

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

O TREINAMENTO DE PESSOAL FUNDAMENTADO NA
EDUCAÇÃO CONTINUADA:
UM FACILITADOR PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Autor: Adm. José Luís Meneghetti
Orientador: Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana



Dissertação apresentada à área de pós-graduação em Engenharia da Produção da Escola de Engenharia de São Carlos - USP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia

DEDALUS - Acervo - EESC



31100035859

- São Carlos, fevereiro de 1.998 -

Class.	TESE-EESC
Curr.	3603
Tombo	0195/98

✓ 31109035559

12/05/98

12 0984336

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca - EESC-USP

M541t

Meneghetti, José Luís

O treinamento de pessoal fundamentado na
educação continuada : um facilitador para a
mudança organizacional / José Luís Meneghetti. --
São Carlos, 1998.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia
de São Carlos-Universidade de São Paulo, 1998.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana.

1. Mudanças. 2. Treinamento de pessoal.
3. Educação continuada. 4. Organização de
aprendizagem. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Bacharel **JOSÉ LUIS MENEGHETTI**


Dissertação defendida e aprovada em 12-05-1998
pela Comissão Julgadora:



Prof. Doutor **WILSON KENDY TACHIBANA (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



Prof. Doutor **OSVALDO ELIAS FARAH**
(Universidade Federal de São Carlos - UFSCar)



Prof. Titular **JOÃO VITOR MOCCELLIN**
Coordenador da Área de Engenharia de Produção



JOSE CARLOS A. CINTRA
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

Agradecimentos

Agradeço ao Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana, “Amigo certo nas horas incertas”. Quando os horizontes pareciam distantes e inatingíveis, ele conseguiu mostrar-me caminhos possíveis; pelo incentivo à minha carreira de docente e pela orientação do presente trabalho.

Aos meus amigos: Oscar e às Marias: Aparecida, de Lourdes e Teresa, que contribuíram para a realização desse trabalho.

Meu agradecimento especial a Heitor Carlos Massa, que viabilizou a realização das pesquisas efetuadas nas empresas, contribuindo para a aproximação Universidade-Empresa .

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, pelo apoio em momentos decisivos na realização deste trabalho, mostrando que os caminhos difíceis da pesquisa científica nos levam a um mundo novo.

Registro aqui, minha gratidão à Profª. Ethel Cristina Chiari da Silva, pelo constante incentivo.

Dedicatória

Ao meu Pai (*in Memoriam*) e à minha Mãe, que conseguiram tirar da lida diária no cultivo da terra, a educação de seus filhos.

À Flavia, minha filha (*in Memoriam*), uma flor que perfuma meus sonhos de saudades e minha realidade de esperanças.

Ao Diego, meu filho, *grande amigo* e fraterno companheiro.

E às minhas irmãs Maria e Márcia.

Sumário

Capítulo 1

1. Introdução	1
1.1. A Questão Metodológica	5
1.2. A Estrutura do Trabalho	6

Capítulo 2

2. Desenvolvimento Organizacional	8
2.1. A Evolução Pré-Empresarial	8
2.2. Conceitos de Organização	12
2.2.1. Conceito Recente de Organização	14
2.3. As organizações	15
2.3.1. O Ciclo de Vida das Organizações	15
2.3.2. A Evolução da Organização	17
2.4. Cultura Organizacional	19
2.5. Mudança Organizacional	24
2.5.1. Resistência e Velocidade da Mudança	29
2.5.1.1. Resistência por Indivíduo	31
2.5.1.2. Resistência Grupal	32

Capítulo 3

3. Treinamento Pontual	36
3.1. Aprendizagem, Educação e Treinamento	36
3.1.1. Aprendizagem	37
3.1.2. Educação	38
3.1.3. Treinamento	40
3.2. Evolução do Treinamento Empresarial	43
3.3. A Industrialização e a evolução do Treinamento	44
3.4. Organização do Treinamento - Um Modelo Padrão	55
3.4.1. Levantamento de Necessidades de Treinamento	57
3.4.2. Programação de Treinamento	59
3.4.3. Implantação e Execução do Treinamento	60
3.4.4. Avaliação dos Resultados do Treinamento	61
3.5. O papel do Treinamento na Empresa	63
3.6. Objetivos do Treinamento	65

Capítulo 4

4. Educação Continuada	69
4.1. O Entendimento da Organização	69
4.2. A Nova Era	71
4.3. Organização de Aprendizagem	75
4.4. Educação Continuada	80
4.4.1. Educação Continuada e a Competitividade x Competição	81
4.4.2. Educação Continuada e a Mudança Organizacional	82
4.4.3. Educação Continuada, Investimentos e Resultados	84
4.5. O Diagnóstico Organizacional para a Educação Continuada	85
4.6. Programas Utilizados na Educação Continuada	87
4.6.1. Modelo Vivencial de Aprendizagem - VAI	88
4.6.2. Desenvolvimento Organizacional - Grid Gerencial	90
4.6.3. Fases do GRID Gerencial	91
4.6.3.1. Fase 1 - Desenvolvimento Gerencial	91
4.6.3.2. Fase 2 - Desenvolvimento de Equipe	93
4.6.3.3. Fase 3 - Desenvolvimento Intergrupar	93
4.6.3.4. Fase 4 - Elaboração do Modelo Estratégico Ideal	94
4.6.3.5. Fase 5 - Implantação do Modelo	95
4.6.3.6. Fase 6 - Consolidação do Modelo	95

Capítulo 5

5. O Estudo de Caso	97
5.1. A proposta	97
5.2. O Estudo de Caso	97
5.2.1. Caracterização das Empresas Pesquisadas	99
5.2.1.1. Empresa "A"	99
5.2.1.2. Empresa "B"	106

Capítulo 6

6. Conclusões Finais	116
Bibliografia	122

Lista de Figuras

Capítulo 2 - Desenvolvimento Organizacional

Figura 2.1. Estágios da Evolução Empresarial	10
Figura 2.2. Ciclo de Vida das Organizações	15
Figura 2.3. Conceito de Cultura nas Diversas Correntes da Antropologia	19
Figura 2.4. Pressupostos que influenciam a Cultura Organizacional	19
Figura 2.5. Conceitos de Cultura e de Organização nas diferentes correntes	20
Figura 2.6. Níveis de Cultura e sua Interação	21
Figura 2.7. Modelo de Cultura Dinâmica	23
Figura 2.8. Fontes de Mudanças e níveis de impacto	25
Figura 2.9. A Influência da Globalização nas Empresas	26
Figura 2.10. Iceberg Organizacional	29
Figura 2.11. Métodos para Lidar com a Resistência Humana	33
Figura 2.12. Curva da Transição	34

Capítulo 3 - Treinamento Pontual

Figura 3.1. Evolução do Conhecimento Humano	44
Figura 3.2. Elementos da Atividade de Treinamento	52
Figura 3.3. O Treinamento como um Sistema	56
Figura 3.4. O Processo de Treinamento	57
Figura 3.5. Níveis de Análise no Levantamento de Necessidades de Treinamento	62
Figura 3.6. Ciclo do Treinamento	63

Capítulo 4 - Educação Continuada

Figura 4.1. Cultura análise Organizacional	87
Figura 4.2. Metodologia Vivencial de Aprendizagem Integrada	88
Figura 4.3. O Uso do GRID	91

Capítulo 5 - O Estudo de Caso

Figura 5.1. Fluxogramas - Análise e Diagnóstico de Necessidades Treinamento	101
Figura 5.2. Diferença Comportamental nas Empresas Observadas	115

Lista de Siglas e Abreviações

Siglas	Inglês	Português
JIT	Job Instruction Training	Ensino Correto de um Trabalho
JRT	Job Rotations Training	Relações Humanas no Trabalho
JMT	Job Methods Training	Métodos de Trabalho
PD	Program Development	Desenvolvimento de Programas de Treinamento
TWI	Training Within Industries	Treinamento na Empresa

Abreviações

Avl	Avaliação
Dsp	Desempenho

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo estudar a aplicação de modelo diferenciado de Treinamento de Pessoal, tendo em vista o processo de integração “Homem - Organização”, dentro do contexto da Mudança Organizacional. Especificamente, enfoca o Treinamento tradicional, neste trabalho considerado como Pontual, e o desenvolvimento de Pessoal baseado na Educação Continuada. Para tanto, apresenta-se primeiramente uma revisão teórica, fruto de extensa pesquisa bibliográfica. Esta revisão possibilitou o entendimento dos modelos analisados nos processos de Mudança Organizacional. O trabalho tem caráter exploratório, fundamentado na observação “in loco”, buscando um confronto entre a teoria e prática. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em duas empresas sucro-alcoolerias, de culturas diferenciadas, mas que objetivam a Mudança Organizacional apoiadas em diferentes metodologias de intervenção. A pesquisa apresenta a tendência de resultados que poderão ser alcançados com a manutenção do sistema de Treinamento Pontual e a implantação do Modelo de Educação Continuada.

Abstract

This work has objective to study the application of different models of training about Human Resource, in reason the integration process "Man - Organization", in the context of Organization Change. To point it out the tradicional training at this work considerate as Punctual and the development of Human Resource to be basead at Continued Educaditon. However, first it is necessary a theoretichal revision, result of a long search about bibliography. This revision enabled the understing betwem the models analysed in the Organization Change process. This work has a mark of exploration, will founded at observation "in "loco", looking for a challange between the teory and practice. However, it is necessary a case study at two enterprises of manufacture sugar and alcohol with different Culture, but objectify for Organization Change based at different intervention of methodology. The search has a tendency about to obtain results whit the maintenance of Ponctual Training sistemas and the implantation of Model Continued Education.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Não há, na atualidade, artigo, livro ou seminário na área organizacional - administrativa que não se inicie com uma auto-justificativa baseada no advento sem precedentes da *mudança*. Seja a mudança do ambiente de negócios, seja a correspondente mudança dentro das organizações, necessária para a sobrevivência, seja aspectos específicos da complexidade que caracteriza o fenômeno (como a mudança tecnológica, na comunicação, nas fronteiras políticas, no relacionamento entre nações, na divisão internacional do trabalho, etc.) a mudança é o objetivo do final do século (AMATUCCI, 1996).

Este fenômeno é enfrentado por organizações do passado, por dois motivos. O primeiro é cibernético: os elementos organizacionais relevantes (divisão capitalista do trabalho, distribuição de autoridade e responsabilidade, normas e procedimentos, critérios de departamentalização, mecanismos formais de comunicação, formação profissional, etc.) são todos oriundos de uma época em que a empresa possuía uma única tecnologia, um tipo de produto e atuavam diante de um só mercado. O segundo motivo vem da ecologia populacional: se compararmos, numa perspectiva de cinquenta anos ou mais, a magnitude das mudanças do ambiente com a correspondente magnitude das mudanças nas organizações e nos paradigmas segundo os quais elas são administradas, encontraremos uma enorme desproporção.

O ambiente está permanentemente em movimento, enquanto que as organizações estão amarradas por forças inerciais de caráter econômico-objetivo, como investimentos em ativos ou barreira de entrada e saída de indústrias e também de caráter subjetivo como procedimentos padronizados, manuais de operação, descrição de cargo e outros fatores como a formação de opinião e liderança na administração, comportamentos conservadores que objetivam a segurança e credibilidade.

Pode-se afirmar que organizações essencialmente caracterizadas por um modelo burocrático, de estrutura e gestão, orientadas pela *previsibilidade* do comportamento gerencial, enfrentam um ambiente caracterizado pelo advento da mudança *imprevisível*.

Neste quadro, o aprendizado organizacional é o único instrumento de longo prazo, que foge ao paradigma de controle, com o qual as organizações podem contar. As demais ferramentas de gestão de mudanças, modismos ou não, mantêm-se dentro desse paradigma, aumentando a variedade do controle com que enfrentam o ambiente.

O objetivo deste trabalho é mostrar, a partir da observação em duas empresas sucroalcooleiras, que a gestão da mudança é facilitada quando são considerados processos diferenciados de treinamento. Este trabalho enfoca dois modelos de treinamento: o Treinamento tradicional, aqui denominado de Treinamento Pontual e a Educação Continuada.

No mundo das empresas, o ser humano caminha para “entender” a organização não como um mecanismo onde é apenas uma peça, mas como um organismo que tende a tratá-lo como um indivíduo, cujas potencialidades precisam ser descobertas. Para isso, investirá em sua integração.

O resultado se traduzirá, como já vem acontecendo em muitas organizações, num desenvolvimento harmônico, onde as pessoas se sentirão parte do todo sem perder suas individualidades. Isto é fundamental para que elas tenham, continuamente, motivação para exercer sua criatividade.

Desta forma, chega-se a dois pontos básicos:

1. O homem passa a ser considerado em primeiro lugar a partir de sua existência individual, isto é, como um ser uno e pleno de possibilidades a serem mobilizadas e postas em prática em seu benefício e no da comunidade;
2. Seus atributos só serão plenamente exercidos depois que houver a certeza da realidade e da continuidade de um meio ambiente onde essas potencialidades possam ser desenvolvidas com um mínimo de bloqueios.

Esses dois pontos tornam indispensáveis uma revisão de nossos pontos de vista a respeito da vida e do trabalho.

Hoje, está em plena evidência o conceito de empresa como um núcleo de ensino e aprendizado, em que o fluxo da informação pode e deve ser ininterrupto. Este é o ponto fundamental.

Com as profundas modificações por que estão passando, as organizações vêm investindo intensamente em educação. A superespecialização tornou-se um fator de entrave ao desenvolvimento organizacional, ao contrário do que se imaginava até bem pouco tempo, ou seja, quem pensa que o conhecimento puramente técnico é o suficiente, não acompanha as transformações comportamentais da organização.

Nesta linha MARIOTTI (1995), comenta que o âmbito empresarial de hoje, no Brasil, continua apegado ao conceito, já obsoleto em muitos países, de que tudo o que não tem aplicação prática imediata é perda de tempo. O bandeirante ainda prevalece sobre o pioneiro. A cultura de tradição oral continua predominando sobre a diversidade dos meios de comunicação.

O mesmo autor coloca também que é conveniente acrescentar mais algumas considerações sobre o assunto, a saber:

1. Idéia boa é a que funciona na prática;
2. No entanto, ser prático não significa ser imediatista. É saber identificar em tempo hábil tudo aquilo que pode acrescentar valor ao que se produz;
3. O imediatismo é antes de tudo, uma manifestação de ansiedade, superficialidade e falta de visão. Na realidade, trata-se de uma das principais expressões do subdesenvolvimento;
4. Há coisas que podem e devem ser feitas a curtíssimo prazo. Mas há outras que precisam de tempo para produzir resultados. Perceber as diferenças e aplicá-las ao cotidiano é o grande desafio.
5. Quanto mais alto nosso nível educacional, mais clara será nossa percepção de mundo. O imediatismo tende a estreitar o horizonte mental das pessoas. Daí a grande avidez por modismos, métodos e técnicas de curta duração e de resultados igualmente efêmeros, que continuam a proliferar no mundo dos negócios;
6. Quanto maior o imediatismo de uma sociedade, maior será o seu grau de ignorância, e vice-versa. A ignorância atinge o extremo quando o imediatismo é confundido com rapidez de

ação, flexibilidade e senso de oportunidades. O resultado é o nivelamento por baixo, a preocupação com detalhes que não acrescentam valor e a perda do conjunto que hoje atrapalha a cultura de muitas empresas.

Segundo DEMING apud MARIOTTI (1995), a teoria é uma janela para o futuro. Dela nasce as previsões que, sem estas, tanto a experiência como os exemplos nada ensinam. Sem previsão não pode haver educação e sem educação, as boas idéias são confundidas com as teorias, no sentido pejorativo do termo. Conseqüentemente, os modismos gerenciais (ferramentas de mudança rápida) são ansiosamente consumidos como mitos de salvação.

Daí conclui-se que:

1. A visão ampliada por um processo educacional continuado permite perceber e também pressentir o que vai realmente funcionar, a curto, médio e longo prazo;
2. A Educação Continuada vem produzindo resultados significativos em empresas de vários países. Dela vem surgindo uma visão de mercado e um padrão de gestão de negócios que muitas pessoas ainda têm dificuldade de entender.

Desta forma, os conceitos de qualidade, eficiência, eficácia, satisfação do cliente e excelência estão mudando. Mais que isso, começam a pertencer a outro paradigma, qual seja, uma cultura de contínua mudança.

Entretanto, essa mudança de paradigma só será possível se as empresas encará-la não apenas como parâmetros operacionais, mas culturais.

À medida que deixamos para trás a era Industrial e o Capitalismo meramente acumulativo, o saber emerge como fator de alavancagem do desenvolvimento.

Observa-se que os acontecimentos mundiais (mudanças econômicas, geopolíticas, conceitos de organizações, etc) mostram que o conhecimento será o produto mais valioso nas décadas futuras. Entretanto, a maioria das pessoas terá dificuldades em se beneficiar disso, caso não haja mudanças no modelo de pensamento atualmente predominante.

O presente trabalho apresenta, primeiramente, uma revisão teórica, fruto de extensa pesquisa bibliográfica, o que possibilitou o entendimento dos processos de mudança organizacional e de paradigmas, fundamentada em modelos de Educação Continuada, cujos resultados finais se apresentam diferenciados das técnicas de treinamentos pontuais.

1.1. A Questão Metodológica

Como menciona THIOLENT (1983), em matéria de investigação científica, pesquisar não consiste apenas em observar coisas através de instrumentos, mas também exige do pesquisador uma formação intelectual bastante ampla para poder colocar as coisas em perspectivas, perceber ou aprender os aspectos do real de modo que seja relevante em função de determinado propósito científico que só pode ser definido à luz de uma teoria. Sem nenhuma concepção à priori, sem intenção mesmo vagamente definida, não se pode entender nada pela simples observação. Uma investigação bem conduzida deve satisfazer as exigências tanto teóricas como observacionais. O pesquisador deve conhecer as diversas teorias para explicar ou resolver os problemas reais.

Esta questão da articulação entre o lado teórico e o empírico, consiste em uma dificuldade em muitos trabalhos de pesquisa.

THIOLENT (1983:65) coloca que “sempre precisamos de algum quadro teórico conceitual, mesmo rudimentar, para nos orientarmos nos labirintos e “quebra-cabeça” da investigação”.

Neste sentido, a presente pesquisa apresenta, primeiramente, uma revisão teórica, fruto da pesquisa bibliográfica citada, a fim de fazer o levantamento do estado da arte sobre o assunto, adquirindo, assim, conhecimento necessário para esboçar o quadro teórico e resolver problemas reais. Este quadro teórico dará suporte à proposta de estudo de caso, fazendo assim a ligação entre a teoria e a realidade.

