

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**TRANSFORMAÇÕES SÓCIO-ECONÔMICAS
E OS SEUS IMPACTOS NO MODELO DE
CAPACITAÇÃO DE PESSOAS DA
INTERNACIONAL SERVIÇOS ADUANEIROS
LTDA.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

SHEYLA VALKIRIA DIAS PASSONI
Rio de Janeiro 2003

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

**TRANSFORMAÇÕES SÓCIO-ECONÔMICAS E OS SEUS IMPACTOS NO MODELO
DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS DA INTERNACIONAL SERVIÇOS ADUANEIROS
LTDA.**

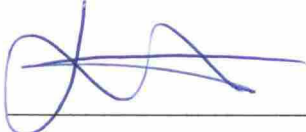
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

SHEYLA VALKIRIA DIAS PASSONI

E

APROVADO EM 16 / 12 / 2003

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



DEBORAH MORAES ZOUAIN

DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ALEXANDRE LINHARES

DOUTOR EM PESQUISA OPERACIONAL



SIMONE APARECIDA SIMÕES ROCHA

DOUTORA EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Agradecimentos

A Deus, pela certeza de Tê-lo do meu lado em todos os momentos.

Meus agradecimentos a ilustre mestra, Prof^a Deborah, pela sua inestimável contribuição, sempre inteligente e crítica, cujos ensinamentos foram de fundamental importância na elaboração do presente trabalho.

A minha filha, Isabela, a quem cabe criar o futuro.

Aos meus pais, Vilson e Diva, que também acreditaram nisto.

Minha irmã, sobrinha, tias e tios e primos a quem deixo de dispensar a merecida atenção, durante a elaboração deste trabalho, pela compreensão e apoio.

Selediana, companheira de todas as horas, um exemplo de dedicação e carinho.

A todos que direta ou indiretamente compartilharam momentos importantes de suas vidas e que tanto me têm compartilhado a aprender.

“Depois de muito meditar, cheguei à conclusão de que um ser humano que estabeleceu um propósito deve cumpri-lo, e que nada pode resistir a um desejo, a uma vontade, mesmo quando para sua realização seja necessária uma existência inteira”.

(Benjamin Disraeli)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO

10

1. UMA ABORDAGEM SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

12

1.1 A influência da cultura na aprendizagem Organizacional

12

1.2 Cultura nacional

18

1.2.1 Enfocando a cultura brasileira

19

1.2.2 Manifestações da cultura na sociedade

20

1.2.3 Dimensões da cultura

23

1.2.4 Traços brasileiros na análise organizacional

27

1.3 A cultura associada à capacitação

31

1.4 Os impactos sócio-econômicos na cultura

35

2. AS PESSOAS FORMADORAS DA FORÇA DE TRABALHO

36

2.1 Estimulando a aprendizagem

37

2.2 As pessoas como fator de competitividade

42

2.3 Enfatizando o Capital Intelectual

47

2.4 Os impactos sócio-econômicos nas pessoas

49

3. A PERSPECTIVA DE UMA CAPACITAÇÃO SEM FRONTEIRAS

51

3.1	O Multiculturalismo	55
3.2	A Capacitação globalizada	60
3.3	Os impactos sócio-econômicos em uma economia globalizada	63
4.	CAPACITAÇÃO PROATIVA	65
4.1	Conceituando a proatividade	66
4.2	Reatividade <i>versus</i> proatividade	69
4.3	Promovendo uma organização proativa	71
4.4	Proatividade e Capacitação	74
4.5	Os impactos na Capacitação	80
5.	ESTUDO DE CASO	81
5.1	Identificação da Internacional Serviços Aduaneiros	81
5.2	Metodologia	82
5.3	Analisando sobre a ótica da proatividade	82
6.	CONCLUSÃO	95
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Características de traços brasileiros nas organizações	28
Figura 02	A organização como sistema de aprendizagem	33
Figura 03	Curva da aprendizagem	40
Figura 04	Perspectivas sociais e técnicas do nível individual e organizacional	42
Figura 05	As pessoas nas organizações	43
Figura 06	Mudanças na gestão das pessoas	46
Figura 07	Taxionomia do Capital Intelectual	48
Figura 08	As transições das competências e habilidades dos profissionais	61
Figura 09	Antecedentes e consequência da iniciativa Pessoal	67
Figura 10	Distinção entre a reatividade e a proatividade	70
Figura 11	A organização ocidental	72
Figura 12	Responsabilidades mútuas	73
Figura 13	Sistema de aprendizagem organizacional	77
Figura 14	A auto capacitação	79
Figura 15	Participação do empregado na escolha do treinamento	84
Figura 16	Como a empresa / mercado considera o empregado	85
Figura 17	Liberdade de expressão	87
Figura 18	Política de capacitação	89
Figura 19	Relação treinamento x aprendizagem	90
Figura 20	Os impactos econômicos e sociais	91
Figura 21	Que tipo de empregado o mercado de trabalho vem exigindo	92
Figura 22	Construção de um modelo conceitual de proatividade	93

RESUMO

O presente trabalho propõe uma reflexão que gira em torno de três variáveis: a cultura, as pessoas e a capacitação. A adoção de novas práticas de aprendizagem tem como principal obstáculo à cultura não somente na organização, mas também no seu entorno onde está inserido. Diante da realidade de um mundo globalizado e multicultural, a investigação demonstra que a missão da capacitação é de promover aos indivíduos um comportamento proativo, gerando mais autonomia e responsabilidade pelos resultados que exigem criatividade e visão em longo prazo. Esse estudo pretende verificar a eficácia dos métodos aplicados na empresa em questão quanto à política de capacitação de pessoas, desenvolvendo profissionais proativos, criativos, flexíveis em atendimento ao mercado atual. A pesquisa será do tipo exploratória, descritiva e explicativa e realizada por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, sendo neste último, abrangendo todos os funcionários da Internacional Serviços Aduaneiros Ltda.

Palavras chaves: Aprendizagem; Capacitação; Conhecimento; Cultura; Globalização; Proatividade.

ABSTRACT

The present work considers a reflection that rotates around three variables: the culture, the people and the qualification. The adoption of a new practice of learning has as main obstacle to the culture not only in the organization, but also in the way where he is inserted. Ahead of the reality of a world with a lot of globalization and culture, the research demonstrates that the mission of the qualification is to promote to the involved individuals with a pro active behavior, generating more autonomy and responsibility for the results that demand creativity and vision in long stated period. This study it intends to verify the effectiveness of the methods applied in the company in question how much to the politics of qualification of people, developing professional pro assets, creative, flexible in attendance to the current market. The research will be of the following type: exploration, descriptive and explanation, and done through bibliographical research, field research and study of case, being in this last one, enclosing all the employees of the International Customs Services Ltda.

Keywords: Learning; Qualification; Knowledge; Culture; Globalization; Pro activity.

INTRODUÇÃO

As profundas transformações sócio-econômicas que estão ocorrendo no cenário mundial têm colocado enormes desafios para que as empresas desenvolvam seus talentos humanos para atuarem com sucesso neste novo ambiente.

Esta dissertação faz uma análise crítica da capacitação nas empresas, enquanto considera as significativas mudanças provocadas pela globalização e, principalmente, pelas novas tecnologias tendo como fundamento as pessoas.

Buscando estruturar logicamente a dissertação, o texto será dividido em cinco capítulos, onde se abordarão os vários enfoques dados ao tema capacitação, com ênfase nas pessoas e na aprendizagem proativa.

No primeiro capítulo, são apresentados a cultura, o seu conceito e o importante papel relacionado à capacitação, onde as características das pessoas interferem muito na capacidade de gerar a aprendizagem tanto individual como organizacional.

Compreender a cultura organizacional é um convite a conhecer o íntimo da organização, na qual se realiza a construção da subjetividade, da simbologia e da significação, e se estabelece parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos, baseados em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo. Esta compreensão da cultura passa pelo reconhecimento da interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização, e entre a organização e seu ambiente externo, ou seja, seu mercado, seu país.

Mas, alguns estudiosos organizacionais destacam, sobretudo no tema cultura, a necessidade de um maior comprometimento por parte das empresas. Nesse mundo de reflexão, onde se insere o setor acadêmico, a literatura que aborda tal assunto já é vasta e vem conquistando espaço, a cada dia, num ritmo acelerado. Por esse motivo, o segundo capítulo compreende as pessoas nas organizações, utilizando como referencial teórico alguns autores que pesquisam os temas gestão de pessoas, capital intelectual, além das questões de aprendizagem e de conhecimento.

O mundo vive um período de transformações afetando o cenário econômico, político, cultural, social, bem como o empresarial. Exige-se das empresas uma definição de como se adaptar ou mesmo criar um ambiente que compreendam os termos “*shopping center global*” de Ianni (2000) e onde os recursos, a cada dia que passa, ultrapassam fronteiras. Desta forma o terceiro capítulo discorre sobre a globalização e suas implicações na atualidade, enfatizando a mudança de comportamentos proporcionada pela gama de informações que geram a cada dia mais conhecimentos e um multiculturalismo. Assim, os empregados necessitam adaptar-se a essas transformações, desenvolvendo respostas imediatas aos novos tempos devido as constantes mudanças de identidade dos indivíduos e das organizações.

No quarto capítulo são relacionados os conceitos de proatividade, como também a análise de um comportamento proativo para a capacitação dos indivíduos.

No quinto capítulo, é apresentado o estudo de caso da Internacional Serviços Aduaneiros Ltda objetivando identificar as transformações ocorridas na política de capacitação de pessoas diante de um mercado cada vez mais globalizado. Onde as mudanças organizacionais causam impactos na cultura organizacional e, principalmente, nas pessoas inseridas nela. Pretende-se com essa dissertação desenvolver uma proposta que sirva como base não só para a Internacional Serviços Aduaneiros Ltda, mas, também, para futuros estudos de viabilidade de planejamento de treinamento e desenvolvimento de pessoas, onde o foco está no comportamento proativo como direcionador das mudanças organizacionais. Contribuindo, também, perante a sociedade, diante das mudanças que vêm ocorrendo de forma célere no mundo e a necessidade, sempre maior, de acompanhá-las e, até mesmo, antecipá-las ou criá-las.

1. UMA ABORDAGEM SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

“O homem é o que ele acredita”.

Anton Tchecov

O interesse de abordar a cultura nesta dissertação é de determinar que é impossível falar de Capacitação Organizacional sem buscar dados que nos leve a entender como se comportam as pessoas no âmbito organizacional, quais suas crenças e valores que levam a exercer a aprendizagem.

Cabe ressaltar, que a aprendizagem organizacional, responsável pela inovação e desempenho de várias organizações, atribui na maioria das vezes as características culturais.

Além disso, a relação da cultura nacional com a cultura organizacional sofre uma interação que envolve questões como a influência da cultura local sobre a organizacional. A compreensão deste relacionamento pode trazer benefícios à medida que se busca ajustar uma a outra.

1.1 A influência da cultura na aprendizagem Organizacional

Inequivocamente, as empresas são uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e a engenhosidade humana construíram. Apesar de operarem em ambientes diversificados, submetidas às mais variadas pressões e contingências, que se modificam no tempo e no espaço, a elas reagem dentro de estratégias e comportamentos diferentes, atingindo resultados extremamente diversos. Daí o surgimento da cultura organizacional, onde os pactos organizacionais se inserem de forma ostensiva e em que novas formas de relacionamentos se fazem presente.

Não obstante, Srour (1998) observa que nos últimos tempos as relações de trabalho passaram por radicais mudanças: os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (meras engrenagens das linhas de produção) para tornarem-se

trabalhadores qualificados e polivalentes (profissionais organizados em ilhas de trabalho). Na realidade ele pretende conscientizar de que o modelo taylorista-fordista da gestão dos processos de trabalho, fragmentado em tarefas repetitivas e simplificadas, perdeu fôlego, na medida em que, no seio das organizações, ao operário padrão clássico – indistinto em seu macacão sujo – se contrapôs um novo tipo de profissional, escolarizado e capacitado, portador de qualificações técnicas sujeitas à permanente reciclagem. É quando a capacitação passa a fazer parte da cultura, como forma de satisfazer algumas necessidades humanas.

Para que se possa compreender o verdadeiro sentido da expressão “cultura organizacional”, preliminarmente, apresentam-se algumas conceituações clássicas do termo *cultura*. Como Virton¹ que cita sua argumentação, numa passagem da qual extrai-se o seguinte:

“É, pois, o esforço humano global, pelo qual os membros de uma sociedade determinada se esforçam por dominar e utilizar, para fins que podem ser utilitários, estéticos, éticos ou religiosos, as forças mecânicas ou biológicas da natureza, as relações sociais, que têm uns com os outros e as suas próprias forças naturais biológicas, fisiológicas, mentais afetivas. A cultura compreende a soma e estruturação de todo o saber: o saber agir e o saber viver do conjunto dos homens que vivem nessa sociedade”.

É quando a cultura se torna à totalidade de qualquer expressão social e organizacional.

E Schvarstein (1990) acrescenta que, é vivendo em organizações e através delas é que se alcança a cultura.

Seguindo o pensamento, Schein (1988) define cultura como o produto de aprendizagem através da experiência comum de um grupo, considerando que podem existir muitas “culturas” diferentes em uma organização.

Alguns autores entendem que cada cultura, passada ou presente, simples ou complexa, representa numa dada coletividade uma solução particular aos problemas da vida reflexiva.

¹ Ver Paul Virton, Les Dynamismes, éditions Ouvrières, Paris (s.n.)

A abrangência da cultura organizacional é mais ampla do que se possa supor. A cultura organizacional tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização. E toda cultura é aprendida, transmitida e partilhada.

Não obstante, a influência da cultura na aprendizagem das organizações pode ser direta ou indireta. Por um lado a cultura condiciona o modo como se adquirem, interpretam, compartilham e acumulam dados, informações e conhecimento nos níveis individuais, do grupo, organização, interorganização e sociedade.

Para alguns estudiosos, a cultura organizacional exprime a identidade da organização, resultante de um sistema de significados que atua como elo de ligação de todos os membros, em torno de objetivos comuns. E certamente, a cultura organizacional serve de marco de referência aos membros da organização e de pautas sobre como as pessoas devem conduzir-se nela. Em muitas ocasiões a cultura é tão evidente que se podem ver como as condutas das pessoas mudam no momento em que se ultrapassa as portas da empresa. A respeito Davis (1993, p. 24) disse que: *“A cultura é a conduta convencional de uma sociedade, e influência em todas as suas ações apesar de que rara vez esta realidade penetra em seus pensamentos conscientes”*.

Deal e Kennedy (1985, p. 05) vêem a cultura organizacional como: *“A conduta convencional de uma sociedade que comparte uma série de valores e crenças particulares e estes por sua vez influenciam em todas as suas ações”*.

Por outra parte, muitos autores contestam que as definições de cultura estão identificadas com os sistemas dinâmicos da organização, já que os valores podem ser modificados, como efeito da aprendizagem contínua dos indivíduos.

Portanto, a cultura tem as funções que condiciona a vida da organização, como:

- Oferece aos trabalhadores identificação com empresa;
- Ajuda a criar um comportamento com algo superior;
- Auxilia a estabilizar a organização enquanto sistema social;
- Funciona como referencial das atividades da empresa e como guia de comportamento.

Para Robbins (1991) a idéia de entender as organizações como cultura (em as quais existe um sistema de significados comuns entre seus integrantes) constitui um fenômeno bastante recente. Há 10 anos as organizações eram, em geral, consideradas simplesmente como meio racional e a qual era utilizado para coordenar e controlar a um grupo de pessoas. Tinham níveis verticais, departamentos, relações de autoridade, etc., porém as organizações são algo mais que isso, e como os indivíduos podem ser rígidas ou flexíveis, pouco amistosas ou serviçais, inovadoras ou conversadoras. Mas uma e outra têm uma atmosfera e caráter especial que vão mais além dos simples traços estruturais. Robbins (1991) cita que os teóricos da organização têm começado, nos últimos anos, a reconhecer isto ao admitir a importante função que a cultura desempenha nos membros de uma organização.

Hoje em dia é necessário que as organizações desenhem estruturas flexíveis às mudanças e que estas mudanças se produzam como consequência da aprendizagem de seus membros. Isto implica gerar condições para promover equipes de alto desempenho, entendendo que a aprendizagem em equipe implica gerar valor ao trabalho e mais adaptabilidade às mudanças com uma ampla visão para a inovação.

Portanto, a cultura reflete, geralmente a missão da empresa e oferece um sentido de identidade. Sendo um dos pilares fundamentais para apoiar a organização que deseja ser competitiva. Ademais a cultura deve ser um reflexo da forma como a organização pensa e opera, exigindo entre outros aspectos:

- Um trabalhador com o conhecimento para desenvolver e alcançar os objetivos do negócio;
- Um processo flexível antes das mudanças introduzidas pela organização;
- Uma estrutura plana, ágil, reduzida a mínima expressão que cria um ambiente de trabalho que satisfaça a quem participa na execução dos objetivos organizacionais;
- Um sistema de recompensa baseado na efetividade do processo onde se comparte o êxito e o risco;
- E uma equipe de trabalho participativo nas ações da organização;

Isto tudo porque a cultura determina a forma como funciona uma empresa, sendo demonstrada nas estratégias, estruturas e sistemas. É uma fonte invisível onde a visão adquire seu guia de ação. Pois, o êxito dos projetos de transformação depende do talento e da atitude da gerência para mudar a cultura da organização de acordo com as exigências do mercado.

A respeito, Guerin (1992) sustenta que é importante conhecer o tipo de cultura organizacional, porque os valores e as normas vão influenciar nos comportamentos dos indivíduos.

Davis (1993, p. 25) observa que: *“A cultura determina que as pessoas envolvidas nela considerem o correto ou incorreto, assim como suas preferências na maneira de serem dirigidas”*.

São as pessoas que vão condicionar as diversas manifestações da cultura. Além de tudo a originalidade de uma pessoa se expressa em termos da cultura.

Fiol & Lyles (1985) apontam que a cultura influencia quer o desenvolvimento cognitivo quer o desenvolvimento comportamental das organizações. De refletir que, como dito anteriormente, a mudança e a aprendizagem acabam também por determinar a reestruturação do sistema de valores, normas e crenças. A aprendizagem é um dos modos de criar a cultura organizacional. Esta é um produto da aprendizagem resultante da experiência do grupo (SCHEIN, 1991).

Existem práticas dentro da organização que refletem o quanto à cultura é aprendida e, portanto, devem criar-se culturas com espírito de uma aprendizagem contínua. E para Siliceo (1995) a capacitação contínua da organização é um elemento fundamental para dar apoio a todo programa orientado a criar e fortalecer o sentido de compromisso do pessoal, mudar atitudes e construir uma linguagem comum que facilite a comunicação, compreensão e integração das pessoas.

Ressalta Guiot (1992) que a cultura organizacional permite ao indivíduo interpretar corretamente as exigências e compreender a interação dos distintos indivíduos e da

organização. Dá uma idéia do que se espera. Oferece uma representação completa das regras do jogo sem as quais não se pode obter-se poder, posição social nem recompensas materiais.

Em sentido oposto, permite a organização aprender. É somente através da cultura que a organização pode ser mais que uma soma de membros. A cultura organizacional desempenha o papel de uma memória coletiva armazenada. Esta memória dá significação à experiência dos participantes e orienta os esforços e as estratégias da organização.

Cook & Yanow (1996) alegam que o conhecimento organizacional não é propriedade de um indivíduo nem visto como a soma dos conhecimentos individuais. O conhecimento é detido e utilizado pela organização, enquanto grupo de indivíduos existentes atuando conjuntamente. Os “significados intersubjetivos”, trazidos por novos membros da organização. Estas interações não precisam ser verbais, cara a cara, podem dar-se via artefatos culturais como a linguagem, objetos e atos simbólicos. As organizações aprendem de uma forma tácita, enquanto se focam no trabalho “normal”, e aquilo que aprendem pode ser, e é muitas vezes, “tacitamente conhecido, comunicado e entendido”.

Para Robbins (1991) a cultura cumpre várias funções no seio da organização, ou seja, tem a função de:

- Definir os limites, como os comportamentos diferentes de cada indivíduo;
- Transmitir identidade a seus membros;
- Facilitar a criação de um compromisso pessoal com algo mais amplo que os interesses egoístas do indivíduo;
- Incrementar a estabilidade do sistema social.

A cultura é o vínculo social que ajuda a manter unida a organização ao proporcionar normas adequadas dos que devem fazer e dizer definindo o comportamento dos empregados.

Portanto, as organizações exitosas serão aquelas que sejam capazes de reconhecer e desenvolver seus próprios valores baseados em sua capacidade de criar valor através da criação do conhecimento.

1.2 Cultura Nacional

Hoje a tendência é exatamente no sentido de reconhecer a identidade das nações, que se diferenciam em vários aspectos e tem, cada vez mais, a consciência do significado de empreendimentos multiculturais entre suas empresas.

Thévenet (1986) classifica em dois níveis a cultura organizacional:

1. A cultura externa, a nacional, a regional, feita de valores e percepções comuns;
2. As culturas internas a empresa, que resultam de mecanismos de grupo e são pertinentes para compreender os subgrupos que constituem a empresa.

Vale ressaltar que a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, onde expressa suas relações e valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade.

O conceito de cultura organizacional é novo com relação a sua aplicação na gestão empresarial. É uma nova ótica que permite a gerência conhecer melhor a organização. Além de tudo é de grande importância, devido à necessidade de se compreender o que ocorre na sociedade onde a organização se encontra e explica porque algumas atividades se realizam em algumas organizações e falham em outras.

Delgado (1990, p. 01) sustenta que a *“cultura é como a configuração de uma conduta aprendida, cujos elementos são repartidos e transmitidos pelos membros de uma comunidade”*.

Analisando o tema mais para a cultura nacional onde os valores e crenças da sociedade interferem nas pautas, critérios, ações e condutas dos indivíduos dentro da organização. É um elemento de influência nas ações administrativas, sendo este um dos grandes

desafios das empresas brasileiras em construir uma capacitação que adapte a cultura a gestão organizacional.

A cultura brasileira é apresentada por vários autores nacionais e estrangeiros que recorrem desde fatos étnicos, religiosos, geográficos, econômicos, políticos e sociais para destacar os traços da cultura nacional.

Segundo Kanaane (1999), no que concerne ao Brasil, em função da amplitude territorial atestada pelas dimensões continentais que evidenciam diversidades devidas às condições geográficas, climáticas, regionais, folclóricas, tem-se que considerar a amplitude contrastante das diversidades territoriais e socioeconômicas-culturais.

Como exemplo, cita-se o eixo Rio-São Paulo, que assinala uma ideologia de Primeiro Mundo importada não condizente com a condição presente no restante do país, como um todo. Tornando-se claro a necessidade do entendimento da cultura nacional, considerando a heterogeneidade desse país.

É válido ressaltar que a cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de uma outra empresa. Porém, um dos fatores mais importante em diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, é o entendimento da cultura nacional. Os pressupostos básicos, o costume, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa trazem sempre de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não existe como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura ou culturas da sociedade. Assim, para se entender como influencia a capacitação na cultura das empresas, deve-se entender como é a cultura de cada país, e neste caso a cultura brasileira.

1.2.1 Enfocando a cultura brasileira

Motta e Caldas (1997), retomando a história brasileira, podem-se situar os três matrizes da raça brasileira: a indígena, a portuguesa e da África negra. Onde os tupis-guaranis e os tapuias eram os grupos mais importantes. Sua agricultura de subsistência e quem

trabalhavam eram as mulheres. Os homens eram responsáveis pela caça, pela pesca e a guerra.

