual é um ato de reconstrução, pois está situada em um contexto de interações sociais. No mundo humano, nenhuma forma de vivência parte do zero, pois há sempre uma estrutura social de significados preexistente ao indivíduo que condiciona todo seu aprender e, ao mesmo tempo, lhe dá condições de desconstrução e de reconstrução criativa (Demo, 2001:42).

Por outro lado, estudos sobre empresas do projeto de economia de comunhão (Gonçalves e Leitão, 2001; Almeida, 2002; Pinto, 2004; Gonçalves, 2005), deixam claras evidências de que as formas como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais constituem seu grande diferencial competitivo. O que nessas organizações se chama “cultura da partilha” ou “cultura do dar”, corresponde a comportamentos dialógicos fortemente orientados por princípios éticos e espirituais que podem ter como conseqüência natural um fundamento favorável ao conhecer-aprender-mudar. Confiança, respeito, solidariedade e afetividade são valores buscados e freqüentemente praticados nessas empresas (Gonçalves, 2005) e que dão qualidade aos processos interativos ali existentes. Como lembra Huysman (2001:81), a força propulsora da aprendizagem é a solidariedade, o que também está explícito na pedagogia de Paulo Freire.

Pinto (2004) afirma que uma característica marcante nas quatro empresas que estudou, situadas na vanguarda do projeto de economia de comunhão (EdC), é sua capacidade para criar “bens relacionais”, o que já havia sido notado por economistas que vêm estudando esse projeto no exterior (Sorgi, 1992; Gui, 1999; Ferruci, 2002).

Há indícios de que essas empresas estão desenvolvendo ambientes favoráveis à aprendizagem e à mudança; mudanças transformadoras, ante sua ruptura com uma política cognitiva centrada no mercado, no dizer de Guerreiro Ramos (1981:86). Elas iniciaram uma mudança paradigmática e ideológica, na medida em que estão introduzindo modificações importantes no relacionamento entre capital e trabalho para a organização da produção e a distribuição da renda gerada por esse conjunto de empresas. Na realidade, há indícios de que as empresas mais avançadas no projeto estão passando por um processo de aprendizagem de segunda ordem (Foester, 1996:59), conceito encontrado em Bateson, como nos textos sobre aprendizagem de Chris Argyris, que representa uma aprendizagem crítica, capaz de compreender o compreender; uma postura cognitiva necessária para desmontar os elementos de resistência que mudanças desse tipo requerem. Resistências que partem, muitas vezes, dos próprios trabalhadores estigmatizados pela herança secular de conflitos entre capital e trabalho e requerem alguma sabedoria das lideranças que conduzem a transformação, como ocorre na empresa aqui estudada (Gonçalves e Leitão, 2001). Na perspectiva de Hawkins (1991), essas empresas poderiam alcançar com menor esforço relativo um aprendizado de nível III (*treble loop learning*), onde se quebram paradigmas com base em conhecimento dotado de sabedoria e consciência planetária.

Em suma, a relação entre qualidade dos relacionamentos interpessoais e aprendizagem tem fundamentos pedagógicos, psicológicos e biológicos, mas não são muitos os estudos empíricos em organizações para contextualizar tal imbricação.

O objetivo do estudo de caso aqui relatado foi avaliar se a forma como se processam os relacionamentos interpessoais, em uma das empresas mais avançadas no projeto de EdC, favorece ou não o aprendizado das tarefas e das suas normas comportamentais. Mas acabou por constatar, empiricamente, que a aprendizagem organizacional é, em si, resultado de um contexto multirrelacional.

O estudo assumiu o pressuposto de que a qualidade dos relacionamentos interpessoais é uma condição comportamental necessária ao desenvolvimento e à integração de fatores facilitadores da aprendizagem organizacional, como os apontados por Nevis, DiBella e Gold (1995), ou por Leitão e Carvalho (1999), baseados estes em 23 autores que conceituaram organizações de aprendizagem. Assumiu também que o acesso livre à informação é condição logística básica para o desenvolvimento da aprendizagem. E deixou evidências de que a empresa estudada possui esses pressupostos, sugerindo que os conceitos de EdC e de organizações de aprendizagem podem ser compatíveis entre si. Deve ser lembrado, todavia, que os diretores da empresa estuda-

da desconheciam os conceitos de organização de aprendizagem ou de aprendizagem organizacional por ocasião desta pesquisa.

2. Empresas de economia de comunhão

As empresas do projeto de economia de comunhão estão inovando na qualidade de seus relacionamentos com seus *stakeholders*, mas sem a visão economicista e mais preocupada com a redução de riscos dessa particular teoria sobre relacionamentos (Pinto, 2004). Elas buscam substantividade (Almeida, 2002) e plenitude ética em todas as suas ações, fundadas na doutrina cristã. Esta é sua diferenciação, pois a ênfase na qualidade dos relacionamentos já havia sido abordada em estudos de autores da linha humanista, entre eles Aktouf (1996:150).

Como diz Pinto (2004:30), “pensar EdC é o mesmo que refletir sobre relacionamentos interpessoais e interinstitucionais, inseridos em um contexto socioambiental amplo”. Em seus relacionamentos, essas empresas rejeitam o oportunismo, um conhecido pressuposto comportamental da teoria dos custos de transação de Oliver Williamson, sobretudo porque procuram construir redes de relações baseadas na confiança entre todos os seus *stakeholders*.