Como mencionado, esta pesquisa tem caráter exploratório, onde apresenta-se um estudo de caso em duas empresas de grande porte no setor sucro-alcooleiro.

Conforme CERVO & BERVIAN (1983), o estudo exploratório é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado. Ressaltam ainda que a pesquisa exploratória é adequada a ambientes dinâmicos. Ao se fazer uma análise sobre a atividade industrial no Brasil, pode-se observar esta dinâmica, seja pela instabilidade político-econômica, seja pelas taxas de crescimento ou ainda pela abertura de mercado.

Explorar essa realidade dinâmica, impossível de se reproduzir em laboratórios e que resiste a modelos de qualquer natureza, significa portanto, percorrer uma via segura para se entender e superar os problemas desta realidade.

Portanto, a presente pesquisa levanta um quadro teórico que fornece a base para a realização do estudo de caso. Este procedimento metodológico evita o que THIOLENT (1983) chama de excesso de empirismo, que é a observação sem teoria e formalismo, e a teorização sem observação do real. A prática e a teoria devem ser cultivadas conjuntamente, a fim de se aprender pela experiência e estar em condições de transmitir o que se aprendeu, já que a teoria sem prática constitui uma especulação improfícua e a prática sem teoria é intransmissível.

1.2. Estrutura do Trabalho

A apresentação deste trabalho está estruturada em dois blocos: a revisão bibliográfica e a pesquisa na empresa.

Para melhor compreensão, o trabalho foi dividido em 6 capítulos., sendo que a revisão teórica é apresentada nos capítulos 2, 3 e 4 e a pesquisa na empresa, no capítulo 5; as considerações finais no capítulo 6.

Os capítulos são:

Capítulo 1: Introdução

Capítulo 2: Desenvolvimento Organizacional

Capítulo 3: Treinamento Pontual

Capítulo 4: Educação Continuada

Capítulo 5: O estudo de Caso

Capítulo 6: Considerações Finais

O capítulo 1 é dedicado à apresentação deste trabalho, colocando seu objetivo, metodologia e estrutura.

No capítulo 2 são apresentadas definições de aprendizagem, educação, organização e mudança que servirão de base para o desenvolvimento do objetivo deste trabalho, ou seja, é neste contexto que os resultados da aplicação dos modelos estudados poderão ser comparados e discutidos, obtendo-se a partir daí, as conclusões deste trabalho.

O capítulo 3 é uma revisão teórica sobre Treinamento Pontual, apresentando conceitos e métodos de aplicação do referido modelo.

O capítulo 4 mostra conceitos do modelo de Educação Continuada.

O capítulo 5 apresenta o estudo de caso.

No capítulo 6 são apresentadas as conclusões finais.

CAPÍTULO 2

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta conceitos de organização, cultura, mudança e a evolução do desenvolvimento organizacional, considerando suas fases evolutivas do nascimento ao envelhecimento, em nível de detalhamento de acordo com as necessidades deste trabalho.

2.1. A Evolução Pré - Empresarial

A primeira mudança foi do homem caçador para o homem pastor. Como caçador, ele vivia à base do “da mão para a boca” no que diz respeito ao suprimento de alimentação e vestuário.

Como pastor, ele adquiriu a noção de formar e manter uma reserva de alimento que garantisse o suprimento por extensos períodos.

A segunda grande mudança foi análoga à primeira. Antes era a coleta fortuita de alimento na natureza, ou seja, o homem buscava frutas e outros alimentos na natureza.

Passou então a plantar e a colher. Este foi o começo da agricultura, a qual teve os mesmos efeitos que a mudança da caça para o pastoreio. Ajudou a estabilizar as populações e criou a necessidade de planejar, de organizar, de dirigir e de administrar pessoal, com o objetivo de controlar os registros, o estoque, o dinheiro e os demais recursos.

Além dessas influências que deram origem aos fundamentos da sociedade, houve também o desenvolvimento e a comercialização de inteiras colheitas de determinadas espécies vegetais que antes existiam apenas de forma nativa. Muitos vegetais que se encontram hoje eram desconhecidos antes desse tempo, como o

feijão, hortaliças e legumes. É possível que o trigo e o arroz fossem conhecidos em condições nativas.

Outro impacto é que as populações se estabilizaram. As pessoas deixaram de ser nômades, constituíram famílias e tribos coletoras de alimento. Descobriu-se a periodicidade dos ciclos lunares e das estações, talvez, por necessidades do plantio das culturas de sustento. Foi a origem, possivelmente, da primeira das ciências: a Astronomia.

Outra desenvolvimento foi a educação: tornou-se necessária para manter os registros pela escrita, calcular as quantidades pela contagem e se engajar nas transações usando símbolos e processos mentais em vez da percepção direta.

Um sistema de intercâmbio comercial levou ao aparecimento da sociedade mercantil, que utilizou os sistemas de contagem e de escrita e os registros. Apareceram em cena mundial, o contador e a moeda, permitindo desta forma, o acerto de contas.

Como tudo isso aconteceu e por que ocorreu num determinado local e tempo - provavelmente a Mesopotâmia - são questões ainda obscuras para os historiadores, arqueólogos e antropólogos. O que é claro é que se colocou em movimento uma cadeia de eventos, possivelmente deflagrada pela descoberta da escrita abstrata, que continua até os dias de hoje a se desenvolver e a mudar rapidamente.

Como se pode imaginar, essas atividades tinham lugar nas aldeias produtoras de alimentos, na ausência de um sistema social organizado, capaz de controlar suas interações. Surgiu, então, a questão de como os homens deveriam tratar-se uns aos outros, a fim de usufruírem dos benefícios materiais possíveis, mantendo-se porém, independentes das influência de outros que quisessem dirigi-los e controlá-los. Essas mudanças criaram muitos dos outros ingredientes da nossa sociedade industrial. Surgiu, por exemplo, o problema da propriedade. A terra que oferecia condições para o pastoreio ou para a agricultura tornou-se mais valiosa que a terra inadequada para tais fins. Na inexistência de normas de ordem e de justiça possibilitando que tais terras fossem utilizadas com base na confiança comum ou fossem compartilhadas de alguma

forma cooperativa, as pessoas capazes de defender o que pegavam, assumiam essas terras como propriedade privada.

Tais condições de desenvolvimento dos negócios e de comercialização da vida é que, provavelmente, conduziram à cristalização da livre empresa como forma de reconhecimento da iniciativa.

Mais importante, tais condições geraram a necessidade de criar organizações para proteger a propriedade privada e servir de árbitro nas disputas, assim como para regular os relacionamentos e os acordos entre pessoas envolvidas em transações comerciais ou outras quaisquer.

De início, criou-se um governo controlando apenas uma cidade. Em seguida, as cidades se transformaram em cidades-estado e foram se expandindo mais ainda e assumindo os limites e as características dos governos que as nações têm hoje.

Tomando o período de muitos milhões de anos da vida humana e comparando-o com o período de aproximadamente quinze mil anos durante o qual as culturas industriais tomaram forma, tem-se uma perspectiva dramática de como são jovens as sociedades denominadas de modernas.

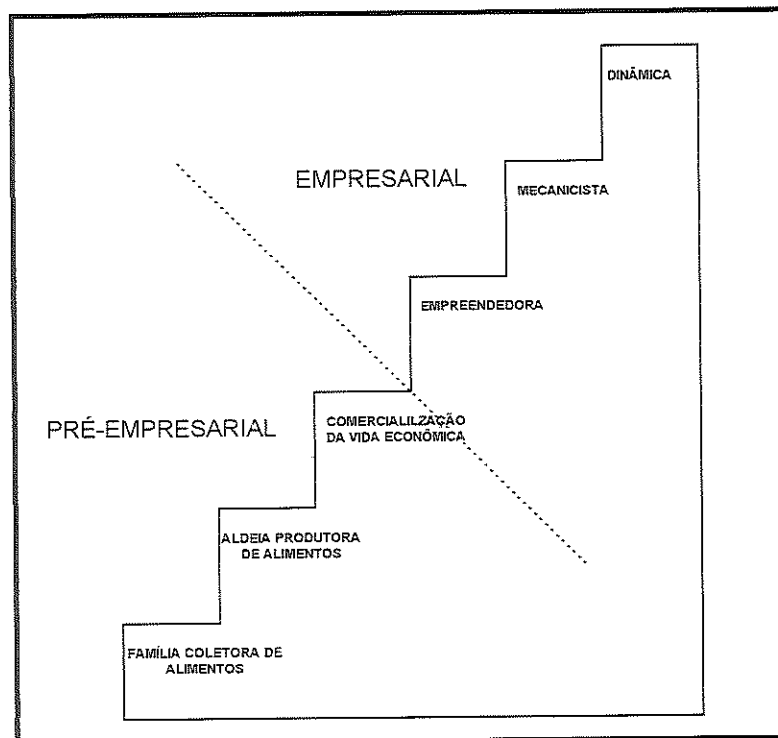


Figura 2.1. Estágios da Evolução Empresarial
Fonte: Blake, R.R. (1.988,p.274)

Após os três primeiros estágios, emergiu um outro aspecto da sociedade moderna que é crucial para o seu funcionamento. A empresa foi uma descoberta social de máxima importância, que permitiu maior comercialização da vida econômica.. Não se tem notícia de quando foi conferida a primeira “carta patente” que pode ser considerada como base legal para a organização de uma empresa econômica, mas especialistas datam seu início dentro dos últimos 500 anos.

Essa “carta patente”, provavelmente, foi inspirada nas noções de organização usadas pela Igreja Católica.

De qualquer forma, a vida comercial das empresas tornou-se possível graças aos governos que autorizavam as pessoas ou grupos do país a se envolverem em atividades comerciais, não como indivíduos nem como representantes diretos dos governos, mas como organismos indiretos da sociedade criados pelo governo, funcionando sob sua proteção e sujeitos a um mínimo de regulamentação.

A expedição de cartas patentes popularizou-se e serviu de base para expedições como a de Cristóvão Colombo, para instituições de Ensino como Oxford, Cambridge, Heidelberg ou Harvard e para outras instituições da sociedade que já não eram deixadas ao critério da livre empresa.

Do ponto de vista evolutivo, as primeiras organizações eram altamente empreendedoras. Homens de grande força de vontade tomavam a iniciativa tendo em vista, acima de tudo, os seus ganhos individuais. Isso pode explicar o aparecimento da revolução industrial que, como se percebe agora, constituiu um período altamente empreendedor e explorador na história da sociedade ocidental.

Com o crescimento das organizações vieram as restrições governamentais para coibir os excessos de exploração, expandiu-se a educação e novas tecnologias foram incorporadas.

A iniciativa empreendedora tornou-se insuficiente. Não foi apenas o tamanho das empresas que tornou impraticável a direção por uma só pessoa, mas aconteceu que as últimas gerações de líderes raramente possuíam o arrojo demonstrado pelas primeiras. A consequência disso foi que as organizações começaram a desenvolver uma fundamentação lógica de suas operações, desenhando organogramas, formando políticas, procedimentos, regulamentos e normas.

À medida em que a liderança se tornou menos centrada em um só “grande homem”, foi-se depositando crescente confiança na estrutura da organização, nas políticas, nos procedimentos, etc.

2.2. Conceitos de Organização

A história do desenvolvimento humano é parte integrante do nascimento, crescimento e deterioração das organizações.

Para PARSONS (1960), as organizações são *“unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. As organizações são subsistemas de uma sistema maior e adota como ponto de partida o tratamento da organização como um sistema social. Salienta que “aquilo que do ponto de vista da organização é sua meta específica, constitui, do ponto de vista do sistema maior, do qual representa parte diferenciada ou mesmo um subsistema, uma função especializada ou diferenciada. Esta relação constitui o vínculo básico entre uma organização e o sistema maior de que é parte e proporciona uma base para a classificação dos tipos de organização”* Incluem-se nesta definição, as corporações; os hospitais; os exércitos; as igrejas; as empresas de transformação e de serviços.

Para ETIZIONI (1980), caracterização da organização fundamenta-se em:

1. divisão do trabalho, poder e responsabilidades de comunicação que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos;
2. a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam reexaminar continuamente, a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência;
3. substituição de pessoal, ou seja, as pessoas pouco satisfatórias e satisfeitas podem ser demitidas e designadas outras para suas tarefas.

Segundo ETIZIONI (1980), a sociedade moderna, ao contrário das anteriores, atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência.

A civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social. A organização cria um poderoso instrumento social, através da organização de significativo número de ações humanas; combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas.

Ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se a fim de atingir seus objetivos.

A organização moderna é, geralmente, mais eficiente que as do tipo antigo e medieval. As mudanças na natureza da sociedade tornaram o ambiente social mais compatível com as organizações.

Desta forma, o problema da organização moderna é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir o mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis

Para Follet, citada por CHIAVENATO (1.994), a organização apresenta as seguintes características:

1. *Constitui, totalmente, o resultado de uma série de intransigências que levam em conta um número infinito de possibilidades em torno de uma situação específica única.*
2. *É uma força viva, móvel e fluída.*
3. *Representa pessoas que reagem e respondem a estímulos que não podem ser definidos com precisão.*

Desta colocação, observa-se que os problemas de uma organização, onde quer que ocorram, constituem fundamentalmente problemas de relações humanas.

2.2.1. Conceito recente de Organização

A empresa é um conjunto interativo de pessoas ou de organismos, é uma sociedade cujos objetivos prioritários são econômicos.

Hoje, pode-se dizer que: a) a empresa é uma sociedade econômica; b) a empresa deve garantir a satisfação daqueles que nela trabalham e c) a empresa deve ter um conjunto de valores compartilhados que orientam a ação e o comportamento das pessoas na conquista dos objetivos econômicos.

A empresa é uma sociedade econômica em que os esforços e objetivos de qualquer um de seus componentes só serão válidos se convergirem e apoiarem os objetivos econômicos da empresa.

Se a empresa for considerada como um grupo de pessoas, uma pequena sociedade, tem-se que as pessoas nestas pequenas sociedades tenham necessidades imateriais que precisam ser satisfeitas e que podem ser divididas em:

- 1) necessidades fisiológicas são aquelas relacionadas ao trabalho como condições de trabalho, segurança, bem estar, etc.;
- 2) necessidades psicológicas que estão ligadas ao respeito e à liberdade da pessoa, sem as quais não há incremento de produtividade e criatividade, necessários no contexto de um mundo de competição e concorrência acirrada.

Os objetivos sociais da empresa são aqueles que conseguem satisfazer as necessidades acima identificadas. Entretanto, observa-se que os objetivos sociais só serão válidos se apoiarem e contribuírem para os objetivos-fins da empresa que são os econômicos.

A empresa deve garantir a satisfação daqueles que nela trabalham, por meio de adequados objetivos sociais. Desta forma, não poderá ser considerada como uma máquina, mas como um conjunto organizado de pessoas que procuram atingir resultados econômicos.

Para que este possa desenvolver suas atividades de modo integrado, é necessário que haja um processo de coesão, fundamentado em um conjunto de

crenças, de políticas e de valores, fatores esses que compõem a cultura organizacional.

2.3. As Organizações

2.3.1 O Ciclo de Vida das Organizações

Durante sua vida, as organizações passam por estágios que ADIZES (1993) denominou de “ciclo de vidas das organizações”.

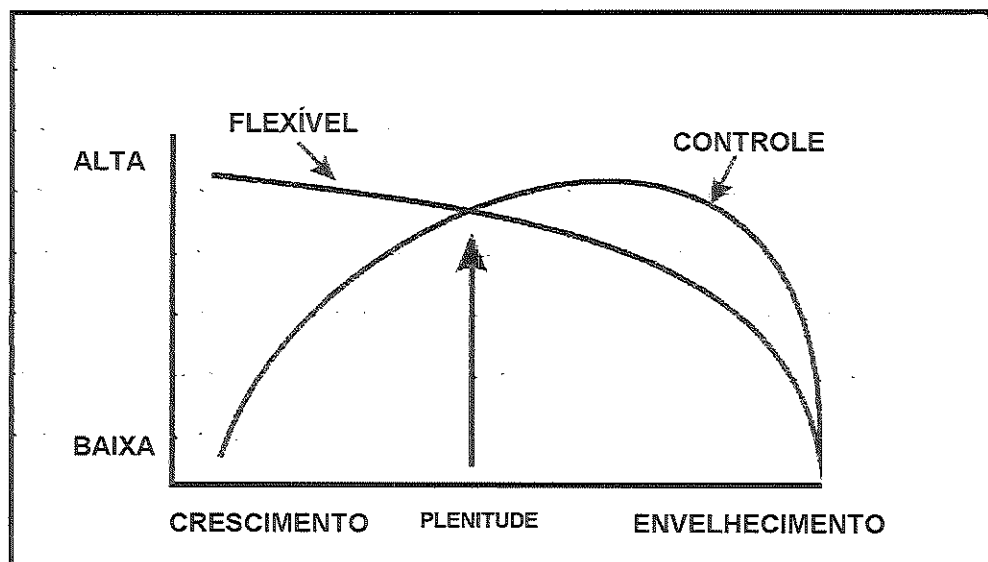


Figura 2.2. Ciclo de Vida das Organizações
Fonte: Adizez, I. (1.993, p. 3)

Assim como ocorre nos organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: “flexibilidade” e “controlabilidade”.

As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre controláveis. À medida em que as organizações envelhecem, essa relação se altera.

A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. É a mesma diferença entre um bebê e uma pessoa mais velha. O bebê é bastante flexível e até consegue colocar o pé na boca, mas seus movimentos e o seu comportamento não são muitos

controláveis. À medida em que envelhecemos, acabamos perdendo também o controle.

Tamanho e tempo não são causas de crescimento ou de envelhecimento: empresas grandes, com uma longa tradição, não são necessariamente velhas e empresas pequenas sem tradição, não são necessariamente jovens.

A organização “jovem” é capaz de mudar com relativa facilidade, ainda que, devido ao seu baixo nível de controle, seja relativamente imprevisível o que poderá fazer. Uma organização “velha” significa que seu comportamento é controlável, mas que ela é inflexível, com pouca propensão a mudanças.

Quando uma empresa é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem e nem velha demais. Neste estágio, possui vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade.

Assim a empresa atinge a plenitude organizacional; poderá mudar seu comportamento a qualquer tempo e controlar suas decisões.

À medida que as empresas crescem e envelhecem, qualquer deficiência relativa na sua flexibilidade ou auto controle cria dificuldades previsíveis e repetitivas que os gerentes, via de regra, rotulam de “problemas”.