Os autores relatam que os portugueses eram um povo de comerciantes e navegadores. Vieram para o Brasil para explorar o Pau-Brasil. Já, os negros africanos conheciam a mineração de ferro. Na divisão do trabalho, os negros possuíam uma divisão de sexo mais próxima do que a dos portugueses. Sempre escravos (negros) quase sempre trabalhavam em engenhos, dividindo-se entre o campo e a casa grande. Essas três raças se misturaram em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil.

Já o surgimento das cidades brasileiras se deu mais pela vontade do colonizador, que eram geralmente nomeados pela coroa portuguesa, que em decorrência direta de interesses comerciais, começaram povoando lugares estratégicos segundo estes interesses.

Nesta colonização se vê inserida a figura dos jesuítas que alfabetizaram os índios. Daí uma estrutura centrada na Igreja e no Estado.

1.2.2 Manifestações da cultura na sociedade

Na vida do brasileiro se manifestam vários ritos culturais que já estão inseridos no seu dia a dia e que descrevem sua forma de ser e pensar.

O futebol é uma das grandes demonstrações brasileiras, sendo um esporte importado da Inglaterra, na época um esporte de elite, que foi de fácil adaptação, pois é um jogo de equipe, que implica um grande número de funções dentro do campo, que somente são bem desempenhadas se houver harmonia entre os jogadores, geralmente um conjunto sob uma coordenação. E o brasileiro passou a ter a fama de ser o povo que melhor joga este complexo esporte, isto porque, inequivocamente, conseguiu colocar a marca de sua cultura em estilo leve, liberto, individual e coletivo ao mesmo tempo; com flexibilidade e criatividade, como se perceber em muitas organizações que buscam o aprendizado.

E como relata Waldenyr Caldas (1994, p. 29) o futebol no Brasil começou por empregados graduados de uma empresa. Ele descreve a história do The Bangu Athletic Club, criado por empregados ingleses da Companhia Progresso:

“Localizada na periferia distante, em um bairro operário, a Companhia Progresso iria estimular o futebol entre seus executivos, como forma de lazer. Mas como formar duas equipes para competirem, se o número de empregados mais graduados e interessados neste esporte não chegava a tanto? A alternativa seria aceitar os operários para completar os dois times. Os critérios para escolher, era de algumas exigências administrativas na empresa, tais como: o desempenho profissional, o tempo de serviço e o comportamento pessoal. Surgiria assim o primeiro clube de futebol no Brasil não inteiramente elitizado”.

Ao avaliar essa situação pode-se, entretanto, afirmar que independente do aspecto social, este tipo de jogo pode ajudar muito no planejamento e controle de recursos humanos nas empresas brasileiras.

Outra grande manifestação da cultura brasileira está no Carnaval, sinônimo de inovação e criatividade, o motivo aqui é demonstrar os aspectos de uma organização tipicamente brasileira e identificar aspectos de sua cultura em uma escola de samba.

Nos primórdios, as escolas de samba tinham o caráter temporário, reunindo-se somente nas proximidades do Carnaval. Nos dias atuais são empreendimentos que funcionam durante todo o ano.

Sua estrutura está composta de distintos departamentos: Barracão – é o lugar onde se concentra a produção, no caso de fantasias e os “carros alegóricos”. Quadra – é onde se realizam os ensaios para o grande desfile. Alas – são onde os presidentes de alas recrutam e gerenciam os membros da organização que vão dar forma a escola na avenida.

É importante ressaltar que as escolas de samba são entidades sem fins lucrativos, portanto, uma empresa juridicamente falando.

Ao identificar-se os novos tempos loucos, Peters (1992) observou que neles deveriam exigir organizações malucas. Em sua obra, o autor amplia o conceito de trevo de três folhas, proposto por Handy (1990), segundo o qual as organizações modernas deveriam ter suas capacidades agrupadas em torno das categorias núcleo da força de trabalho, margem contratual e mão de obra flexível, para pregar a necessidade de organizações corporativas. Nessas organizações, a preocupação principal é a preservação e a busca constante de aumento de rede de relações, principalmente externas, do administrador.

Tanto quanto é possível, as tarefas são encaradas como projetos, cabendo o administrador agrupar, a todo o momento, a capacitação necessária, não importando de onde vem. Esse conceito, denominado de externo-parceirização, que o autor, de forma enfática, opõe a terceirização, levaria ao surgimento de organizações virtuais, calçadas em uma relação de confiança mútua entre os membros da rede.

A escola de samba esconde, em seus maltratados espaços de quadra e barracão, sob uma lógica particular, soluções de organizações do trabalho que parece situar-se em consonância com esses tempos. Uma espécie de organização virtual e flexível, que tem seus recursos agrupados em torno do projeto “Desfile de Carnaval” na hora certa e na quantidade necessária. Certos princípios como conectividade e redundância, especialização e generalização simultâneas e capacidade de auto-organização, favorece sua formação nas organizações que se encontra a capacidade de aprender a aprender, fundamental nos tempos atuais. (PETERS, 1992).

Em uma escola de samba existe uma imensa rede de conectividade entre os setores e a redundância das funções. Sem a imposição rígida dos objetivos a serem alcançadas as escolas de samba inventa e reinventa, constantemente, a cada ano para concretizar os desfiles. As escolas vão a busca de novas inovações, em uma constante capacitação técnica e teórica, inserida na produção de mais “Desfile de Carnaval” e mantendo, desta forma, consonante com o ambiente, sinalizando sua capacidade de auto-organização. É neste contexto que se revela a cultura brasileira.

E Peters (1992), afirma que as organizações modernas deveriam parecer-se mais com o Carnaval Carioca do que com as Pirâmides do Egito.

1.2.3 Dimensões da cultura

A cultura organizacional é formada a partir das experiências individuais de seus integrantes.

De acordo com Hofstede (1994) as sociedades se diferem ao longo de quatro dimensões culturais principais:

1. Distância do Poder;
2. Individualismo/Coletivismo;
3. Masculinidade/Feminilidade;
4. Aversão à Incerteza/Tolerância à Incerteza.

Estas proporções podem ajudar as empresas que operam em mercados multinacionais, identificando algumas diferenças inerentes a culturas diversas no que se refere ao comportamento de seus colaboradores. Ajuda também a identificar aquelas ações que, muito provavelmente, resultarão no comportamento ético por parte dos empregados, as ações da gerência que podem diferir de cultura para cultura. Como também pode servir de base para melhor identificação do sistema de aprendizagem na organização.

Hofstede (1994) define culturas individualistas como sendo aquelas sociedades nas quais os indivíduos são associados primeiramente aos seus próprios interesses e aos interesses de sua família imediata.

As culturas coletivistas, no entanto, pressupõem que os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. O grupo protege o interesse de seus membros e espera destes, por sua vez, sua lealdade constante.

Segundo o autor o Brasil é visto como uma sociedade coletivista. O país possui uma cultura cujas ações se traduzem em defesa dos interesses do grupo, da família ou outros

laços relevantes, onde se considera incompreensível um comportamento econômico estritamente voltado para a satisfação de vontades próprias.

No sentido da realização de necessidades, o indivíduo de sociedade Coletivista não teria como principal satisfação a auto-realização, como ocorre nos países Individualistas, mas a satisfação das necessidades do grupo, ou seja, a necessidade de identificação com o grupo se tornaria superior à necessidade de realização de seu potencial individual.

Ressalta Hofstede (1983) que em um país Coletivista a relação entre superior e subordinado é hierarquizado, existindo a dependência do subordinado, onde os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa. O autor cita o efeito moral existente na relação entre pai e filho refletida nesta relação de trabalho, falando a respeito da importância da manutenção das “aparências” (dignidade) e da harmonia nas relações neste tipo de sociedade.

DaMatta (1997) acrescenta que o brasileiro separa pessoas, espaços e tempos, hierarquizando-os socialmente, mas ao dar enorme importância às relações, ele consegue unir o “alto com o baixo”, o Céu com a Terra, o fraco com o poderoso, o humano com o divino e o passado com o presente”. Assim, a hierarquia utilizada nesta sociedade é bastante relativa, uma vez estabelecidos laços de relacionamentos, a pessoa pode se tornar mais próxima a um outro nível, adquirindo a possibilidade de receber os benefícios de outra posição.

Seguindo, Hofstede (1983) cita a Distância do Poder com a extensão em que os indivíduos mais ou menos poderosos em uma sociedade aceitam a desigualdade de poder e o consideram normal. Embora a desigualdade exista dentro de todas as culturas o grau de tolerância varia de cultura a cultura.

No Brasil a força militar tradicionalista e poder racional para o estabelecimento e a manutenção da autoridade criou uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia e subordinação.

Outro elemento do Poder é o personalismo que pode estar baseada nas qualidades irresistíveis de determinadas pessoas. Tiveram no Brasil, vários exemplos de liderança como Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, que parecem ter exercido forte autoridade carismática. Pode-se dizer nestes casos, a instituição do partido político foi sempre colocado em segundo plano, misturado e englobado pelo candidato, surgindo, portanto, a pessoa em um plano superior.

Motta e Caldas (1997) citam que as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância do poder tão grande que parece recordar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata.

Para se alcançar o poder geralmente o brasileiro utiliza-se de um traço cultural muito forte no seu meio. Favorece-se de caminhos alternativos que inclui a criatividade e inovação, mas também a descoberta e o cultivo do “padrinho”, que é a interferência do informal, através do famoso “jeitinho brasileiro”, para se alcançar determinadas coisas, sendo assim, uma interferência para abrir caminhos na organização.

O brasileiro tem a convicção que ao ingressar em uma empresa deve logo tentar conseguir um “padrinho”, muitas vezes isto se dá de uma maneira natural, através da aproximação de pessoas com quem mais se identifica. Assim, por meio de suas relações mais próximas do poder, alcançar o seu “padrinho”, que representará o caminho para sua promoção na organização. Às vezes ter um parentesco com alguém importante é algo mais forte que a lei e que será este o critério de relação pessoal e não de capacidades que será utilizado para ingresso e ascensão organizacional.

Enfocando a Masculinidade/Feminilidade, conforme Hofstede (1983) é a dimensão em que os indivíduos de uma sociedade esperam dos homens que sejam assertivos, ambiciosos, competidores, comprometidos com o sucesso material e que respeitem o que é grande, forte e rápido. As culturas masculinas, no extremo, esperam que as mulheres sirvam e se importem com a qualidade de vida não-material; como as crianças e como os fracos. As culturas femininas, por outro lado definem papéis sociais sobrepondo relativamente os sexos; nem os homens, nem as mulheres necessitam

tornarem-se ambiciosos ou competidores. As culturas masculinas avaliam o sucesso e assertividade material enquanto as culturas femininas avaliam qualidades tais como relacionamentos interpessoais e as transferem para o fraco.

E segundo sua pesquisa, o Brasil não tem determinado bem qual a sua dimensão, podendo-se dizer que é uma sociedade que se encontra no meio entre a feminino e masculino.

DaMatta (1997) afirma que a sociedade brasileira é feminina. As figuras que melhor refletem o espírito do Brasil seriam suas personagens baseadas na mulher nordestina, como Dona Flor, Capitu, ou Gabriela (personagens famosos de Jorge Amado), pois o feminino assume um aspecto relacional básico e necessário da cultura e as mulheres, que até mesmo “meretrizes” demonstram seu poder de relacionar, funcionando como mediadoras. A mulher liga o interior com o exterior e, ao mesmo tempo em que é englobada pelo marido/homem com relação ao que se passa na organização, dá sua opinião e muitas vezes é fator fundamental nas decisões.

Com relação à Aversão à Incerteza/Tolerância à Incerteza, Hofstede (1983) define como a extensão em que os indivíduos de uma cultura tem descontroladas em situações desestruturadas, nas claras ou imprevisíveis e em que situações destes indivíduos tentam evitar tais situações adotando códigos estritos de comportamento e de uma opinião calcada na verdade absoluta. As culturas com alto nível de Aversão à Incerteza são ativas, agressivas e emotivas, buscam segurança e são intolerantes. Por outro lado, as culturas com Tolerância à Incerteza são contemplativas, menos agressivas, não emotivas, aceitam o risco pessoal e são relativamente passivas.

E segundo colocação de Hofstede (1983), o Brasil possui considerável Aversão à Incerteza, pois possui necessidade de regras de comportamento, busca formalização e padronização, estabelece rituais, utiliza planejamentos de curto e médio prazos, evitando fazer planos em longo prazo, temendo a incerteza futura, é pouco tolerante com a questão da pontualidade, não aceita padrões de comportamento fora do que é considerado normal e se sente distante na relação com Deus.

DaMatta (1997) contraria as estas afirmações, pois cita a sociedade brasileira formalista, devido à necessidade de “demarcar” entrada e saídas de todas as situações. Por outro lado, no Brasil, criam-se leis e regras, mas que com a construção de laços de relacionamento tudo pode ser pervertido, em tarefas burocráticas, por exemplo, a existência de algum laço é capaz de modificar padrões, ordens e prioridades.

Com relação à espiritualidade, o brasileiro considera a *morte* como única certeza na vida (DAMATTA, 1997). Então, ele constrói relacionamentos com o chamado “outro mundo”, aproximando-se desta esfera através de conversas com *mortos* ou por lembranças de um morto próximo que reconstitui situações e aproxima laços, no mundo real, em torno de si. Esta é a maneira que o brasileiro manifesta sua espiritualidade e sua relação com Deus.

O autor convencionou chamar de Sistema Ritual Brasileiro, como uma sociedade composta por “éticas múltiplas”, ou seja, um modo complexo de estabelecer uma relação permanente e forte entre os espaços, casa, rua e “outro mundo”, unindo lados que compõem a sociedade. Um exemplo é o Carnaval, momento conhecido como uma grande festa popular, aberta a todos, sem qualquer discriminação.

1.2.4 Traços brasileiros na análise organizacional

A sociedade brasileira parece um caos cultural, onde as diferenças regionais e econômicas criam várias identidades e valores.

A preocupação de alguns estudiosos, como Motta e Caldas (1997) sobre a cultura são de que não se deve esquecer que há características e aspectos importantes na cultura das organizações brasileiras que emergem de traços culturais nacionais, isto é, de pressupostos básicos que cada pessoa usa para enxergar a si própria como brasileira. Os traços estão no inconsciente, mas podem ser percebidos e sentidos naturalmente.

Figura 01: *Características de traços brasileiros nas organizações*

Traço	Características-chaves
Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais. Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais. Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais. Busca de proximidade e afeto nas relações. Paternalismo: domínio moral e econômico.
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. Jeitinho.
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado. Tendência à aversão ao trabalho manual e metódico.

Fonte: Freitas, 1991.

Borges *apud* Motta e Caldas (1997) refere-se aos traços brasileiros, como as características gerais que podem se considerados comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros, portanto, os pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Analisando as empresas brasileiras, Barros e Prates (1996) observam que é comum observar pessoas com idéias inovadoras, mas que se não houver uma recomendação explícita do chefe para desenvolver um projeto, deixam as idéias como simples idéias. Segundo os autores, tudo isso está ligada ao fato de que é pouco claro até mesmo inexistente o incentivo da organização ao risco inerente a inovação e a proposição de melhoras.

Pode-se dizer que as empresas têm a maioria de suas práticas de recursos humanos voltadas para a manutenção da situação atual, e poucos processos orientados para a busca de novos ganhos. Aqui o traço está na busca de se evitar conflitos, estimulando a criatividade através de soluções engenhosas que podem contornar restrições impostas por normas administrativas e técnicas. Com isso, tenta-se ajustar as necessidades objetivas e pragmáticas a situações formalizadas sem criar muitos atritos. Isto garante ao

brasileiro uma capacidade de flexibilidade e raciocínio estratégico capaz de vencer obstáculos que se apresentem, até mesmo de forma imprevista.

Entretanto, a confiança na criatividade é tão forte e predominante que interfere e influencia no grau de preocupação com as incertezas futuras. Espera-se que as coisas se sucedam para depois buscar as decisões ou iniciativas.

Os conflitos são identificados, mas não são tratados direta e abertamente. A solução encontrada envolve muitas vezes um intermediário ou um mediador, e algumas vezes até postergada de forma indefinida. E assim, evitada, principalmente, por quem não detém o poder.

No Brasil, os empregados aceitam claramente a exigência dos que mandam e dos obedecem. A estrutura organizacional é influenciada pela característica da concentração do poder e personalismo, o que conduz a um modelo funcional acentuadamente piramidal e integrado no nível hierárquico mais elevado.(MOTTA e CALDAS, 1997).

Ademais se pode dizer que o nível de alienação das pessoas varia em função do grau de formação profissional e informação destas e da necessidade da empresa em ter as pessoas mais ou menos conscientes de seu próprio desenvolvimento. Essa necessidade está vinculada, primeira, a construção de novas bases para a lealdade das pessoas em relação à empresa. As relações pessoais, altamente valorizadas, favorecem a um maior apego à organização pela liderança, geralmente um clima de segurança e confiança, muito importante, inclusive nos momentos de crises e sofrimento.

Barros e Prates (1996), ressaltam que esse tipo de relacionamento permite incrementar o grau de identidade dos empregados com a empresa. As festas são instrumento de coesões sociais muito utilizadas pelas empresas, em estas ocasiões, cria-se um ambiente em que existe a sensação de diminuição da distância hierárquica, contribuindo para a maior aproximação entre os membros da organização.

O brasileiro tem a convicção que ao ingressar em uma empresa deve logo tentar conseguir um “padrinho”. Que por meio de suas relações mais perto do poder, o “padrinho” representa a mudança.

Outro aspecto como no brasileiro é o famoso “jeitinho brasileiro”, que é algo próximo da malandragem, o engano, a forma de levar vantagem. A palavra malandragem é imprecisa e ambígua. Podemos observar o malandro tanto em um mendigo como em executivo de terno. Onde ele pode e não pode ter um caminho intermediário, é à maneira de sobrevivência, onde se relaciona em impessoal com ele pessoal. E pela busca de encontrar uma forma para resolver os problemas, o malandro é um ser dinâmico e ativo, que busca solução criativa e inovadora, com sensibilidade para relacionar-se, captando com boa impressão o perfil psicológico das pessoas e as características da situação.

Seguindo este pensamento, a flexibilidade representa uma das categorias com duas faces que pode ser a adaptabilidade e a criatividade, e ambas são reconhecidas no malandro brasileiro, como também nas empresas que demonstram uma agilidade muito grande de se ajustarem aos vários pacotes econômicos governamentais, mas também no nível dos empregados das empresas no contato com técnicos exterior, responsáveis pela implantação.

Para Motta e Caldas (1997) outro traço brasileiro encontrado no ambiente organizacional, e que está inserida nas empresas é o sentido de “expectador”, onde ocorre a transferência de responsabilidade, ou seja, se a pessoa não detém o poder, se as decisões não estão em suas mãos, a responsabilidade tão pouco é sua. Sendo esta transferida há quem tem direito. Geralmente isso se passa quando ocorre algo de errado.

Os autores seguem apresentando que para os brasileiros Deus e o tempo são recursos inesgotáveis. Um Deus brasileiro, a quem está entregue a sorte, pois caberá a Ele encontrar uma solução aos problemas, bastando, para isso, somente esperar. Esperar que o tempo do amanhã e continuar-se dando tempo ao tempo para que os imponderáveis atuem mais livremente e que o assunto se resolva com o mínimo de interferência.

Mas, o avanço econômico industrial brasileiro começou a romper com a sociedade tipicamente fechada em que vivia. O processo de urbanização expondo o homem brasileiro a formas de vida mais complexas, cria estímulos para a passagem a uma consciência transitiva mais crítica. Entretanto, a total deterioração do sistema educacional, junto à centralização e massificação da comunicação eletrônica no Brasil, retarda em muito esse novo estágio.

Nas empresas brasileiras, até mesmo o tema da auto-aprendizagem, processo de desenvolvimento das pessoas e que podem significar maior grau de inovação da organização; o desenvolvimento profissional do empregado vai depender do seu grau de lealdade e interesse da empresa já que a mesma não pode mais garantir o emprego e ao mesmo tempo, precisa de um alto nível de comprometimento da pessoa e este processo não vai impedir seu comprometimento com a organização.

1.3 A cultura associada à capacitação

A cultura no centro de trabalho reflete valores específicos adquiridos pelos trabalhadores em suas relações comunitárias, uma vez que forma um código genético diferente caracterizado pelos seus vários níveis de responsabilidade, co-responsabilidade, lealdade pela empresa, tolerância nas relações de trabalho, confrontação com a incerteza (aversão aos erros), ambiente cooperativo e de colaboração no local de trabalho, e atitudes competitivas.

Tais características podem fomentar ou construir climas e processos de aprendizagem. Este código genético equivale aos conceitos de modelos mentais e pensamentos sistêmicos, desenvolvidos por Senge (1991) (1994) os mesmos que formam parte das infra-estruturas tácitas de aprendizagem organizacional.

Segundo Nonaka (1997) a distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens de diferentes culturas. Pois como afirma o autor, o conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em

bancos de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Seguindo este pensamento o autor reforma que o conhecimento organizacional é criado no momento em que é comunicado e compartilhado dentro da organização, quando o conhecimento tácito é convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. Sendo, portanto, quando o conhecimento tácito é convertido em explícito, e depois em tácito novamente.

A capacitação faz referência à atitude de fazer um uso eficaz do conhecimento na produção, e na inovação, como fim de manter a competitividade. E se produz à medida que a interação entre o conhecimento explícito e tácito irá aumentando no plano individual até o nível organizacional. Como cita Nonaka (1997) essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores. Portanto, permite a empresa assimilar, empregar, adaptar e modificar sua cultura existente.