Elas integram um projeto nascido do movimento católico das focolares, hoje incluindo outras religiões, que foi lançado em nível mundial no Brasil, em 1991, pela italiana Chiara Lubich, fundadora e líder carismática desse movimento, principal responsável por seu ideário. São hoje cerca de 800 empresas espalhadas por todos os continentes, das quais 112 no Brasil, a maioria de pequeno porte, representando todos os tipos de atividade produtiva. No Brasil, o registro dessas empresas, feito no escritório central de Vargem Grande Paulista, em São Paulo, vem crescendo a uma taxa média líquida anual de 7% nos últimos 14 anos. No mundo, é de 13% ao ano.

Grande parte dessas empresas está sediada em pólos chamados de Mariápolis, ou cidades-testemunho do movimento das focolares, que funcionam como centros de estudo e de trabalho (principalmente pequenas indústrias). Em fins de 2004 existiam 23 dessas cidadelas, cinco delas no Brasil. Esses pólos empresariais, além de gerar lucro e emprego e os benefícios da concentração espacial, procuram um modo de vida comunitário, onde uma preocupação central é a formação de um “homem novo”, para os que investem na formação de pessoal (Ferruci, 2002). É um processo de aprendizagem para desenvolvimento de um novo tipo de empresário e de trabalhador, orientados por princípios como solidariedade, comunhão, cooperação e amor ao próximo, com uso de intenso diálogo. Nesse processo é atribuída grande importância às lideranças, sobretudo pela exigência do exemplo pessoal como elemento central na motivação

do trabalhador. Cabe a essas lideranças conduzir a aproximação entre capital e trabalho, minimizando os conflitos de interesses existentes.

A formação de um “homem novo” é uma das partes a que deve se destinar o lucro gerado nos negócios, na proposta de Chiara Lubich (2002:11). Reinvestimento no próprio negócio para contínuo crescimento e auxílio às pessoas carentes são suas outras destinações. Mas algumas empresas, como a Femaq aqui estudada, também possibilitam a participação nos resultados por todos os que trabalham na empresa. Chiara propôs o estabelecimento de relações de abertura e confiança com todos os *stakeholders*, sempre tendo em vista o interesse geral, incluindo aí o meio ambiente.

Cresce o número de dissertações e teses sobre essas empresas, principalmente na Itália, mas ainda são poucos os pesquisadores brasileiros que vêm tentando definir seu perfil teórico: Araújo (1998, 2002); Brandalise (2003), Almeida (2002), Pinto (2004) e finalmente Gonçalves (2005).

A ambição do projeto de EdC é mudar a mentalidade dos empresários para mudar a economia e acabar com a indigência no planeta. Seus empresários procuram administrar acreditando que a visão cristã é um guia superior em suas decisões. Com essa motivação em mente, suas lideranças, vinculadas ou não ao movimento focolarino, conduzem processos internos de mudança em suas organizações para implantar o que chamam de uma “cultura da partilha”, sendo o “dar” a base dos relacionamentos entre pessoas e empresas (Buckart, 2002). Esse “dar” significa o amor em liberdade, o “dar a si mesmo” que ultrapassa a comunhão de bens para chegar à comunhão de pessoas, como esclarece Pinto (2004), baseado em Sorgi, economista ligado ao movimento.

Os empresários de EdC dizem que a realização no projeto não se dá pela acumulação de patrimônio pessoal, que é comedida, mas por uma maior qualidade de vida na gestão, que é fruto de uma associação de interesses, possível, entre capital e trabalho naquele tipo de cultura. Essa satisfação pessoal compensaria menores ganhos monetários.

Tal postura empresarial talvez possa ser explicada pela forma como esses pequenos e médios empresários lidam com o significado dos termos amor e conhecimento. Para eles conhecimento é um elemento necessário ao sucesso — a própria Femaq é inovadora em tecnologia —, mas é um instrumento e, portanto, incompleto. Amor, por outro lado, é um fundamento existencial. A prática de empresas líderes do projeto (mais próximas do ideário de Chiara Lubich) está mostrando certa capacidade de seus empresários para operacionalizar o amor como a emoção que fundamenta o conhecer e o agir, pois se entende que só uma razão nela fundamentada pode ser plenamente efetiva. A razão e a emoção do amor (palavra com muita rejeição nos meios acadêmicos e empresariais quando associada à gestão) não se separam. Isto é percebido pelos seus *stakeholders* que passam essa idéia aos pesquisadores, quando falam de confiança, respeito, cooperação e outros

sentimentos positivos decorrentes daquela emoção nas relações com os empresários de EdC (Pinto, 2004).