Vale lembrar que o trabalho do gerente não é criar uma situação em que não haja problemas, mas sim levar a organização à maturidade e, ao fazê-lo, trocar um conjunto de problemas por outro.

Crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos. A função da liderança é, portanto, gerenciar a organização de tal modo que ela possa atingir o estágio seguinte e mais exigente do seu ciclo de vida.

Envelhecer significa uma diminuição da capacidade de enfrentar problemas. Os mesmos que uma organização vinha enfrentando, começam a parecer cada vez mais insuperáveis à medida que ela envelhece. Entretanto, é possível reverter o processo de envelhecimento quando o fator gerencial preocupa-se com o crescimento equilibrado ou com rejuvenescimento organizacional.

2.3.2. A Evolução das Organizações

Neste tópico apresenta-se o processo de evolução das organizações, segundo vários autores, KAST & ROSENZWEIG (1970); TACHIZAWA et al. (1997), a empresa moderna é uma evolução da organização que surgiu com a revolução industrial e que representou um salto quântico, um paradigma na história da humanidade, tendo contribuído para o estágio do mundo moderno como hoje o conhecemos, pois permitiu:

- 1) *A substituição do trabalho braçal pelo trabalho mecânico, liberando o homem para pensar;*
- 2) *a criação do conceito de divisão do trabalho, favorecendo a especialização e, conseqüentemente, o desenvolvimento de tecnologias;*
- 3) *a produção em grande escala com a correspondente criação do conceito de mercado, de satisfação de necessidades, e*
- 4) *a evolução da sociedade.*

Se no início a empresa, vinda do capitalismo mercantilista num mundo ainda primitivo, tinha como objetivo único o lucro financeiro que, quanto maior, melhor. Pode-se dizer que com a evolução, passou-se em menos de dois séculos do capitalismo selvagem para a concorrência selvagem, em que o lucro financeiro deixou de ser o único objetivo para ser um dos indicadores de eficiência e em que o verdadeiro objetivo passou a ser a sobrevivência.

A visão pura e simples do lucro, além do caráter de curto prazo, não leva em consideração a pesquisa; o desenvolvimento; a inovação tecnológica e nem a estabilidade no emprego, fatores esses que contribuem para assegurar a estabilidade e a perenidade da empresa.

A sobrevivência passou a ser a capacidade da empresa de alcançar objetivos em três grandes áreas, a saber:

1. **LUCRATIVIDADE**, bem como rentabilidade, estrutura de capital, endividamento, retorno sobre investimentos, dividendos e afins;
2. **MERCADO**, como seus objetivos em termos de participação, novos mercados, novos produtos e serviços, qualidade, imagem, etc.;
3. **TECNOLOGIA**, como os objetivos relativos aos domínios de novas e atualizadas tecnologias, sejam comerciais, administrativas, industriais, financeiras, de produtividade, da capacidade de atrair e manter talentos na organização; de clima e ambiente de trabalho, etc.

A este conjunto de objetivos denomina-se *objetivos econômicos da empresa*, sendo que sua sobrevivência dependerá das articulações e arranjos entre eles, considerando os cenários projetados ou contingenciais, segundo seu planejamento.

A sociedade de todos os países desenvolvidos tornou-se uma sociedade de organizações, sendo que o desempenho das sociedades modernas e até mesmo a sobrevivência de cada indivíduo, cada vez mais depende do desenvolvimento destas organizações.

As organizações institucionais do início deste século tinham na família, a figura de agente e órgão da maioria das tarefas sociais. Normalmente eram em número pequeno e de tamanho reduzido.

A sociedade daquela época não muito longínqua estava inserida num contexto de governo central e o restante era difuso em incontáveis partículas de pequenas oficinas, profissionais independentes trabalhando por conta própria, fazendeiros; artesãos e outras entidades afins.

O cidadão de hoje, em qualquer país desenvolvido, é tipicamente um empregado. Trabalha para uma organização e depende dela para sobreviver e para buscar suas oportunidades, a realização de suas necessidades.

2.4. Cultura Organizacional

Segundo FREITAS (1991), a discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural na qual pode-se encontrar diversas correntes teóricas, as quais privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão.

Um exemplo dessa diversidade pode ser observado a partir do conceito de cultura, conforme mostra a figura 1, cujo fundamento para a Antropologia Cognitiva está nos conhecimentos compartilhados; para a Antropologia Simbólica está nos significados, enquanto que para a Antropologia Estrutural ele se encontra nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

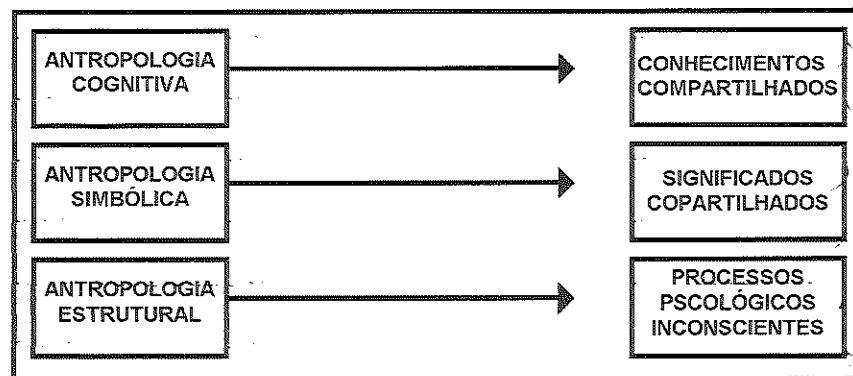


FIGURA 2.3. Conceito de Cultura nas diversas correntes da Antropologia
Fonte: Freitas, M.C. (1991, p.1)

SMIRCICH (1983) coloca a questão da grande variedade de tratamento ao assunto. As diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é organização, cultura e natureza humana.

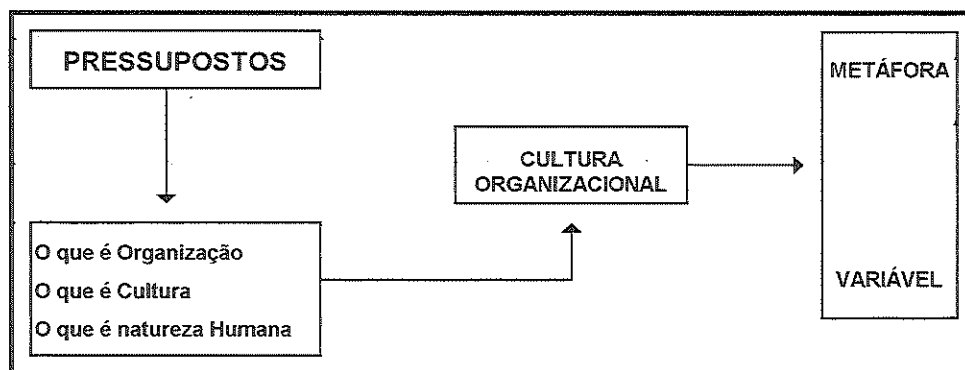


FIGURA 2.4. Pressupostos que influenciam a Cultura Organizacional
Fonte: Freitas, M.C. (1991, p. 2)

Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas:

- a) como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é;
- b) como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem.

Essas duas maneiras de ver a cultura possibilitam a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas de pesquisa cultural, sendo:

- 1) Administração comparativa;
- 2) Cultura corporativa;
- 3) Cognição Organizacional;
- 4) Simbolismo Organizacional e
- 5) Processos inconscientes e Organização.

A figura 2.5. mostra cada uma dessas áreas e o seu relacionamento com as correntes antropológicas e qual o conceito de organização assumido na Teoria Organizacional.

CONCEITOS DE CULTURA NA ANTROPOLOGIA	TÓPICOS DE PESQUISA ORG/ADMINISTRATIVA	CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas do homem.	Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca de ambiente.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida.	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados da realidade.
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações inconscientes

Figura 2.5. Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes
Fonte: Freitas, M.C. (1.991, p.3)

Para SCHEIN (1984), a “Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.”

De acordo com SCHEIN (1984) a cultura se subdivide em três níveis:

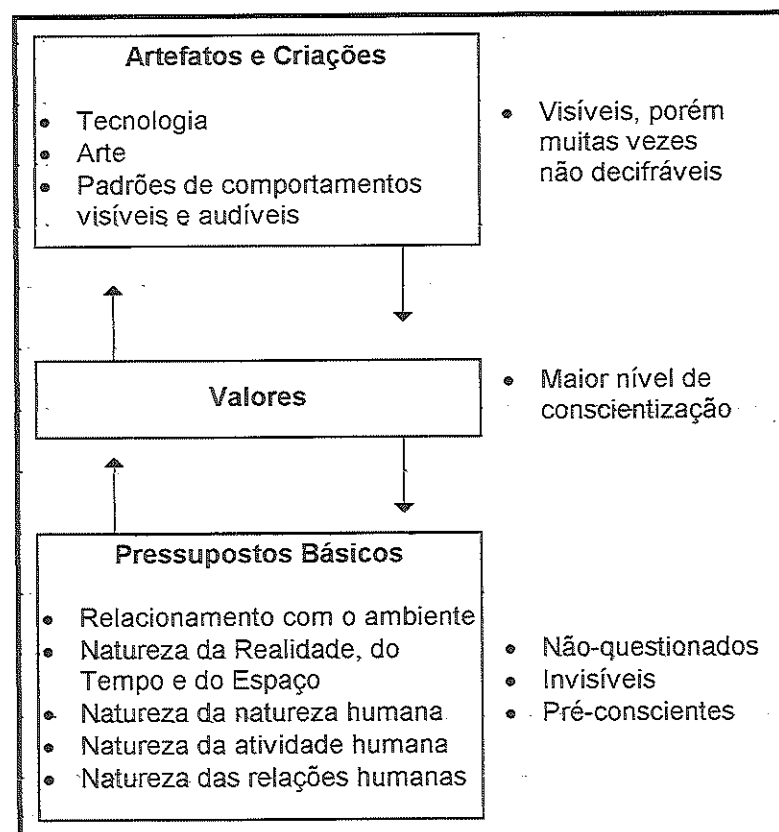


Figura 2.6. Níveis de Cultura e sua Interação
 Fonte: Shinyashiki (1995, p.62)

HATCH (1993) questiona duas mudanças fundamentais no modelo de Schein: primeiro: os símbolos são introduzidos como um novo elemento. A introdução de símbolos permite que o modelo acomode as influências tanto da teoria de Schein, quanto as visões interpretativas-simbólicas. Segundo: os elementos da cultura

(pressupostos, valores, artefatos e símbolos) são feitos menos centrais. Assim a relação entre eles se torna focal. Esse movimento inicia a troca dos conceitos de cultura do estático ao dinâmico, conseqüentemente, ela propõe a reformulação da teoria de Schein em termos de dinamismo pela descrição da relação entre os elementos culturais como um processo (figura 2.7)

A vantagem de uma versão dinâmica de teoria da cultura organizacional recai em novas perguntas sobre o assunto. A visão de Schein focaliza sobre o que os artefatos e valores revelam sobre os pressupostos básicos. Ao contrário, a visão dinâmica questiona: como a cultura é constituída por pressupostos, valores, artefatos, símbolos e quais os processos que as relacionam?

Considerando que Schein explorou como a cultura muda ou pode ser mudada, a visão dinâmica reconhece tanto a estabilidade quanto a mudança. A dinâmica cultural não enfraquece os interesses de Schein; ele vai além, através de um entendimento baseado num processo mais complexo.

Para HATCH, os processos do modelo de dinâmica cultura considera que os elementos culturais estão relacionados. De acordo com o novo modelo, ela sugere que a cultura seja constituída de processos de manifestação, realização, simbolização e interpretação. Embora Schein tenha usado os termos “manifesto” e “reconhecimento” como termos recíprocos, ele não explica as definições ou as implicações dos processo de manifestação e realização.

O modelo de Hatch incorpora a abordagem simbólica-interpretativa, incluindo “símbolos” e processos de “simbolização” e interpretação e explica:

“ Eu deveria, brevemente, explicar a circularidade do modelo dinâmico, começando por qualquer ponto e movimentar-se em ambas as direções, tanto no sentido horário, como sentido anti-horário. Desse processo, então, prossigo com realização, simbolização e interpretação. Tais passos podem levar a conclusão que cultura é um produto de processos um tanto linear. O modelo apresentado na figura 2.7, é muito mais dinâmico. Todos os processos ocorrem ao mesmo tempo, em uma contínua produção e reprodução de cultura, tanto em formas e condições mutáveis ou estáveis.

Em outras palavras, inúmeros exemplos de processos de culturas ocorrem e são repetidos periodicamente de modo mais ou menos contínuo, através do domínio cultural, de modo que muitas disposições poderiam ser reivindicadas e eu poderia questionar a simultaneidade. Assim. Nenhum dos processos podem ser independentes, cada um precisa da visão proporcionada pela discussão de outros para uma completa transparência.”

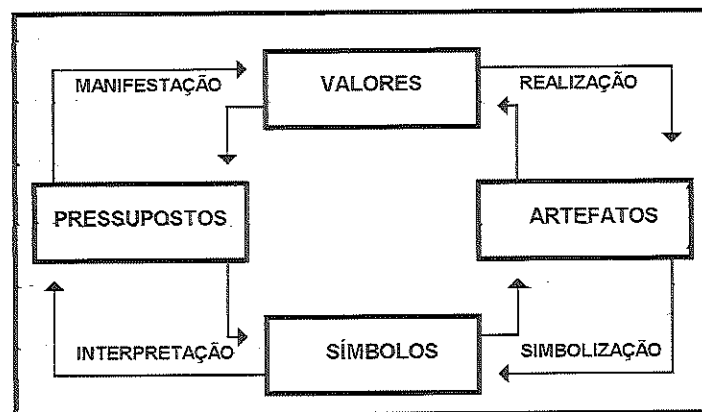


FIGURA 2.7. Modelo de Cultura Dinâmica
Fonte: HATCH (1993, p.660)

Para SHRIVASTAVA (1983), cultura é “um conjunto de níveis concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”.

Para JASON (1994), cultura é “o sistema integrado do comportamento de aprendizagem dos membros de uma sociedade, cujas características são resultados de heranças biológicas”

MALIK (1992) argumenta que, “entendendo-se que a Teoria das Organizações seja influenciada pela prática gerencial, pode-se assumir que também esta necessidade de uma nova abordagem para a questão seja a resposta para problemas gerenciais identificados no cotidiano

Conforme os conceitos acima analisados, tem-se de considerar, no processo de gerenciamento organizacional, o efeito redutor de conflitos quando a cultura é vista como um instrumento que forte poder de controle. Entretanto, devido aos aspectos de criação de consensos e de tentativa de uniformização de valores, a cultura

organizacional cai, freqüentemente, na utilização de instrumentos de educação que ultrapassam os cognitivos e psicomotores, atingindo os afetivos.

Esta tentação, de ter os funcionários intrinsecamente comprometidos com a empresa, por vezes é muito forte para os gerentes, sendo este fato, amenizado por mecanismos que permitam a crítica, de forma constante e contínua, dos modelos adotados pela organização.

2.5. Mudança Organizacional

A mudança - uma mudança maciça - está afetando todas as facetas da sociedade, criando novas dimensões e grande incerteza.

A comunicação instantânea pela internet e outros meios; as viagens interplanetárias; a formação dos blocos econômicos; o fim da relação empregatícia nos moldes dos modelos vigentes até o início da década de 1.990, cujas conseqüências, é o fim dos empregos; novos conceitos de organização de produção comprovam a velocidade e as dimensões com que ocorrem as mudanças e suas influências na sociedade.

Cada faceta da vida, desde as éticas comportamentais até a sobrevivência organizacional e mesmo nacional, está sofrendo mudança à medida que forças alheias a cada faceta mudam .

Três origens de mudanças - institucional-estrutural, tecnológica e sócio-comportamental - são identificáveis. Cada origem de mudança afeta as outras origens. Como exemplo, cita-se que o sucesso tecnológico da televisão resultou em tremendas mudanças comportamentais através de um envolvimento extensivo e imediato do cidadão de todas as classes sociais nos acontecimentos mundiais. (BASIL, 1978)

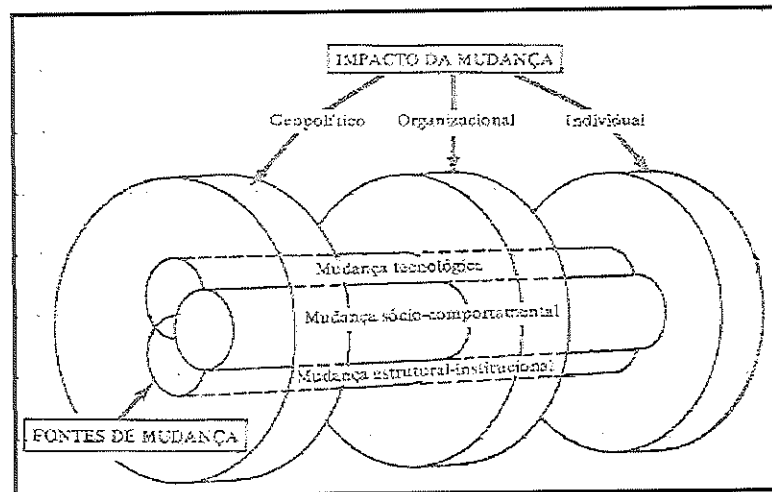


Figura 2.8. Fontes de mudanças e níveis de impacto
 Fonte: Basil (1.978, p.16)

A revolução tecnológica da televisão resultou não só em mudanças comportamentais, como também em importantes mudanças institucional-comportamental. Criou-se uma nova indústria. Os governos criaram órgãos reguladores ou assumiram total controle das transmissões por televisão (TV do Congresso, TVs Educativas estatais, etc.). A transmissão por satélites requer novos acordos internacionais e, em escala internacional, há fortes receios de que a televisão possa ser usada por governos ou indivíduos para alguma forma de lavagem cerebral. Como exemplo deste fato, a África do Sul ficou tão apreensiva com os efeitos do novo meio de comunicação sobre a língua africana e com a possível tendência de usar programas em língua inglesa, que só permitiu a introdução da televisão a partir de 1.976, meio século após do nascimento comercial deste veículo.