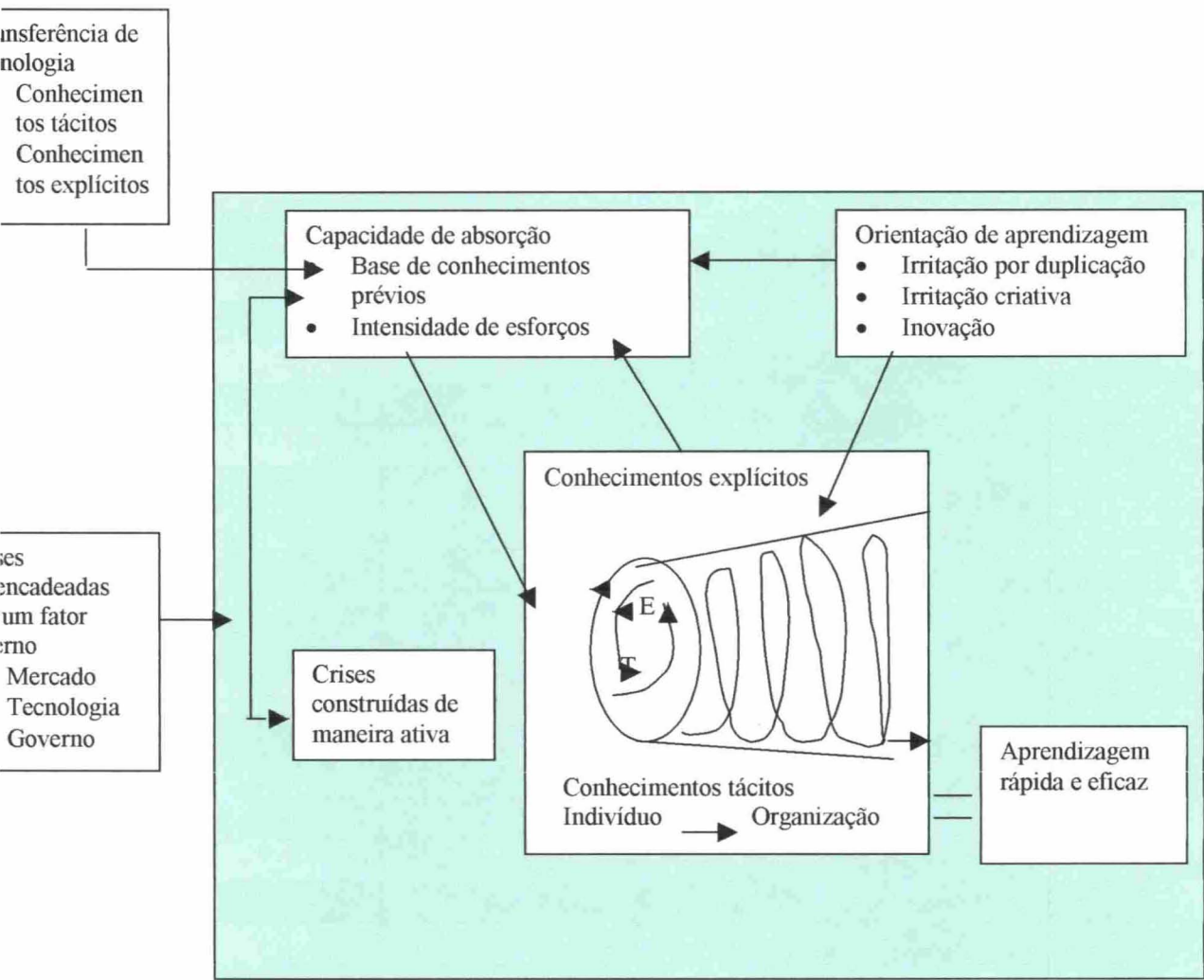
Neste sentido, a capacidade de absorção do indivíduo e da organização é fundamental para o processo de conversão do conhecimento, que segundo Nonaka (1997) apresenta quatros modos diferentes:

- A socialização – de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- A externalização – de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- A internalização - de conhecimento explícito em conhecimento tácito;
- A combinação – de conhecimento explícito em conhecimento explícito.

Portanto, a cultura como um todo dentro das empresas não pode ser manipulada conscientemente pela gerência ou qualquer outro grupo, tampouco é necessariamente estática.

A cultura organizacional é um produto aprendido das experiências grupais. Ou seja, são respostas aprendidas aos problemas comuns de sobrevivência em um ambiente externo e seus problemas de integração (SCHEIN, 1985).

Figura 02: A organização como sistema de aprendizagem



Fonte: Kim (1998).

A Capacitação é um ato intencional de proporcionar os meios para possibilitar a aprendizagem. E seguindo este pensamento, a aprendizagem é uma mudança do comportamento, baseado na experiência. A aprendizagem é um fator fundamental do comportamento humano, já que afeta poderosamente não somente a maneira como as pessoas pensam, sentem e fazem, senão também suas crenças, valores e objetivos.

Através do mecanismo de aprendizagem podem transferir-se e modificar-se as especificidades culturais dentro de uma organização e isto acontece mais facilmente quando se inicia a socialização de novos integrantes, passando por um processo de

capacitação introdutório dos fundamentos centrais e estratégicos. Vale ressaltar, a importância de ensinar aos novos membros a cultura organizacional como uma forma correta de perceber, pensar e sentir na relação aos problemas de trabalho (SCHEIN, 1985).

O processo de capacitação constitui um processo de mudança na cultura organizacional, e os valores, crenças e normas podem, por si só, facilitar ou entravar os processos de aprendizagem e de mudança.

Não obstante, a crença nos valores individuais, acarinhada nas empresas ocidentais, afastou durante muito tempo o trabalho em grupo do dia-a-dia das organizações. Schein (1991) comenta um caso de uma organização na qual a gestão de topo, consciente da necessidade de aumentar o grau de inovação, quer nos produtos quer nas estratégias seguidas, despendeu tremendos esforços no sentido de aumentar o fluxo de idéias ascendentes e lateralmente. Porém, dados os valores e as normas prevalecentes na cultura dominante, demonstrou-se ser difícil transmitir até o próprio conceito de livre fluxo de informação e idéias a chefias intermediárias “criadas” sob a tradição da gestão descendente, *“em que todas as idéias vinham de cima e a lealdade era o valor mais importante”*.

É necessário que os modelos de cultura e aprendizagem organizacional sejam considerados para a definição de estratégias corporativas, assim como para a demanda de novas técnicas de capacitação; já que um requerimento importante destes novos modelos interfere diretamente no desenvolvimento organizacional.

Quando o indivíduo tem consciência da importância do seu papel que desempenha na empresa, através de suas habilidades, atitudes e valores no trabalho, pode contribuir beneficentemente para organização a que pertence e a si próprio. Isto implica ter consciência de sua posição na empresa e reconhecer que é parte dela, assim compreender como cada decisão que toma reproduz uma cultura organizacional e afeta as trajetórias da empresa e suas próprias possibilidades de desenvolvimento futuro.

1.4 Os impactos sócio-econômicos na cultura

A época atual apresenta-se repleta de características que a tornam um singular momento histórico de transição entre antigos e novos paradigmas, cuja substituição vem provocando transformações profundas no ambiente cultural das empresas em geral.

E no Brasil a multiplicidade de organizações dos mais diversos tipos, passou durante muito anos por um misto de cultura “rural” associada a cópia de modelos de gestão importados de países estrangeiros, sem a devida preocupação de adaptá-los a realidade nacional. Nesse contexto, o gerenciamento das empresas nacionais ou era feito de forma burocrática ou eram criadas estruturas importadas de outros países. Vasconcellos (1996, p.241) constata que ao copiar-se modelos de gestão e organização do trabalho exógeno, não foi levado em consideração fatores culturais e sócio-econômicos peculiares a realidade brasileira, e como resultado algumas estruturas foram “*coladas artificialmente*” ao ambiente de trabalho nacional, ou seja, ilhas de racionalidade “*convivendo com os princípios herdados do coronelismo clássico*”.

Hoje, pode-se dizer que muito além de simples evolução do passado recente, o que se assiste agora caracteriza uma descontinuidade efetiva e exige uma redefinição ampla de papéis no processo produtivo e no contexto da apropriação dos ganhos gerados em tal processo, implicando em transformações de cunho sócio-econômico para as quais certamente nem todas as empresas (e seus dirigentes) estarão adequadamente preparadas.

2. AS PESSOAS FORMADORAS DA FORÇA DE TRABALHO

“Um homem não entra duas vezes no mesmo rio;
da segunda vez não é o mesmo
homem nem o mesmo rio”.

Heráclito de Éfeso, séc. VI a.C.

As pessoas podem ser consideradas um recurso estratégico chave, que junto com a capacidade da organização para dirigi-las eficazmente constituem uma competência organizativa possibilitando ser a fonte do êxito competitivo.

O ser humano é a base fundamental de todo o modelo e ao redor do qual devem construir estruturas e formas de funcionamento ao serviço de sua evolução.

Para tanto, necessita desenvolver suas potencialidades e expressar-se. Ou seja, na medida em que uma empresa possua um Sistema de Recursos Humanos que seja valioso, escasso, insubstituível e difícil de imitar, terá em seu poder a possibilidade de ser competitivamente exitosa. *“Portanto (ditos recursos) proporcionam a empresa à possibilidade de obter uma renda da qual poderão apropriar-se, ademais, esses recursos não podem ser vendidos ou sua venda supõem elevados custos de transação”* (Fernández, 1993, p. 178).

Os executivos podem utilizar as práticas de Recursos Humanos tais como o desenvolvimento dos sistemas de seleção, avaliação, formação e compensação – para atrair, selecionar e manter a planilha de Recursos Humanos mais qualificada. Ou seja, uma vez que se tem obtido essa base de capital humano altamente qualificado para a empresa, o seguinte passo é fomentar que os indivíduos se comportam de forma que apóiem a organização.

O desafio básico hoje é de estimular o trabalhador a ser mais um empreendedor, autogerenciar-se e orientar-se a si mesmo no sentido de aprender durante toda a vida.

Não obstante, o perfil do profissional da era da Globalização está passando por uma radical transformação. Os aspectos que atualmente são valorizados quebram paradigmas que sustentaram o processo dos recursos humanos ao longo da história da

humanidade, onde as características pessoais mais importantes que suas realizações e cada dia o conhecimento gera mais conhecimento. As mudanças são tão rápidas que aprender a aprender é o pressuposto básico para qualquer indivíduo.

2.1 Estimulando a aprendizagem

O que caracteriza um ser humano é a capacidade de inventar, criar, inovar e isso é o resultado do fato de que não nascemos já prontos e terminados.

E como cita Peter Drucker (1993) o saber é hoje o único recurso significativo. Os tradicionais fatores de produção (salários, recursos naturais, mão de obra e capital) se converteram em secundários; podem obter-se, e com facilidade, sempre que exista o saber.

Toffler (1990) confirma a fala de Drucker, proclamando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a mudança do mesmo. O autor observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência. Toffler acredita que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

Hoje a rapidez das mudanças, o crescimento da competitividade e a velocidade e acuidade do meio de comunicação exigem que cada pessoa, em seu posto de trabalho, esteja pronta para contribuir com a decisão que estabeleça a diferença.

Aprender sempre impede de tornar-se prisioneiro de situações que, por serem inéditas, não impede saber-se enfrentar. Os que pensam que nada mais precisam aprender ou, pior ainda, que não tem mais idade para aprender, estão se enclausurando em um limite que desumaniza e, ao mesmo tempo, torna frágil a principal habilidade humana: a audácia de escapar do que parece não ter saída.

Educação e informação já se constituem na maior vantagem competitiva para os países, organizações ou pessoas. A partir do momento em que é constatado, é natural supor que a conquista destes bens passe a fazer parte da estratégia de poder. Assim, todos saem a

buscar tecnologia que garantirá o acesso às informações e a formação educacional (BOOG, 1994).

E nisso a capacitação é uma forte fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Com isso a aprendizagem se transforma na maneira eficaz de agregar valor as pessoas, a organização e, portanto, enriquecendo o patrimônio humano das organizações.

A aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas. Para tanto, a pessoa precisa ter vontade e capacidade de aprender. O entusiasmo da pessoa para adquirir novos conhecimentos conquista sua atenção para as atividades e reforça o que já foi aprendido. Não obstante, o processo de aprendizagem desenvolvido no âmbito individual requer do indivíduo um comportamento inteligente, capaz de definir propósitos e a forma de atingi-los. (LEWIN *apud* CHIAVENATO).

Mas ao definir o conceito de aprendizagem no âmbito organizacional, Kim (1998) é enfático ao afirmar que “todas as organizações aprendem”. E para Senge a aprendizagem organizacional é considerada como sendo o processo de transferência dos conhecimentos do nível individual para o nível organizacional, tendo como pressupostos de aprendizagem o pensamento sistêmico.

Garvin (1993), ao discutir a definição de aprendizagem organizacional, observa que grande parte dos estudiosos consideram-na como um processo que se desenrola no tempo, relacionando-o à aquisição de conhecimentos e desempenho melhorado, em que as mudanças comportamentais são pré-requisitos; outros autores citam o processamento da informação como mecanismo pelo qual o aprendizado acontece.

Shoshana Zuboff (1988, p.104), autora de *In the age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, disse “Aprender não é algo que requer tempo fora dos compromissos da atividade produtiva; aprender é o coração da atividade produtiva. Aprender é simplesmente, uma nova forma de trabalhar”.

Cada vez mais o conhecimento constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas. E o que é, então, uma organização de aprendizagem senão um grupo de pessoas aprimorando constantemente sua capacidade de criar o futuro? E dentro deste pensamento é que a empresa deve desenvolver uma cultura que coloque a pessoa como fator crítico de sucesso.

Fórmula:

$$K = [P + I]^s$$

O conhecimento organizativo (K) é a capacidade das pessoas (P) para interpretar, entender e utilizar a informação (I). Uma capacidade (P + I) que se multiplica exponencialmente em função da capacidade de compartilhar o conhecimento (s) que existe na organização.

O conhecimento como gerador de valor se difunde a enorme velocidade. Já existem algumas empresas que entenderam as implicações deste fenômeno, porém, muitas empresas ainda pensam que o conhecimento é algo relacionado com o conceito de “hierarquia”, ou seja, que o conhecimento é somente para a chefia.

Nonaka (1994) mostra que a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Em sua fala, o autor faz referência à redundância que para os gerentes ocidentais este termo “redundância” tem o significado de repetição desnecessária e desperdício. Porém, o autor afirma que a construção de uma organização redundante tem papel de destaque na administração do processo de criação do conhecimento. A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Ajudando a criar uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento tácito. Além disso, o compartilhamento de idéias difunde o conhecimento explícito pela organização, permitindo sua internalização pelos funcionários.

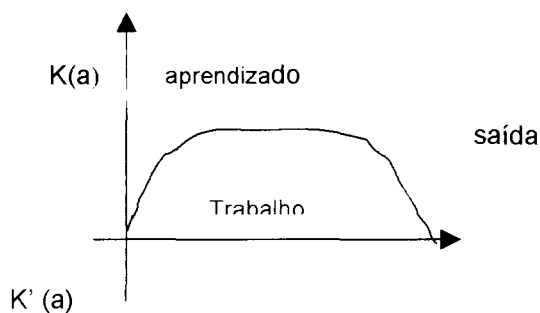
Uma organização de aprendizagem, segundo Garvin (1993), é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu próprio comportamento para refletir novos conhecimentos e expansivas formas de pensar.

Não obstante, a importância do conhecimento na empresa resulta em dois grupos de pessoas (detentoras do conhecimento) com comportamentos distintos.

1. *As pessoas que visam aumentar o seu valor intrínseco, adquirindo e acumulando conhecimento em áreas identificadas como chaves.* Estas pessoas procuram divulgar que possuem determinado conhecimento, mas sem compartilhá-lo, já que a difusão do mesmo poderia causar uma redução no valor do seu capital intelectual e conseqüentemente uma redução no seu valor de mercado.
2. *As pessoas que reconhecem a importância do trabalho em equipe e percebem os efeitos positivos da difusão do seu conhecimento.* Esta difusão entre seus colegas de trabalho causa uma realimentação positiva de ganho elevado, tanto para o conhecimento acumulado na equipe como na qualidade e produtividade dos trabalhos desenvolvidos por esta.

Outro fator determinante no conhecimento é o nível que a cada indivíduo possui de capacidade de aprendizagem, que varia ao longo do tempo, conforme visualizado abaixo:

Figura 03: *Curva da aprendizagem*



Fonte: adaptado de Bethlem (1998)

À medida que a informação sobre a evolução do conhecimento dos diversos membros da empresa é armazenada, obtém-se a curva de aprendizagem para cada classe de conhecimento. Acrescentando-se informações sobre o planejamento de treinamentos, contratações e demissões futuras, representadas pelo trecho tracejado na figura, é

possível identificar áreas críticas, ou seja, aquelas classes de conhecimento dominadas pela pessoa que passa por um processo de aprendizagem.

O desafio atual é então de identificar, conservar, acessar, atualizar, difundir, utilizar, e colocar em sinergia e valorizar o conhecimento disponível na organização e fora dela.

2.2 As pessoas como fator de competitividade

A manutenção da vantagem competitiva por parte de uma empresa é um interrogante que tem aumentado a cada dia devido às várias características que se fazem necessárias para ser competitiva atualmente. E alguns pesquisadores têm destacado a necessidade de analisar as capacidades dinâmicas da empresa para compreender a situação competitiva e as características das mesmas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Para tanto, torna-se imperativo que a gestão das pessoas na empresa esteja alinhada à estratégia empresarial, desenvolvendo e incorporando o conceito de competências:

Fleury e Fleury (2000, p. 21) colocam que:

“Competência está associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidade, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

Hoje, as competências encontradas nas organizações agregam valor aos produtos por elas produzidos mediante a aplicação do conhecimento e informação das pessoas. Este conjunto de competências pode gerar um valor econômico construído pela capacidade de cada indivíduo.

Collis (1994, p. 148) vai mais além e define textualmente o termo metacapacidades:

“Como a capacidade para desenvolver a habilidade de explorar a capacidade de uma empresa para realizar uma atividade de forma mais efetiva que os competidores”.

Para adquirir a capacidade de aprender a aprender faz-se necessário definir as competências organizativas tais como: aquelas capacidades de ordem superior ou

metacapacidades supõem o saber como coordenar e explorar os recursos que se possuem e o que se sabe fazer de melhor do que os outros (capacidades), ou o aprender a fazê-lo mais rápido do que a concorrência. A empresa deverá ter a habilidade, reconhecer o valor do novo, assimilá-lo e aplicá-lo posteriormente como fins comerciais. Logicamente, esta capacidade depende do grau de conhecimento inicial da organização.

Ulrich (2000) esclarece a competência ou capacidade analisando através da perspectiva organizacional, onde as pessoas necessitam de certas competências técnicas ou funcionais para ajudar as empresas a atenderem suas necessidades de negócios. O autor visualiza na figura abaixo as perspectivas sociais ou técnicas que se aplicam tanto no nível individual quanto no organizacional.

Figura 04: *Perspectivas sociais e técnicas do nível individual e organizacional*

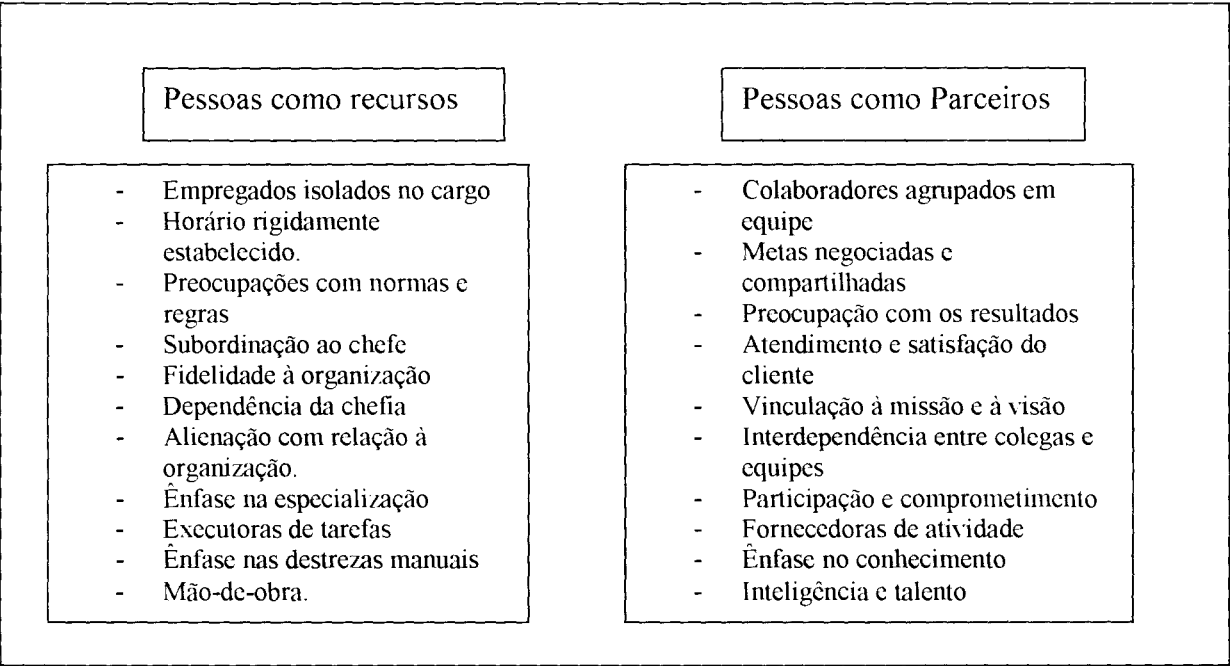
		Nível de análises	
		Individual	Organizacional
Perspectiva organizacional	Técnicas	Competências funcionais ou técnicas, tais como capacidades individuais em finanças, engenharia, marketing, atenção ao cliente etc.	Competência essencial, tais como capacidades organizacionais em logística, gerenciamento do risco, distribuição, produção etc.
	Social/cultural	Competências sociais, tais como capacidades de liderança individual no estabelecimento de direção (visão, cliente), na mobilização do compromisso pessoal (diversidades), no comando das organizações (trabalho em equipe, mudanças), credibilidade pessoal, etc.	Competência organizacional, tais como agilidade nas capacidades organizacionais, Capital Intelectual, vencer limitações, etc.

Fonte: Ulrich (2000)

Segundo Chiavenato (1999) nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiros da organização, o autor coloca que os empregados contribuem com seus

conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Figura 05: As pessoas nas organizações



Fonte: Chiavenato (1999).

Portanto, a gestão do conhecimento de uma empresa, necessariamente passa pela gestão e valorização do ser humano e não por ferramentas que gerenciem bancos de dados cada vez mais volumosos. Isto porque as organizações misturam ciência e pessoas – tecnologia e humanismo, e para trabalhar eficazmente com os dois é necessário que as pessoas estejam preparadas para pensar e criar.

Conseqüentemente o fator mais importante dos últimos tempos na gestão das pessoas foi à percepção de que ela somente podia contribuir para os resultados da empresa se produzisse e seguisse uma estratégia interagente com a estratégia maior da organização.

Assim, é claro que a estratégia da gestão das pessoas é a alma, o coração e o cérebro da estratégia global da organização. A estratégia de Gestão de pessoas não somente

deve fazer parte da estratégia global da organização como deve constituir-se no elo condutor dessa estratégia global.

E como função da capacitação deve estar inserida na estratégia de Gestão das pessoas, afim de que esta concorra para o sucesso da estratégia global do negócio.

A posição da organização neste cenário é de ajudar os empregados a se tornarem melhores, mais responsáveis e, então, tentar criar um clima no qual eles possam contribuir até os limites do desenvolvimento de suas habilidades. A partir do momento em que as pessoas assumem suas capacidades e oportunidades, o intuito será de alcançar a eficiência organizacional. A empresa não deve ser aquela que fornecerá o peixe para o sustento e, sim, a que ensina a pescar e chegar ao alimento para a vida. Assim, as pessoas vão aprendendo, crescendo e contribuindo. A organização também tem o maior sucesso porque ela opera mais eficazmente. A qualidade é melhor e os custos menores.

Sabe-se que todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada um contribuindo com algum recurso, assim, são os fornecedores, acionistas, clientes e os empregados, cada um contribuindo com algo na expectativa de obter um retorno por sua dedicação. E neste caso, o parceiro mais íntimo da organização é o empregado, aquele que vai oferecer a organização vida e dinamismo.

As pessoas com os elementos impulsionadores na organização são capazes de oferecer a inteligência, talento e aprendizado indispensáveis a constante renovação e competitividade no mundo de mudanças e desafios. Quando a organização está voltada para as pessoas, sua filosofia e cultura passam a refletir essa crença.

Toda contribuição de Gestão das Pessoas para atingir os objetivos da organização passa necessariamente pela contribuição da capacitação. Observa-se, a título de ilustração, um aspecto funcional, onde nenhum processo de seleção, por exemplo, pode ser exitoso se as pessoas envolvidas neste processo – o recrutador – não estiver capacitado, não somente com relação ao processo do ponto de vista técnico, mas, principalmente, do ponto de vista de seu comportamento inerente a sua função. O processo envolve

candidatos que estão contactando com a organização pela primeira vez, portanto, precisam neste momento sentir-se considerados por ela, ainda que não venham a ingressar na mesma.