O tipo de cultura que essas empresas vêm implementando, fundada na aceitação do outro, tem sua inspiração nos evangelhos, instrumento maior da proposta de Chiara Lubich, mas também encontra apoio na biologia do conhecimento (Maturana e Varela, 2002:33), em que o conhecimento não é um substituto para o amor (aceitação do outro, naquela epistemologia), mas algo com que possui relação natural. É tal emoção que confere ao conhecimento sua dimensão substantiva. Sem ela o conhecimento se tornaria puramente instrumental. A fonte amorosa do conhecimento é que dá substantividade, a base ética desse projeto (Almeida e Leitão, 2003). Faz a diferença entre o indivíduo competitivo (que rejeita) e o indivíduo cooperativo que aceita o outro como legítimo outro em qualquer relação social, pois esta aceitação é o fundamento de toda vida associada. A perda a essa referência no outro significa desumanização com as implicações conhecidas tanto no trabalho, quanto na vida. O projeto tem, portanto, uma fundamentação ético-cristã, mas também biológica, até porque tudo o que é antropossocial tem sua raiz biofísica (Morin, 2003:20). Recordando ainda a Morin (2003:54), quando afirma que toda sociedade é uma comunidade/sociedade, porque combina aquilo que une as pessoas — a comunhão — com aquilo que é interesse, competição e conflito; o projeto de EdC procura fortalecer o lado comunitário da sociedade capitalista. Para isso, enfatiza o bem comum, por meio do que seus analistas denominam bens relacionais, em vez do individualismo egocêntrico, e propaga a cooperação e a comunhão, no lugar da concorrência. Esta deixa de ser um objetivo estratégico, fortemente valorizado, para ser mera consequência das condições de oferta e procura dos mercados. A cooperação com concorrentes, fornecedores ou clientes, sempre que possível, é estimulada nas empresas do projeto.

Para a economia de comunhão, assim como para a biologia cognitiva de Maturana (2002:99), concorrência expressa a rejeição ao outro, e a sociedade moderna desenvolveu muito mais os valores do individualismo e da competição do que os valores da comunhão e da cooperação. A teoria dos sistemas vivos, da escola de Santiago, entende que entre os seres humanos a competição é fator cultural, enquanto a cooperação é fator biológico, o que a torna viável e desejável.

Esse é o ponto de partida para se entender a importância que os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais assumem nesse projeto empresarial e econômico. Base que acaba por diferenciar a prática, ou seria mais correto dizer, a práxis em EdC, da proposta contida na teoria dos *stakeholders*. Essa prática transformadora, orientada pelo ideário de Chiara Lubich, e seguida com maior ou menor grau de sucesso pelas empresas do projeto (Almeida e Leitão, 2003) nesses 14 anos de existência, denuncia o papel estratégico da aprendizagem para a mudança nessas empresas. A implantação de uma “cultura da partilha” precisa gerar um conjunto de

condições que possibilitem o aumento na qualidade dos relacionamentos. Nesse tipo de cultura, a aceitação do outro, o afeto, a solidariedade e a cooperação são pressupostos fundamentais à vida organizacional, porque ela é essencialmente uma cultura de diálogo, sem o caráter manipulativo comum às estruturas autoritárias.

Após estudar quatro empresas avançadas no projeto de EdC, com base na teoria dos *stakeholders*, Pinto (2004) conceituou esse tipo de empresa como

empresas capitalistas que priorizam a manutenção de relacionamentos amplos e sem constrangimentos com seus acionistas, funcionários, concorrentes e fornecedores, tratando-os de forma potencialmente equilibrada, sem rejeitar suas participações nas decisões estratégicas. Substituem a perseguição da acumulação de capital pela busca de saúde física, mental, espiritual e ambiental de seus *stakeholders* em curto e longo prazos.

Da mesma forma que Brandalise (2003), ele considerou essas empresas não só viáveis como desejáveis ao país.

3. A Femaq

A empresa escolhida é considerada, entre os estudiosos de EdC, uma das empresas líderes do projeto. Isso é reconhecido mundialmente, em face da sua presença nos congressos mundiais de economia de comunhão, como ocorreu em setembro de 2004 em Castelgandolfo, Roma.

A Fundação, Engenharia e Máquinas Ltda. (Femaq) é uma empresa brasileira produtora de peças fundidas de grande porte e moldes de isopor, com capacidade para 800t/mês em ferro cinzento, nodular, aço e alumínio, tendo entre seus clientes empresas como a General Motors, a Volkswagen, a DaimlerChrysler, a Voith Máquinas e Equipamentos e empresas dos setores de papel e celulose, hidráulico, sucroalcooleiro, mineração e outros mais.

Situada em Piracicaba, São Paulo, já recebeu prêmios e certificações nacionais e internacionais relacionados à qualidade de seus produtos e preservação ambiental. Ela é citada por organizações “verdes” internacionais. Tem 87 funcionários (incluindo os quatro diretores) e fatura, em média, US\$ 500 mil mensais, incluindo os anos mais difíceis para o setor.

Fundada em 1966 por Kurt Leibholz, refugiado da perseguição nazista na Alemanha, pai dos atuais sócios Rodolfo e Henrique que a assumiram em 1972. Desde então, a empresa vem mantendo níveis de produtividade superiores à média nacional e, mesmo em anos mais difíceis, manteve a produção crescente (Pinto, 2004). A qualidade dos relacionamentos na empresa, a participação nos resultados

pelos trabalhadores e as técnicas de produção adotadas são explicações para essa alta produtividade.

A vinculação ao projeto de EdC se deu em 1991 e a transição para implantar a “cultura da partilha” não foi muito difícil em face do ambiente de bom relacionamento com os empregados que o fundador já havia iniciado na empresa. O estudo de Pinto (2004) mostra que a empresa goza de imagem muito positiva entre fornecedores, clientes, autoridades estaduais e municipais, e também no sindicato da categoria.

O ambiente fisicamente pesado de uma fundição, com muita areia pelo chão, fumaça e calor, contrasta com o clima descontraído que se pôde perceber em três dias de convívio em suas instalações. Entre os operários, funcionários administrativos, o gerente e os três diretores (um estava de férias na ocasião da pesquisa), as relações são afáveis; não se percebem expressões tensas, vozes elevadas, além do que o barulho da fundição exige, e o trato dos operários com os diretores, mais do que respeitoso, deixa passar, por vezes, expressões e gestos de afeto.