BENNIS (1972), argumenta que *“atualmente a mudança é a maior da história do mundo e não a estamos enfrentando adequadamente: mudança na quantidade e no movimento de pessoas; mudança na natureza, localização e disponibilidade de empregos; relações em mutações entre brancos e negros, entre estudantes e professores. Entre operários e patrões, entre gerações e mudança violenta, enfim; mudança violenta nas cidades; mudanças nas relações entre vilarejo e cidade e metrópole, entre metrópole e nação e, naturalmente, mudanças nas relações entre os impérios que estão ruindo e os impérios que estão nascendo”*.

Uma importante contribuição para o entendimento fenômeno das mudanças está em HANDY(1996) que diz: *“quando fui estudante, não aprendi muito do que*

agora me lembre, exceto essa mensagem de que todo grande problema na vida já fora resolvido. O problema é que eu ainda desconhecia as respostas. Essas respostas se encontravam na cabeça do professor ou em seu compêndio manual, mas não no meu. O objetivo da educação, naquele mundo de certezas, era, de um modo ou de outro, transferir as respostas do professor para mim. Foi uma suposição frustrante. Durante os anos seguintes, sempre que me confrontava com problemas novos, recorria a alguém experiente. Jamais me ocorreu, naquele mundo de certezas, que alguns dos problemas fossem novos, ou que eu pudesse conseguir minhas próprias respostas. Eu me depreciava continuamente. Também me enganava quanto ao meu potencial.”

Dentro do contexto das organizações, a tendência irreversível de globalização mundial vem originando novas condições de sobrevivência das empresas. A satisfação dos clientes deixa de ser um objetivo e torna-se uma premissa, além do que a qualidade do produto deve ser somada às relações empresariais, formando-se as chamadas parcerias de negócios.

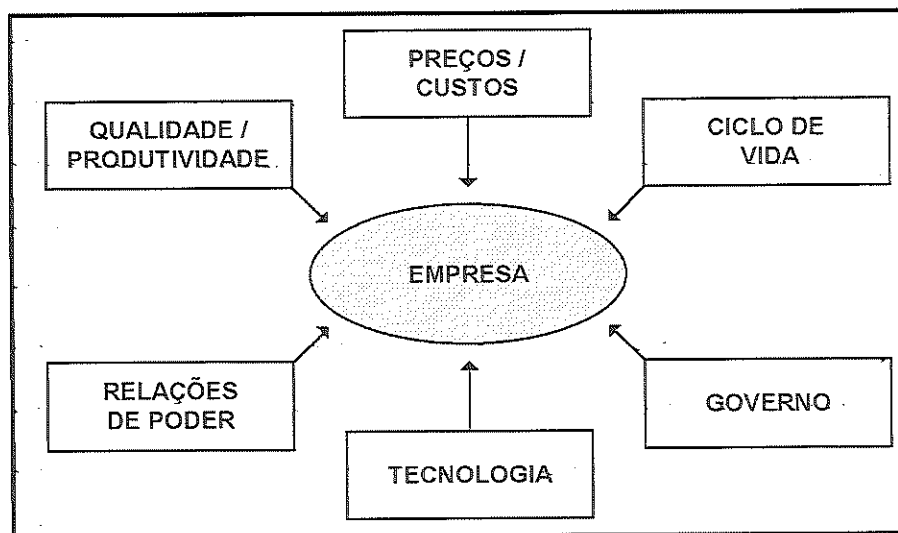


Figura 2.9. A influência da globalização nas empresas

Fonte: Adaptado da Revista "Controle da Qualidade" - p.7,n.º 18. 1993

Para ser competitiva, qualquer empresa precisa, necessariamente, investir em tecnologia e em recursos humanos, estes, em constante treinamento, mudam seus

comportamentos, surgindo uma nova forma de gerenciar. Este fator, o gerenciamento, ao longo dos tempos, vem sofrendo profundas modificações.

Nos anos 60, existia a *gerência patriarcal*, reproduzindo o patriarcado como modelo de administração; depois surgiu a gerência que levava atrás de si a estrutura, conduzindo a empresa em alta velocidade, deixando um vácuo atrás e reproduzindo o sistema para trás. Agora surge a gerência de equipe, baseando-se o aprendizado em treinamento, deixando as pessoas fazerem, praticarem seus conhecimentos, incentivando e cobrando no momento certo.

Toda esta postura deve ser acompanhada por um aumento da conscientização do pessoal, seguido de processos motivacionais que importam em melhores salários, benefícios, educação a longo prazo e treinamento.

Solucionar e evitar problemas organizacionais envolve inevitavelmente a introdução de mudanças. Quando as mudanças necessárias são pequenas e isoladas, podem geralmente ser efetuadas sem grandes problemas. Contudo, quando envolvem um significativo número de pessoas e sub-unidades, freqüentemente podem causar problemas significativos.

O cenário que se segue, ilustra um padrão comum no processo de mudança organizacional: (FOGUEL, 1.980)

1. Alguns fatores em uma situação empresarial se modificam no decorrer de um período de tempo;
2. Uma série de aspectos da organização que antes se ajustavam à situação e funcionavam bem deixaram de ser apropriados;
3. Problemas organizacionais começam a aparecer;
4. Os administradores se conscientizam dos problemas e procuram adotar algumas ações corretivas;
5. A iniciativa da administração passa a sofrer resistências;
6. Os administradores eventualmente superam a resistência, mas com grande custo para a organização e para as pessoas.

Segundo LORSCH (1972) embora os administradores possam enfrentar um grande número de problemas potenciais ao iniciarem uma mudança organizacional, aquele que parece emergir com mais frequência está relacionado à resistência humana.

Para que se possa compreender de que modo as organizações podem efetuar com sucesso a mudança, deve-se começar examinando esta área de problema central,

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos no cotidiano das empresas e ao longo de sua vida, diferenciando as empresas por suas características próprias.

Através da cultura, a empresa impõe suas expectativas e normas de conduta sobre seus membros, e, até certo ponto, condicionando-os de maneira socialmente aceitável a seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

KOTTER (1997) tentou distinguir os fatores que fazem algumas culturas organizacionais mais bem sucedidas do que outras. Se os fatores de sucesso podem ser isolados, então as empresas poderiam embarcar em programas de mudanças de suas culturas seguindo o mesmo caminho das empresas bem sucedidas. O autor distingue dois níveis de cultura: um visível e outro invisível.

No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante longo período de tempo. As mudanças ocorridas no primeiro nível, nos padrões e estilos de comportamentos das pessoas, poderão mudar as crenças mais profundas durante certo tempo, mas não definitivamente.

Neste sentido, a mudança cultural é algo como um momento de forças: ela emerge do comportamento das pessoas, de onde se conclui que a cultura tem forte e crescente impacto no desempenho das empresas.

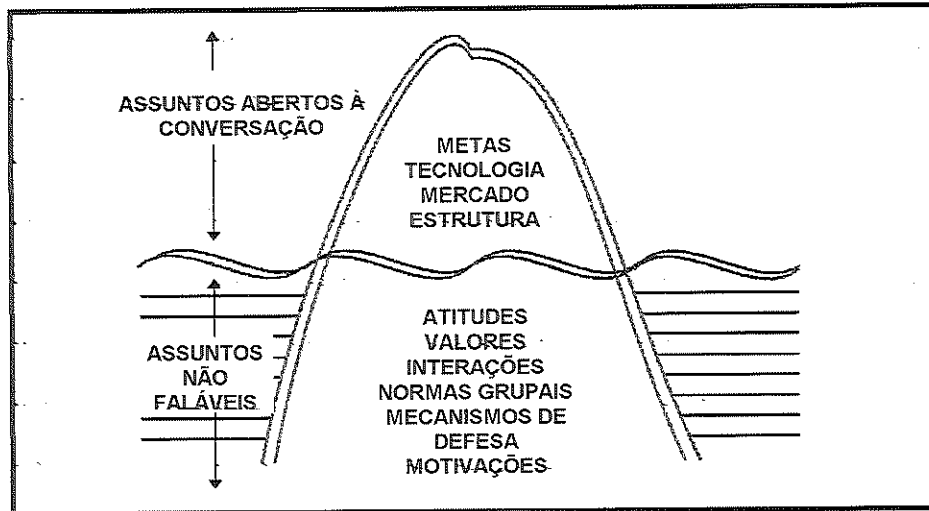


Figura 2.10. Iceberg Organizacional
Fonte: Foguel (1980, p.118)

As quatro conclusões principais do estudo são:

1. A cultura pode ter impacto significativo no desempenho econômico da empresa a longo prazo.
2. A cultura corporativa pode provavelmente ser um fator importante na determinação do sucesso ou insucesso da empresa no futuro mais próximo.
3. Culturas corporativas que inibem fortemente o desempenho financeiro a longo prazo não são raras. Elas se desenvolvem facilmente, mesmo quando as empresas têm pessoas razoáveis e inteligentes.
4. Embora duras de mudar, as culturas corporativas podem melhorar o desempenho da empresa.

2.5.1. Resistência e velocidade da mudança

Segundo ANSOFF (1.990), resistência é um fenômeno de múltiplas facetas que provoca atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo da mudança.

A resistência manifesta-se ao longo de toda a história de uma mudança.

Durante o processo de mudança, pode-se ter:

1. Atrasos e demoras no início do processo;
2. Demoras e ineficiências imprevistas na etapa de implantação, retardando a mudança e fazendo com que seu custo seja superior ao previsto originalmente;
3. Esforços, dentro da organização, visando sabotar a mudança;

Após a instalação da mudança, pode ocorrer o seguinte:

1. Uma defasagem típica de desempenho. A mudança demora muito a produzir resultados esperados;
2. Surgem esforços dentro da organização para anular os efeitos da mudança.

A resistência à mudança é proporcional ao grau de descontinuidade da cultura e da estrutura de poder, introduzida pela mudança.

Para dada descontinuidade, a resistência será inversamente proporcional ao intervalo de tempo dentro do qual a mudança se distribuirá.

A segunda parte da proposição anterior quanto à velocidade de mudança, baseia-se, em parte, no fato de que, quando a mudança é introduzida gradativamente e apenas um segmento da organização é afetado de cada vez, a resistência é localizada, não sendo reforçada por segmentos organizacionais ainda não afetados.

Além do mais, os indivíduos e os grupos resistirão à mudança proporcionalmente à ameaça e desconforto introduzidos pelo incremento corrente da mudança. Essa é a outra maneira de ressaltar que, ao resistir à mudança, os indivíduos afetados tipicamente adotam uma perspectiva de curto prazo quanto a suas conseqüências e raramente se preocupam com o impacto cumulativo de todos os incrementos futuros.

2.5.1.1. Resistência por indivíduo

As causas da resistência podem ser encontradas nas reações de indivíduos, por um lado, e nas ações comuns de grupos de indivíduos, por outro.

Os indivíduos resistirão à mudança quando elas os tornar inseguros. Isso se dá nas seguintes situações: (ANSOFF, 1.990)

1. Quando o administrador não está seguro do impacto e das implicações da mudança;
2. Quando ele é instado a assumir riscos que lhe são estranhos;
3. Quando um administrador sente que a mudança pode torná-lo redundante;
4. Quando ele se sente incompetente para atuar no novo papel definido pela mudança;
5. Quando ele se sente que ficará diminuído diante de seus pares;
6. Quando ele é incapaz ou não de adquirir novas habilidades ou um novo comportamento.

Os indivíduos também resistem a mudança quando sua posição de poder é ameaçada. Isso ocorre nas seguintes situações:

1. Quando um indivíduo espera redução em sua participação nas recompensas na organização;
2. Quando ele sente que a mudança diminuirá sua influência sobre as decisões da organização;
3. Quando ela reduzir seu controle sobre os recursos da organização;
4. quando ela diminuir seu prestígio e sua reputação pessoal.

Nem todos os indivíduos são iguais; alguns são seguros; outros predispostos à ansiedade; muitos são orgulhosos; alguns buscam ter prestígio ativamente ou são

indiferentes às benesses do poder. Existem muitos que são abertos a mudanças e aprendem de bom grado.

Portanto, para uma dada mudança, a resistência do indivíduo dependerá de suas convicções, disposição para defender a si próprio, da ânsia de poder e da predisposição para aprender e mudar.

2.5.1.2. Resistência grupal

As reações de grupos à mudança são atribuíveis, em última análise, aos pontos de vista e às convicções dos indivíduos.

É muito comum, porém, que esses indivíduos tenham deixado a organização há muito tempo. Assim a cultura e o poder do grupo tem vida própria, além do mais, possuem uma estabilidade e uma permanência que excede às da maioria dos indivíduos.

É muito mais fácil remover um indivíduo que constitui um impedimento importante ao progresso do que mudar a cultura de um grupo, ou privá-lo de poder.

O comportamento do grupo mostra que: (ANSOFF, 1.990)

1. Indivíduos de um determinado grupo que compartilham tarefas e preocupações comuns desenvolvem, com o passar do tempo, comportamentos e pontos de vista comuns;
2. estabelecem normas e valores que premiam certos tipos de comportamentos e punem outros;
3. Desenvolvem um consenso quanto à informação que é pertinente às suas tarefas comuns e quanto à informação que é irrelevante;
4. Desenvolvem um consenso chamado de modelo de realidade pelos sociólogos, sobre os quais são os comportamentos que produzem resultados desejáveis e quais os que não produzem;
5. Desenvolvem um apego à cultura comum e tendem a defendê-la coletivamente contra o avanço de outras influências;
6. Adquirem coesão e atuam como centros de poder dentro da organização;
7. Defendem suas posições de poder.

Os grupos resistirão a uma mudança quando ela:

1. Ameaçar o poder do grupo;
2. Desrespeitar os valores e as normas aceitas;
3. Basear-se em informações consideradas irrelevantes.

Existem várias estratégias para lidar com a resistência à mudança, que vão desde a educação e comunicação, até a coerção implícita e explícita, conforme pode-se observar pela figura abaixo.

ABORDAGEM	USADO EM SITUAÇÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Educação e comunicação	Onde há falta de dados ou análise e dados imprecisos	Já convencidas, as pessoas ajudaram com a implementação da mudança	Pode exigir muito tempo se houver muitas pessoas
Participação e interesse	Quando os iniciadores não tem todos os dados para projetar a mudança	As pessoas que participam irão implantar a mudança e qualquer dado importante que possuam será incluído	Pode exigir muito tempo se for feita uma mudança inadequada
Facilitação e apoio	Quando as pessoas resistem devido a problemas de ajuste	É a melhor abordagem no caso de problemas de ajustamento	Pode exigir muito tempo, ser dispendioso e ainda falhar
Negociação e acordo	Quando algum grupo sairá prejudicado e onde tenha muito poder para resistir	As vezes é um modo relativamente fácil de evitar uma grande resistência	Pode ser muito dispendioso em muitos casos se ele faz com que outros procurem entender
Manipulação e co-optação	Onde falharem outras táticas ou for muito dispendioso	Pode ser uma solução rápida para os problemas de resistência	Pode levar a futuros problemas, se as pessoas se sentem manipuladas
Coerção explícita e implícita	Quando a rapidez é essencial	É rápida e vende qualquer resistência	Pode ser arriscada

Figura 2.11. Métodos para lidar com a resistência à mudança

Fonte: Hampton, David R. (1990, p. 32)

Os seres humanos são, por natureza, agregados à tradição, principalmente os da civilização ocidental, acostumados a abordar problemas baseados no raciocínio lógico. Aderir às tradições bloqueia a percepção do novo e paralisa o processo criativo.

Os programas de melhoria das organizações (qualidade total, reengenharia; produtividade, etc.) devem centrar-se no Homem, agente da mudança, capaz de levar a organização aos objetivos-fins da empresa.

Além dos fatores de resistência já enunciados, outros incorporam-se no rol de dificuldades de programas de mudanças, tais como: pouca confiança nas pessoas, estas, tratadas como recursos humanos; atitudes autoritárias; ansiedade por resultados imediatos; temor da perda de poder pelos níveis gerenciais; sobrecarga de trabalho; improvisações na formação de equipes, etc.

Para vencer estas barreiras, é impossível excluir o treinamento, não apenas aquele voltado para injetar nas pessoas novas informações para conseguir novos condicionamentos, mas também o treinamento preocupado com o destino dos antigos valores e com os efeitos colaterais das mudanças solicitadas. Há necessidade de abandonar o caminho tradicional da educação pela participação de todos os níveis da organização, deixando de lado o gerenciamento autocrático - onde existe uma divisão entre os que pensam saber pensar e criar e os que pensam somente saber executar o que os outros pensam criar.

A figura 2.12 mostra o processo de interferência no comportamento do Homem quando submetido a programas de mudanças.

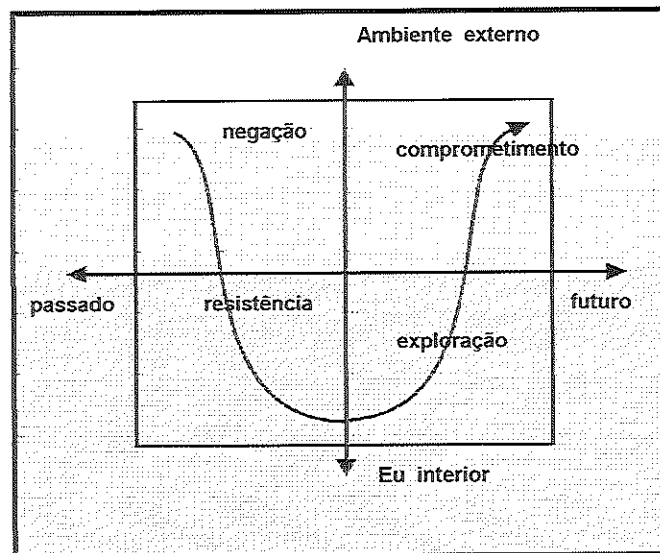


Figura 2.12. Curva da Transição
Fonte: Controle da Qualidade (1994, nº 22, p.8)

Novos tempos exigem novas posturas. Novas posturas exigem novos conhecimentos e novos conhecimentos exigem pessoas capazes de aprender para mudar.

Os tempos atuais são outros e as janelas através das quais olhamos o mundo como as variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais, tecnológicas, legais, demográficas, entrelaçam-se, interpenetram-se, chocam-se e complementam-se em uma dinâmica intensa e complexa.

Cada uma dessas variáveis ambientais é invadia pelas outras, cada qual impulsionada pelas demais, adquirindo cada vez maior velocidade e, conseqüentemente, provocando mais turbulência. Essas variáveis ambientais tanto se complementam e se potencializam como se chocam com as outras forças oponentes.

Dessas complementaridades e antagonismos emergem resultados diferentes, impossíveis de se prever, mas que moldarão a cada instante o mundo novo em que viveremos. São mutações sistêmicas que superam a imaginação humana. Observa-se que as empresas não estão preparadas, não só tecnicamente, mas, e mais importante, as pessoas, para quebrar a rotina da continuidade para dar lugar à ruptura e à descontinuidade.