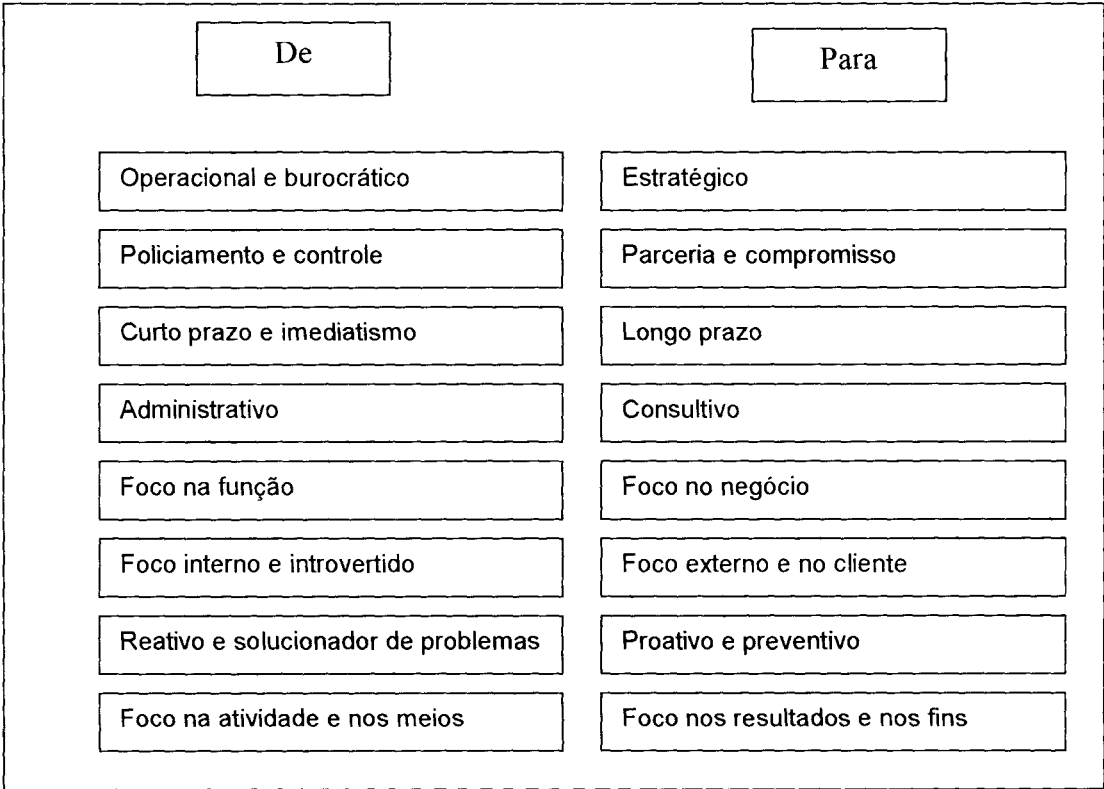
Desenvolver as capacidades infinitas do homem, conciliar suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista sustentada da excelência (BOOG, 1994).

Encorajando os empregados a inovar, libertando suas capacidades criativas e permitindo a máxima utilização de suas potencialidades, tratando-as como parceiros, respeitando suas individualidades e promovendo um espírito de confiança, incentivando-os a participar e a trabalhar em equipe, reconhecendo e recompensando suas contribuições, conciliando suas necessidades familiares com os objetivos profissionais e, acima de tudo, perseguindo o seu bem estar físico e emocional, as empresas fortalecem a auto estima de seus empregados e criam a ferramenta mais poderosa de todas.

Orlickas (1998) coloca que os recursos humanos vêm fazer com relação às pessoas o mesmo que *marketing* faz com relação ao produto – antecipar tendências e ser pró-ativo. Eles têm que fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias no seu dia-a-dia. Essa é a visão estratégica e o grande diferencial do negócio de RH: obter vantagem competitiva por meio das pessoas.

Como demonstra a figura abaixo, Chiavenato (1999), aborda que deve existir uma mudança na gestão das pessoas nas organizações.

Figura 06: *Mudanças na gestão das pessoas*



Fonte: Chiavenato (1999)

Partindo-se de Boog (1994) onde o processo de participação dos empregados é objetivo a ser perseguido incansavelmente e ao ser implantado deve considerar as características e peculiaridades de cada organização e do grupo de pessoas em que estão inseridos. E ter os princípios gerais:

- Toda questão colocada pelo empregado é importante para a empresa e merece consideração;
- Toda questão levantada pelo empregado deve gerar a respectiva resposta, no devido prazo;
- As relações de comunicação devem ser transparentes e orientadas de acordo com a verdade, a justiça e o respeito;

- A terminologia empregada em a veiculação de informações deve levar em consideração o repertório do público alvo. Os textos devem ser curtos e redigidos de forma coloquial;
- A abertura de novos canais de expressão e comunicação não tem como escopo negar a estrutura administrativa existente. Questões técnicas administrativas, a princípio, devem ser colocadas a seus superiores imediatos;
- A empresa deve reconhecer a necessidade de chefia imediata mantendo contato diário com sua equipe.

Visto que até bem pouco tempo, a filosofia de gestão predominante estava voltada para a sobrevivência da empresa, e não para sua otimização. Felizmente, a tendência tem mudado, levando as organizações a valorizarem seu maior recurso. E qual é a mais eficaz e eficiente forma de proporcionar conhecimentos e técnicas as pessoas: através de sua capacitação.

2.3 Enfatizando o Capital Intelectual

O conceito de capital intelectual tem se desenvolvido com bastante relevância nas últimas décadas, pois conforme demonstrado por Jóia (2001), por volta de 1945, já se falava nesse assunto. Frederick Hayek apresentou um estudo sobre o uso do conhecimento na sociedade e que a compreensão do conhecimento como uma arma estratégica para as corporações pode ser tudo, menos recente.

Stewart (1998) relata que o capital intelectual seria o tesouro escondido e esse tesouro é hoje o que realmente importa em uma sociedade em constante ebulição. O conhecimento substitui a terra, o trabalho e o capital. O autor define o capital intelectual como “... *a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza*”.

Paiva (1999, p. 76) define o capital intelectual como: “... *corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao*

produto/serviço mediante a aplicação de inteligência, e não do capital monetário, ao empreendimento”.

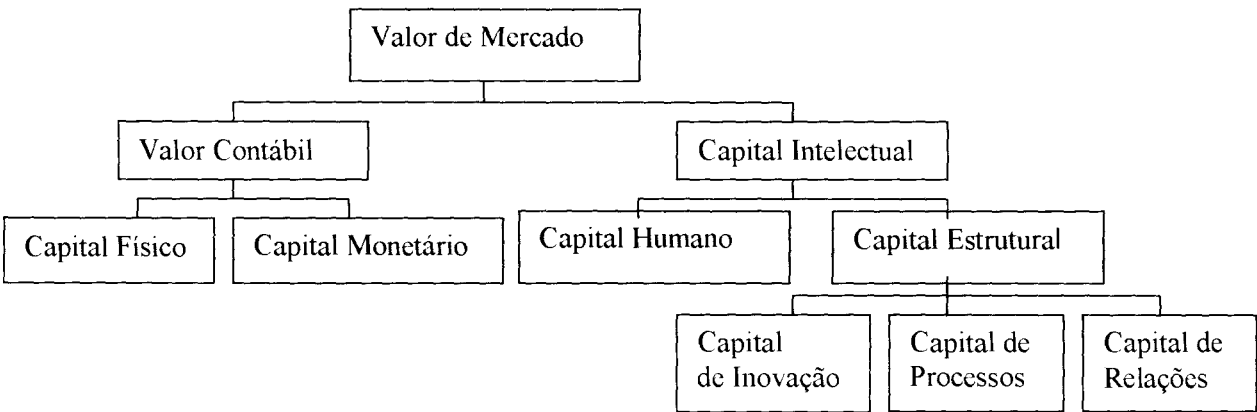
Outra definição para o Capital Intelectual é a soma do Capital Humano com o Capital Estrutural, segundo Jóia (2001). O Capital Humano compreende a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos seus clientes.

O Capital Humano corresponde à capacidade, habilidades, conhecimento e experiência individual dos funcionários de uma empresa para a realização de tarefas. Não se constitui propriedade da empresa, e sim posse. Jóia (2001, p. 04) comenta:

“O Capital Humano não pertence à empresa, pois é consequência direta da soma das habilidades e especialidades de seus empregados. O Capital Estrutural pertence à empresa e pode ser negociado (pelo menos em teoria), sendo o ambiente real construído pela companhia para administrar e gerar seu conhecimento de forma adequada. É composto por todos os processos internos e externos que existem dentro da empresa e entre ela e seus outros parceiros (capital de processos); pelo capital de relacionamento, ligado aos fornecedores, clientes, prestadores de serviços e outros parceiros principais envolvidos; e pelo capital de inovação, uma consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade de criar conhecimento novo com base no conhecimento existente”.

A figura a seguir tenta mostrar como ficaria melhor evidenciado essas taxionomias utilizadas para a definição do Capital Intelectual, segundo o autor:

Figura 07: Taxionomia do Capital Intelectual



Fonte: Jóia (2001)

Seguindo este pensamento podem-se classificar os recursos e capacidades da empresa em tangíveis e intangíveis, sendo esta segunda categoria a que está recebendo uma atenção especial nos últimos anos, dado seu enorme potencial para gerar valor organizativo. Ativos intangíveis são aqueles que possuem valor sem dimensões físicas e estão localizados nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores) e que se obtém a partir de processos, sistemas e a cultura organizativa.

Esta categoria de ativos inclui:

- 1) Marcas;
- 2) Conhecimento individual;
- 3) Propriedade intelectual;
- 4) Licenças;
- 5) Conhecimento organizativo.

Não obstante, Stewart (1998, p. 13) relata que ao contrário dos ativos operacionais e financeiros, com os quais empresários e contadores estão familiarizados, o capital intelectual é intangível. Capital esse que não se pode esquecer que é responsável pela geração de bens tangíveis (por exemplo, dinheiro em caixa e aquisição de equipamentos) e bens intangíveis (marcas e patentes). O investimento em recursos humanos poderia ser considerado o principal responsável pelo desempenho da empresa e constitui a grande vantagem competitiva em um mercado cada vez mais exigente.

O capital intelectual é o núcleo da economia da informação, pois representa o recurso mais vital e importante para a sobrevivência das empresas. É a variável mais próxima utilizada para medir o conhecimento organizativo. E neste caso, o treinamento dos funcionários é de vital importância, pois é este que gera o grande diferencial da vantagem competitiva das empresas.

2.4 Os impactos sócio-econômicos nas pessoas

A revolução tecnológica, intensificada desde os meados do século passado, vem modificando, praticamente, todos os setores organizacionais. A busca incessante da

eficiência e eficácia, a competição, a globalização, a Reengenharia, o Programa de Qualidade Total, entre outros, são “novas” vestimentas que o poder econômico utiliza como formas de mudança de paradigma para ampliar o lucro das empresas.

Isto tudo provoca a demanda deste e dos próximos anos, por um trabalhador mais preparado, o que não poderia ser diferente, afinal, as tecnologias estão impregnadas nas empresas e na sociedade em geral, é claro que a mão-de-obra deve ser bem mais qualificada para o uso intensivo de informações de ponta.

Portanto, os novos profissionais devem ter conhecimentos mais abrangentes e explorar seus cérebros de maneira intensa. Hoje, a carreira profissional depende de tomar decisões, agir como empreendedores e abandonar os hábitos automatizados. E, cada vez mais, o conhecimento aplicado ao trabalho humano torna-se uma realidade incontestável e quem não acompanhar as exigências deste novo mercado pode se considerar excluído.

3. A PERSPECTIVA DE UMA CAPACITAÇÃO SEM FRONTEIRAS

“Estamos condenados à civilização. Ou progredimos, ou desaparecemos”.

Euclides da Cunha

Inicialmente, procurar esclarecer às origens da globalização e os fenômenos que caracterizariam esta fase do relacionamento econômico internacional. O termo global utilizando, em princípio, nas *“business management schools”* das mais importantes Universidades Americanas, como Harvard, Stanford e outras, visando demonstrar aos grandes grupos empresariais as vantagens que poderiam ser obtidas em um mundo cada vez mais liberalizado e desregulamentado, num cenário de vertiginoso avanço das comunicações propiciado pelas novas tecnologias. O termo foi vulgarizado pelos mais importantes consultores oriundos ou estreitamente ligado a estas instituições como o americano M.E. Porter e o japonês K. Ohmae, e apropriado pelo discurso neoliberal. (CHESNAIS, 1995).

A OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development - aceita o termo globalização, embora, o considere inadequado. Partindo do conceito de internacionalização, como sendo: *“os amplos processos e relações que tem levado as economias nacionais a uma interdependência crescente em graus sem precedentes”*, admite a globalização como uma nova fase deste processo. (OCDE, 1992, p.211).

Assim, a globalização refere-se:

“ao atual estágio alcançado e as formas que tomam o que é atualmente conhecido como” “produção internacional”, a saber, as atividades agregadoras de valor possuída ou controlada e organizada por uma firma (ou grupo de firmas) por sobre as (ou a sua) fronteiras nacionais. Grandes firmas multinacionais operando dentro de estruturas de oferta concentrada e capaz de levar grande vantagem da globalização financeira são o centro deste processo”(OCDE, 1992, p.210.).

De fato, associada à globalização encontra-se o desenvolvimento do capitalismo, da internacionalização da produção e do capital. Afirma-se que a globalização é uma realidade dominante, vista como um fato não acabado e *“como um processo fatal e inescapável”*(VIEIRA, 1999, p. 69).

Para entender essa nova realidade, torna-se necessário repassar a experiência histórica do capitalismo, desde o mercantilismo, o colonialismo e o imperialismo, identificando fases de abertura e fechamento de mercados, e suas implicações na época contemporânea.

“Vista em perspectiva histórica ampla, a globalização vem de longe e envolve diversas formas de organização e dinamização das forças produtivas e das relações de produção: acumulação originária, mercantilismo, colonialismo, imperialismo, interdependência, transnacionalismo e globalismo”. (IANNI, 2000, p.183).

Segundo Otávio Ianni (1999) a história da globalização do capitalismo pode ser resumida em três fases: a primeira fase inicia com as chamadas grandes navegações, nos séculos XV e XVI, que culminou nos descobrimentos de regiões até então desconhecidas pela Europa; a segunda fase deu-se por volta do século XVIII, com a chamada Revolução Industrial; e a terceira fase, caracteriza-se os tempos atuais, com o domínio das multinacionais, surgindo a partir dos anos 50, após a segunda Guerra Mundial.

E neste contexto Ianni (2000) ressalta que esta é à base da internacionalização do capital, onde estão a formação, o desenvolvimento e a diversificação do que se pode denominar “fábrica global”. O mundo transformou-se na prática em uma imensa e complexa fábrica, que se desenvolve conjugadamente com o que se pode denominar “shopping center global”. Intensificou-se e generalizou-se o processo de dispersão geográfica da produção, ou das forças produtivas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho social, o planejamento e o mercado. A nova divisão internacional do trabalho e da produção, envolvendo o fordismo, o neofordismo, o toyotismo, a flexibilização e a terceirização, tudo isso amplamente agilizado e generalizado com base nas técnicas eletrônicas, essa nova divisão internacional do trabalho concretiza a globalização do capitalismo, e termos geográficos e históricos.

Palloix (1973, p.163) cita:

“A internacionalização do capital, como relação social, estende o processo de trabalho à escala mundial e fragmenta o trabalho social não mais apenas em âmbito local, regional e nacional, mas no mundo como um todo. Os diversos componentes do computador afluem dos diversos recantos do globo, de Taiwan,

Coréia do Sul, Estados Unidos, França, Grã-bretanha, América Latina, África, segundo uma divisão do trabalho levada ao externo, na qual a fragmentação é o dado geral”.

E é na origem da globalização mundial que se pode encontrar o processo de internacionalização da economia, que se vem ocorrendo desde a Segunda Guerra Mundial. Entendendo por internacionalização da economia mundial, um crescimento do comércio e investimento internacional mais rápido que o da produção mundial. Os países não se limitam a investir dentro de seu espaço territorial, senão que buscam alternativas de comércio e investimento em outros países, criando toda uma mistura de intercâmbios econômicos entre as distintas nações. A internacionalização econômica tem que ver, além de tudo, com a expansão do capitalismo como modelo econômico, mais generalizado e modo de produção no âmbito mundial.

Hoje, com o rápido crescimento tecnológico pode-se observar a aumentos cada vez maiores de fatores fixos (máquinas, equipamentos e instalações) sobre os variáveis (força de trabalho e insumos). Isso dificulta, cada vez mais, a mobilidade de capitais, e que, por conseguinte desmente a concepção liberal sobre as características atuais dos mercados.

Porém, essa falta de mobilidade de capital só ocorre na esfera produtiva, e não na financeira. O capital financeiro não tem mais fronteiras e move-se hoje livremente pelo mundo, graças às atuais tecnologias da informação. Tenório (2000) comenta que esse mercado financeiro aliado à tecnologia da informação forma-se a globalização do sistema financeiro, que segundo o autor *“o dinheiro é manipulado de um país para outro não no sentido físico, essas transferências são eletrônicas e em tempo real”*.

Ianni (2000, p.69) adverte que os mercados mundiais de capitais movimentam seus recursos de forma veloz, ultrapassando fronteiras, movimentando-se por todos os cantos do mundo, encurtando distâncias e agilizando o tempo de espera, formando *“redes e circuitos informatizados, por meio dos quais as transnacionais e os bancos movem o capital por todos os centros do mundo”*.

O mesmo autor destaca que a internacionalização do capital, após a II Guerra Mundial, tornou mais intensa e generalizada, em âmbito mundial, com o fim da Guerra Fria, com a desagregação do socialismo de Estado na ex-URSS e no Leste Europeu.

Vieira (1999, p.77) entende por internacionalização da economia mundial como:

“Um crescimento do comércio e do investimento internacional mais rápido do que o da produção conjunta dos países, ampliando as bases internacionais do capitalismo (incorporação de mais áreas e nações) e unindo progressivamente o conjunto do mundo num circuito único de reprodução das condições humanas de existência”.

Neste final de século, espaços e fronteiras têm sido abertos, juntamente com a desagregação e dissolução do bloco soviético, generalizando políticas de desestatização, desregulação, privatizações, aberturas de mercados, livre fluxo das forças produtivas, modernização política e institucional, universalizando o modo de produção capitalista.

Portanto, a globalização representa algo parecido ao liberalismo econômico do início do capitalismo da I Revolução Industrial, à “mão invisível” de Adam Smith, que conduz livremente os mercados, sem protecionismos nem barreiras por parte do Estado, conduzindo a uma posição de equilíbrio e que só traria benefícios à sociedade, já que esta se beneficiaria participando da riqueza produzida.

Hoje vários autores dão um novo enfoque a globalização. De acordo com Vieira (1999, p.69) pode ser visto *“como processo fatal e inescapável, ou como mera ideologia, propagandeada pelo Banco Mundial e pelos países dominantes, para servir aos interesses das empresas transnacionais”*, ou como:

“Um processo de homogeneização, isto é, de padronização e estandardização das atitudes e comportamentos em todo o mundo, colocando em risco a diversidade cultural da humanidade. A globalização é aqui compreendida principalmente em sua dimensão econômica dominante de interligação mundial de mercados” (VIEIRA, 1999, p. 70).

Ianni (2000, p.255) comenta que o mundo vai se transformando, ultrapassando fronteiras locais, regional, mundial, dissolvendo diversas formas culturais, línguas, religiões,

tradições. Acontece que a sociedade global apresenta um cenário dinâmico, contraditório, desigual e complexo, pois ocorre ao mesmo tempo integração e fragmentação, nacionalismo e regionalismo. Nestes termos é necessário refletir que:

“A globalização não significa nunca homogeneização, mas diferenciação em outros níveis, diversidades com outras potencialidades, desigualdades com outras forças. Nesse horizonte, a sociedade global pode ser vista como uma totalidade desde o início problemático, no sentido de complexa e contraditória; atravessada pelo desenvolvimento desigual, combinado e contraditório, que se especifica no âmbito de indivíduos, grupos, classes, tribos, nações, sociedades, culturas, religiões, línguas e outras dimensões singulares ou particulares.”.

Por isso cabe refletir sobre a "*sociedade mundial*", em toda a sua originalidade e complexidade, tendo em vista interpretar as suas configurações e os seus movimentos. Daí a importância de noções, metáforas ou conceitos como: mundialização, planetarização, globalização, mundo sem fronteira, aldeia global, fábrica global, *shopping center* global, divisão transnacional do trabalho e da produção, estruturas mundiais de poder, desterritorialização, cultura global, mídia global, sociedade civil mundial, cidadão do mundo, mercados mundiais, infovia, Internet, metahistória, metateoria.(IANNI, 2000).

A globalização vem ocorrendo e se aperfeiçoando, desde o início dos anos 80. De maneira geral, seu objetivo é a integração da economia mundial. Diniz (2000) aponta que essa internacionalização de ordem econômica deixou de ser vista apenas no seu aspecto positivo, uma "*economia mundial integradora e inclusiva*", para ser observada como um processo concentrador e excludente, onde a globalização favorece àqueles que detém o capital e que podem aproveitar-se da especulação do mercado financeiro.

3.1 O Multiculturalismo

O mundo contemporâneo situa-se numa época de transformações social, política, econômica, tecnologia e cultural que estão afetando diretamente a vida das organizações e das pessoas que nelas trabalham. Vários pesquisadores analisam as principais mudanças ocorridas no cenário internacional e os seus impactos.

Lakatos (1999) diz que a globalização é vista *“como um fenômeno que basicamente afeta a economia, embora considere também aspectos sociais e culturais”*.

Com base nesse conceito percebe-se que os planos político, econômico, social e, também, cultural afetam as condições de vida e de trabalho, modos de ser, pensar, sentir e imaginar dos seres humanos, nos âmbitos local, regional, nacional e internacional. A chamada *“sociedade global”* pode promover a interdependência, a integração e a dinamização das sociedades nacionais, como também pode produzir, ao mesmo tempo, desigualdades, exclusão e dualização social.

Ianni (1999, p.39) define sociedade global:

“... no sentido de que compreende relações, processos e estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais, ainda que operando de modo desigual e contraditório. Neste contexto, as formas regionais e nacionais evidentemente continuam a subsistir e atuar. Os nacionalismos e regionalismos sociais, econômicos, políticos, culturais, étnicos, lingüísticos, religiosos e outros podem até ressurgir, recrudesce. Mas o que começa a predominar, a apresentar-se como uma determinação básica, constitutiva, é a sociedade global, a totalidade na qual pouco a pouco tudo o mais começa a parecer parte, segmento, elo, momento. São singularidades ou particularidades cuja fisionomia possui ao menos um traço fundamental conferido pelo todo, pelos movimentos da sociedade civil global”.

O autor segue comentando que na sociedade global se debilitam ou mesmo se quebram estruturas nacionais, abrindo novas possibilidades e particularismos, regionalismos, singularidades, porque as novas estruturas mundiais não foram ainda suficientemente codificadas, sedimentadas. Rompendo-se conceitos universais que expressavam e articulavam significativamente modos de ser, pensar e imaginar. Para o autor, ressurgem outros significados favorecendo a indústria cultural mundial.