Por outro lado, nos espaços não-gerenciáveis, onde funcionários podem manifestar emoções livres de controle, não existem manifestações de insatisfação. Embora Gabriel (1995) não tenha especificado os banheiros de uma empresa como um desses espaços, nos da Femaq não existem os tradicionais palavrões e outros termos depreciativos voltados para gerentes ou diretores das empresas onde existem conflitos.

A empresa paga salários na média do mercado, mas suas gratificações por horas extras e a participação nos resultados ficam acima da média do setor.

A abertura à informação na empresa é outra característica significativa: além de disponibilizar seus demonstrativos financeiros a todos os funcionários e das reuniões informativas periódicas, o setor de pessoal fica dentro da fábrica e não no prédio dos escritórios, para facilitar o acesso dos operários. É lá que fica o cafezinho.

O nível de risco de trabalho em uma fundição é quatro, sendo cinco o grau máximo, mas os acidentes ali registrados são raros; as exigências para preservação da segurança pessoal são destacadamente informadas na entrada da fábrica e observadas pelos operários. Esse conjunto de informações, na realidade, confirma o que observaram Gonçalves e Leitão (2001).

4. Método e resultados

O estudo seguiu procedimentos conhecidos nas pesquisas de orientação neopositivista. O método do caso utilizado teve tratamento quantitativo combinado a uma abordagem qualitativa da análise de conteúdo.

Para a análise estatística foram aplicados questionários estruturados a 52% dos operários e funcionários administrativos, escolhidos de forma aleatória, caminhando pelas instalações da empresa. Utilizou-se a escala de Likert, com níveis de um a cinco, em 11 questões, e perguntas do tipo *checklist* em outras duas. Os dados

foram submetidos a tratamento estatístico descritivo e análise de correlação de Spearman para testes não-paramétricos, com níveis de significação de 0,05 e 0,01.

A análise de conteúdo, por sua vez, serviu-se da técnica categorial, nos termos de Bardin (1977), para o material colhido em entrevistas em profundidade, com três dos quatro diretores e o único gerente, configurando 17% de todo o quadro de pessoal da empresa. A experiência de trabalho da amostra, escolhida aleatoriamente, naquela empresa variou de dois a 18 anos. Quase todos já tinham experiência em outras empresas, favorecendo comparações. A análise foi feita com auxílio do software Atlas t.i.

Análise estatística

A análise estatística descritiva da escala Likert dos questionários estruturados utilizou o software SPSS versão 11.5, para fornecimento das médias e desvios-padrão. Ela mostrou médias altas, em torno de quatro, com baixos desvios-padrão. Todas as médias ficaram acima do ponto central da escala (três). Os resultados para as 13 questões estão na tabela 1.

Variáveis	Média	Desvio-padrão
1. Aprendizagem de tarefas	4,0682	0,62497
2. Relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa no aprendizado	4,4091	0,62201
3. Aprendizagem de normas de comportamentos	4,0909	0,5202
5. Relacionamento com os funcionários	4,3409	0,56828
7. Confiança nos colegas	3,5455	0,79107
8. Confiança nas chefias	4,0682	0,81833
9. Acesso às informações	4,1364	0,59419
10. Afetividade nas relações interpessoais	3,9318	0,7281
11. Respeito nas relações interpessoais	4,1591	0,64495
12. Solidariedade nas relações interpessoais	4,0455	0,64536
13. Influência dos relacionamentos na aprendizagem	3,8864	0,72227

Os resultados mais expressivos estão no relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa (4,4), situando-o entre facilitador e muito facilitador, e no relacionamento com os funcionários (4,3), indicando que a qualidade dos relacionamentos interpessoais na empresa é bem significativa.

As médias indicam que a aprendizagem, tanto de tarefas quanto de normas comportamentais, é considerada fácil para operários e funcionários administrativos. O relacionamento com a pessoa que ensinou a tarefa também é reconhecido como facilitador no aprendizado de tarefas. O teste de correlação entre essas variáveis foi positivo, dentro do padrão de estudos sociais.

Respeito, solidariedade e afeto são componentes da qualidade do relacionamento interpessoal na empresa. A confiança também, mais alta em relação aos dirigentes do que entre os colegas de trabalho. O acesso fácil à informação, condição básica a uma organização que aprende, foi, da mesma forma, reconhecido pelos funcionários.

A relação estreita com a pessoa que ensinou a tarefa foi mais claramente percebida como facilitador de aprendizagem do que a influência dos relacionamentos na aprendizagem de tarefas e de normas comportamentais (tabela 1). Mas esta confirma as duas anteriores, sobre aprendizagem de tarefa e aprendizagem de comportamentos e o teste de correlação não rejeita a simultaneidade entre esses eventos.

Nessa tabela, é relevante o fato de as duas questões que relacionam diretamente relacionamento com aprendizagem (2 e 13) terem indicado resultados significativos.

Nas questões do tipo *checklist*, os respondentes podiam marcar quantas opções desejassem e os resultados para cada opção foram fixados pelo cálculo do número de respondentes que assinalou cada opção. A primeira dessas questões, referente à motivação para aprender tarefas e comportamentos, está na tabela 2.