O importante é que, com todas essas mudanças, passamos a viver em um mundo que está tornando-se uma verdadeira aldeia global.

CAPÍTULO 3

TREINAMENTO PONTUAL

Este capítulo apresenta os conceitos de Aprendizagem, Educação e Treinamento como base para o entendimento do Treinamento Pontual. O objetivo é mostrar que este não considera o aprofundamento das mudanças de comportamento do indivíduo quando submetidos ao mesmo.

3.1. Aprendizagem, Educação e Treinamento

O Treinamento de Recursos Humanos nas empresas teve uma história bastante atribulada nos últimos 20 anos. Depois de virar mania na década de 80, deixou de ser considerado relevante pelos executivos do “downsizing” e passou à categoria de “mais custo dispensável” nos anos 90.

Isso não aconteceu apenas devido ao contexto econômico, mas principalmente pelo fato de os modelos de Treinamento não considerarem a diversidade da força de trabalho, fazendo os funcionários absorverem os ensinamentos como se vestissem uma roupa de tamanho único. (ALLEN,1997).

Participar de um programa de Treinamento não garante que o treinando está aprendendo. Ele pode se esforçar realmente para aprender e, entretanto, usar muito pouco em seu trabalho o que aprendeu em sala de aula. Além disso, os custos de Treinamento não se justificam se o participante, por qualquer razão, não utilizar o conhecimento adquirido em seu trabalho.

As rápidas mudanças, em todos os níveis da sociedade, têm obrigado as empresas a repensarem seus objetivos, sua visão de lucro, as relações “capital x trabalho”, assim como suas estratégias de negócios.

Em nível de transformação, as empresa começam a modificar o perfil dos seus Recursos Humanos (ainda assim chamadas a pessoas). Não é um simples Treinamento que modificará suas competências essenciais.

Segundo PRAHALAD (1.997) , *“competência essencial , ou habilidade cumulativa, é a capacidade que a empresa tem em otimizar seus recursos nas oportunidades a serem aproveitadas, considerando a reutilização desses recursos. Um deles são os intelectuais da empresa. Se alguém aprende algo fazendo “X”, quer aproveitar esse aprendizado criando “Y” e “Z” ”.*

Desta forma, a empresas não podem mais trabalhar com o Treinamento enquanto um aprendizado pontual, mas sim, possibilitar aos seus empregados, a aquisição de conhecimentos que extrapolem a visão simplista de aquisição de habilidades.

As definições aqui apresentados de Aprendizagem, Educação e Treinamento são o “pano de fundo” para o entendimento do Treinamento Pontual e a “Educação Continuada”.

3.1.1. Aprendizagem

Pode-se definir Aprendizagem como:

A aprendizagem é uma mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado da prática ou da experiência. (KIMBLE, 1.956)

A aprendizagem é uma modificação na disposição ou na capacidade humana, modificação essa que pode ser retirada e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento.(CAGNÉ, 1.974)

É o processo pelo qual o indivíduo adquire informações, habilidades, valores, etc., a partir do seu contato com a realidade, o meio ambiente, as outras pessoas. É um processo que se diferencia dos fatores inatos (a capacidade de digestão) e dos processos de maturação do organismo (maturação sexual). (OLIVEIRA, 1.995)

Processo por meio do qual mudanças comportamentais resultam da experiência. (THAYER, 1.961)

É uma mudança no comportamento baseada na experiência. Ela não inclui maturação nem mudanças comportamentais devidas a fadiga, drogas ou doença. (CHIAVENATO, 1994)

Para HICKS (1976), o processo de aprendizagem é influenciado por muitos fatores, entre eles, destaca:

1. *O indivíduo tende a continuar a resposta que ele percebe como recompensa. Similarmente, ele tende a descontinuar o comportamento que não lhe traz recompensa algum. Esse fenômeno, que tende a repetir o comportamento recompensador e a eliminar o comportamento não recompensador, é denominado “Lei do Efeito”.*
2. *A frequência dos estímulos é outro fator importante na aprendizagem. Geralmente, estímulos tendem a desenvolver padrões estáveis de reação, enquanto estímulos não frequentes tendem a ser respondidos com maior variação.*
3. *A intensidade da recompensa afeta a aprendizagem. Se a recompensa é grande, a aprendizagem tende a ser rápida, porém, se a recompensa é pequena, ela não consegue atrair a mesma atenção do indivíduo.*

Desta forma, conclui-se que toda e qualquer mudança no comportamento do Homem, que não seja provocada pela sua própria condição de existência, ele estará experimentando “estados novos” de conhecimento. Não podemos considerar que a aprendizagem tenha um fim em si própria, visto que em seu processo de aquisição estão envolvidos fatores hereditários e nas bases de trocas experiências, muitas vezes fundamentada em recompensas, exigidas pela cultura do seu meio social, que está em permanente estado de mudança.

3.1.2. Educação

O termo *educação* vem do latim *Ex + ducere*, que significa conduzir (*ducere*) para valores que já existem nas pessoas em forma de potencial. O comportamento dos indivíduos é fundamentalmente orientado para esses valores.

Como *Educação*, entende-se:

Educação é um processo de mobilização de potenciais humanos, e não uma simples imposição de conceitos vindos de fora,

embora essa dimensão não deva ser subestimada. (MARIOTTI, 1996)

Educação é o ato ou efeito de educar. É um processo de desenvolvimento de capacidades física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral, visando a sua melhor integração individual e social. (FERREIRA, 1986)

Educação refere-se a todos os processos pelos quais a pessoa adquire conhecimento e compreensão do mundo. (PONTUAL, 1980)

Educação é toda influência que o ser humano recebe do meio ambiente social, durante toda sua vida, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. O homem recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquecem ou modifica seu comportamento dentro de seus próprios padrões pessoais. (CHIAVENATO, 1995)

Para CHIAVENATO (1995), a *educação* pode ser classificada em vários tipos. dentre eles, cita:

1. Educação Social.
2. Educação Cultural.
3. Educação Política.
4. Educação Profissional.

A *Educação Profissional* é a que prepara o homem para a vida profissional e compreende três etapas interdependentes, entretanto, distintas, a saber:

1. **Formação Profissional:** É a educação profissional institucionalizada ou não que visa preparar e formar o Homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e a longo prazo, visando qualificar o homem para futura profissão.
2. **Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional:** É a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o Homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou

para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação, e situados a médio prazo, visando proporcionar ao Homem conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas.

3. Treinamento: É a educação que visa adaptar o Homem para determinada empresa. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e especializados, visando dar ao Homem elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-o adequadamente.

3.1.3. Treinamento

Pode-se definir *Treinamento* como:

Treinamento como um meio para adequado desempenho no cargo e um nivelamento intelectual através da educação geral. (WAITE, 1952)

Treinamento como um meio de desenvolver a força de trabalho dentro de cargos particulares. (YODER, 1953)

O treinamento está inserido em uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual se divide em educação e treinamento, sendo que treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto que o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. (WHITETHILL, 1955)

O treinamento significa anteriormente educação especializada. Na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a atividade motora até o desenvolvimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais. (MCGEHEE, 1961)

O treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. É um esforço dirigido no sentido de equipe com finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. (HOYLER, 1970)

Treinamento é uma atividade profissional altamente especializada e uma grande parte das coisas que os administradores de treinamento e os instrutores fazem, envolve tomada de decisões de um espécie ou de outra. Atrás de cada uma dessas decisões existem hipóteses subjacentes acerca da natureza do treinamento e da natureza do homem. Essas hipóteses determinam, em larga escala, a filosofia do treinamento e também o real estilo dos programas de treinamento. (DAVIES, 1976)

Dentro de uma análise temporal, os conceitos de treinamento, evoluíram de maneira que, num primeiro momento tem-se o treinamento apenas como meio de melhoria da força de trabalho para execução de uma determinada tarefa. Posteriormente, nota-se uma preocupação com processos que objetivam um conhecimento maior sobre o Homem. Por fim, tem-se que o conceito de Treinamento extrapola o simples fato de treinar habilidades para preocupar-se com a amplitude do planejamento empresarial.

Apesar dessa visão “mais avançada”, não se pode afirmar que a mesma é unânime nas empresas, pois o que se constata é que o Treinamento ainda é “pontual”.

Entendemos como Treinamento Pontual (Treinamento Tradicional) todo Treinamento cuja filosofia está fundamentada em programas de transferências de conhecimento para a melhoria de habilidades psico-motoras sem a preocupação de mudanças no comportamento do indivíduo.

Côncui-se, dessas definições, que à educação compete desenvolver integralmente a personalidade, enquanto que ao treinamento, incumbe integrar o indivíduo no seu trabalho visando ao seu desempenho para atender às necessidades de produção.

Olhando a Educação e o Treinamento como subsistemas mais amplos que assegurem a presença de recursos humanos capazes e produtivos, muitas empresas vêm perseguindo a estratégia no sentido de:

1. Desenvolver a capacidade de supervisores e gerentes de linha em distinguir problemas de desempenho que indiquem necessidades de Treinamento daqueles que se originam em fontes motivacionais e

organizacionais, a fim de conduzir certos treinamentos necessários e de saber orientar empregados para outros recursos adequados à solução desses problemas;

2. Desenvolver um corpo de especialistas na empresa, qualificados para assistir os gerentes de linha nas suas responsabilidades e também para prover programas internos adequados;
3. Desenvolver programas internos flexíveis no conteúdo e método para fazer face às necessidades de mudanças, cuidadosamente analisadas;
4. Desenvolver mecanismos efetivos de feedback para avaliar e melhorar os programas internos e externos, bem como a adequação do levantamento de necessidades que gerou tais programas.

Considerando a filosofia do Treinamento, é necessário examinar a relevância da organização atual dos recursos de Treinamento. A maioria das empresas defronta-se com a necessidade de renovação em uma época de constante mudança e inovação. Um dos atos mais difíceis de todos é o da auto-análise. Não obstante, somente a auto-análise pode conduzir à auto-renovação ou mudança planejada.

O Treinamento tem sido entendido como uma das forças maciças que estão mudando a natureza da sociedade, mesmo sendo entendido como um processo de aquisição de habilidades mecânicas.

As empresas, públicas ou privadas, as maiores interessadas em dar atenção às necessidades da produção, não somente financiam a aquisição de educação e treinamento para seus empregados em várias instituições externas, como também, através de programas internos cada vez mais complexos, para atender às suas necessidades de produção.

No meio empresarial e de executivos, há uma forte descrença no desempenho das escolas, sejam de formação técnica ou universidades no preparo de pessoal para o mercado de trabalho, particularmente, nas deficiências curriculares quanto às habilidades de comunicação e de ciências exatas, estas, notadamente, entre seus empregados mais jovens. Acreditam que as instituições de ensino, deveriam

estimular as empresas a proporcionar aos estudantes a complementação da teoria com programação individual de estágios ou de programas de treinamento dentro das empresas., bem como experiências planejadas de solução de problemas e preparar currículos com vistas a objetivos e necessidades individuais claramente definidos, empregando tecnologias de instrução mais avançadas.

Ainda assim, somente um pequeno número (empresários e executivos) acredita que muitos programas de suas empresas são, de alguma forma, um remédio ou que suas empresas incluem assuntos ou habilidades que são realmente responsabilidades das escolas, mas mesmo assim, consideram que as atividades de educação e treinamento de suas empresas são funções legítimas e necessárias no mundo dos negócios.

3.2. Evolução do Treinamento Empresarial

Para o desenvolvimento das civilizações o treinamento tornou-se fundamental à medida que o homem inventou e criou vestuário, abrigo, instrumentos, armas, assim como desenvolveu a linguagem, as comunicações e as atividades comerciais e de serviços. O treinamento foi importante à medida em que tornou possível a transmissão dos conhecimentos e das habilidades que tais invenções ou criações demandaram.

Não importam os métodos que o homem empregou para transmitir, expondo, demonstrando, discutindo ou praticando. É imperativo que a mensagem a ser transmitida pelos outros, quando recebida sucessivamente, garanta que a aprendizagem seja obtida.

É geralmente aceito que o advento da revolução industrial, a partir de 1.750, encerrou a 1ª fase de acumulação de conhecimentos ao longo dos séculos e inaugurou a fase seguinte, altamente intensificada por esta revolução.

Calcula-se que em apenas 150 anos o homem dobrou os conhecimentos acumulados até então. Nos 50 anos seguintes esse volume dobrou novamente e acredita-se que, na década de 1960, o desenvolvimento tecnológico foi em 10 anos superior a tudo o que havia sido acumulado até então. Naquela década o homem chegou à Lua.

Estudos mostram como o conhecimento humano vem evoluindo nas últimas cinco décadas e sua projeção até o início do próximo século:

PERÍODO	AUMENTO
DE 1.950 A 1.980 (30 ANOS)	DUAS VEZES
DE 1.980 A 1.990 (10 ANOS)	DUAS VEZES
DE 1.990 A 1.994 (4 ANOS)	DUAS VEZES
DE 1.994 A 2.002 (8 ANOS)	AUMENTARÁ 16 VEZES

Figura 3. 1. EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO HUMANO

Fonte: (MARIOTTI, 1996:23)

A análise desses números nos levam a uma reflexão de clara aplicação na prática, pois, se o conhecimento aumenta cada vez mais em menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em menos tempo. Mas não é o bastante, é preciso também aprender melhor e continuamente, mediante aplicação de tecnologias do complexo cérebro/mente e maior disponibilidade de tempo para aprender a ensinar.

3.3. A Industrialização e a Evolução do Treinamento

No intuito de analisar a evolução do treinamento nas empresas, acreditamos ser importante verificar como essa evolução se apresenta no processo de industrialização e como corresponde às necessidades geradas por esse mesmo processo.

O modelo aqui discutido foi apresentado no Congresso Internacional de Treinamento e Desenvolvimento, realizado em Bath, Inglaterra, no ano de 1.973. Neste modelo, a industrialização é dividida em cinco fases distintas, a saber: (PONTUAL, 1.980)

1ª Fase - Subdesenvolvimento

a) Características da Administração

- 1) Mais ênfase no capital do que na mão de obra.
- 2) Mais ênfase na técnica do que na gerência; pouca capacitação e fácil de ser dirigida.
- 3) Horário longo de trabalho e baixos ganhos.
- 4) Aumento de produção para satisfazer as mudanças de mercado.

b) Estratégia existente e o futuro do treinamento

- 1) Plena utilização da mão de obra;
- 2) Início do desenvolvimento de mão de obra qualificada de acordo com a demanda.
- 3) Procura de mão de obra profissional e tecnológica.

Com essas características e estratégias, nesta fase o treinamento é do tipo notadamente operativo, conhecido como “on the job training”, onde o instrutor é um trabalhador qualificado ou um supervisor. O método é demonstrativo e a programação não é organizada, sua duração depende do desempenho do treinando. Talvez se possa dizer que, ainda que especificamente, as diferenças individuais são consideradas.

Nesta fase, observa-se algum desenvolvimento no treinamento administrativo, conhecido como “in service training”.

2ª Fase - Em Desenvolvimento

a) Características da Administração

- 1) Ênfase na supervisão.

- 2) Estabelecimento de sistemas de administração da produção.
- 3) Divisão do trabalho baseado no estudo do trabalho.
- 4) Provisão de incentivos para a estabilização de mão de obra.
- 5) Desenvolvimento de talentos administrativos e de sistemas de custo e orçamento.
- 6) Mais responsabilidades atribuídas ao pessoal administrativo.

b) Estratégia existente e o futuro do treinamento

- 1) estabelecimento de padrões de mão de obra e de trabalho:
 - a) Estudo de Tempos e Movimentos;
 - b) Padrões de trabalho e avaliação de desempenho.
- 2) Fortalecimento do treinamento de mão de obra:
 - a) Treinamento de instrução;
 - b) Surgimento de instituições de formação profissional.
- 3) Fortalecimento da estrutura institucional.

Face a essas características e estratégias, surgem nesta fase os programas de treinamento de supervisores, como o Método dos 4 pontos, de Charles Skipper Allen e o TWI - "Training Within Industry", composto inicialmente dos seguintes programas:

JIT - Job Instruction Training

JRT - Job Relations Training

JMT - Job Methods Training

Os programas "JIT" e "JRT" atendia as necessidades de maior ênfase na supervisão e o último, JMT, atendia ao estudo de métodos de trabalho, incentivos e administração da produção.

Mais tarde, os criadores do TWI criaram um programa mais complexo, o "PD - Program Development" (Desenvolvimento de Programas de Treinamento), destinado a melhorar as habilidades administrativas relacionadas ao treinamento, tais

como: identificar problemas de produção; as necessidades de treinamento desses problemas; planos e programas para fazer face à essas necessidades; análise de métodos, preparação de instrutores e padrões de avaliação.

Também nessa fase surgem as instituições de formação Profissional das próprias empresas, no sentido de cuidar de programas de aprendizagem, baseados em estudos das várias ocupações do comércio e da indústria e programas de formação de mão de obra técnica.

Desenvolvem-se, também, programas de formação de mão de obra qualificada dentro das empresas, em escolas ou Centros de Treinamento próprios, em alguns casos, legalmente articulados como os programas de cursos das redes escolares oficiais. O fortalecimento da atividade de treinamento vai-se fazendo sentir, também, pelo fortalecimento da posição do Pessoal na estrutura organizacional das empresas, por passar a subordinar-se, em alguns casos, a diretores ou mesmo a vice-presidência ou à presidência das empresas.

O título de Seção do Pessoal é promovido a Departamento e a função evolui para Relações Industriais e, a seguir, para Recursos Humanos.

Tal evolução é histórica, à medida em que se aceitar mais uma história da evolução técnica do que uma história vinculada a fatos ou nomes de autores. Isto porque, ainda que o modismo tenha sido a razão para que muitas empresas adotassem essa evolução, esse modismo, evidentemente, fundamentou-se nas atividades profissionais, nas quais a evolução técnica ocorre por força de avanços tecnológicos que a demandam, razão por que os programas ligados a ele apresentaram resultados positivos e se tornaram atraentes.

3ª Fase - Após o Início da Industrialização

a) Características da Administração

1. Ênfase nas vendas e desenvolvimento de novos produtos.
2. Estabelecimento de centros de lucro e sistemas de compensação.
3. Estabelecimento de sistemas de administração.
4. Promoção de Engenharia Industrial a automatização/automação.