Ao mesmo tempo em que o mundo tem a globalização, enquanto se unificam os mercados de capitais e os hábitos de um conjunto de nômades cosmopolitas (homens de negócios, políticos, turistas, jornalistas, pesquisadores, altos funcionários, etc.), também tem que despertar da consciência de identidade dos povos e dos coletivos que tem formado parte dos estados-nação e que muitas vezes, tem vivido baixo o disfarce de uma uniformidade inventada ou imposta.

Hoje, a mobilidade urbana e social, as mudanças culturais e os acontecimentos históricos, o abandono de papéis e assunção de outros novos fazem que o vínculo cultural entre a tradição histórica e a lealdade se debilite porque a identidade humana está agora mais aberta. A nova situação do pluralismo, que afeta a totalidade dos países ocidentais, faz que as identidades sejam cada vez mais identidades complexas. O fato de que hoje se tenta construir identidades complexas permite imaginar também, desde o pluralismo cultural, a prática de lealdades compartilhadas.

E em relação ao problema da coesão social: podemos manter uma comunidade liberal atravessada de complexidade, inovação, diferenciação e individualização? É possível articular formas de convivência em um mesmo espaço entre pessoas cada vez mais distanciadas em quanto a sua identidade cultural? Podem ter futuro as novas formas radicalmente individualistas de entender os espaços morais, sem dar valor aos vínculos sociais ou comunitários?

Para Bauman (1999, p.08) a globalização tanto divide enquanto une; onde as causas da divisão são idênticas às que promovem a uniformidade do globo. O autor acrescenta “*o que para alguns parece globalização, para outros significa localização; o que para alguns é sinalização de liberdade, para muitos outros é um destino indesejável e cruel*”.

Sendo assim, a globalização tanto forma como deforma, tanto exige como resiste à identidade enquanto símbolo do local, do singular, do autêntico, do emancipatório. A globalização coloca problemas na lógica particularista de disputas multiculturais, como também reforça a lógica multicultural.

Villoro (1997, p.78) contesta que é necessário primeiro entender a identidade. Para o autor a identidade é aquela nota que distingue a um sujeito dos demais, o pertencer de uma pessoa a uma comunidade de cultura, onde compartilha as mesmas crenças básicas sobre fins e valores. Assim mesmo, é possível sinalar como característica da identidade a determinação de elementos que “*permitem assegurar que é ele mesmo objeto em distintos momentos do tempo*” (singularizar). Portanto, a identidade entrelaça vários predicados: um campo subjetivado, uma história psicológica em constante revisão,

um mundo de relações (e, narrações) sociais e um “*Eu formal*” que faz dispor de um ponto de vista da terceira pessoa. (PEREDA, 1999).

É importante sinalizar que muitas vezes a identidade se constrói na esfera coletiva. A identidade, em ambas aplicações, tem suposições compartilhadas e comuns: ele em si mesmo, o Eu, a autenticidade e a singularidade, por exemplo.

Pertencer um grupo cultural determina o horizonte de oportunidades dos indivíduos e condiciona seu enriquecimento cultural e material, facilita as relações sociais e enriquece o sentimento de identidade pessoal. A reivindicação dos grupos fortalece a identidade pessoal e do grupo. Um sujeito pode ter suas diferentes identidades coletivas, ou seja, identidades de grupo, de região, de classe, religiosa que podem entrecruzar-se com as de etnia e racionalidade. Nelas, o sujeito pode se reconhecer em várias identidades, de diferentes amplitudes, embutidas uma nas outras (um mesmo sujeito que é índio, brasileiro, latino americano) (VILLORO, 1997). Isto é o que chama Carlos Pereda (1999) identidade material que, por certo, é sinalizado em ocasiões que se tornam absolutas; assim convertem-se em excludentes, e esquecem da identidade formal, que é a que sustenta a primeira. Este é o suporte da humanidade onde os deveres e direitos universais são comuns a todas as pessoas.

Conforme Durkheim (1991) o ser coletivo possui uma natureza *Sui Generes* e a consciência coletiva é distinta da consciência individual. O autor aponta dois princípios: Consciência Coletiva e Solidariedade Mecânica e Orgânica. A consciência coletiva age de acordo com suas crenças e sentimentos comuns, envolvendo quase que completamente a mentalidade e a moralidade do indivíduo. Durkheim acusa a existência de duas consciências em cada indivíduo, a coletiva e individual. A primeira predomina compartilhar com o grupo, a segunda peculiar ao individual, particular do indivíduo.

Não obstante, a solidariedade mecânica origina-se da semelhança entre os membros individuais. Para a manutenção dessa igualdade deve haver a coerção social, baseada na consciência coletiva severa e repressiva. Essa sociedade não pode cair no

individualismo, todavia, o progresso da divisão de trabalho fez com que a sociedade de solidariedade mecânica se transformasse.

Isto é, quanto maior a consciência coletiva, mais os indivíduos se parecem uns com os outros e, portanto, se ligam, se aproximam pelo que têm em comum. Pelo fato de terem os mesmos pensamentos, os mesmos costumes, acreditarem nas mesmas coisas, etc. A coesão, ou solidariedade resulta das semelhanças.

Por sua vez, a solidariedade orgânica se opõe à semelhança e baseia-se nas diferenças das pessoas e dos grupos, criando um laço social novo, um tipo de princípio de solidariedade, com moral própria, ou seja, independente, implicando em uma consciência individual mais livre.

Se a consciência individual é maior numa sociedade, os indivíduos são diferentes uns dos outros e a solidariedade só pode surgir da percepção geral de que, cada um com suas especialidades contribuem de uma maneira diferente, e importante, para a sobrevivência do todo, ao mesmo tempo em que depende dos demais membros, especialistas em outras funções. É essa rede de funções interdependentes que promove a solidariedade orgânica. À medida que a sociedade se torna mais complexa, a divisão de trabalho e as conseqüentes diferenças entre os indivíduos conduzem a uma crescente independência de consciência.

Os grupos culturais são recursos fundamentais para mitigar o individualismo gerado pela crescente cultura globalizada. Daí que a política do reconhecimento e do multiculturalismo deve ser reforçado pelos grupos culturais (não pelo individualismo).

Villoro (1997, p. 63) destaca que *“a identidade não se constitui por um movimento de diferença dos outros, senão por um processo complexo de identificação com o outro e de separação dele”*. Além disso, as mesmas necessidades, desejos, aspirações podem expressar-se em complexos culturais diferentes.

Contemplando com uma visão ampla e profunda do panorama da cultura mundial atual, Victor Massuh (1999) propõem que se encontre o sentido do destino do homem no

mundo, não através de sistemas e doutrina ou em idéias que são incapazes de conduzir o homem, senão em uma ciência que seja capaz de integrar-se com todas as formas de compreensão dos sentimentos e imaginação humana.

3.2 A Capacitação globalizada

Com o advindo da globalização, ingresso do Brasil no Mercosul, as empresas vêm passando atualmente por transformações significativas no contexto de assumir novos desafios importantes voltados a atrair, reter e desenvolver talentos, visando a preservar a auto estima, motivação e estímulo dos empregados.

Segundo Campos² o conhecimento aumenta cada vez mais em menos tempo. Neste caso, as organizações precisam aprender cada vez mais na mesma velocidade do conhecimento. Será preciso não só aprender, mas aprender melhor e continuamente. Isso significa assumir uma nova postura: participar ativamente no que está acontecendo e, a partir daí, seguir fazendo mais e melhor, no menor tempo. Convém salientar, portanto, que o conhecimento novo sempre começa no indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional.

Com certeza, a aquisição de vantagem competitiva através da capacitação das pessoas reserva desafios com os quais as organizações não se sentem totalmente à vontade. Uma das razões se deve ao variado conjunto de aspectos a serem desenvolvidos que vai da capacitação para o exercício de determinadas tarefas até ao questionamento da aquisição de novas atitudes e visões de mundo.

Neste ambiente de globalização, o conhecimento fica, então, vinculado a um mercado muito competitivo que se modifica em função do avanço tecnológico freqüente e constante; conseqüentemente, esse avanço exige profissionais capazes e com aptidão intelectual para adaptar técnicas e até mesmo mudar de função ou profissão no decorrer de sua atuação, o que requer uma capacitação que contemple uma sólida base

² CAMPOS, C. J. Organizações Brasileiras como Núcleo de Ensino e Aprendizado. Disponível em: <http://www.educompany.com.br>. Acessado em junho d 2003.

humanista de modo a permitir uma boa integração interpessoal, um bom relacionamento humano, a adaptabilidade a novos e diferentes ambientes de trabalho, repletos de peculiaridades. Antigamente, uma vez que as qualificações dificilmente envelheciam, as exigências eram menores.

Ao exigir dos profissionais maiores competências e habilidades, valorizam-se a capacitação geral, antes desprestigiada, uma vez que a capacitação técnica e específica era prioritária, pois se visava unicamente ao aprendizado de um ofício.

Hoje, os profissionais devem ser criadores de valor, onde as características chaves do pensamento estratégico são ter visão global do negócio, realizar planejamento em longo prazo e respeitar a missão de construir o próprio futuro e não esperá-lo, ou seja, atuar na proatividade. O quadro a seguir ilustra a trajetória das competências e habilidades dos profissionais:

Figura 08: *As transições das competências e habilidades dos profissionais*

ANTES DA DÉCADA DE 70	ENTRE DÉCADAS DE 70 E 90	HOJE EM DIA	DE HOJE EM DIANTE
A experiência é ferramenta usada no comando	O grau de formação é sua ferramenta de comando	Sua performance é sua ferramenta de comando	As realizações de sua equipe são a ferramenta de seu sucesso
É acomodado	É confiante	É curioso	É estudioso
É dependente	É político	É independente	Tem uma visão global das coisas
É realista	Procura ser criativo	É cooperador	É facilitador
É resistente a mudanças	Ajustam-se as mudanças. É competitivo	Gera mudanças	Lidera mudanças
Seu salário é definido pela Empresa	Seu salário é negociado com a empresa	Seu salário é conquistado pela importância de seu trabalho	Seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho e da equipe
Seu conhecimento é fruto de experiência profissional	Seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica	Seu conhecimento é fruto da aplicação prática da teoria	Seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo

Fonte: Artigo extraído da Revista Veja – A Revolução que liquidou o Emprego – 1994.

A formação de um profissional que atenda aos padrões de competência, conforme descritos anteriormente, deve proporcionar condições de torná-lo capaz de se adaptar a novas situações e a diferentes funções. Além do conhecimento profissional e técnico, deve possuir aptidão intelectual para dominar outras técnicas, apreender valores diferentes dos seus, entender e fazer-se entendido, trocar idéias e superar divergências. Assim, estas distinções entre os conceitos de competência atuais e do passado, tornarão os profissionais mais instrumentalizados para atuar nos diversos ambientes geopolíticos em consolidação que não reconhecem barreiras econômicas, culturais, religiosas, raciais. (DIMENSTEIN, 1997)

Indivíduos empreendedores e talentosos necessitam desenvolver a sua capacidade de independência, de auto-realização e de segurança para tomar decisões e resolver problemas. Precisam aprimorar a sua habilidade de criar, vendo aquilo que os outros não vêem; ou seja, devem visualizar o que parece estar ausente. É importante para o profissional possuir autonomia para obter e tratar informações.

A busca de maior qualificação e a requalificação constante dos profissionais hoje deve ser uma prioridade, visto que o ambiente globalizado caracteriza-se por possuir um grau de modificação muito rápido, uma forte concorrência entre as empresas e a violenta competição no mercado de trabalho. Este fenômeno chamado globalização tem colocado desafios que testam tanto a capacidade da empresa de se manter no mercado quanto à dos profissionais em se manter em condição de vender seu conhecimento, uma vez que este novo padrão exige qualidade, flexibilidade e maior produtividade.

O referencial contemporâneo é o conhecimento que deve ser algo produtivo, que agrega valor aos produtos e serviços das organizações. O trabalhador, deste novo tempo, é inovador, criativo, multiespecialista, sabe fazer uso da informação, compartilha com a sua equipe a vitória e discute os motivos das derrotas; e, acima de tudo, sabe que, no mundo globalizado, o seu bem de capital é o intelecto. Globalizar sem conscientização é como não saber onde se está e nem para onde se quer ir. Finalizando, Freire (1992, p. 47) quando, referindo-se ao saber e à conscientização, assinala:

"O saber começa com a consciência do saber pouco (enquanto alguém atua). É sabendo que sabe pouco que uma pessoa se prepara para saber mais. Se tivéssemos um saber absoluto, já não poderíamos continuar sabendo, pois que este seria um saber que não estaria sendo. Quem tudo soubesse já não poderia saber, pois não indagaria. O homem, como um ser histórico, inserido num permanente movimento de procura faz e refaz constantemente o seu saber. E é por isto que todo novo saber se gera num saber que passou a ser velho, o qual, anteriormente, gerando-se num outro saber que também se tornara velho, se havia instalado como saber novo".

3.3 Os impactos sócio-econômicos em uma economia globalizada

Os impactos que se percebem na esfera socioeconômica são suportados em meios digitais e em processos de inovação com apelo à criatividade, na procura da diferenciação de novos produtos, processos e serviços, que se materializa na formação da chamada "Sociedade da Informação" baseada no conhecimento.

E neste caso a globalização de todo o tipo de atividades realizadas pelo Homem, incluindo obviamente a atividade econômica é, seguramente, um dos aspectos mais importantes que conduz o destino das nações, das empresas, dos negócios, das comunidades e das pessoas. Numa economia cada vez mais aberta à escala global as empresas e as economias nacionais, entendidas como um todo, têm de continuar a procurar novos meios para melhorar a produtividade e aumentar a competitividade.

A empresa terá então de criar condições para o aproveitamento das oportunidades de explorar novas áreas de negócio tendo de ser célere na identificação dessas oportunidades, criativa nas soluções adotadas e inovadoras na sua distribuição e comercialização em resultado do uso avançado de tecnologias de informação. A globalização dos mercados obriga as empresas a repensar e a modificar os seus processos organizacionais e adaptá-los à nova realidade envolvente.

Além disso, há que se considerar que o processo de globalização coloca em nosso mercado quantidades crescentes de produtos importados, o que demanda uma inovação e fortalecimento contínuo da empresa nacional, que antes de se pensar em exportar tem de partir primeiramente para a defesa de seu mercado interno. Em outras palavras: a

empresa brasileira precisa tornar-se mais competitiva em relação às ofertas existentes no âmbito interno, para poder capacitar-se e também concorrer além das fronteiras.

4. CAPACITAÇÃO PROATIVA

**“O primeiro problema para todos nós, homens e mulheres,
não é aprender, mas sim desaprender.
É saber mudar os paradigmas internos e externos;
entender que o método que nos deu o sucesso
pode ser o início de nosso fracasso”.**

Heráclito, 450 a. C.

Em primeiro lugar, a capacitação é concebida como uma função organizacional de características intermediárias (serviços) que deverá promover ações necessárias para que a empresa e seus membros adquiram conhecimentos, habilidades e atitudes que suas tarefas ou projetos requeiram.

Mas, no contexto a capacitação vai mais, além disso, dado que a competitividade que hoje afeta as organizações tem crescido de maneira exponencial acelerada, sobretudo por fatores como o aumento da taxa de inovação tecnológica e a globalização da economia marcando a dificuldade de adaptar-se a estas mudanças do mercado mundial. Muitos autores sustentam que a habilidade de aprender mais rápido que os competidores pode ser a única vantagem competitiva real. Como também tem autores que abordam que a capacitação somente é imprescindível quando começa a fazer discrepância sobre os processos e tarefas, ou quando assume que um procedimento ou tecnologia está obsoleto. Pois, para eles somente quando o trabalho não se faz no nível esperado, deve-se capacitar, aplicando o conhecimento ao método de trabalho para aumentar a produtividade.

Porém, é válido ressaltar que a capacitação não somente contribui diretamente para a melhor utilização e desenvolvimento da tecnologia e os recursos financeiros disponíveis, como também, parte da consideração do trabalho como espaço próprio e principalmente para a realização humana. Isto implica no conceito de proatividade, na ordem pessoal, de um saber fazer e um saber viver.

E como citam Nonaka e Takeuchi (1997), o indivíduo é o elemento criador do conhecimento e a organização é o elemento “ampliador” desse conhecimento. Portanto,

as mudanças somente ocorrerão quando houver uma dinâmica entre pro-ação do indivíduo de preparar-se para sua capacitação.

Peter Ducker (1993) afirma que “gerenciar a si mesmo” significa colocar-se onde você possa fazer sua maior contribuição à sociedade; aprender a se desenvolver constantemente, mantendo-se mentalmente proativo; e aprender como e quando mudar.

E seguindo Leonard-Barton (1998) aborda que os empregados treinados de uma forma para se apegarem ao passado, de modo irrefletido, estão condicionados a dar continuidade a rotinas há muito ultrapassadas. Para acabar com tais meios obsoletos de identificar e solucionar problemas, a organização precisa estimular proativamente as pessoas a romper com o passado.

4.1 Conceituando a proatividade

A palavra proatividade vem de pro (do grego pró), movimento para adiante; posição em frente; a favor de. E atividade (do latim activitate), qualidade ou estado de ativo; ação; energia; força; vigor; vivacidade. Assim, proatividade, em poucas palavras significa: *fazer com que as coisas aconteçam*.

Partindo daí está o centro da proatividade que consiste em encontrar a liberdade para:

- Decidir sobre a própria vida;
- Escolher em vez de sentir-se obrigado a fazer o que os outros querem.
- Determinar o comportamento e não deixar que os demais ou circunstâncias o determinem.

O diferencial da proatividade é o conceito de ser responsável pelos seus próprios atos, não buscando culpados e justificativas, tomando assim a iniciativa para enfrentar e solucionar dificuldades.

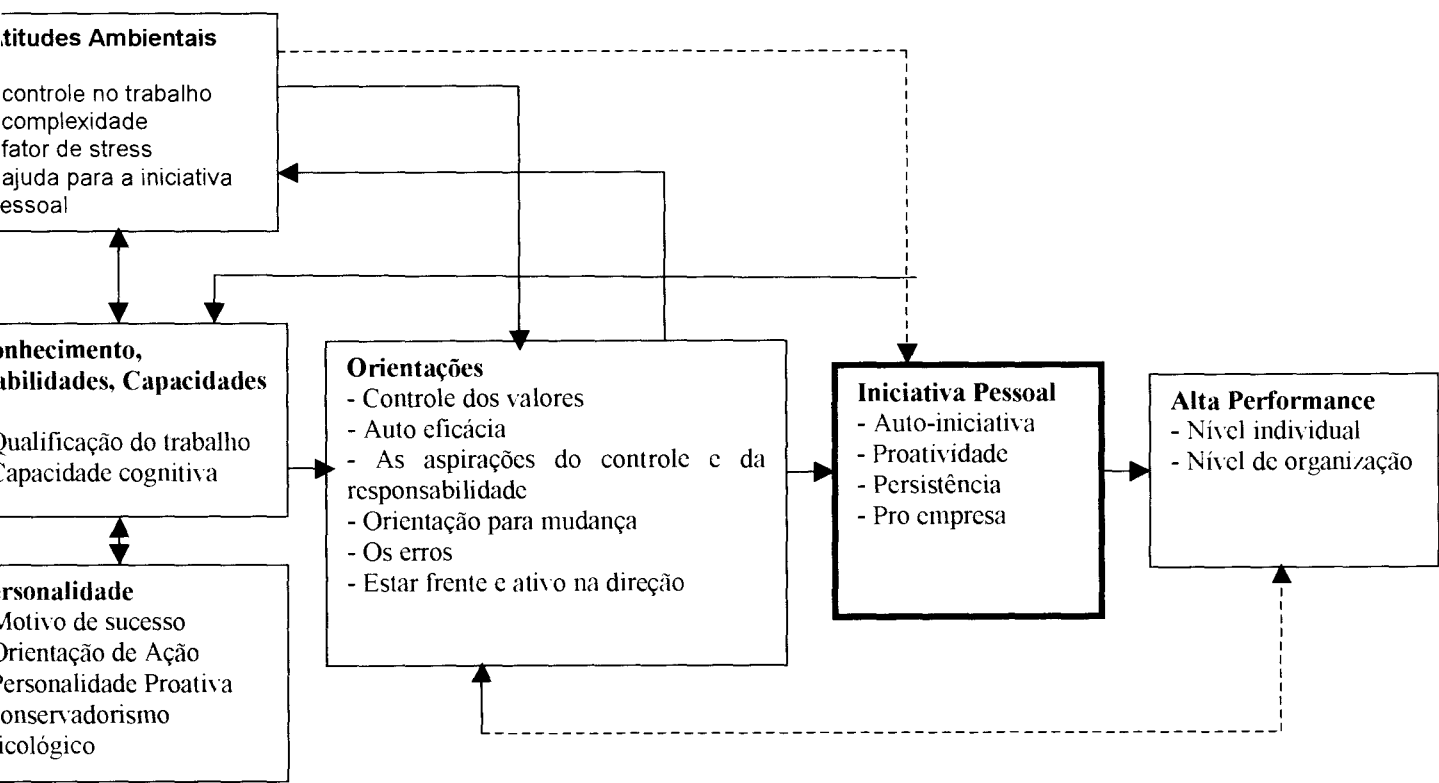
Pessoas podem, de forma intencional e direta, mudar as circunstâncias correntes, sociais ou não-sociais, provocadas ou não. Trata-se de uma abordagem relacionada com disposição. E nesse caso, disposição para um comportamento proativo.

Crant (1996) comenta que um comportamento proativo é um comportamento que altera diretamente o ambiente, e como todo comportamento, possui causas pessoais e situacionais.

O autor faz uma mensuração e correlação do comportamento proativo como uma disposição pessoal, ou seja, uma tendência do comportamento relativamente estável onde as pessoas são diferentemente pré-dispostas a comportar-se proativamente, guiadas pelas necessidades pessoais, manipulando e controlando o seu ambiente.

Outros autores utilizam o conceito de iniciativa pessoal (PI), como um comportamento de trabalho caracterizado por sua natureza de auto-iniciativa, ou seja, de uma atitude proativa, sendo persistente em superar as dificuldades que surgem na persuação de um objetivo (Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997)).

Figura 09: Antecedentes e consequência da iniciativa Pessoal



Fonte: Frese e Fay (2001)

Segundo Frese e Fay (2001) a figura acima descreve um modelo de como a iniciativa pessoal se transforma. Portanto, para se obter uma investigação eficaz de um comportamento proativo deve-se levar em consideração o discernimento geral de distinguir entre a personalidade e conhecimento, habilidades e capacidades, além das atitudes ambientais, bem como as orientações dos antecedentes da iniciativa pessoal.

Stephen Covey (2002) aborda que o ser humano possui um espaço para decidir e um espaço de liberdade para obter uma iniciativa pessoal através de sua:

- Autoconsciência;
- Imaginação criativa;
- Consciência moral;
- Vontade independente.

Ser proativo é o que também Daniel Goleman (1997) chama de inteligência emocional. O comportamento proativo não somente reconhece os sentimentos, mas os canaliza de maneira apropriada para alcançar os objetivos traçados.