O relacionamento interpessoal (47,73% dos funcionários) foi apontado como o quarto maior fator de motivação para a aprendizagem, depois do salário presente e futuro, participação nos resultados e desejo de crescimento pessoal na empresa. Ele aparece como um fator motivacional mais forte do que o interesse pessoal pelo trabalho e o desejo de promoção. Não é uma hierarquia motivacional comum. Estudos na área da psicologia e conflitos no trabalho, de pesquisadores vinculados ao paradigma humanista na gestão, deixam claro que a gestão de pessoas continua sendo uma área crítica nas empresas. Na pesquisa da HLCA Human Learning com 10 mil funcionários de empresas de médio e grande portes de todo o país, 78% se declararam infelizes no trabalho e a principal causa apontada foi o relacionamento com as lideranças (Calaza, 2005). Tal problema se torna ainda mais (e estranhamente) evidente, quando consultores levam executivos

a fazendas onde se adestram cavalos sem uso de violência (*Globo Rural*, 10 jul. 2005).

A outra questão do tipo *checklist* investigou os sentimentos positivos e negativos presentes nos relacionamentos entre pessoas na empresa. Do total de opções marcadas, 87% foram sobre sentimentos positivos e 13%, sobre negativos, como mostram as tabelas 3 e 4.

Fatores de motivação	%
Desejo de crescimento pessoal	77,27
Participação nos lucros e resultados	61,36
Salário (presente e futuro)	54,55
Relacionamento entre as pessoas	47,73
Interesse pessoal pelo trabalho	43,18
Desejo de promoção na empresa	40,91
Princípios filosóficos da empresa	34,09
Confiança nas pessoas	31,82
Informações disponíveis	31,82
Chefias	22,73

Sentimento	%
Respeito	79,55
Confiança	59,09
Comunicação	54,55
Sinceridade	50,00
Participação	50,00

Aceitação	47,73
Solidariedade	47,73
Compreensão	40,91
Afeto	29,55
Justiça	15,91

Tabela 4
Sentimentos negativos

Sentimento	%
Rejeição	22,73
Competição	15,91
Hostilidade	11,36
Desconfiança	4,55
Egoísmo	4,55
Incompreensão	4,55
Medo	4,55
Desrespeito	2,27
Isolamento	0,00
Injustiça	0,00

A comparação entre os sentimentos positivos e os negativos mostra clara predominância dos primeiros e a boa qualidade dos relacionamentos entre funcionários e diretores da Femaq. O menos significativo foi justiça, com quase 16% das marcações, embora ela não apareça entre os sentimentos negativos. Na época da pesquisa, havia uma pendência entre operários e direção para que a participação nos resultados (lucros ou prejuízos) fosse incorporada aos salários. Esse fato surge nas entrevistas em profundidade com certa conotação de insatisfação por parte de alguns operários, o que pode ter influenciado em suas respostas. Mas essas entrevistas não esclai-

receram as referências à rejeição e à hostilidade, há apenas cinco menções ao termo competição para dizer que ela existe, mas não é significativa na empresa.

A comparação entre os sentimentos positivos e os negativos mostra clara predominância dos primeiros e confirma os dados anteriores quanto à boa qualidade dos relacionamentos entre funcionários e diretores da Femaq.

O teste correlacional foi positivo para a maioria das questões formuladas, mas situados abaixo e em torno de 0,5, o que é comum em pesquisa social, em que múltiplos fatores podem estar associados a um evento. É uma confirmação de que existem outros fatores que ocorrem simultaneamente na aprendizagem. A influência dos relacionamentos apareceu com maior simultaneidade na aprendizagem das normas comportamentais do que na aprendizagem de tarefas. Isso deve ser explicado pelo fato de a maioria dos operários ingressar na empresa com alguma experiência da tarefa a ser ali realizada. O que também explicaria a facilidade na aprendizagem das tarefas, apontada na pergunta 1 da tabela 1.

Também é mais alta a correlação entre respeito e aprendizagem de normas comportamentais do que com aprendizagem das tarefas, o mesmo se repete com o atributo solidariedade e com a disponibilidade de informações. A maior importância ao aprendizado das normas comportamentais pode ser atribuída à postura das lideranças da empresa, ao maior grau de liberdade dos trabalhadores e seu envolvimento nas decisões, à idéia e à prática buscada para a formação de um “homem novo”, que envolvem certas diferenças em relação a empresas anteriores. Isto exige certa aprendizagem. A Femaq é apontada em estudos anteriores como tendo uma gestão de pessoas humanizada, com elevada aceitação da diretoria por seus empregados, mas isto também pode gerar desconfiança por parte dos trabalhadores novos na empresa, pois, quando o capital muda, o trabalho desconfia.

Os maiores coeficientes de correlação com a questão 13 (influência dos relacionamentos interpessoais na aprendizagem em geral) ocorreram com os atributos respeito e solidariedade, sugerindo que quando comportamentos respeitosos e de solidariedade crescem, cresce também a disponibilidade para aprender sem, naturalmente, que isto exclua outros fatores intervenientes.

A única correlação negativa, mas muito próxima a zero e fora do nível de significância, foi entre confiança nos colegas e aprendizagem das tarefas.

Em síntese, a análise estatística demonstra que existe boa qualidade nos relacionamentos interpessoais percebidos pelos funcionários administrativos e operários da empresa e que ela está relacionada à aprendizagem. Mas essas conclusões devem ser referendadas pela análise do conteúdo de depoimentos colhidos na empresa.