5. descentralização e delegação com a aceitação de princípios de gerência por exceção.

b) A estratégia existente e o futuro do treinamento

1. Aumento da responsabilidade social interna.
2. Previsão de mão de obra requerida para o planejamento de negócios.
3. Ênfase na eficiência e avaliação de mão de obra:
 - a) qualidade;
 - b) quantidade
 - c) tempo;
 - d) supervisão;
 - e) relações de trabalho
4. Maior ênfase na mobilidade interna.

Em virtude dessas características e estratégias, desenvolvem-se nesta fase:

1. Programas de treinamento de vendedores com refinada metodologia participativa, especialmente o Role-Playng (encenação), técnicas de dinâmica de grupo, tanto para Vendas como para Criatividade.
2. Iniciam-se as preocupações com o Desenvolvimento Gerencial, seja através de programas informativos, tais como cursos sobre Teoria e Prática Administrativa. Leituras Dirigidas, Programas Dirigidos de Observação de Campo, Rotação de Cargos, seja através de alguns Programas relacionados à Tomada de Decisões, especialmente conduzidos através do Método de Incidentes Críticos, Estudo de Casos e Jogos de Empresas.

A maior responsabilidade interna se evidencia principalmente pela aceitação crescente por parte de empregador e empregados da importância do contrato psicológico, que, ao lado do contrato de trabalho, o reforça ou o enfraquece na razão direta do seu cumprimento. O contrato psicológico não é um contrato escrito, mas

sim uma coletânea de expectativas de lealdade, honestidade, dedicação, oportunidades de crescimento, etc., expectativas essas do empregado em relação à empresa e desta em relação ao empregado.

Assim sendo, as diretrizes de Recursos Humanos definidas pelas empresas indicam preocupação com a compreensão justa e adequada, com a mobilidade interna dependente da motivação e capacidade com o treinamento.

Como exemplo desta afirmativa, exemplificamos com trechos das Diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração do Grupo Villares:

“Recursos Humanos - Os Recursos Humanos são o mais importante patrimônio do Grupo Villares e devem por isso ser encorajado a uma crescente participação nas atividades de suas empresas, até o limite de sua vontade e capacidade.

O Recrutamento de Pessoal deverá ser prioritariamente interno, sendo indispensável, como responsabilidade do superior imediato, o contínuo treinamento e desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Para assegurar um excelente relacionamento humano dentro do Grupo Villares, todos os níveis hierárquicos são responsáveis pela adequada divulgação e veiculação de informações em todos os sentidos da organização.

Assim sendo, o cumprimento de tal contrato por parte da empresa demanda uma preocupação constante com a avaliação da mão de obra, a partir do recrutamento, a fim de assegurar as promoções à medida que as necessidades de treinamento, indicadas por essa avaliação, sejam satisfeitas adequadamente.

4ª Fase - Industrialização Avançada

a) Características da Administração

1. Diversificação da produção e das atividades de negócios.
2. Estabelecimento de sistemas de planejamento.
3. Centralização de sistemas de informação administrativa para fins de avaliação.

4. Distribuição racional dos investimentos de capital.
5. Estabelecimento de sistema de participação nos lucros e no capital.

b) A estratégia e o futuro do treinamento

1. Formulação de planos de negócios a longo prazo para atender à responsabilidade social.
2. Planejamento do desenvolvimento de Recursos Humanos a longo prazo:
 - a) análise de plano de trabalho a longo prazo;
 - b) estudo de possível mudança de organização;
 - c) estimativa da inovação tecnológica no processo operacional;
 - d) análise de qualidade de mão de obra existente;
 - e) estudo e análise de mão de obra no mercado de trabalho.
3. Desenvolvimento do potencial de mão de obra na futura força de trabalho.
4. Educação através das ciências do comportamento para o fortalecimento do desenvolvimento gerencial.
5. Promoção do bem estar e benefícios indiretos.

Face a essas características e estratégias , surgem, nessa fase, programas gerenciais mais específicos como Planejamento Estratégico Empresarial , Solução de Problemas e Tomada de decisão.

Destaca-se aqui a Metodologia Kepner-Tregoe - excelente para o desenvolvimento de atitudes positivas quanto à Análise de Problemas e Habilidades para a Análise de Tomada de Decisões - fortalecendo, outrossim, a atitude positiva perante os Sistemas de Informação Administrativa através da Sistemática de Obtenção de Dados, disciplina do manuseio e metodologia cientificamente delineada da sua utilização. Os programas Kepner-Tregoe de Planejamento Estratégico trazem para o pessoal gerencial subsídios importantíssimos para as decisões ligadas à diversificação de produção e das atividades de negócios.



Essa fase passa a exigir um sistema de desenvolvimento de Recursos Humanos que assegure, a curto e longo prazos, as informações administrativas do que ocorre ou deverá ocorrer quanto à capacitação, desenvolvimento e manutenção desses recursos.

Quando tal sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos atua, todos os anos, integrado ao cronograma do planejamento e orçamento, torna-se evidente o comportamento administrativo aberto e declarado, quanto ao comprometimento da empresa no contrato psicológico já referido, de se dispor a desenvolver seus Recursos Humanos.

Esse sistema acentua, por outro lado, o envolvimento da empresa como um todo, pois exige a constituição de comitês, em nível corporativo e divisional, para a análise periódica do levantamento de necessidades no caso de diretores, gerentes e supervisores para o primeiro nível dos demais empregados para o segundo nível, bem como para a aprovação das programações decorrentes desses levantamentos, tendo em vista as possíveis mudanças nas organizações e nos processos operacionais considerando as expansões ou as recessões e as conseqüentes alterações no mercado de trabalho.

Tais comitês atuam ainda dinamicamente na organização do treinamento porque indicam linhas mestras de currículos, de conteúdos programáticos, assim como métodos e diretrizes de validação e de avaliação. Isso é importantíssimo, porque a atividade de treinamento quando chega ao ponto de contemplar resultados tem de considerar quatro elementos básicos:

1. **Reação** - Os treinados gostaram do programa?
2. **Apredizagem** - Que princípios, fatos e técnicas foram aprendidos?
3. **Comportamento** - Que mudanças de comportamento no trabalho resultaram do programa?
4. **Resultados** - Quais foram os resultados tangíveis do programa, em termos de redução de custos, melhora de qualidade, melhora de quantidade, etc.

Esses elementos podem ser arrançados como segue, tendo em vista a validação e a avaliação:

VALIDAÇÃO (LEGITIMIDADE)	• REAÇÃO	→	NÍVEL DE REAÇÃO
	• APRENDIZAGEM	→	NÍVEL DE RESULTADO IMEDIATO
AVALIAÇÃO (DETERMINAÇÃO DO VALOR)	• COMPORTAMENTO	→	NÍVEL DE RESULTADO INTERMEDIÁRIO
	• RESULTADOS	→	NÍVEL DE RESULTADO FINAL

Figura 3.2. Elementos da atividade de Treinamento
 Fonte: Pontual (1981, p 10)

Considerando que a validação verifica a legitimidade dos programas e a validação determina o valor dos mesmos em termos de resultados que afetam os negócios da empresa, a atuação desses comitês na determinação das linhas mestras é essencial para garantir o êxito da relação custo/benefício.

Como tais comitês decorrem de necessidades próprias desta fase do desenvolvimento, compõem-se de membros que devam representar todos as áreas da empresa e nos mais altos níveis hierárquicos. Dessa maneira, seu funcionamento sistemático e objetivo (por exemplo, visando a aprovação do sistema de desenvolvimento de Recursos Humanos), assegurará o apoio, através da conscientização, às atividades e todas as suas implicações, inclusive na liberação de pessoal interno para o exercício da instrução.

O funcionamento desses comitês, no sentido de atingir seus objetivos, apresenta dificuldades iniciais, decorrentes de seu próprio amadurecimento com vistas até à compreensão de que o que lhe é cometido é essencial ao plano de negócios. Deverão atuar, no entanto, ao longo do tempo, com muitas características próprias às congregações acadêmicas.

5ª Fase - Pós industrialização

a) Características da administração

1. Atenção a ser dada à responsabilidade social.

2. Ênfase na ação rápida, por pequenos grupos gerenciais.
3. Criação de vários grupos de trabalho integrados por especialistas.
4. Motivação no espírito do grupo mais do que na realização individual.

b) A estratégia existente e o futuro do treinamento

1. Promoção do desenvolvimento organizacional e aceleração da inovação gerencial.
2. Patrocínio de seminários de desenvolvimento gerencial.

Face as essas características e estratégias, o treinamento nesta fase evolui para “picos” de flexibilidade e complexidade de atuação.

As necessidades são cada vez mais complexas:

1. As empresas já estão diversificando seus negócios.
2. As empresas estão vivendo seus planejamentos e “corrigindo suas rotas” através do exame constante de informações periódicas, confiáveis e específicas.
3. Seu crescimento gera responsabilidades sociais cada vez maiores com relação a seus empregados, acionistas e comunidade.

Surgem então programas de sensibilidade, os quais evoluem com grande rapidez. Baseiam-se na crença de que as Relações Humanas, compreensão e habilidades podem ser desenvolvidas através da reeducação e de que o objetivo do treinamento é fazer os participantes sentirem, pensarem e, assim, se comportarem diferentemente perante as situações de Relações Humanas que vêm enfrentando. Seu mercado é muito ativo. Por serem programas que atuam fortemente nas personalidades dos participantes, prestam-se a grandes variações de acordo com as diferenças dessas mesmas personalidades e dos vários graus do seu desenvolvimento.

Há, no entanto, grande controvérsia a respeito. Criticam-se os grupos de sensibilização porque:

- 1) não se constituem em treinamento, uma vez que os objetivos do processo não são bem definidos;
- 2) citam-se experiências, das quais resultaram perturbações mentais nos participantes;
- 3) não pode ser usado em todos os níveis gerenciais. Para exemplificar: os grupos de sensibilidade são promovidos em momentos de administração de conflito em que os participantes estão frustrados e por isso mesmo, tensos. Tensões estas que variam em grau e em função do desenvolvimento dos participantes. Em alguns casos, algum resultado é atingido. Em outros, pelo fato de a empresa não ser e não ter condições de ser clínica os resultados são nefastos, em vista da impossibilidade de cuidar das várias catarses criadas, que demandariam um acompanhamento individual.

Em outras empresas, cujo objetivo é a descentralização, programas de liderança situacional - seja qual for sua fundamentação teórica - em alguns casos facilitam a consecução dos objetivos e, em outros, acentuam a reação daqueles que, por razões situacionais e de personalidade, vêem seu comportamento habitual (muitas vezes autocrático) ameaçado.

Uma vez conscientizada a vantagem da liderança com vistas à situação, necessidades e expectativas dos liderado, os programas fundamentados na Análise Transacional são altamente atraentes, se alguém vai ordenar, o melhor estado do ego é o pai; se participa e, portanto, sugere, opina, o melhor estado é do ego adulto. São, no entanto, boas indicações de como se integra o equilíbrio desses estados do ego no sentido de busca do estado adulto que deve ser básico no comportamento do líder.

É nessa fase, também, que o Desenvolvimento Organizacional se relaciona estreitamente com o treinamento, pois, quaisquer ações que envolvam a organização toda, administradas do topo e fundamentadas nas ciências do comportamento têm implícitas atividades de treinamento. Não se pode negar, no entanto, que o assim chamado "D.O" se excedeu no psicologismo de sua atuação, tanto quanto a Administração por Objetivos se excedeu nas quantificações. De fato, a formação de grupos de aceitação da sinergia de seus resultados tem fundamentos psicológicos

muito importantes, porém não se pode prescindir dos aspectos essenciais da Teoria da Organização, Teoria de Sistemas e Desenvolvimento Tecnológico que também atuam fortemente nas empresas nesta fase e compõem indubitavelmente, os instrumentos de Desenvolvimento Organizacional. Este, rotulado dessa maneira ou não, sempre esteve presente na dinâmica das organizações. É esta fase uma das mais críticas, pois as decisões sobre treinamento são feitas a partir de dados tão complexos quanto aqueles que fundamentaram as decisões de negócios.

Assim, pode-se concluir que, antes da escolha do tipo de Treinamento, é primordial verificarem uma região geoeconômica, em certa categoria empresarial ou mesmo uma empresa, qual a fase (ou fases) do modelo analisado que predominam como indicadoras de necessidades de treinamento, as quais são também indicadoras do comportamento administrativo que poderá caracterizar a cultura dentro da qual as necessidades específicas serão consideradas.

Por esse motivo, a evolução histórica do treinamento é difícil de ser traçada nos padrões comuns, cronológicos ou de menção de fatos. É preferível considerar essa evolução, quando ocorrer, relacionada às condições técnicas e tecnológicas aqui apontadas, considerando os diferentes aspectos que possam ter face às características das empresas nas suas diferentes fases de desenvolvimento.

3.4. Organização do Treinamento - Um Modelo Padrão

Dentro da estrutura organizacional, o Treinamento faz parte do sistema de Administração de Recursos Humanos, sendo, portanto, um subsistema desta área. Daí, muitos autores ao se referirem ao Treinamento, identificam-no como Subsistema de Treinamento.

Em organizações em que o processo evolutivo é constante, o Treinamento passa a ter importância destacada na estrutura, assumindo níveis de Diretoria e em alguns casos, chega a ter maiores destaques, fazendo parte do núcleo da Presidência da empresa, em nível de assessoria.

Apesar desta visão, o processo de reconhecimento do Sistema de Treinamento como fator de diferenciação ainda é muito tímido pela maioria das empresas.

O treinamento - como responsabilidade de linha e função de staff - pode assumir diversas configurações nas organizações, indo desde um modelo extremamente centralizado no órgão de staff até um modelo extremamente descentralizado nos órgãos de linha. Obviamente, estes dois extremos não são satisfatórios.

Para que realmente haja responsabilidade de linha e função de staff no Treinamento, a situação preferida seria o modelo equilibrado, onde o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de staff na forma de levantamento de necessidades e diagnóstico de treinamento e de programação de treinamento.

Uma observação importante, segundo AQUINO (1.980) é a de que quando a empresa não tem tradição com Treinamento e deseja prestigiar a função, é recomendável vinculá-la à Direção máxima, mesmo em caráter transitório, porque, na prática brasileira, é comum sua vinculação à área de Administração de Recursos Humanos. Isto significa que raramente o sistema reporta-se à Diretoria.

Sendo considerado um modelo de sistema aberto, o processo de Treinamento apresenta-se da seguinte forma: (HINRICHS,1976)

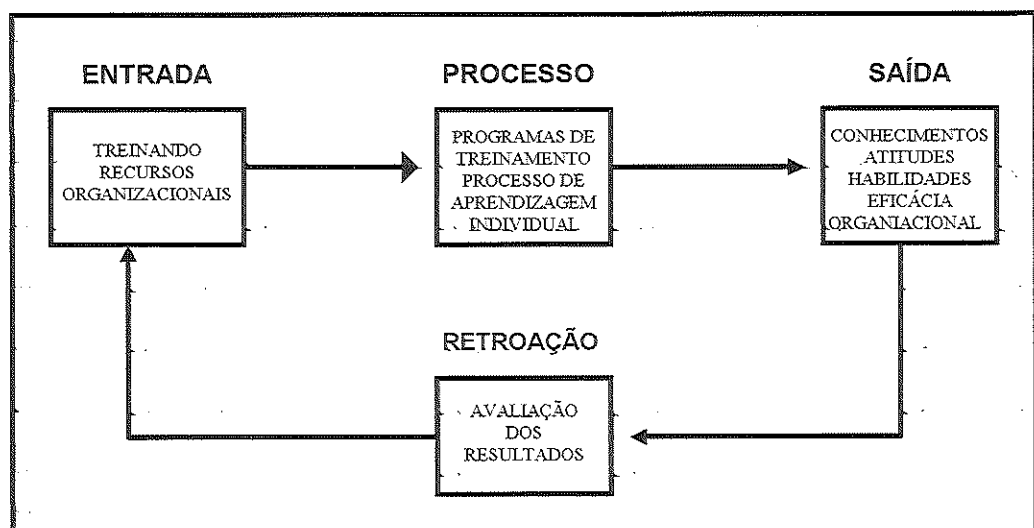


Figura 3.3. - O Treinamento como um Sistema
Fonte: Chiavenato, I. (1994, p.419)

O Treinamento envolve, necessariamente, quatro fases, que são:

1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
2. Programação de treinamento para atender às necessidades.
3. Implementação e execução.
4. Avaliação dos resultados.

Essas fases formam um processo cíclico conforme mostra a figura abaixo:

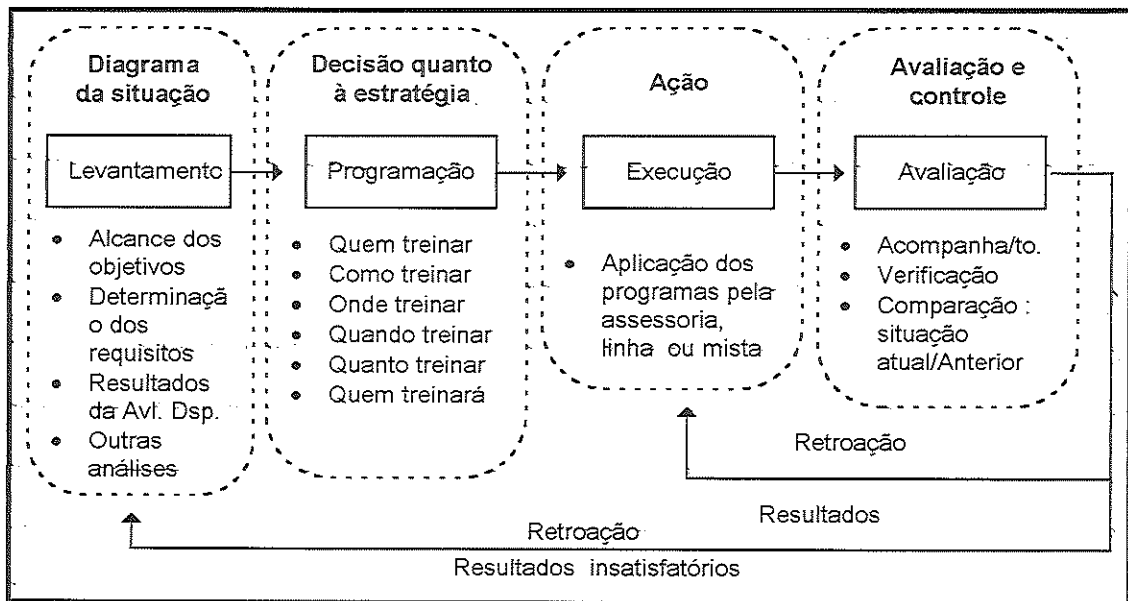


Figura 3.4.O Processo de Treinamento

Fonte: Chiavenato, I. (1994, p. 420)

3.4.1. Levantamento de Necessidades de Treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser desenvolvido em três diferentes níveis de análise:

1. Ao nível de análise do sistema organizacional:

A análise organizacional não só envolve um estudo da empresa como um todo - seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para a consecução dos objetivos como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. Essa análise ajuda a responder a questão do que deve ser ensinado

em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa.