O modelo da personalidade proativa desenvolvida por Crant (1996) é baseado na capacidade de efetuar as mudanças independentes da situação ambiental, ou seja, as pessoas proativas buscam por oportunidades, mostram iniciativas, tomam ações e são perseverantes até alcançarem seu objetivo relacionado com a mudança.

A pessoa proativa na era do conhecimento se move de maneira fundamental pelos valores, não por emoções ou sentimentos, tampouco por influência de outros e menos por circunstâncias. Isso não quer dizer que seja impessoal, pelo contrário, sabe como lidar de forma segura com as relações interpessoais e suas manifestações independentes de onde esteja. Tem facilidade de adaptar-se ao meio, buscando o melhor de sua cultura nacional, organizacional ou externa.

Pode-se dizer que o profissional proativo é aquele que se antecipa às situações. Ele tem conhecimento sobre o ambiente, sabe como trabalham seus companheiros de equipe e aproveita para adquirir experiência com eles, mesmo não dispondo de muito tempo para isso. O proativo tenta, em todas as situações adquirir o máximo de conhecimentos (muitas vezes de forma inconsciente), o que lhe permite se antecipar ao fato.

A característica essencial do profissional proativo é preocupar-se em contribuir com seu trabalho, com atitudes voltadas para que os resultados na organização sejam cada vez melhores. Ajudando não somente em situações especiais, mas em todo momento e com todos, em constante trabalho em equipe.

4.2 Reatividade versus proatividade

O propósito da proatividade está na antecipação de mudanças, e segundo Crant (1996) as pessoas que não focam as mudanças são denominadas reativas, que falham em identificar, deixando passar ao largo, oportunidades de mudar as coisas. Mostram pouca iniciativa, passivamente adaptam-se e mesmo suportam suas circunstâncias.

Para Frese e Fay (2001) a consequência de uma atitude ativa é a mudança do ambiente. Isto distingue de uma atitude passiva que tem como característica de só executar uma tarefa mediante um comando, sem assumir as dificuldades presentes, futuras, apresentando apatia às demandas ambientais.

Choo *apud* Possebon (1998) acrescentam que o reativo tenta dar um sentido apropriado para determinada situação que já ocorreu, enquanto o proativo está predisposto a criar uma situação para o futuro desejado.

Covey (2002) diz que o reativo constrói sua vida emocional em torno do comportamento dos outros, permitindo que a fraqueza alheia o controle. São levados pelos sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente. Os proativos são guiados por valores, cuidadosamente pensados, selecionados e interiorizados.

Na organização o reativo lamenta das situações ocorridas com falas tipo: “não tenho tempo; as pessoas me obrigam a agir desta forma; não sou livre para escolher minhas próprias decisões; isto quem deveria estar fazendo é meu chefe; não há nada que possa ser feito a este respeito, etc”.

Por outro lado, a linguagem pode demonstrar a consciência de anteciparem-se as mudanças, distinguindo a reatividade da proatividade como:

Figura 10: *Distinção entre a reatividade e a proatividade*

<p>Linguagem reativa</p> <ul style="list-style-type: none">• Não posso fazer nada.• Eu sou assim.• Não me permitirão.• Tenho que fazer isto.• Não posso escolher.• Estou obrigado.• Sim...mas...• Algum dia as coisas vão mudar.	<p>Linguagem proativa</p> <ul style="list-style-type: none">• Que alternativa tenho.• Controlo meus sentimentos• Posso optar por um enfoque diferente.• Escolho, prefiro, decido.• Selecciono uma resposta adequada.• Posso elaborar uma exposição efetiva.• A decisão é minha.• Buscarei uma solução.
--	--

Fonte: Covey (2002)

Portanto, as desculpas são reativas em qualquer ambiente organizacional porque tentam ocultar a responsabilidade. Mas, quando se é proativo a linguagem muda, intensificando a liberdade e responsabilidades pelos atos.

Frese e Fay (2001) salientam que os conceitos passivos são usados para descrever reações dos empregados às mudanças no local de trabalho. Atualmente, as organizações estão atravessando uma multiplicidade de mudanças devido ao rápido desenvolvimento tecnológico, ambientes dinâmicos, idéias organizacionais distintas, e a conceitos de trabalho suscetíveis às transformações.

Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000) falam sobre a adaptabilidade necessária em ambientes modernos, onde os trabalhadores necessitam não somente ser cada vez mais adaptáveis, versáteis, e tolerantes a incerteza, assim como também necessitam operar eficazmente frente a mudanças e ambientes variados. O conceito de adaptabilidade implica que deve existir uma estrutura organizacional que se adapte a esses ambientes. Entretanto, as transformações hoje no trabalho implicam que não existe mais estruturas que se adaptam. Conseqüentemente, as situações de incertezas requerem uma aproximação ativa de um trabalho que ajude as pessoas a identificar as tarefas atuais e as necessidades a longo prazo da organização.

Decker *apud* Possebon (1989) apresenta um trabalho onde rejeita a dicotomia entre as atitudes reativas e proativas, propondo a existência de um “*continuum*” de comportamentos, que parte do reativo-defensivo, para passar ao reativo-responsivo, depois ao antecipatório-reactivo, chegando finalmente ao comportamento proativo. Para o autor, a dicotomia plantada entre a atitude reativa *versus* a proatividade deveria ser eliminada, pois para ele, as pessoas adotam posturas e comportamentos que podem navegar por este “*continuum*”, ou seja, que, uma pessoa pode deixar de ser reativo para transformar-se em proativo. Este é o fundamento do ser humano, crescer e transformar continuamente.

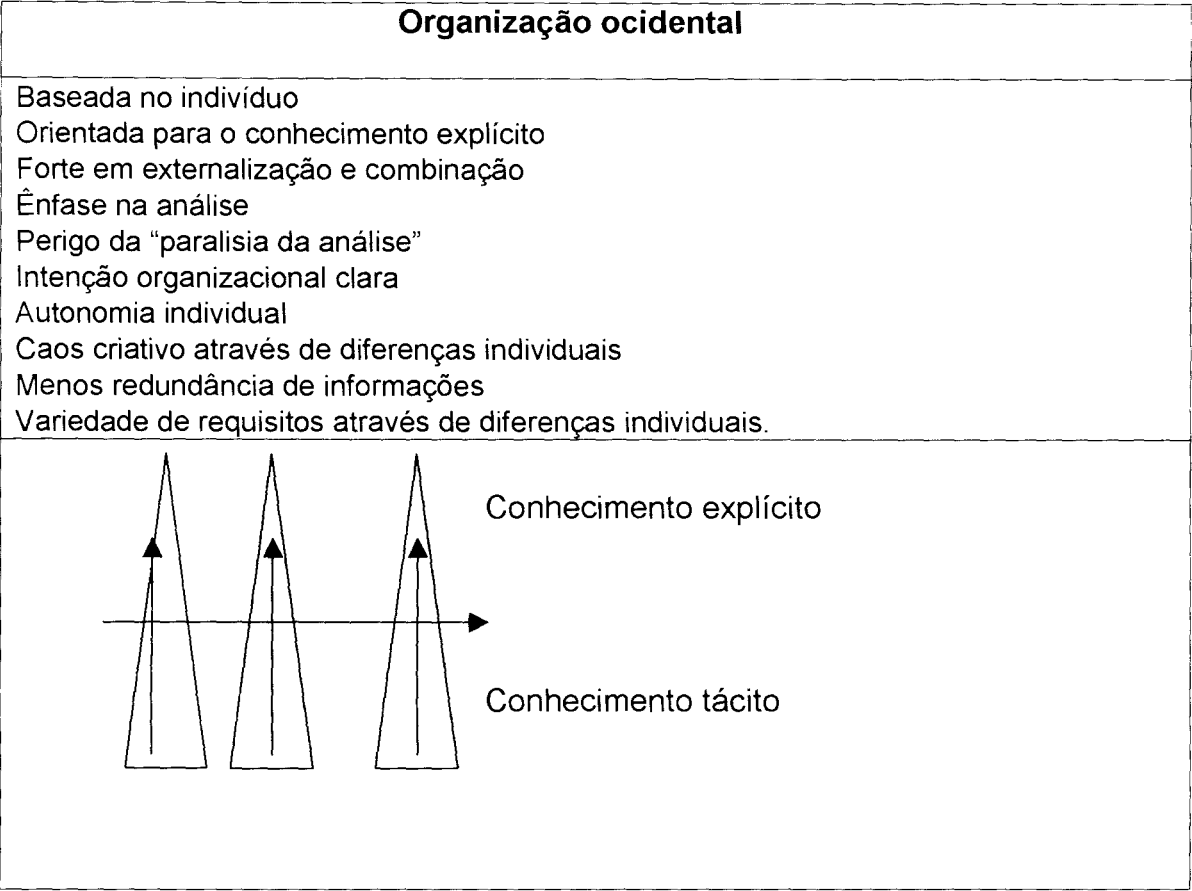
4.3 Promovendo uma organização proativa

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas ocidentais e neste caso latinas americanas, enfatizam tanto o conhecimento tácito como o explícito no nível individual, sendo receptiva a certas condições capacitadoras, onde a intenção organizacional é clara, e a redundância de informações e tarefas é reduzida (o caos criativo não é produzido pelo desempenho seqüencial de tarefas, mas pela variedade de requisitos “natural”), ou seja, onde prevalecem as diferenças individuais “naturais”, como demonstrado na figura 11.

Entretanto, os autores esclarecem que as empresas devem desenvolver uma capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento. Ressaltam ainda que as fronteiras do conhecimento são muito obscuras, o que ajuda a expandir o escopo competitivo, como também é preciso que exista uma visão do conhecimento com um certo grau de incerteza e não definitiva.

Este tipo de visão fornece aos empregados a liberdade e autonomia para definir suas próprias metas, tornando-os mais determinados a descobrir o que realmente significam os ideais da empresa.

Figura 11: A organização ocidental



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Conforme Motta (2000, p. 43) para que exista realmente um conceito de mudança é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. E neste caso, a capacitação voltada para a proatividade pode ser a descentralização e a modulação da empresa concedendo maior liberdade ao empregado na execução de suas tarefas como também em maior responsabilidade sobre o seu treinamento. E seguindo esta linha o autor cita: *“Há uma transferência de poder ao indivíduo na decisão sobre seu próprio desenvolvimento. O funcionário se torna parceiro da organização ao traçar os caminhos da formação, para que ambos cresçam juntos”*.

A empresa deve provocar a curiosidade de seus empregados para uma mudança sistêmica, para o surgimento de novas idéias de melhoria organizacional e novos produtos. Criar no indivíduo uma visão empreendedora de negócio. Na verdade, existe

uma necessidade de se combinar as expectativas do indivíduo com os valores da empresa, como demonstrado no quadro a seguir:

Figura 12: *Responsabilidades mútuas*

O que as empresas precisam de seus empregados:
• Sentido de urgência
• Resultados
• Aprendizado
O que os empregados precisam de suas empresas:
• Liberdade de não se preocuparem
• Liberdade para focalizar
• Liberdade para aprender
• Liberdade para tentar novas coisas, assumir riscos e cometer erros.

Fonte: Gubman (1999)

Gubman (1999) aponta que essas responsabilidades mútuas resultam em um trabalho mais desafiador como também mais valioso, exigindo, com isso, um melhor tratamento. Isto significa dizer que com a globalização onde as empresas são mais focalizadas, enxutas e ágeis e com tecnologias avançadas oferecem imensa oportunidade de crescimento para as pessoas. Porém é válido ressaltar que as pessoas voltadas para as realizações adoram expandir-se, alimentando seu senso de proficiência - desejo de ser o melhor - que constitui uma motivação quase universal.

Devem ter claro que as pessoas voltadas para as realizações adotam uma postura de expansão, alimentando seu juízo de competência – desejo de ser o melhor – e isto constitui, hoje em dia, uma motivação quase que universal.

Frese e Fay (2001) sugerem que a iniciativa pessoal seja também utilizada num conceito da proatividade, para entender quando e porque as mudanças de uma organização se traduzem em melhorias. Como exemplo, a iniciativa pessoal pode ser um assessor para efeitos da gerência de recursos humanos, gerando, dessa forma, mudanças e aprendizagem na organização.

Portanto, como relatam Antila e Ylostalo (2002) as empresas que promovem em seus empregados à liberdade para atuar têm mais oportunidade hoje de decidir a estrutura organizacional e o tempo, de uma maneira que não gere conflito com os mercados externos altamente competitivos.

Não obstante, a distância que separa a organização viciada por uma conformidade corporativa, de uma dirigida para a inovação, passa obrigatoriamente por um profissional criativo, proativo e empreendedor. Este profissional requer um ambiente que estimule, constantemente, a sua energia de atuar.

A intensidade na qual é utilizada esta energia se concede com eficácia ou é retida por indivíduos, diferenciando entre as organizações que estancam e as que inovam. As empresas que proporcionam a liberdade de ação e que despertam o desejo de atuar podem encontrar as oportunidades para a inovação em quase toda a situação. Isto, atualmente, pode ser a estratégia que as empresas brasileiras devam se preocupar como forma de adaptar-se aos mercados globais.

4.4 Proatividade e Capacitação

Trabalhos como o de Crant, bem como do Stephen Covey (cujos livros, para alguns, são considerados como simples livros de auto-ajuda) podem revelar-se importantes em um projeto de concepção e implantação de sistemas de capacitação que promovem o sentido proativo para o empregado. Entretanto, percebe-se nesta dissertação que a proatividade e a capacitação são temas estreitamente ligados. Se as pessoas podem direta e intencionalmente mudar as circunstâncias que as cercam, podem, por exemplo, escolher profissões ou atividades nas quais serão mais bem sucedidas. Logo, parece razoável que personalidades proativas revelem tendências para construir carreiras mais exitosas.

A capacitação nesta fase seria o determinante para a mudança comportamental dos indivíduos dentro da organização. Pois seria a ferramenta para canalizar as energias e

desenvolver capacidades para que as pessoas permaneçam o maior tempo possível atuando proativamente.

Outros autores já utilizados nesta dissertação falam da criação do conhecimento através da iniciativa das pessoas, como Nonaka e Takeuchi (1997) que reafirmam sobre a necessidade da empresa fornecer condições que permitam a autonomia das pessoas de se automotivarem para criar novo conhecimento. Entretanto, a iniciativa somente poderá existir, se de contrapartida houver um pensamento proativo.

O importante aqui é definir como se podem superar modelos de capacitação tradicionais, onde as empresas assumam um papel de guia para seus empregados oferecendo-os as diferentes vias para obter e usar informação e apoiando-os para desenvolver seu pensamento nos níveis de análises e amadurecimento de suas idéias. Assim, é importante definir metas claras e estratégias realistas que permitam a planificação em longo prazo para poder ter dados confiáveis do impacto das mudanças.

Entretanto, há uma carência chamativa da consciência da maneira pela qual se tem definido as atividades de capacitação para oferecer as pessoas auto aprendizagem.

Não obstante, a aprendizagem em uma organização é sumamente complexa e vai mais além do investimento econômico que se efetua em treinamento. Nonaka (1994, p.37) sustenta que uma organização que aprende é aquela em que inventa um novo conhecimento, não é uma atividade especializada de um grupo particular senão uma forma de comportamento em que qualquer um pode ser trabalhador com conhecimento:

“A aprendizagem, o aproveitamento e a difusão dos conhecimentos tem que ver precisamente, com a necessidade de fomentar esta interação e potencializar os conhecimentos tácitos – a maioria das vezes ignorados ou desvalorizados na gestão empresarial – e não se limitar a cumprir com as atividades de capacitação somente como meio para responder aos imperativos das certificações de qualidade ou similares”.

Segundo Novick (1997) os linhamentos teóricos permitem formular algumas hipóteses sobre distintas linhas de ação tendentes a alcançar, articular e otimizar a capacitação para o desenvolvimento do processo de aprendizagem e inovação nas empresas:

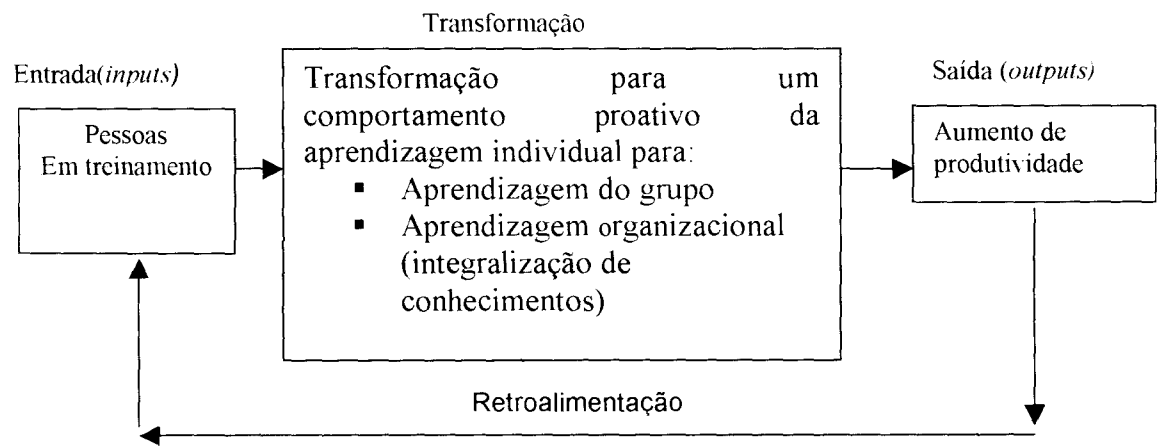
- Qualquer capacitação para ter êxito deve ser encarada como um processo de carácter contínuo e permanente e integrar-se em uma ação estratégica;
- O reconhecimento dos saberes tácitos é uma variável de fundamental importância em qualquer processo ligado ao ensino e aprendizagem;
- A aprendizagem da organização deve basear-se em uma dinâmica permanente de codificação das experiências e saber dos indivíduos, tanto positivos como principalmente negativos;
- Finalmente, toda boa formação para o trabalho requer um indispensável treinamento no espaço de trabalho, e a cargo das empresas.

Desta forma, a proatividade tem o potencial de alavancar a aprendizagem quando:

- Os indivíduos conseguem transformar os conhecimentos abstratos, aprendidos cognitivamente, em ações ou comportamentos em direções a propósitos organizacionais (PFEFFER e SUTTON, 1999);
- O conhecimento é compartilhado ou distribuído entre os membros da organização;
- E os resultados da aprendizagem (as competências desenvolvidas) são incorporados nos processos, estrutura ou cultura organizacional (SNYDER e CUMMING, 1998).

De forma similar a um sistema de produção tradicional, esta dissertação relaciona um programa de capacitação proativa como uma intervenção planejada, onde o objetivo é promover o aumento do estoque de conhecimento dos membros da organização por meio da mudança de seu comportamento para uma iniciativa a auto aprendizagem, adaptando sua cultura, seus traços e diferenças através da criação de um novo ambiente. Ambiente este que servirá de diferencial estratégico para a contínua qualidade, produtividade, posicionamento no mercado. Essa diferença informa novas áreas e conteúdos para programas de capacitação, retroalimentando (*feedback*) o sistema de aprendizagem organizacional.

Figura 13: Sistema de aprendizagem organizacional



Fonte: adaptado Chiavenato (1999)

Não obstante, cientistas das áreas social e humana têm enfatizado desde o início do século XX da importância do treinamento para o desenvolvimento de uma força de trabalho hábil e para o aumento da produtividade (COLARELLI e MONTEI, 1996). E neste caso, o treinamento deve gerar mudanças comportamentais observáveis, que é a medida universal de sucesso de um programa (KLIMECKI e LASSLEBEN, 1998).

Muitos autores que estudam a proatividade perceberam que trabalhar este tema é muito interessante, pois somente o empregado em seu ambiente de trabalho pode detectar os problemas antes da gerência e como também tem as ferramentas necessárias para encontrar soluções, e são as variáveis educacionais e comportamentais que vão provocar a curiosidade para soluções eficazes.

A trajetória aqui é utilizar programas de capacitação que gere o engajamento do empregado com o negócio. Baumruk *apud* Gubman (1999, p. 212) cita que: “o engajamento não é dirigir um conjunto particular de comportamentos, ainda que os administradores prefiram assim. Refere-se muito mais a criar um ambiente no qual as pessoas se sintam energizadas para fazer o melhor de suas carreiras”.

E Gubman (1999) reafirma que a empresa pode criar programas que alinhem o estilo de estratégia a aprendizagem e valoração de cada empregado da organização. O autor

comenta que a organização deve ajudar as pessoas a compreenderem onde necessitam ir e capacitá-las o máximo possível a chegar por seus próprios meios, verificando seu curso a longo do caminho, como também deve fazer ajustes necessários para voltar à trajetória certa ou acelerar a marcha sempre que puderem.

Porém, as empresas brasileiras e seus empregados conciliam suas expectativas de desenvolvimento da seguinte forma:

- As pessoas não foram estimuladas em suas vidas a pensar de forma estruturada em seu desenvolvimento, deixando a cargo da empresa ou do acaso o direcionamento de suas carreiras profissionais;
- As empresas adotam uma postura autoritária em relação ao desenvolvimento de seus trabalhadores, designando ações de treinamento e desenvolvimento, definindo trajetórias profissionais e estabelecendo o momento de oferecer desafios e oportunidades profissionais, ou uma postura de total isolamento, deixando seus trabalhadores a sua própria sorte, não fazendo qualquer ação estruturada para o aproveitamento interno de pessoas;
- As empresas estão, em sua quase totalidade, despreparadas para qualquer ação de estímulo, orientação e suporte para que os empregados assumam o planejamento de seu desenvolvimento ou carreira.

Isso tudo contradiz aos princípios da auto capacitação, onde o indivíduo deverá ter liberdade para criar critérios em sua escala de preferências e a racionalidade de sua ação. Seguindo esse processo a capacitação servirá para ensiná-lo a pensar, reelaborar constantemente seus significados e aprender a fazer autocrítica. Sabendo como fazer e perguntando o porquê de como fazer função dos significados e valores que sua racionalidade revela.

Entretanto, é sabido que para a capacitação não existe uma receita única para a aplicação em organizações distintas. Ainda, que seja sempre possível tirar bom proveito da experiência alheia, cada organização deve criar seu modelo “sob medida”, pois cada contexto tem suas peculiaridades e, portanto, exige intervenção tópica. Por existir uma forte dependência de valores, costumes e, em geral, dos sistemas associativos e

ideológicos do grupo social, a proatividade pode ser um meio de se aprender com quais programas se podem trabalhar as diferenças culturais e corrigir os desvios percebidos.

A figura abaixo mostra as duas etapas que se depara o indivíduo quando busca sua auto capacitação.

Figura 14: A auto capacitação

DE	PARA
Cargo (local definido)	Competência (real/visível/percebida)
Hierárquica - o “chefe” (de um indivíduo)	Hierárquica – do grupo (de um grupo)
Unidade (domínio fechado de uma área de conhecimento)	Multiplicidade (domínio abrangente de uma multiplicidade de conhecimento)
Simplificação (soluções rápidas – respostas)	Complexidade (perguntas amplas, divergentes)
Definição “Você tem que fazer”	<i>Empowerment</i> “Você pode fazer”
Elites (sempre um grupo escolhido)	<i>Everyman</i> (todos são chamados a participar)
Pessoa a pessoa (competição de “um por um”)	Solidariedade (princípios democráticos)

Fonte: Boog (1994)

Frese e Fay (2001) sinalizam que os diversos procedimentos da capacitação podem ter efeitos na iniciativa pessoal que gera a proatividade, ressaltando a idéia de que a mesma pode fazer realmente algo para melhorar o trabalho e uma melhora eficácia. O trabalho em equipe, grupos de qualidade, ou seja, qualquer ferramenta que venha reajustar o local de trabalho, gera um efeito proativo nas pessoas no seu desenvolvimento dentro da organização.