Análise de conteúdo

A análise resultou em 35 categorias, agrupadas por significado ou por conotação, decorrentes de 1.621 citações, separando-se funcionários e diretores. Entre os funcionários, três categorias receberam mais de 100 citações: ambiente, valorização dos funcionários e solidariedade. Na mesma ordem crescente, os três diretores citaram, predominantemente, diálogo, relacionamento interpessoal e valorização dos funcionários. Note-se que, nessa técnica, uma categoria inclui semelhanças como, por exemplo, solidariedade inclui colaboração, participação e trabalho em equipe.

Na segunda parte da análise do conteúdo categorial, as 35 categorias foram agrupadas, por analogia, em sete famílias, conforme o quadro, que apresenta também o total de citações de cada categoria entre parênteses.

Famílias e categorias identificadas	
Família	Categoria
Fundamentos ontológicos de EdC	Aceitação do outro (21); amor (19); comunhão (6)
Modos de relacionamento	Relacionamento interpessoal (87); relacionamento com os diretores (56); facilidade nos relacionamentos (55); relacionamento com os encarregados e o gerente (38)
Qualidade dos relacionamentos	Solidariedade (142); diálogo (115); liberdade (67); igualdade (51); compreensão (36); confiança (27); respeito (22); responsabilidade (21); amizade (16); honestidade/sinceridade (14); justiça (10)
Filosofia da empresa	Valorização dos funcionários (152); filosofia da empresa (43); acesso às informações (35); preocupação com os funcionários (29); formas de remuneração (24); autonomia (17)
Clima organizacional	Ambiente (119); sentimento de gostar da Femaq (28); família (26); contentamento (24); segurança (24); bom humor (6)
Aprendizagem	Aprendizagem na prática (81); aprendizagem em equipe (69); facilidade para aprender (62)
Motivação para aprender	(Categoria única, 54)

Fundamentos ontológicos de EdC

As três categorias desta família aparecem predominantemente na direção da empresa, mostrando sua identificação com o projeto. Elas constituem o fundamento para as relações humanas na organização e da transformação cultural liderada pelos seus diretores, particularmente os irmãos Leibholz. O software Atlas mostrou co-ocorrências com todas as demais famílias de forma equilibrada.

Amor é relacionamento, cria condições para a sinergia, para a aprendizagem acontecer (...). Amor é a aceitação do outro como ele é. Desejar alguma coisa (apenas) não é essa aceitação básica (um dos diretores).

Os diretores da Femaq não lançam mão do discurso de EdC junto aos funcionários. Procuram pôr em prática seus princípios, razão pela qual o termo comunhão é conhecido por poucos, embora os funcionários percebam seus benefícios. Dos depoimentos colhidos, pode-se deduzir que essa família constitui a base das demais aqui identificadas, uma vez que as três categorias fundamentam a filosofia da empresa, o clima e o modo como os relacionamentos são conduzidos, com reflexos na motivação e aprendizagem praticada na organização.

Modos de relacionamento

As quatro categorias ou formas pelas quais se expressam os relacionamentos na empresa são essencialmente decorrentes do papel exercido pela diretoria (liderança) que, como exposto anteriormente, procura pôr em prática, no dia-a-dia do trabalho, no contato com o gerente, com os encarregados (não há “chefias” na empresa) e com os demais funcionários, os fundamentos ontológicos do projeto. A aceitação do outro é o grande facilitador do diálogo na empresa e de outros modos relacionais que levam ao sentimento de comunhão no trabalho. Constitui uma atitude, tanto quanto um comportamento aberto, e não apenas um discurso naquela empresa, como mostram os depoimentos. O software Atlas mostrou que a categoria facilidade nos relacionamentos desta família apresenta co-ocorrência com todas as demais categorias identificadas, inclusive com comunhão, e também que esta família se correlaciona com todas as demais.

Lá (na empresa anterior) os gerentes não conversam com os funcionários. Aqui todo mundo vai à fábrica, você não sabe quem é patrão, quem é o dono, tá todo mundo dando apoio na fábrica.

(Moldador)

Estou aqui há 16 anos (...) nunca fui chamado à atenção, nem sei o que é uma bronca aqui na Femaq (...) Em uma semana, eu aprendi a fazer meu trabalho.

(Funcionário administrativo)

Qualidade dos relacionamentos

Foram aqui identificadas 11 categorias que definem a maneira de ser dos relacionamentos existentes na Femaq, todas de conotação positiva: solidariedade, diálogo, liberdade etc. Com a utilização do software escolhido foi possível perceber elevado grau de co-ocorrências entre essas categorias nos relatos dos entrevistados. Todas as categorias, à exceção de amizade e justiça, mostraram-se correlacionadas umas às outras pelo menos uma vez, chegando a 77 associações nos casos de solidariedade e diálogo. Essas 11 categorias formam uma rede de conexões concomitantemente associadas. Tais relações puderam ser também identificadas entre as demais categorias e famílias analisadas, indicando a presença de uma rede de relações, conceito extraído da microfísica, capaz de descrever o objeto deste estudo. Os depoimentos confirmaram o coligido no estudo estatístico e a qualidade positiva nos relacionamentos de empresas de EdC, apontados em estudos anteriores, que citam os bens relacionais como o diferencial competitivo em EdC. Eles também reforçaram a proposição que tal qualidade constitui presença necessária a uma organização que aprende, porque esse conjunto de categorias está relacionado aos demais conjuntos em uma organização onde seus funcionários afirmam ser fácil aprender tarefas e comportamentos. A qualidade dos relacionamentos se apresenta, então, como condição necessária, mas não suficiente, à aprendizagem na empresa de EdC, já que o sistema como um todo opera em forma de rede.