A análise organizacional é a determinação a qual dentro da organização se deverá dar ênfase ao treinamento (McGHEE, 1961). Nesse sentido, a análise organizacional deverá verificar todos os fatores da organização, como: planos; força de trabalho; dados de eficiência organizacional; clima; tensão, etc., capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação com outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais, e, assim determinar a política global com relação ao treinamento.

Espera-se que, desta forma, os programas sejam desenvolvidos de acordo com as necessidades da empresa.

2. Ao nível da análise de Recursos Humanos:

Nesta fase, procura-se verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização.

A análise dos recursos humanos é, especificamente, a análise da força de trabalho. O funcionamento organizacional pressupõe que os empregados possuam habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização. Além disso, procura identificar se os empregados atuais são capazes de desenvolvimento pelo treinamento, ou se é necessário a troca de pessoal.

3. Análise das Operações e Tarefas:

Este nível de levantamento é o mais restrito, pois a análise é embasada ao nível de cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo mesmo e ao seu ocupante.

Esta análise consiste em estudos definidos para determinar que tipos de comportamentos os empregados devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos.

A análise das operações consiste nos seguintes dados relacionados com uma tarefa ou conjunto de tarefas: padrões de desempenho para a tarefa ou cargo; identificação das tarefas que compõem o cargo; como cada tarefa deverá ser executada para atender aos padrões de desempenho e as habilidades, conhecimentos e atitudes básicas para o desenvolvimento de cada tarefa de maneira requerida.

Sobre o levantamento de necessidades de treinamento, DAYAL (1.974), afirma que “poderia ser ideal treinar todo o pessoal em todos os aspectos de sua tarefa. Todavia, é provável que o custo-benefício não sejam atraentes. O que, em alguns casos, pode aparentemente parecer um desempenho pobre motivado pela falta de treinamento adequado, pode, na verdade, dever-se a sistemas e procedimentos ultrapassados que perderam seu valor pragmático. Medidas de desempenho fracas, supervisão ineficaz ou estruturas organizacionais inadequadas são erradamente confundidas com necessidade de treinamento. A ineficiência administrativa não pode ser substituída por treinamento; este pode melhorar o desempenho, quando outras condições são criadas dentro da empresa. Os resultados do treinamento podem ser extraordinários, quando as mudanças correspondentes nos padrões organizacionais e na administração acompanham esses esforços”

3.4.2. Programação do Treinamento

A programação do Treinamento ou o Plano de Treinamento é a escolha e prescrição dos meios de tratamento para satisfazer as necessidades indicadas ou percebidas no Levantamento de Necessidades.

Para AQUINO (1980), a princípio, é uma fase aparentemente simples, mas bastante difícil quando se tem em vista a objetividades e o retorno dos investimentos.

Por princípio, um programa de ensino deve ser concebido como um produto a ser consumido, isto é, o que está contido nele deve ser de real necessidade para os “consumidores” ou funcionários que estão sendo treinados.

No programa, ou conteúdo a ser ministrado, os conhecimentos são divididos em unidades de ensino de maneira lógica e coerente, em que cada uma forma um bloco de aprendizagem.

Na elaboração do programa, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

1. *O que* deve ser ensinado?
2. *Quem* deve aprender?
3. *Quando* deve ser ensinado?
4. *Onde* deve ser ensinado?
5. *Como* se deve ensinar?
6. *Quem* deve ensinar?

O planejamento do Programa de Treinamento deverá observar : a abordagem de uma necessidade de cada vez; definição clara do objetivo do treinamento; divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos; determinação do conteúdo do treinamento, considerando-se os aspectos de quantidade e qualidade de informação e escolha dos métodos de treinamento, considerando-se a tecnologia disponível.

3.4.3. Implantação e Execução do Treinamento

Para CHIAVENATO (1994), a execução do Treinamento pressupõe sempre o binômio: “*instrutor x aprendiz*”. Os *aprendizes* são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender, melhorar ou aperfeiçoar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os *instrutores* são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico , experientes ou especializados em determinadas atividades ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos de maneira organizada aos aprendizes.

Nesta fase, deverão ser observados os seguintes fatores:

1. Adequação do programa às necessidades da empresa;
2. Qualidade do material de treinamento apresentado;
3. Cooperação dos dirigentes da empresa, em todos os níveis;
4. Qualidade e o preparo dos instrutores.

3.4.4. Avaliação dos Resultados do Treinamento

É possível que a maioria das organizações presuma que seus programas de treinamento estão atingindo os objetivos propostos. Esta hipótese nem sempre é verdadeira.

Entretanto, para que uma empresa tenha respostas sobre os programas de treinamento, será necessário definir um processo de avaliação sistemática que lhe informe sobre o grau de satisfação atingido pelo treinamento, segundo as necessidades encontradas no levantamento feito.

Na escolha dos critérios de avaliação, devem ser considerados fatores como: (CATALANELLO, 1968)

1. *Reação*: aceitação dos treinandos;
2. *Aprendizagem*: nível de absorção dos conhecimentos ministrados;
3. *Comportamento*: percepção quanto a mudança de comportamento dos treinandos após o programa.
4. *Resultados*: resultados alcançados (redução de custos; elevação na produtividade; redução de absentismo, etc.)

Esses fatores podem, individualmente, ser considerados como diferentes tipos de avaliação do treinamento. No caso de cargos em que medidas objetivas dos resultados são disponíveis os critérios podem consistir em medidas de quantidade, qualidade, tempo necessário para atingir o nível de desempenho, etc.

A base da avaliação do programa poderá ser comparada com outros sistemas organizacionais, a saber:

1. Avaliação ao nível organizacional:

Em nível organizacional, o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional. Neste nível, o treinamento deve proporcionar: melhoria da imagem da organização; melhoria do clima organizacional; melhor relacionamento “empresa x empregado”; facilidade nas mudanças e inovações; aumento da eficiência, etc.

NÍVEL DE ANÁLISE	SISTEMA ENVOLVIDO	INFORMAÇÕES BÁSICAS
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidade, Atitudes, Comportamento e Características Pessoais exigidas pelo cargo

Figura 3.5. - Níveis de análise no levantamento das necessidades de Treinamento.

Fonte: Chiavenato, I. (1995, p. 422)

2. Avaliação ao nível de Recursos Humanos:

Neste nível, o treinamento poderá apresentar resultados como: redução da rotação e do absenteísmo de pessoal; aumento da eficiência individual dos empregados; aumento das habilidades das pessoas; elevação do conhecimento; mudanças de atitudes e de comportamento das pessoas, etc.

3. Avaliação ao nível das tarefas e operações:

Ao nível das tarefas e operações, é possível obter-se através do treinamento: aumento da produtividade; melhoria na qualidade dos produtos e serviços; redução no fluxo da produção; redução no tempo de treinamento; redução de acidentes; redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

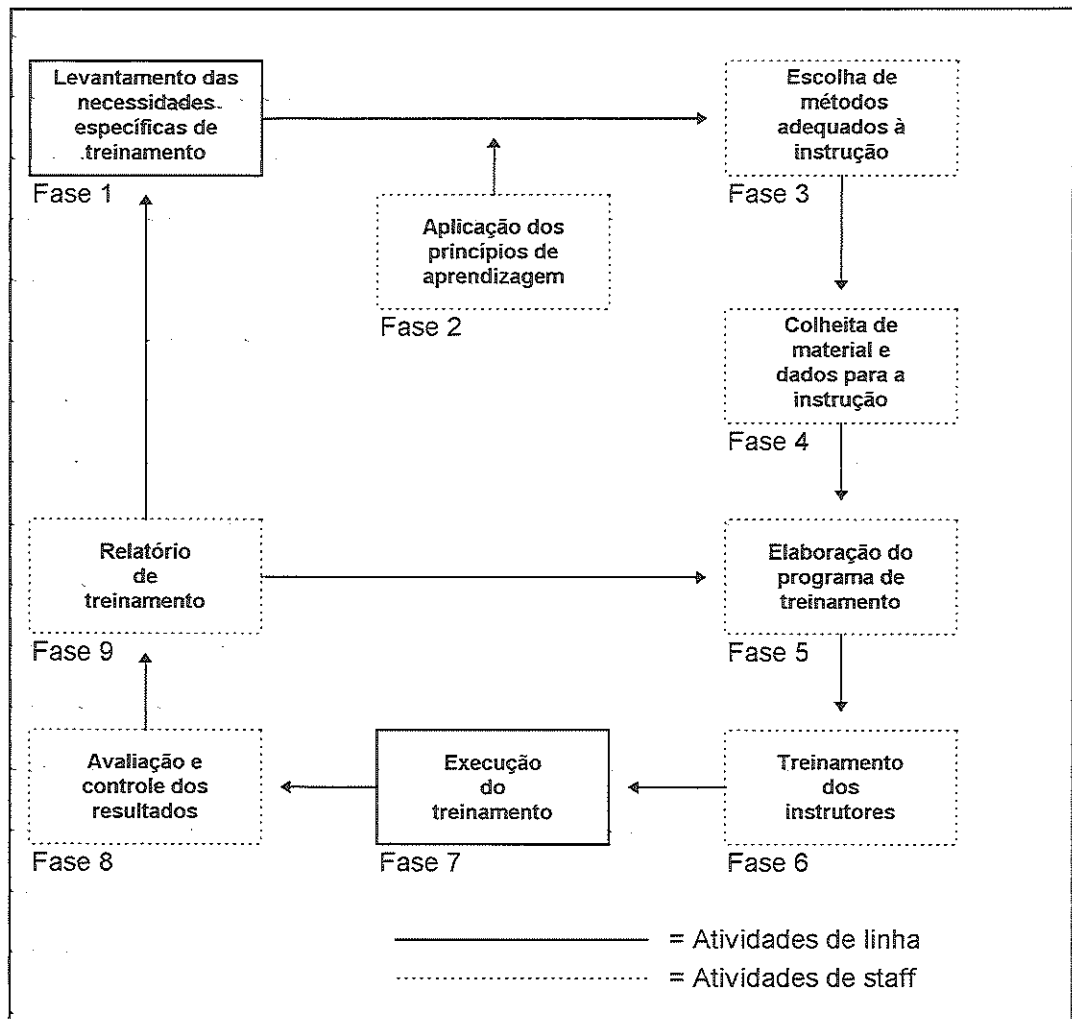


Figura 3.6. Ciclo do treinamento
 Fonte: Chiavenato, I. (1994, p.440)

3.5. O papel do Treinamento na Empresa

É grande a oferta de programas de treinamento oferecidas por empresas de prestação de serviços. Chavões como: “Treinamento em comunicações Empresariais - eis a solução”; “Desenvolva sua Empresa, desenvolvendo seus Gerentes”; “A Eficiência em apenas uma semana: a resposta para a baixa produtividade”, proliferam e povoam as cabeças dos empresários e gerentes preocupados. Existe, de um lado, grande preocupação com a necessidade de preparação dos Recursos Humanos, e, de outro, a excessiva proliferação de atividades de treinamento cujos objetivos nem sempre se enquadram com as realidades da empresa. (AFFONSO, 1980)

Nota-se que não existe o questionamento quanto à validade e à necessidade de programas de treinamento na empresa. O que se questiona é a sua adequabilidade a

cada situação, a forma de sua institucionalização, os meios que se utiliza, os objetivos a que se propõe e sua posição na estrutura da empresa.

Quando se fala em “papel”, ressalta, de início, seu significado como algo resultante de expectativas de pessoas ou de grupos que pertencem a um contexto social. Assim, torna-se necessário situar as expectativas da empresa quanto aos valores atribuídos ao Treinamento.

A empresa não pode ver nem entender o treinamento como uma série de cursos, palestras, seminários e outras atividades que, de forma isolada e assistemática, são introduzidas em seu meio. A expectativa da empresa é a de que o treinamento, como atividade atuando de forma integrada e sistêmica, possa contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando ao aumento de eficiência e de produtividade.

Talvez esta expectativa seja considerando que muitas empresas ignoram a existência de empregados com elevado potencial e baixo índice de utilização; as contribuições criativas deixadas sem apoio; necessidades de criar condições que motivem os empregados; altos índices de rotatividade e absenteísmo; dificuldades de substituir empregados experientes; perda de know how quando empregados experientes se demitem da empresa, etc.

Além da não observância destes fatos, há de se considerar que empresas com este comportamento, se não conseguem visualizar a necessidade da integração dos ambientes interno e externo, como fatores interdependentes e interagentes no atual modelo sociotécnico de organização, tampouco observarão que o papel mais importante do treinamento é ser o agente de mudanças. Neste papel, ele tem sua responsabilidade aumentada pela própria necessidade do indivíduo de buscar o autodesenvolvimento no sentido de não deixar que seus conhecimentos se tornem obsoletos.

4. Objetivos do Treinamento

Os objetivos do treinamento constituem situações terminais que o treinando deverá atingir durante as diferentes etapas do processo de treinamento. Esta situação pode ser definida como *padrão de desempenho* do treinando. Este padrão é que deverá determinar a avaliação do processo de treinamento.

CAMACHO(1984), nesta mesma linha de raciocínio, acrescenta que na definição dos objetivos, há de se considerar as etapas intermediárias, que denomina de *metas*, cuja finalidade é verificar o desenvolvimento do treinando.

Os objetivos, quando intermediários, visam determinar se o treinando está pronto para uma nova que depende da anterior. Estas etapas intermediárias constituem as metas e os pontos de referências, através dos quais sabe-se se o processo de treinamento poderá prosseguir.

Observa-se ainda que, assim como as subunidades (planos informativos) obedecem metas intermediárias, que vão de estágios mais simples até os mais complexos, também as subunidades entre si possuem diferentes graus de complexidade com referência ao resultado final.

Os graus de complexidade da situação terminal, são determinados pelo próprio grau de complexidade das tarefas. Desta forma, tem-se objetivos mais simples e mais complexos nas metas intermediárias.

Os objetivos devem ser definidos obedecendo uma hierarquia de complexidade, começando pelo mais simples até à definição dos mais complexos. Além destes fatores, deve-se determinar a natureza abstrata daquilo que deve ser atingido pelo treinamento, ou seja, que conceitos ou princípios teóricos devem ser administrados ao aprendiz. A esses aspectos do treinamento (hierarquia e natureza abstrata) dá-se o nome de “domínio dos conhecimentos” (cognição) e “domínio de habilidades” (psicomotor).

BLOOM, citado por CAMACHO, considera como conhecimento, todo o material teórico que deve ser memorizado, repetido, analisado. Interpretado ou sintetizado. Envolve tudo o que o treinando deve conhecer quando realiza uma tarefa.

A complexidade do conhecimento, obedece aos seguintes níveis de classificação:

1. Conhecimento de noções específicas.

Abrange, em ordem crescente, terminologia e fatos específicos. Este nível enfatiza, sobretudo, os processos psicológicos da memória, incluindo também a comparação, pois a organização e a reorganização de um problema, para que sejam encontradas as sugestões alternativas de soluções procuradas para ele.

2. Compreensão dos conceitos e noções conhecidas.

Conforme a complexidade da tarefa e o nível de decisão do executante, a simples memorização de dados não será suficiente para se ter certeza se o treinando será capaz de realizá-la.

É necessário saber se ele compreende a relação entre o conhecimento adquirido e o seu significado prático.

3. Aplicação do conhecimento.

O uso dos conhecimentos adquiridos em situações concretas, à realização de tarefas que apresentam determinados traços comuns.

4. Capacidade de análise.

Capacidade de tomar um dado conteúdo de conhecimento, decompô-lo em partes e, através destas, reorganizá-lo de modo que o todo seja mais claramente percebido, através das relações existentes entre as partes.

5. Capacidade de síntese.

Processo posterior à análise, onde diferentes conteúdos, já decodificados pela análise, são ordenados dentro de uma lógica que explique uma situação mais ampla. Inclui também a capacidade de estabelecer relações e formular teorias ou diagnósticos de situações.

6. Capacidade de avaliação.

Inclui a síntese, mas envolve o processo de juízo de valor entre o grau de validade de diferentes concepções teóricas. A avaliação se estabelece através da dialética ente a tese e a antítese, onde as contradições tendem a estabelecer uma síntese, um nível diferente das iniciais.

Para DAVIS (1.983), os objetivos do Treinamento podem ser expressos nos benefícios proporcionados em nível de :

1. Organização

- a. Melhora a rentabilidade e atitudes positivas para a orientação de lucro;
- b. Melhora o moral da força do trabalho;
- c. Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas da organização;
- d. Auxilia o desenvolvimento organizacional;
- e. Ajuda no tratamento de conflitos, conseqüentemente, previne o estresse e tensão;
- f. Propicia autenticidade, abertura e confiança;
- g. Estimula a administração preventiva em oposição a “quebra-galhos”;
- h. Ajuda a manter os custos baixos na organização como um todo.

2. Empregado

- a. Ajuda o empregado a tomar melhores decisões na solução de problemas;
- b. Ajuda a encorajar e conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança;
- c. satisfaz às necessidade pessoais;
- d. Desenvolve senso de progresso em aprendizagem;

- e. Impele o empregado para metas pessoais ao mesmo tempo que melhora as aptidões de interação;
- f. Ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas.

3. Relações intra e inter-grupos

- a. Melhora a comunicação entre grupos e indivíduos;
- b. Ajuda na orientação de novos empregados e os que estão tendo novos cargos através de transferência ou promoção;
- c. Torna possíveis as políticas, regras e regulamentos da organização;
- d. Forma coesão em grupos;
- e. Melhora as aptidões interpessoais.
- f. Torna a organização um lugar melhor para trabalhar e viver

Como se pode observar, apesar da visão que se tem dos objetivos do Treinamento Pontual, sua filosofia ainda é centrada nas atividades e conhecimentos requeridos pelos cargos, sem, no entanto, promover um processo de sensibilização mais profundo nos treinandos.