E como cita o filósofo Pierre Lévy: *"Nada é mais precioso que o ser humano. Ele é a fonte de todas as riquezas, critério e portador vivo de todo valor..."* Portanto, somente o indivíduo nas organizações pode ser o fundamento da proatividade, que é desenvolver um ambiente criativo e inovador.

4.5 Os impactos na Capacitação

O efeito econômico e social das transformações na organização do trabalho abre um leque de pesquisas muito amplo e carregado de inovações. No que diz respeito especificamente a presente dissertação, a atenção está voltada para os impactos da dinâmica da capacitação proativa nas empresas.

Hoje o desempenho e o comprometimento dos empregados são mais vitais para o sucesso do negócio. Num cenário que demanda "fazer mais com menos", o desejo dos empregados em dar uma contribuição adicional faz muita diferença.

Portanto, o homem volta a se envolver completamente em seus papéis, como nas sociedades tribais. Neste novo paradigma das organizações o homem se transforma em coletor de informações, o que antecipa e faz acontecer os fatos, sendo fator determinante de transformações organizacionais.

5 - ESTUDO DE CASO

“Nossa maior fraqueza está em desistir.
O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez”.

Thomas Edison

5.1 – Identificação da Internacional Serviços Aduaneiros

A empresa em estudo situa-se em Vitória, ES, e conta com 30 funcionários. Foram entrevistados 28 funcionários situados nas áreas administrativa e operacional. As entrevistas foram realizadas a partir de um questionário fechado.

A empresa que serviu como referencial para a dissertação foi a Internacional Serviços Aduaneiros, fundada em 1991, com o objetivo de dinamizar suas operações de comércio exterior, na área de armazenagem e distribuição de cargas importadas após a sua nacionalização, bem como consolidar e preparar para embarque quando destinadas a exportação.

Essa organização possui um capital exclusivamente nacional, com faturamento médio de R\$ 138 mil/ano e tempo de atuação no país igual a 10 anos. Localizada em Vitória, ES, iniciou-se com 5 colaboradores e em 2001 o seu quadro chegou a 30 colaboradores.

Esse crescimento no quadro funcional foi motivado pelo desenvolvimento da empresa em seus serviços à medida que se consolidava no mercado, como resposta à concorrência cerrada.

O produto da Internacional Serviços Aduaneiros está baseado na prestação de serviço, subdividindo-se em setor operacional e administrativo. No início, a administração era centralizadora, com pouca demanda e um número reduzido de funcionários, havia um controle direto em todas as atividades. A partir de 1998, a empresa começou a conquistar o mercado, expandindo seu negócio, angariando novos serviços, aumentando, com isso, o seu quadro de pessoal.

A Internacional Serviços Aduaneiros sentiu a necessidade de acompanhar as mudanças de gestão, a partir do momento que começou a crescer a sua demanda e,

conseqüentemente, o seu contingente de pessoal.

Suas principais características são: execução do trabalho em células; atividades padronizadas.

5.2 – Metodologia

Essa dissertação foi realizada objetivando conhecer as mudanças ocorridas na política de capacitação de pessoas da Internacional Serviços Aduaneiros Ltda frente às transformações sócio-econômicas, verificando o processo de capacitação de pessoas atualmente utilizado pela empresa, bem como analisando a existência de processos de capacitação. Foi composta uma amostra de 30 funcionários, a quem foram enviados os questionários. A pesquisa obteve uma taxa de retorno de 94%, considerada alta.

A metodologia aplicada foi pesquisa de campo, realizando investigação no local onde o processo ocorreu, ou seja, na Internacional Serviços Aduaneiros Ltda.

Dentre os profissionais pesquisados, com idade média de 30 anos, 7% Diretores, 4% Gerente de Importação e Exportação, 14% Assistente de Importação e Exportação, 47% Auxiliares de Importação e Exportação 4% Assistente Administrativo e Financeiro e o restante distribuídos entre Auxiliares Administrativo e Financeiro (14%) e Serviços Gerais (10%). No que tange a escolaridade, a maioria tem ensino médio completo (60%), porém 20% não concluíram o ensino médio. Apenas 20% estão cursando o terceiro grau.

5.3- Analisando sobre a ótica da proatividade.

Percebe-se que a explanação dos modelos de capacitação já foram iniciados por vários cientistas organizacionais, desta forma propõem-se uma alternativa de pesquisa que visa antecipar as mudanças econômicas e sociais internas e externas que vivencia o mundo atual.

Tradicionalmente, o empregado era visto de forma freqüente como alguém a ser socializado no trabalho e na cultura da companhia (Van Maanen, 1976). Hoje, há uma necessidade de desenvolver um comportamento voltado para a iniciativa das pessoas.

Frese e Fay (2001) desenvolveram o conceito do PI (iniciativa pessoal) em resposta a um problema social particular; no caso, para compreender um fenômeno observado na Alemanha oriental após a unificação com o oeste. Os primeiros gerentes ocidentais que começaram a operar no leste queixaram-se sobre uma falta de iniciativa, na República Democrática da Alemanha do leste, socialista. A sua cultura anterior era que as pessoas após saírem da escola já tinham diretamente um trabalho, e, geralmente, esperavam permanecer na mesma companhia e nivelar freqüentemente o mesmo trabalho por toda sua vida. Antes da unificação, o indivíduo não era de nenhuma maneira responsável por encontrar um trabalho, mantê-lo, ou introduzir mudanças a ele. Após a unificação, tudo isto mudou - além da introdução de tecnologias novas, estilos da gerência, e assim por diante.

Os autores perceberam que este problema social, não era justamente um fenômeno alemão oriental, mas um problema antes de tudo geral:

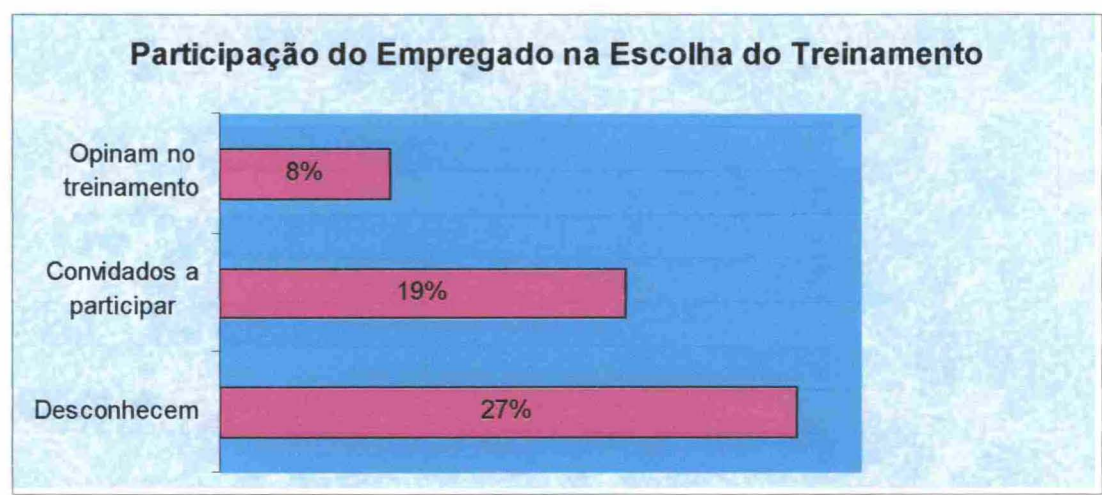
“Todas as sociedades que promovem a mudança e requerem que seus empregados sejam ativos devem estar interessadas no conceito de iniciativa pessoal. Além disso, muitos gerentes discutem hoje em dia de que necessitam participantes ativos no trabalho melhor que colaboradores passivos” (FRESE e FAY, 2001, P.136).

Segundo Carvalho³ o indivíduo não pode ser visto como ser reativo que molda seu comportamento às exigências da racionalidade do processo organizacional, mas como alguém que pauta seu comportamento pelo Guerreiro Ramos chama de “racionalidade substantiva”. Ou seja, que as pessoas sejam reconhecidas como possuidoras de uma consciência crítica que faz alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade.

³ CARVALHO, M. S. M.V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. RAP - Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Jan/mar. 1995.

A pesquisa mostra que a participação dos funcionários na escolha dos cursos de treinamento para o desenvolvimento organizacional, oferecido pela empresa, registra a aceitação de quase a metade dos funcionários, sendo que apenas 8% opinam sobre a escolha do treinamento. Isto implica em uma política de desenvolvimento e treinamento que era utilizado no passado basicamente para adequar as pessoas a suas funções. Brandão, Borges, Rodriguez (2001) comenta que nessa época a empresa adotava-se o princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, aperfeiçoando o seus empregados para as atividades específicas, limitando-se apenas as questões técnicas.

Figura 15: *Participação do empregado na escolha do treinamento*



Sendo assim, os objetivos neste caso, são ajustados pela organização ou pelo executivo-chefe e não pelo empregado. Desta perspectiva, pode-se dizer que o treinamento somente assegura que o empregado saiba o que tem que fazer no seu local de trabalho. Para muitos autores este tipo de comportamento organizacional, pode ser considerado muito reativo.

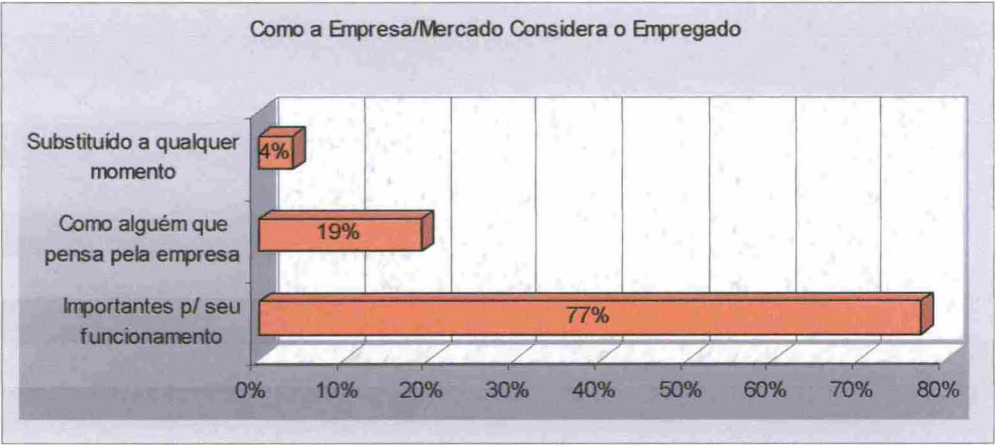
A empresa em estudo tem uma cultura voltada ao paternalismo característico das empresas brasileiras como já apresentado no primeiro capítulo, onde a centralização do poder impede as pessoas de construírem um conhecimento no trabalho, nos produtos e nos processos. Ficando muitas vezes a mercê de ordens superiores, apesar de possuírem um potencial criativo não expressam suas idéias a não ser que sejam questionadas.

Contrapondo a análise, Milkovich (2000) aponta que a finalidade da capacitação na organização é: “*ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados*”. Acrescentando, Frese e Fay (2001) desenvolveram uma teoria que além de nova aprendizagem, a empresa deve prover ao empregado de auto iniciativa, proatividade e persistência para romper as barreiras existentes.

Antila e Ylostalo (2002), seguem este pensamento dizendo que uma cultura voltada para o paternalismo e o autoritarismo podem impedir um comportamento proativo. Para os autores uma empresa proativa, busca atribuir maior responsabilidade ao empregado, onde a este é requerido ter a habilidade profissional crescente e uma capacidade para trabalhar em equipe e para fazer escolhas direitas.

Desse modo, a pergunta “como a empresa/mercado considera o empregado” buscou captar posicionamentos entre o corpo gerencial e o quadro funcional. Nota-se que, quase na sua unanimidade, dos empregados entrevistados (92%) apontam que a empresa considera seus funcionários importantes para seu funcionamento, exigindo profissionais que pensam por ela, buscando a sua qualificação e apenas 4% percebem que a empresa considera o empregado como uma peça substituível a qualquer momento, um mero cumpridor de ordens.

Figura 16: Como a empresa / mercado considera o empregado



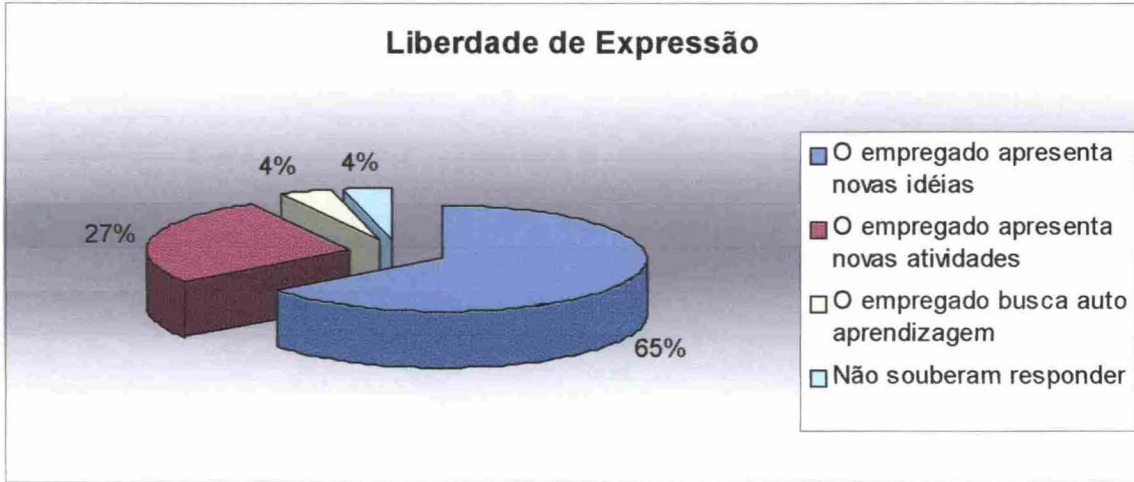
De acordo com a visão gerencial o empregado é importante para o funcionamento da empresa, uma vez que o mercado vem exigindo profissional que pensa pela empresa buscando sua qualificação. Porém, o executivo-chefe afirma que este empregado “só executa com autorização”. Por outro lado, a resposta “pode ser substituído a qualquer momento” também foi apontada pelo executivo-chefe.

A pesquisa indica que neste caso os empregados têm uma pré-disposição para uma capacitação proativa. Geralmente, como afirmam Frese e Fay (2001), o procedimento normal de uma organização é que as pessoas interpretem seus trabalhos e o executem exatamente da mesma maneira que o supervisor que atribuiu a função. Entretanto, este não é o caso, pois na maioria de situações de trabalho, e como respondido pelos empregados da empresa em estudo, existe em contraste, um conceito ativo de capacitação da perspectiva que as pessoas no trabalho podem ir além destas tarefas atribuídas, pode desenvolver seus próprios objetivos, e pode auto iniciar a busca de outros conhecimentos. Um conceito ativo que supõe que as pessoas busquem uma nova perspectiva de capacitação a longo prazo que resulta, por exemplo, nas tentativas de adquirir novos treinamentos de acordos com as mudanças ambientais externas.

Senge (1991) alerta para o fato de que a maior parte das nossas organizações ainda é burocrática, altamente verticalizada e orientada muito mais para o controle do que para a aprendizagem. As pessoas em organizações desse tipo são recompensadas pela obediência “cega” aos padrões previamente estabelecidos, e não pela capacidade de refletir, julgar, interpretar, experimentar e agir, ao contrário a capacitação proativa.

Na pergunta com relação à liberdade de expressão do empregado para com a empresa, a liberdade de apresentar novas idéias representou em 65% dos funcionários entrevistados. 27% escolheram a opção “tentar novas atividades” e apenas 4% consideraram “buscar aprender sozinho”. Para o executivo-chefe a opção que apareceu em primeiro lugar foi “de apresentar novas idéias”, seguida de “buscar aprender sozinho”.

Figura 17: Liberdade de expressão



Para melhor visualizar a questão anterior, Schein (1994) apresenta as principais características de uma cultura que inibem não só a aprendizagem, como a liberdade do indivíduo de desenvolver um comportamento voltado para auto iniciativa:

- a) Distinção entre questões "hard" e "soft": As questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre aquelas que se referem aos relacionamentos. As coisas mais importantes são o dinheiro, resultados financeiros, recompensas, produção, competição, estrutura, entre outros aspectos do gênero. O discurso dos dirigentes está direcionado para a valorização das pessoas e dos relacionamentos, mas a ênfase de fato é no trabalho que pode ser quantificado. As pessoas são vistas como qualquer outro recurso que pode ser usado e manipulado, como o capital e a matéria primam;
- b) Concentração nos sistemas, não nas pessoas: Os líderes e gerentes são engenheiros e tecnocratas que estão preocupados em criar e manter sistemas livres de falhas e erros humanos. A finalidade principal é a de moldar os seres humanos a partir dos sistemas estabelecidos, e não o contrário;
- c) As pessoas da organização são reconhecidas como reativas: As pessoas mudam como reação a forças externas vistas como ameaçadoras; por isso, se concentram na resolução de problemas, e não na criação de algo novo;

- d) A organização é enxuta e má: A perspectiva da organização para a resolução e adequação dos seus problemas é de curto prazo. O pensamento dos líderes e gerentes é de que os funcionários são maus por natureza e a empresa deve ser enxuta. A folga é inaceitável;
- e) Compartimentalização da resolução de problemas: Os papéis e as tarefas são divididos. As pessoas acreditam que a melhor maneira de resolver problemas é desmembrá-los em seus componentes, analisando cada um deles separadamente para depois reinseri-los no contexto total;
- f) Restrição do fluxo de informações: A suposição dominante é a de que os gerentes possuem o direito inalienável a informações e privilégios. As informações de todo e qualquer tipo não são divulgadas às pessoas que não tenham necessidade de saber. A posição e o acesso às informações conferem *status* e poder;
- g) Crença na competição individualizada: A competição individualizada é vista como a coisa certa para poder e *status*. A ênfase cultural é no individualismo. O trabalho em equipe é considerado uma necessidade prática, porém é algo intrinsecamente indesejável;
- h) Crença na supremacia dos líderes: Tanto os líderes quanto os seguidores supõem que os líderes devem assumir o controle das situações, serem decisivos, firmes e dominantes. Os líderes não devem reconhecer que são vulneráveis.

Estas características em seu conjunto produzem organizações que geram a aprendizagem do tipo conservador. Ou seja, favorecem a difusão de experiências, informações e conhecimentos de um modo extremamente seletivo (“é repassado somente a quem interessa”) como forma de manter as “rédeas do jogo”. Nestas circunstâncias, buscar a inovação implica num risco que pode custar à própria sobrevivência no interjogo organizacional. Portanto, é perigoso “colocar a cara de fora”. A suposição mais difundida nesse caso é a de que “cada macaco deve ficar no seu galho” ou “em boca fechada não entra mosca”.

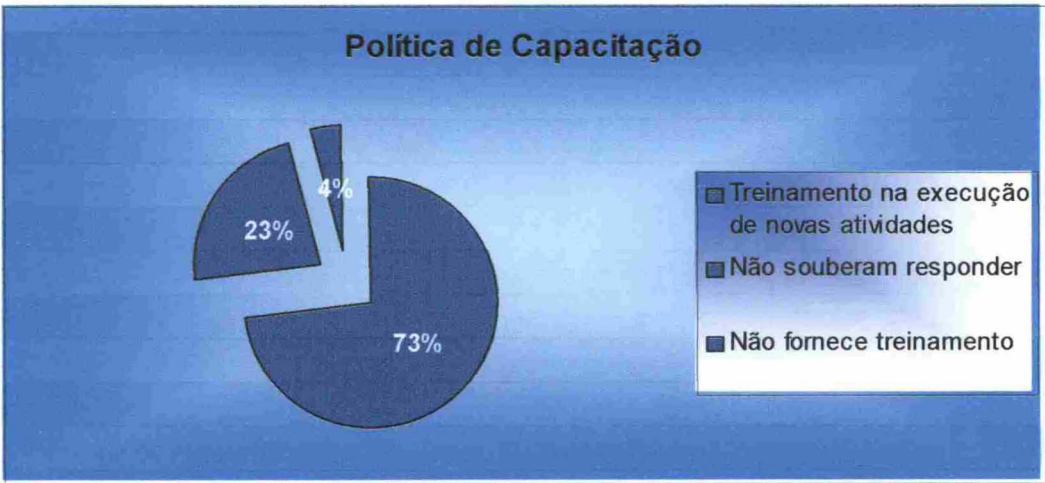
De modo contrário, as organizações formadas com base em uma cultura genuína de aprendizagem, realizam experimentos, trocam experiências e se encontram em constante busca de conhecimentos que agreguem novos valores. É justamente neste

tipo de organização que ocorre a inovação, ou seja, a ruptura com o que está historicamente estabelecido.

Porém, para que se transformem de fato em locais condizentes com a aprendizagem permanente, as organizações necessitam passar por um processo de “desaprendizagem cultural”; de outra forma, urge que rompam com os pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos, e que por isso, se encontram esgotados diante das atuais exigências impostas às organizações.

Com relação ao desenvolvimento e treinamento das pessoas, onde a pergunta consistia em “quando você precisa executar novas atividades, a empresa fornece treinamento?”, verificou-se que a empresa investe em treinamento na execução de novas atividades para a maioria dos entrevistados. Porém o tipo de treinamento realizado pela empresa na execução de novas atividades passa-se pela aprendizagem no próprio local de trabalho, pelos próprios empregados que aprendem entre si, de acordo com o potencial de cada um. Isto demonstra o quanto é confuso na empresa o conhecimento do conceito de capacitação.

Figura 18: Política de capacitação



Com base nesta dissertação, percebe-se que investir na capacitação é uma força motriz que gerencia o conhecimento dentro da organização. Uma empresa proativa que promove o desenvolvimento e treinamentos das pessoas preocupa-se, como comenta

Milvokich e Boudreau (2000) em determinar significativamente o sucesso das atividades de treinamento. Sendo assim, é necessário um diagnóstico cuidadoso das condições e necessidades organizacionais para a elaboração da estratégia de treinamento.