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 vai dizer que ele é gerente, um cara excelente que trata todo mundo superbem.

(Soldador)

Aqui a gente não diz: “faça isso, faça aquilo”. Alguém acompanha no começo, mas se ela [a pessoa] 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)

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 tratam bem.

(Forneiro)

Filosofia da empresa

Família composta por seis categorias, também apontando relações entre elas. Em uma análise de cruzamentos mais abrangente, a filosofia da empresa se relaciona com todas as demais famílias, com destaque para qualidade nos relacionamentos, clima organizacional e aprendizagem. O que se deduz, novamente, é que todo o sistema de aprendizagem opera como se fosse uma grande rede de relações complexas, não-lineares, entre múltiplos fatores (categorias). A preocupação em estudar os relacionamentos interpessoais acabou por mostrar que a aprendizagem é, em si, uma grande rede de relacionamentos na organização, confirmando as posições de Bleger (1989), Käes (1991) e Mamede-Neves (1999). Certamente, essa rede se estende às relações interorganizacionais que não foram objeto deste estudo. O acesso fácil às informações foi confirmado por todos os entrevistados, a qualquer tipo de informação.

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. (...) O Marcelo, meu gerente, conversa sempre com a gente. O seu Rodolfo (um dos diretores) 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

(Encarregado de RH)

Clima organizacional

É uma família de seis categorias com a maior quantidade de citações em ambiente e sentimento de gostar da Femaq. A idéia de clima aparece mais nos depoimentos do que a de cultura. Só não foram descobertas co-ocorrências (na linguagem do programa Atlas) entre segurança e bom humor, mas todas conectadas ao ambiente, termo

que teve sempre conotação positiva nos depoimentos. As maiores co-ocorrências com outras famílias foram com qualidade dos relacionamentos e filosofia da empresa. Segurança, no contexto dos depoimentos, diz respeito também à segurança psicológica que os funcionários sentem e se relaciona à confiança na direção, o que para a gerência seria um facilitador da aprendizagem.

Quando você confia você acaba se superando. O interesse é mútuo, você aprende mais.

(Gerente)

O salário aqui é praticamente o mesmo das outras empresas, mas há a proposta da empresa, o compromisso dos diretores com a filosofia da empresa, com o relacionamento e com a cultura da partilha. Os benefícios da empresa também favorecem. O PLR (Participação nos Lucros e Resultados) mensal e principalmente o ambiente de trabalho. Você trabalha contente, você tem prazer em trabalhar, o que não acontece nas outras empresas.

(Técnico de segurança).

Aprendizagem

São três categorias de ocorrência simultânea nos depoimentos. A maior incidência de co-ocorrências foi com a família qualidade nos relacionamentos. A empresa estimula seus funcionários a fazerem cursos assumindo de 50 a 100% do custo, de acordo com o curso escolhido e sua necessidade para o trabalho ali realizado. Mas não são comuns programas de treinamento, internos ou externos. Os diretores não estão preocupados com o treinamento do pessoal, mas com um aprendizado vivido no trabalho, recorrendo, por vezes, a consultores. Embora um dos objetivos da economia de comunhão seja a formação de um homem novo, nos termos de Chiara Lubich, os diretores entendem que isso se consegue na prática do dia-a-dia e nas palestras periódicas. Por esse motivo, os gastos com desenvolvimento de pessoal, comparativamente, não são elevados, conforme demonstrou Pinto (2004). A categoria estímulo ao estudo formal está vinculada à aprendizagem no sentido de crescimento profissional, acreditando-se que a pessoa se realiza também nesse crescimento. A aprendizagem das normas é feita pela vivência no trabalho, nos relacionamentos interpessoais, incluindo-se os relacionamentos com os diretores.

A categoria facilidade de aprender, apresentou co-ocorrência nos depoimentos com todas as demais categorias, exceto formas de remuneração e comunhão, termo este pouco colocado nas entrevistas. Quando perguntado a um moldador se ele aprendia mais com os encarregados ou com os colegas, sua resposta foi de que ali se

aprendia com todos, pois cada um ensinava alguma coisa ao outro, demonstrando existir uma postura de aprender/ensinar contínua: “Aqui não se faz treinamento, mas prática, é diferente, funciona” (encarregado de RH).

Motivação para aprender

Esta é, na realidade, uma categoria única, por falta de outras categorias para agrupar por analogia. Ela apresentou relações com todas as categorias estudadas, exceto comunhão, e com todas as famílias. As relações (co-ocorrências) foram principalmente com ambiente, solidariedade, diálogo e relacionamento interpessoal. Até com bom humor houve uma associação, demonstrando que, nessas empresas de EdC, a motivação para o aprendizado é mais abrangente do que se poderia supor.

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 há por que fazer nada escondido e isso motiva a trabalhar com amor. A pessoa que está no ambiente se sente bem.