Nessa ótica Robinson e Robinson *apud* Milvokich e Boudreau (2000) contribuem com o quadro sobre as diferenças entre treinamento com atividade e treinamento para impacto:

Figura 19: Relação treinamento x aprendizagem

ELEMENTO	TREINAMENTO	APRENDIZAGEM
CONTEÚDO	Melhora as competências técnicas	Constrói um núcleo de competências organizacionais
METODOLOGIA	Aprendendo ouvindo	Aprendendo fazendo e ouvindo
PÚBLICO	Cada empregado	Empregados, clientes, fornecedores e sociedade.
DOCENTES	Professores externos e consultores	Gerentes, professores externos e consultores
FREQUÊNCIA	Eventual	Contínuo e sempre inovando
OBJETIVOS	Desenvolver competências individuais	Desenvolver competências críticas para a empresa
ÊNFASE	Reativa, aprendizado individual	Proativa, aprendizado organizacional
ORGANIZAÇÃO	Staff, fragmentada e descentralizada.	Unidade de negócio, integrada e centralizada
ESCOPO	Tático	Estratégico
RECURSOS INTERNOS	Pouco ou nenhum	Gerentes e empregados
PRODUTO	Padrão e conduzido por instrutor	Orientado para as estratégias e baseado em experiência e tecnologia
RESPONSÁVEL	Diretor de treinamento	Gerentes das unidades de negócio
RESULTADO	Aumento das habilidades pessoais	Aumento do desempenho no trabalho
LOCAL	Espaço físico real	Espaço físico real e virtual
IMAGEM	Vá e faça um treinamento	Processo contínuo de aprendizagem

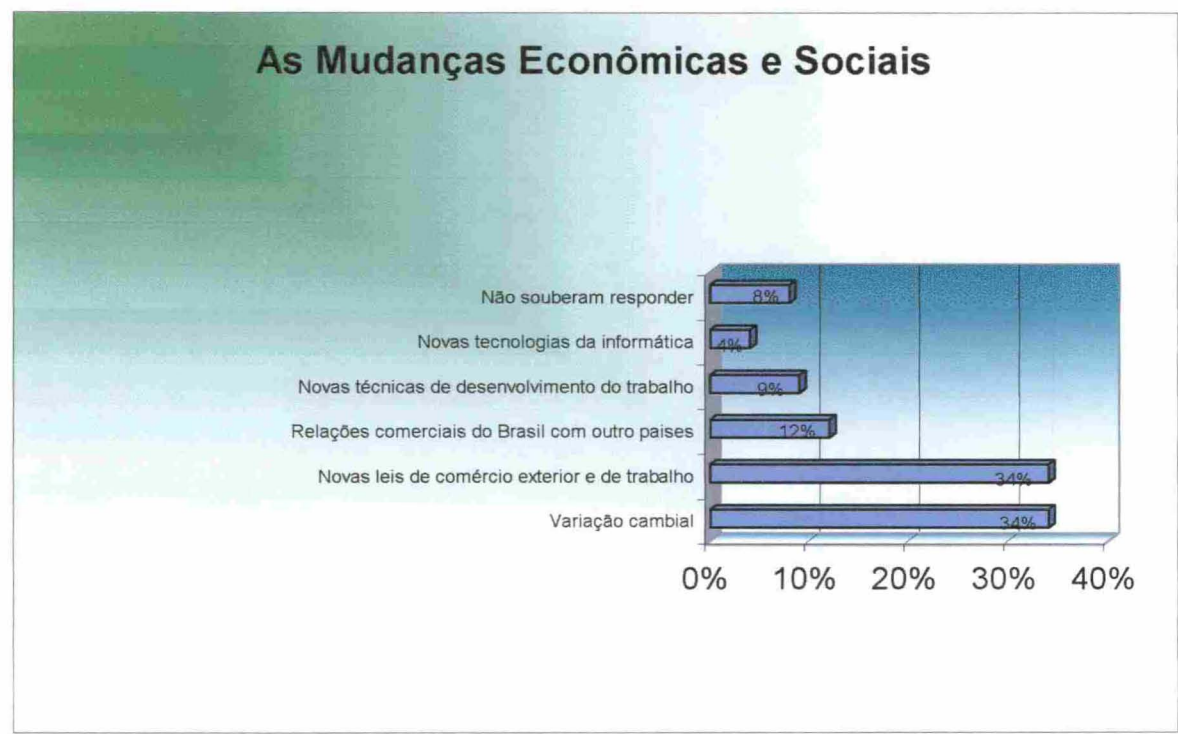
Fonte: Brandão, Borges, Rodriguez⁴

Não obstante, as mudanças organizacionais são cada vez mais latentes em uma economia cada dia mais globalizada, conforme já desenvolvido por Ianni no capítulo 3. Ao abordar sobre que “tipo de mudança você considera importante e que interfere na

⁴ BRANDÃO, M.C.M.; BORGES, J.L.P. ;RODRIGUEZ, M.V.R. *Universidades corporativas: um estudo de caso, 2001*. Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. Acessado em junho de 2003.

empresa” os fatores de variação cambial e as novas leis de comércio exterior e trabalho foram apontados como as que mais influenciam no desenvolvimento da empresa, que interferem diretamente no tipo de capacitação organizacional.

Figura 20: Os impactos econômicos e sociais



Dando seguimento a este questionamento a partir destas mudanças, indagou-se “que tipo de empregado o mercado de trabalho vem exigindo” verificou-se quase na sua unanimidade que o mercado prefere empregados que pensam pela empresa, buscando sua qualificação profissional (92%). Neste cenário depara-se com os seguintes desafios: como capacitar as pessoas em um ambiente de constantes mudanças econômicas e sociais? Como conciliar/atender as demandas individuais e organizacionais? Como criar um ambiente seguro para uma capacitação proativa?

Figura 21: Que tipo de empregado o mercado de trabalho vem exigindo



Para responder estes questionamentos, Ulrich (1998) apresenta que o maior desafio hoje está em compartilhar as idéias geradas além das fronteiras do tempo, espaço geográfico, empresa ou função. Onde a capacidade de aprender mais depressa que a concorrência e ao mesmo tempo trabalhar com os fracassos e os êxitos, mantendo o capital intelectual e humano como a única forma de agregar valor e obter resultados.

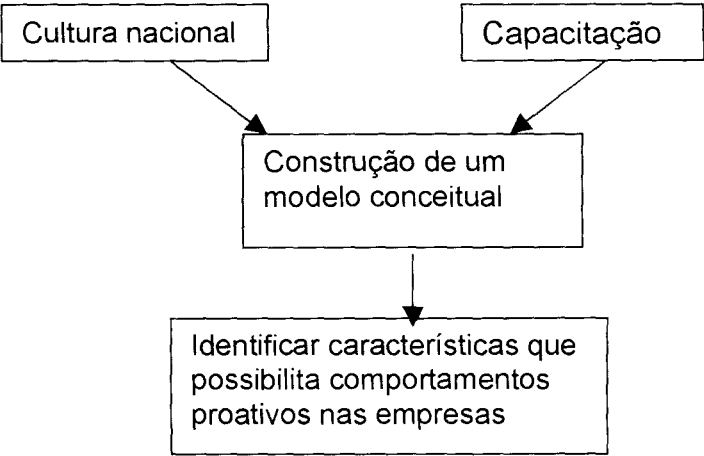
Portanto, afirma-se que a capacitação proativa pode ser utilizada como a antecipação das futuras mudanças internas e externas no cenário organizacional, apoiados sobre três pilares específicos de ação:.

- *Uma cultura de aprendizagem*: onde esteja impregnada em todas as instâncias da organização sobre o tema “reflexão sobre a ação para a pró-ação” (ação - reflexão - pró-ação) que se convertam em uma atividade freqüente e programada;
- *Desmistificação do erro*: exaltando o carinho pelo trabalho bem feito e a possibilidade de fazê-lo cada vez melhor. O erro se considera uma oportunidade de aprendizagem e, portanto, um objeto de estudo;
- *Partir do que já existe*: Ratificação do princípio de proporcionar em cada novo passo uma aprendizagem que se sustenta em um mundo de auto capacitação. Consideram-se aqui os sistemas atuais, a lógica das condições socioeconômicas e culturais, as limitações que se enfrentam, os fatores externos que afetam a

organização e sua rentabilidade econômica, as experiências de sucesso e os fracassos, as expectativas e os sonhos.

Para que as mudanças de fato ocorram, as pessoas precisam se sentir psicologicamente seguras. Isto é, necessitam perceber a proposição de um caminho claro para a aprendizagem, que não lhes proporcionará retaliações por buscarem novas formas de criar oportunidades, através dos erros, tentativas e acertos. Também precisam da segurança de que os novos modos de agir propostos ou descobertos não colocarão em risco seus conceitos de identidade e integridade. Ou seja, carecem saber que os novos hábitos são viáveis e necessários, e que é possível e salutar aprenderem algo novo, sem se sentirem exageradamente ansiosas.

Figura 22: *Construção de um modelo conceitual de proatividade*



Fonte: elaboração própria

Starkey (1997) contribui com esta dissertação, abordando a necessidade da introdução de uma nova capacitação que proporcione aos trabalhadores o conhecimento para que eles pensem por si, em substituição ao velho treinamento que oferece informações apenas na base do “eles precisam saber”. Se as pessoas não puderem aprender a aprender, elas correm o risco de se tornarem “bancos de dados ambulantes”, contendo informações que em algum momento se tornarão obsoletas. O principal é que as organizações atuais primem por ambientes de trabalho onde o questionamento

construtivo esteja presente, com pessoas capazes de questionar a viabilidade da continuidade daquilo que elas pensavam que sabiam.

6. CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo principal proporcionar um avanço no conhecimento teórico-empírico sobre as relações entre a capacitação e a aprendizagem organizacional nas empresas que buscam consolidar-se no mercado interno e externo, abordando casos e situações de como a capacitação se apresenta neste cenário empresarial, utilizando um modelo de aprendizagem organizacional baseado nos estudos do comportamento das pessoas.

Para alcançar esse objetivo, inicialmente a dissertação resgatou os conceitos de cultura, sua relação com a aprendizagem. Observando que os valores e crenças das pessoas dentro da organização podem influenciar na maneira pela qual se criará a aprendizagem organizacional.

Esta dissertação estabelece que somente o empregado pode reconhecer o seu lugar e ser o percussor das transformações, além disso, é o que sabe quais são as reais necessidades que necessita a empresa para tornar-se competitiva, e através de seu conhecimento pode gerar a aprendizagem e buscar sua própria capacitação.

Entretanto, o caminho a ser traçado para alcançar tais metas é sempre um desafio perseguido, isto se deve ao fato que o ser humano encontra dificuldades emocionais para poder livrar-se dos velhos modelos consolidados, e porque não dizer até “sagrados”, de fazer as coisas. Conforme apresenta Schein (1998), realizar tarefas baseadas nos modelos historicamente testadas e recompensadas contribuem na elaboração de uma existência estável e previsível. Esta previsibilidade, à medida que vai criando forma e sentido no cotidiano, dificulta cada vez mais os esforços para se buscarem novas maneiras de se fazer às coisas, principalmente se esses esforços significam superar erros e dificuldades ao longo do tempo.

Neste contexto, a dissertação identifica que importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é ao mesmo tempo óbvio e sutil; óbvio porque todas as organizações se compõem de indivíduos, sutil porque as organizações podem aprender

independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos.

Para isto é importante reafirmar, que o processo coletivo de aprendizagem se inicia a partir da aprendizagem individual, porém, chega a ser mais reaplicável e menos experimental. De fato, este é um dos pressupostos da aprendizagem, devido que a experiência e o conhecimento de uma pessoa são multiplicados para alcançar a aprendizagem coletiva em geral.

Esta dissertação destaca alguns pontos importantes que as organizações devem considerar para poder fixar a importância da geração do conhecimento através das pessoas:

- a) é necessário que as pessoas tenham consciência de que formam parte de uma empresa que está disposta a gerar a aprendizagem;
- b) Permitir que as pessoas relacionem a importância de seu conhecimento para as decisões da empresa no dia a dia;
- c) Exercer e fazer que seus empregados exerçam o enfoque nos problemas e oportunidades que se consideram importantes, ou seja, enfatizar o interesse pelo novo e pelo distinto;
- d) Gerar uma prática onde os indivíduos não temam em dizer totalmente o que pensam;
- e) Valorizar e buscar integrar as contribuições para um todo criativo.

Hoje no contexto, em que a velocidade das transformações sociais, econômicas e tecnológicas é cada vez mais rápida, todo conhecimento adquirido torna-se obsoleto. O que requer das pessoas uma nova maneira de pensar e agir, como também de criar novos códigos para sobreviver em um novo meio organizacional.

A sociedade do conhecimento leva a uma mudança no modo de se observar os métodos e as condições de capacitação que as organizações estão desenvolvendo, para poder atender as exigências do mundo globalizado. Capacitar é a palavra chave, pois somente os empregados podem identificar as mudanças externas e adaptarem-se aos acontecimentos com rápidas “manobras estratégicas”, alterando o ambiente interno.

Além disso, os impactos socioeconômicos encontrados nas empresas brasileiras criam a necessidade de se construir e adquirir uma maior iniciativa internacional, uma presença constante nos mercados mais dinâmicos e uma maior proximidade dos centros de decisão, ultrapassando insuficiências logísticas e maximizando as oportunidades abertas pelas novas tecnologias e serviços.

Tais impactos pressupõem a mudança não apenas como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Da mesma forma que os fatos se alteram com rapidez, o mesmo acontece com as idéias. As mudanças devem ser buscadas e introduzidas, na perspectiva de fazer frente aos novos tempos de globalização, competitividade, produtividade, eficiência, qualidade.

E a proposta, nesta dissertação é a introdução de uma capacitação proativa como diferencial das empresas que buscam se consolidar em um mercado cada dia mais dinâmico e inovador.

Portanto, pode-se dizer que a Internacional Serviços Aduaneiros pode perfeitamente adaptar-se a cultura local, desde que tenha a consciência de promover em seus empregados os valores organizacionais, evidenciando os traços culturais existentes e gerando uma capacitação voltada para a proatividade do indivíduo em sua totalidade, ou seja, buscando no empregado à liberdade para a adaptação na missão organizacional e a liberdade para aprender continuamente e estrategicamente com a finalidade de atingir um bem comum. Nada é impossível quando existe uma disposição para antecipar-se e criar um conhecimento proativo.

Desta forma, alcançar uma união entre o “*jeitinho brasileiro*” e a “Internacional Serviços Aduaneiros”, pode ser uma nova forma de gerar conhecimento. O importante aqui é

aproveitar o melhor daquilo de que não se considera perfeito, ou seja, trabalhar a capacitação proativa dos diferentes traços culturais, sociais e econômicos que influenciam a organização como um todo.

Utilizando um treinamento que permita gerar uma mudança nos comportamentos das pessoas para a criação de uma cultura e inteligência competitiva pode-se chegar a proatividade dos indivíduos. Nesta dissertação, a análise está centrada no aprender a perceber o ambiente a sua volta, reinventando a cada momento a própria organização, os processos e os negócios, através dos indivíduos que a constituem para a construção de um modelo conceitual que permita obter uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes, conquistando lealdade de seus clientes e mantendo a perpetuidade da organização.

A busca da exploração de um conceito de proatividade, como ponto de partida da iniciativa pessoal servirá de referência para a recuperação de informação fundamental para o desenvolvimento de uma capacitação competitiva nas empresas. Além disso, com o incremento da globalização e todas as mudanças econômicas e sociais que a internacionalização da economia apresenta na atualidade, deixa claro a idéia de que existe uma gama de comportamentos tradicionais nas empresas que necessitam de uma transformação urgente, para poder posteriormente chegar numa consolidação nos mercados.

Mediante a compreensão da teoria da proatividade e a aplicação das ferramentas de mudanças culturais, sociais, comportamentais e ambientais, as organizações podem começar a observar a proatividade como uma aliada construtiva e não destrutiva; como uma oportunidade e não risco; como uma vantagem competitiva e não um obstáculo; como uma fonte de valor e não um impedimento.

Para que as transformações socioeconômicas sejam assimiladas, é importante que a empresa valorize a aprendizagem organizacional envolvendo especialmente o constante domínio de competências técnicas, de gestão e comportamental, de forma que seus

empregados possam ir adquirindo uma visão mais sistêmica da organização que lhes permitam melhor gerenciar recursos, analisar problemas e tomar decisões.

Para futuras pesquisas, sugere-se o desenvolvimento de outros trabalhos que tenham como objetivo a busca de mais dados e informações numa tentativa de contemplar uma nova estratégia de capacitação que ajude as empresas a situar-se em outras culturas e no seu próprio crescimento interno.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, A. *The valuation of intangible assets*. The Economist Intelligence, 1992.

ANTILA, J.; YLOSTALO. *The proactive approach: the joint interest of companies and employees? SASE – Work and Labor: in the Global Economy*. University of Minnesota, june de 2002. Disponível em: http://www.sase.org/conf2002/papers/g012.antila_ylostalo.pdf. Acessado em junho de 2003.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A S. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BARTON, D. L. *Nascentes do Saber*. Rio de Janeiro. Ed. Fundação Getulio Vargas, 1998.

BAUMAN, Z. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BETHLEM, A. S. *Estratégia Empresarial : Conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo. Atlas, 1998.

BOOG, G. G. - *Manual de Treinamento e Desenvolvimento* – ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – Makron Books, 2 ed. –1994.

BRANDÃO, M.C.M.; BORGES, J.L.P.; RODRIGUEZ, M.V.R. *Universidades corporativas: um estudo de caso, 2001*. Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. Acessado em junho de 2003.

CALDAS, W. *Aspectos sociopolíticos do Futebol Brasileiro*. Revista da USP, 22 (41-49): São Paulo, jun./ago. 1994.

CAMPOS, C. J. *Organizações Brasileiras como Núcleo de Ensino e Aprendizado*. Disponível em: <http://www.educompany.com.br/texto/biblioteca/ccampos01.asp>. Acessado em março de 2003.

CARVALHO, M. S. M. V. *Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial*. RAP- Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Jan-Mar, 1995.

CHESNAIS, F. *A globalização e o curso do capitalismo de fim de século*. *Economia e Sociedade*. São Paulo: Unicamp. N. 5. pg. 1-30. dez, 1995.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

COLARELLI, S.; MONTEI, M. *Some contextual influences on training utilization*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 32, n. 3, p. 306-326, 1996.

COLLIS, D.J. *Research note: how valuable are organizational capabilities?*. *Strategic Management Journal*, 15, 1994

COOK, S.D.N., YANOW, D. *Culture and organizational learning*, in *Organizational Learning*, edit. Michael D. Cohen & Lee S. Sproull, Sage Publications, 1996.

COVEY, S. R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: ed. Best Seller. 2002.

CRANT, M. *The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions*. *Journal of Small Business Management*, July, 1996.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

_____. *O que faz o Brasil, Brasil?*. 8ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVIS, K. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México. 1993

DEAL, T.A., y KENNEDY, A. *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México. 1985.

DELGADO, C. E. *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. U.S.B., Caracas, 1990.

DIMENSTEIN, G. *Novo conceito de eficiência*. Disponible em: <http://www.aprendiz.com.br>. acessado em: março de 2003.

DINIZ, E. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993

DURKHEIM, E. *A divisão do trabalho social*. Lisboa, Presença, 1991 [1893].

FERNÁNDEZ, Z. *La organización interna de cómo ventaja competitiva para la empresa*. Papeles de Economía Española, 56: España, 1993.

FIOL, C. M., LYLES, M. A. *Organizational learning*. Academy of Management Review, nº 10, 4, 1985.

FLEURY, A. FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, P. *Comunicação ou extensão?* Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.

FREITAS, M.E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRESE, M., FAY, D., HILBURGER, T., LENG, K. & TAG, A. (1997). *The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples*. Journal of Organizational and Occupational Psychology, 70. Disponível em <http://www.uni-giessen.de/> Acessado em junho de 2003.

FRESE, M.; FAY, D. *Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century*. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23). Amsterdam: Elsevier Science. 2001 Disponível em <http://www.uni-giessen.de/> Acessado em junho de 2003.

FRESE, M., KRING, W., SOOSE, A. & ZEMPEL, J. (1996). *Personal Initiative at work: Differences between East and West Germany*. The Academy of Management Journal, 39(1). Disponível em <http://www.uni-giessen.de/> Acessado em junho de 2003.

GARVIN, D. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, 71(4) (July-August), 1993.

GOLEMAN, D. *La inteligencia emocional*. Ed.: Kairós, 1997.

GUBMAN, E. L. *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUÈRIN, G. *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá, 1992.

GUIOT, J. *Diseño de la Organización*. Editorial Legis, Santafé de Bogotá, 1992.

HANDY, C. *Inside Organization*. London: BBC, 1990.

HOFSTEDE, G. *Culture and management development*. UNDP/ILO Interregional Project "Cooperation among management development institutions". Geneva, 1983.

_____. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.

_____. *Management Scientists Are Human*. Management Science, vol. 40, nº1, January, 1994.

IANNI, O. *A sociedade global*. 8 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

_____. *Teorias da globalização*. 8 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

JÓIA, L. A. *Medindo o capital intelectual*. Revista de Administração de Empresas - FGV/SP. São Paulo, Vol.41, n.2, Abr/Jun-2001.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações: o Homem rumo ao Século XXI*. São Paulo, Atlas. 1999.

KIM, L. *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motors*. Reino Unido: Organization Science, 9, 1998.

KLIMECKI, R.; LASSLEBEN, H. *Modes of organizational learning: indications from an empirical study*. Management Learning, v. 29, n. 4, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Sociologia geral*. 7. Ed., São Paulo: Atlas, 1999.

LÉVY, P. *As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro, RJ: Editora 34, 1993.

MASSUH, V. *Cara y contracara ¿una civilización a la deriva?, Fragmento Querer que el futuro exista*. La Nación, Domingo 6-6-1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P.R. *Transformação organizacional: a teoria e a pratica de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

NONAKA, I. *A dynamic theory of Organisational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol 5 Nro 1, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVICK, M. *Relaciones entre empresas y competencias laborales en América latina. Una síntesis*. Montevideo, OIT/Cinterfor, CEPAL, GTZ, 1997.

OCDE. *Technology and the Economy*. Paris, 1992

ORLICKAS, E. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, casos, estratégias*. São Paulo: Makron, 1998.

PAIVA, S. B. *O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n.117, mai/jun, 1999.

PALLOIX, C.H. *Las firmas multinacionales et le procès d'internationalisation*, Paris, François Maspero, 1973.

PEREDA, C. *Crítica de la Razón Arrogante*. Ed. Taurus, Alfaguara, México, 1999.

PETERS, T. *Rompendo as barreiras da administração*. São Paulo: Harbra, 1992.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. *Knowing 'what' to do is not enough: turning knowledge into action*. California Management Review, v. 42, n. 1, 1999.

POSSEBON, M. *Um modelo de EIS – Enterprise Information System- que identifica características para comportamentos proativos na recuperação de informação*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

PULAKOS, E. D., ARAD, S., DONOVAN, M. A. & PLAMONDON, K. E. *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance*. Journal of Applied Psychology, 85, 2000.

ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall, 1991.

SCHEIN, E. *Como preparar o terreno para a mudança na cultura organizacional*. Review, 1984.

_____. *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes, 1988.

_____. *Psicología de la Organización*. México: Editorial Prentice-Hall, , 1991.

_____. *Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning*. MIT Organizational Learning Working Paper 10.00, 19 de maio, 1994.

SCHVARSTEIN, L. *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1990.

SENGE, P. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Londres: Century Business, 1991.

SILICEO, .A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa, México, 1995.

SNYDER, W.; CUMMINGS, T. *Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses*. Human Relations, v. 51, n. 7, 1998.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, A. T. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, vol.18, nº7, 1997.

TENÓRIO, F. G. *Flexibilização Organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FVG, 2000.

THÉVENET, M. *Audit de la Culture d'Entreprise*. Paris, edit. Por Les Editions d'Organisation, 1986.

TOFFLER, A. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

ULRICH, D. *Campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

_____. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000

VAN MAANEN, J. *Breaking in: Socialization to work*. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization and society*. Chicago: Rand McNally, 1976.

VASCONCELLOS, J. G. H. *O Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1996.

VIEIRA, L. *Cidadania e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

VILLORO, L. *Sobre la identidad de los pueblo. Estado plural, pluralidad de culturas*, Ed. Paidós, 1997.

VIRTON, P. *Les Dynamismes*. Paris: Editions Ouvrières, s.d.

ZUBOFF, S. *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books, 1988.