(Técnico de segurança)

5. Conclusões

Em síntese, as análises estatística e de conteúdo associadas mostraram a importância dos relacionamentos interpessoais na aprendizagem de tarefas e, principalmente, de comportamentos na empresa. Mostraram também a existência de fácil acesso às informações, sem queixas de falta de informação. Mais do que isso, permitiram perceber que o aprender ali é fruto de uma complexa rede de relações onde a aceitação do outro, fundamento ontológico de EdC e elemento central da filosofia da empresa, está relacionada ao clima existente na organização no momento da pesquisa, ao modo, à qualidade dos relacionamentos praticados, à motivação e à prática da aprendizagem. Ou seja, naquela empresa, existe um fator ético (e biológico) que organiza o pensar e o sentir de seu pessoal, afetando sua maneira de operar. Essa maneira de ser é um diferencial em relação a outras empresas, conforme a visão de seus funcionários e diretores. E tem implicações na prática diária e coletiva de uma aprendizagem transformadora.

Em termos conceituais, pode-se sugerir que existe afinidade entre uma empresa de EdC e uma organização que aprende, embora a maioria dos autores que conceituaram esse tipo de organização não tenha explicitado a qualidade dos

relacionamentos ali observada e seu fundamento. A despreocupação com a aprendizagem como estratégia empresarial de seus diretores, por outro lado, mostra que a aprendizagem pode ocorrer de forma espontânea, quando determinados fundamentos e práticas relacionais ocorrem.

Essas e outras implicações organizacionais e estratégicas justificam a continuidade dessa linha de pesquisa, porque as empresas de EdC, baseadas em uma ética pastoral, podem estar contribuindo não só para uma melhor compreensão da aprendizagem nas empresas, mas para uma futura transformação do capitalismo.

Referências bibliográficas

AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Marcelo. *A empresa de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?* 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) — Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2002.

———; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. *RAP*, v. 37, n. 6, p. 1145-1170, nov./dez. 2003.

ARAÚJO, Vera. Economia de comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, Rui et al. *Economia de comunhão*. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

———. A cultura da partilha e a comunhão como dimensões da economia. In: *Congresso Nacional de EdC 2002*. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Persona, Edições 70, 1977.

BATESON, Gregory. *Mente e natureza*. A unidade necessária. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

BLEGER, J. *Psicologia da conduta*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

BRANDALISE, Luis Antonio. *A finalidade do lucro para as empresas de economia de comunhão*. 2003. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2003.

BUCKART, Hans. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, L. (Org.). *Economia de comunhão*. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

CALAZA, Luciana. Tristeza não tem fim. *O Globo*, Rio de Janeiro, 10 jul. 2005. Caderno Boa Chance.

CUNLIFFE, Ann L. Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, v. 33, n. 1, p. 35-61, 2002.

DEMO, Pedro. *Conhecimento moderno*. Petrópolis: Vozes, 2001.

FERRUCCI, Alberto. Uma dimensão diferente da economia: a experiência da economia de comunhão. In: BRUNI, L. (Org.). *Economia de comunhão — uma cultura econômica em várias dimensões*. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

FOESTER, Hein Von. Visão e conhecimento: disfunções de segunda ordem. In: SCHINITIMAN, D. F. *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, J. A. de S. B.; LEITÃO, S. P. Em busca de uma abordagem integrativa do conhecimento organizacional. *Organização e Sociedade*, v. 11, n. 30, p. 13-28, maio/ago. 2004.

GABRIEL, Yannis. The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, v. 16, n. 3, p. 477-501, 1995.

GONÇALVES, H. H. A. B. Q. *A experiência dos pioneiros da economia de comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: absurdo e graça da mudança de mentalidade do empresário*. 2005. Tese (Doutorado) — Coppe, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

———; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 6, p. 1145-1170, nov./dez. 2001.

GUI, Benedetto. Os bens invisíveis à economia de hoje. In: *Anais do Bureau Internacional da Economia do Trabalho*. São Paulo: Cidade Nova, 1999.

HAWKINS, Peter. The spiritual dimension of learning organization. *Management Education and Development*, v. 22, n. 3, p. 172-187, 1991.

HUYSMAN, Marleen. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coords.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

KÄES, R. *A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

LEITÃO, S. P.; CARVALHO, P. R. P. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 4, p. 25-46, jul./ago. 1999.

LEVINE, J. M.; RESNICK L. B. Social foundations of cognition. *Annual Review in Psychology*, v. 44, p. 585-612, 1993.

LUBICH, Chiara. A experiência da economia de comunhão a partir da espiritualidade da unidade. Uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, L. (Org.). *Economia de comunhão — uma cultura econômica em várias dimensões*. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

MAMEDE-NEVES, M. A. C. *Aprendendo aprendizagem*. Rio de Janeiro: Departamento de Educação da PUC-Rio, 1999. CD-ROM.

MATURANA, Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

———; REZEPCKA, S. N. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis: Vozes, 2000.

———; VARELA, Francisco. *De máquinas e seres vivos*. Antopoiese. A organização do vivo. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOLD, J. A. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, v. 36, p. 73-85, 1995.

PINTO, M. C. S. *A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders*. 2004. Tese (Doutorado) — Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2004.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coords.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMOS, A. Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SORGI, Tommaso. A cultura do dar. In: QUARTANA et. al. (Eds.). *Economia de comunhão, propostas e reflexões para uma cultura da partilha*. São Paulo: Cidade Nova, 1992.

SRIKANTIA, P.; PASMORE, W. Conviction and doubt in organizational learning. Bradford, *Journal of Organizational Change Management*, v. 9, n. 1, p. 42-53, 1996.