Essa visão de pontualidade está diretamente relacionada aos objetivos principais das empresas: *redução de custo e melhoria do produto*, embora considere de maneira muito tímida a participação do empregado como sendo parte do processo de desenvolvimento organizacional. A parte que não é “recurso” , mas a própria vida e o elemento que possibilita a quebra de paradigmas.

Neste contexto, CRAWFORD (1994) salienta que “na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem muito mais que treinamento, mas um processo de Educação Continuada.

CAPÍTULO 4

EDUCAÇÃO CONTINUADA

São apresentados neste capítulo o conceito de Organização de Aprendizagem e Educação Continuada, a comparação entre esta e o Treinamento Pontual, bem como sua aplicação na Empresa e as abordagens gerenciais de suporte ao modelo em questão.

4.1. O Entendimento da Organização

Quando se pretende desenvolver uma organização deve-se procurar, antes de mais nada, compreender a sua essência, conhecer suas variáveis constitutivas, identificar e entender o estágio em que se encontra e identificar as forças que podem engajá-la na trajetória do seu próximo estágio de desenvolvimento. (FOGUEL. 1980)

A falta de compreensão mais plena e abrangente desses fenômenos tem tornado freqüentes os programas de mudanças que tentam forçar uma organização a ser o que ela não é e nem poderia ser, deixando de ajudá-la a realizar a plenitude do seu potencial; tais programas constituem-se, então, em fracassos e desastres organizacionais, como por exemplo, os programas de *Reengenharia* fundamentados em apenas um fator: redução de custos.

Compreender uma organização significa também tratá-la como um caso individual, valorizando a sua unicidade, ao invés de procurar enquadrá-la em teorias que não contemplam as peculiaridades que a individualizam.

A falta dessa visão da unicidade organizacional resulta no aparecimento de situações voltadas a princípios e técnicas que freqüentemente são vistos como soluções universais para os problemas organizacionais, advindos da apologia do êxito da aplicação desses princípios e técnicas em algumas empresas bem sucedidas. Até certo ponto, essas verdadeiras panacéias são uma herança da crença no poder mágico

das idéias, principalmente na possibilidade de se construírem organizações como sistemas sociais perfeitos.

Em muitos casos, essas crenças contribuíram para que se considerem os desastres organizacionais, como as falências, as incorporações, os desmembramentos e até a extinção da empresa ou grupos empresariais, como sendo apenas e tão somente causas externas e incontroláveis do mercado, pelas crises econômicas, guerras e em certos casos, por catástrofes.

Segundo SENGE (1990) *“existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo”*.

Deve-se ter como objetivo que a “morte” por acidente é exceção na vida das organizações e que estas podem desaparecer por “causas naturais”, sendo até mesmo necessária a realização de verdadeiras autópsias para compreendermos por que as organizações, antes tão sólidas e respeitáveis, tiveram suas atividades encerradas.

Vale aqui fazer uma comparação com os seres vivos: nestes, as diversas fases do ciclo vital são facilmente identificáveis, podendo ser perfeitamente possível, identificar sua duração, por ciclos e de toda sua vida, na ausência de doenças ou acidentes, chegando à velhice e à morte por causa natural, ou seja, a cessação ou falência das funções vitais.

Nas organizações, a causa da morte deve ser entendida como a incapacidade de lidar com os problemas organizacionais ao nível de complexidade que os mesmos exigem.

Para ETIZIONI (1980), a razão de ser das organizações é servir aos objetivos a que elas se propõem. Todavia, depois de formadas, as organizações adquirem necessidades, estas, às vezes, se apoderam da organização. Neste momento, em vez de servos da vontade humana, as organizações passam a ser senhores, e até mesmo, razão de ser das pessoas, manipulando, condicionando e impondo aos seus membros, normas, atitudes e personalidades como se este fosse o preço a ser pago pela sociedade para produzir organizações mais racionais e eficientes.

ZIEMER (1996) aborda o assunto, levantando uma dúvida: *“seria a organização um dos mecanismos criados pelo capitalismo para se viabilizar como*

sistema econômico, ou seria mais um dos recursos que o ser humano dispõe para comandar seu destino enquanto sociedade?”.

Conclui-se, de uma forma ou de outra, que as organizações são necessárias, entretanto, suas necessidades vitais não podem sobrepor-se às necessidades da sociedade, sendo esta, uma agente criadora de condições e de ansiedades que terão que ser satisfeitas por aquelas, sem, no entanto, estabelecer uma relação de subserviência, tanto da sociedade para com as organizações e, muito menos, destas para com a sociedade.

Embora ainda haja muitas questões em aberto, a substituição do termo *organização* por *negócios* já é um lugar comum na linguagem dos consultores e das empresas.

Esse modelo de organização é o que se chama de “Organização do Futuro”.

4.2. A Empresa Moderna

As organizações, durante várias décadas, foram projetadas e administradas sob um modelo mecanicista e reducionista. As teorias clássicas de gerenciamento, a princípio desenvolvidas por Frederick W. Taylor e Henry Fayol, enfatizavam os aspectos econômicos, instrumentais, observáveis e quantificáveis das organizações e constituíam a única forma de gerenciar pessoas.

Segundo esse modelo, o Homem e o Universo seriam mais bem compreendidos se fossem comparados a um mecanismo, o que influenciou decisivamente tanto as estruturas quanto os processos organizacionais.

MORGAN (1996) salienta que grande parte da apatia, do descuido e da falta de dignidade encontradas nas empresas modernas não é aleatória, mas alimentada por essa concepção restritiva que insiste em predominar na maioria dos ambientes de trabalho.

BOWLES (1991) argumenta que *“uma das conseqüências mais funestas do modelo mecanicista encontra-se no alto nível de despersonalização nas relações inter-pessoais, a ponto de funcionários serem vistos e tratados como recursos humanos”*.

O comportamento das pessoas que estão envolvidas no dia-a-dia das organizações, percebem que o seu comportamento é fruto tanto de forças objetivas, causais e deterministas como aquelas que apresentam características subjetivas, não casuais e sistêmicas. Por isso, a tentativa de eliminar os aspectos não racionais do trabalho, através da codificação, sistematização e padronização de seus processos refletem uma incompreensão profunda da natureza do fenômeno organizacional.

Segundo a visão clássica, as organizações podem ser vistas como um conjunto de tarefas racionalmente distribuídas e coordenadas. Contudo, é apenas através de seus funcionários que essas tarefas se concretizam. São elas que dão vida à empresa e contaminam a racionalidade de seu funcionamento. Isto ocorre à medida que os funcionários buscam integrar as polaridades tanto racionais como intuitivas de sua psique, de maneira a dar significado a seu trabalho.

A incompatibilidade entre o modelo mecanicista e a realidade observável nas empresas gerou outros modelos, que buscam uma compreensão mais ampla, profunda e humanística do fenômeno organizacional.

Segundo tais modelos, a organização representa uma comunidade expressiva, sempre repleta de significados, que não podem ser compreendidos por uma análise apenas linear e racional.

Para HERMAN *et al.* (1984), essa mudança de postura nas organizações faz com que fiquemos hipnotizados pela cultura em que vivemos, que inclui o paradigma científico atual e que a questão a debater é o grau de hipnose ou sugestão envolvido.

Esses novos modelos da realidade, às vezes chamados de pós-modernos ou da Nova Ciência, fundamentam-se em: (ZIEMER, 1996)

- *o uso de métodos e técnicas lineares de compreensão diante de uma realidade caótica, paradoxal e transitória é ineficaz;*
- *a idéia de que o ser humano é apenas racional é limitadora;*

- *o desenvolvimento e a evolução humanas dependem da interação entre o consciente (estruturas racionais) e o inconsciente (estruturas simbólicas);*
- *a vida humana, como todo tipo de vida, é essencialmente paradoxal e indeterminada, repleta de tensões e forças que buscam uma resolução através da criação de grupos, organizações e sociedades;*
- *todo conhecimento é relativo e transitório, pois depende de um contexto específico e da experiência humana, que por sua vez, são culturalmente condicionados. Isto significa que o mundo objetivo, independentemente de suas características, é sempre conhecido e experienciado subjetivamente;*
- *os indivíduos têm a possibilidade de desempenhar papel ativo na construção de suas realidades, embora as circunstâncias são influenciadas por relações de poder intermediadas pela linguagem, pelos discursos e pelos hábitos que moldam nosso cotidiano;*
- *a visão simplista e ilusória que encara as organizações como máquinas racionais, dirigidas por homens conscientes e psicologicamente maduros, com pleno controle das operações e escolhas estratégicas de suas empresas, não encontram suporte na realidade.*

Este novo campo de conhecimento dedicado a compreender a dimensão profunda, não visível de organizações, constituída principalmente por seus símbolos, mitos, ritos, cerimônias e histórias. As organizações começaram a ser compreendidas como culturas, isto é, como um conjunto de pessoas com determinados objetivos e uma forma específica de pensar e agir.

Desta forma, a nova era se faz presente. Com ela, as características de uma sociedade de informação se sobressaem. Uma nova educação torna-se necessária, para atender às mudanças características desta sociedade instruída.

A Era do Conhecimento exige um novo Homem, uma nova relação Homem/Mundo. Um Homem que não privilegie apenas uma de suas dimensões, mas um Homem que seja capaz de pensar criticamente, agir eficiente e eficazmente, sentir criativamente, um Homem Total (DRÜGG, 1994).

Para DRUCKER(1989), a maior mudança de todas, maior que a mudança na política, no governo ou na economia, é a transformação da sociedade de todos os países não comunistas em uma “sociedade instruída” (knowledge society), cujas características são, entre outras:

- a) O centro de gravidade deslocou-se para o “trabalhador intelectual”;
- b) As sociedades de todos os países desenvolvidos, estão se tornando sociedades instruídas pós-empresariais;
- c) Nos países desenvolvidos, cada vez mais o acesso a bons empregos e a uma carreira depende de um diploma universitário.

Esse é o resultado de uma longa evolução no decorrer da qual se deixou de trabalhar com o suor do rosto e a força do corpo, passando a trabalhar industrialmente e assim chegou-se ao trabalho intelectual.

Essa última etapa representa um rompimento profundo com o passado. Até bem pouco tempo, poucos eram os serviços que precisavam de conhecimento para serem executados. O conhecimento era mais um ornamento do que uma necessidade.

4.3. Organização de Aprendizagem

SILVA FILHO (1.994) comenta que: *“no passado, os anseios da oferta (educadores) e as necessidades da demanda (empresários) eram conflitantes. A escola única com qualidade igual para todos não era necessária, pois, na primeira etapa do processo de industrialização, foi possível a países como o nosso estabelecer um parque industrial razoável contanto com uma base estreita de mão de obra qualificada, somada a um contingente enorme de trabalhadores pouco educados e mal preparados para enfrentar desafios mais complexos.”*

Hoje, no entanto, a realidade é outra. Predominam as altas tecnologia de produção e informação, e nenhum país se arrisca a entrar na competição por mercados internacionais sem haver antes estabelecido um sistema educacional cuja totalidade da população, e não só a força de trabalho, tenha atingido um mínimo de 8 a 10 séries de ensino de boa qualidade.

Para se integrar no contexto atual e exercer eficazmente um papel na atividade econômica, o indivíduo tem de, no mínimo, saber ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos na resolução de problemas relativamente complexos, entender e usufruir das potencialidades tecnológicas do mundo que o cerca. E, principalmente, precisa aprender a aprender, condição indispensável para poder acompanhar as mudanças e avanços cada vez mais rápidos que caracterizam o ritmo da sociedade moderna. Essas competências são indispensáveis não só para o trabalhador, mas também para o indivíduo e o cidadão.

Hoje, os anseios dos educadores - escola única, voltada para o desenvolvimento pessoal, a preparação para a cidadania e a preparação para o trabalho - vão de encontro com as necessidades das empresas que buscam vantagens competitivas diferenciadas na globalização de mercados e da economia.

Ainda segundo SILVA FILHO (1.994), os empresários não podem ou devem cuidar das escolas melhor que o governo ou ao invés do governo. Essa não é sua responsabilidade, missão e, muito menos, intenção. Além disso, por mais que os empresários se envolvam diretamente com as escolas, o efeito dessas intervenções

será sempre limitado. Entretanto, a participação direta do empresário no trato das questões da educação e da escola é importante por três razões: porque familiariza o empresário com essas questões; porque, no estado atual da educação brasileira é útil complementar a ação do governo; e, como atesta a própria vivência dos empresários, é a empresa quem mais ganha quando a comunidade onde se insere melhora seu padrão educacional.

Para SENGE (1990), a partir do momento em que deixamos de ver o mundo composto por forças separadas, não relacionadas entre si, estaremos prontos para formar e entender as organizações de aprendizagem. Dessa observação conceituou o que se chama de organização de aprendizagem:

“Organização de aprendizagem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”

Pode-se dizer que a comunidade global do mundo dos negócios está aprendendo a aprender em grupo, transformando-se numa comunidade de aprendizagem. Enquanto outrora muitos ramos de atividades eram dominados por uma única empresa líder, atualmente existem dezenas de indústrias excelentes.

Fundamentalmente, o que distinguirá a organização de aprendizagem das tradicionais e autoritárias, será o domínio de certas disciplinas básicas.

Por “disciplina”, entende-se “um conjunto de técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em práticas, não uma ordem imposta ou um meio de punição. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz, pois você passa a vida treinando. Assim como você nunca pode dizer: *Eu sei tudo*, pois quanto mais você aprende mais se torna consciente de sua ignorância, tampouco uma empresa pode se considerar *excelente* no sentido de ter atingido um nível de excelência permanente”. (SENGE, 1990)

GARVIN (1993) assim define organização de aprendizagem:

“Uma organização de aprendizagem é uma organização prática para criar, adquirir e transferir conhecimento, e, ao modificar o comportamento, reflete novo conhecimento e compreensão”

Esta definição começa com uma simples verdade: novas idéias são essenciais se a aprendizagem precisa acontecer. Algumas vezes elas são criadas de novo, através de “flashes” de “insights” ou criatividade, outras, elas chegam de fora da organização.

Qualquer que seja sua fonte, essas idéias são a alavanca para o aperfeiçoamento organizacional. Entretanto, não podem criar uma organização de aprendizagem sozinhos. Sem as mudanças de acompanhamento na maneira em que o trabalho é feito, somente existe o potencial para o aperfeiçoamento.

Para SOLOMON (1994), *“uma organização de aprendizagem é uma filosofia, não um programa”*.

Como se traduz uma organização de aprendizagem no dia-a-dia das organizações? Como as empresas estão trabalhando para efetuar as mudanças? E que papel os recursos humanos desempenham nessas organizações?

Estes questionamentos são uma constante na cabeça dos administradores das empresas, que procuram acompanhar as transformações e as evoluções com modelos inconsistentes de mudanças e que não sustentam qualquer análise científica. Modelos assim são denominados de “modismos”.

Para se entender uma organização de aprendizagem, é preciso entender alguns parâmetros importantes, como: (SOLOMON, 1994)

- *Não há nada como uma organização de aprendizagem. Isso porque ela é uma visão que interpreta o mundo como interdependente e variável. Uma organização de aprendizagem está sempre evoluindo.*
- *A organização de aprendizagem reúne novas aptidões além das organizações tradicionais. É baseada em uma cultura de valores humanos de amor e compaixão. É uma maneira de praticar*

conversação e ação coordenada; é a capacidade de ver e trabalhar com o fluxo de vida como um sistema. As pessoas em uma organização de aprendizagem usam a língua como um meio para ligar e perguntar sobre as conseqüências sistemáticas para suas ações.

- *As organizações de aprendizagem são construídas por “empregados líderes”. As idéias convencionais de liderança iniciam com o conceito de herói individual, o que pode bloquear o aparecimento de liderança em equipe. Os empregados líderes são pessoas que têm como objetivo a ajuda mútua para objetivos mais elevados.*
- *A aprendizagem surge da prática. Não se pode deixá-la ao acaso.*
- *Processo e conteúdo são inseparáveis. Ao invés de visualizar processo e conteúdo como fragmentos, vê-los juntos possibilita novos modelos.*
- *A aprendizagem é perigosa. Ocorre porque sentimos a necessidade de mudança, ainda que temos medo do desconhecido. A aprendizagem exigida desta forma é chamada de “aprendizagem transformacional” em que os problemas não são separado do modo como pensamos e a pretensão de nossas idéias.*

Para a maioria dos profissionais de Recursos Humanos, a idéia de considerar a aprendizagem como algo separado de um programa de treinamento tem exigido uma mudança de mentalidade. Essa mudança é a pedra fundamental das transformações.

Por essa razão, as organizações de aprendizagem não acontecem ao acaso. Elas estão sempre evoluindo, sempre se transformando.

Essa constante mudança e transformação faz com que os participantes das empresas se sintam desconfortáveis, visto que a quebra de paradigma ainda é um tabú no meio organizacional.

Isto pode ser constatado quando o staff do sistema de Recursos Humanos entende o conceito de organização de aprendizagem como um simples programa de treinamento, anulando, desta forma, seus benefícios.

SCHILLING, citada por SOLOMON (1994), diz que *“é difícil para as pessoas pensarem diferentemente na integração de novos conhecimentos. É um desafio olhar diferentemente para o seu cliente, ao seus métodos de distribuição e ao modo que ele pensa sobre desenvolvimento de produto.”* Segundo ela, as organizações que podem criar e entender rapidamente novas informações e efetivamente comunicá-la, terão vantagem competitiva diferenciada.

Nick Zeniuk, Gerente de Planejamento na “Ford’s Lincoln Continental Car Program, citado por SOLOMON (1994), fala que: “devido às mudanças comportamentais às quais atribuímos ao conceito da organização de aprendizagem, nossa equipe foi mais efetiva, o que resultou na redução de problemas de maneira mais honesta e franca.”

Outro exemplo citado por SOLOMON (1994) é o caso da Harley-Davidson Motor Company Inc. (Milwaukee), relatado por Ron Hutchinson, Vice-Presidente de Serviços para Clientes: “Tendo chance, o conceito de organização de aprendizagem é poderoso. Ele permite maior produtividade, eficiência e geração de idéias. Parece uma coisa estúpida, mas quando se tem contato com a essência, verifica-se que há processos e ferramentas que são definíveis, muito sólidos e mensuráveis. Na verdade, se você fizer de maneira certa, poderá economizar milhões de dólares.”

Exemplos como os citados em SOLOMON (1994) dão a certeza de que as organizações de aprendizagem não é apenas mais um “modismo” na forma de gerenciar, mas um fator diferenciador nas organizações que adotam tal conceito. Trata-se de um modelo atual, sólido, em que a sinergia é otimizada e a aprendizagem é totalmente estimulada nas organizações.

Este fato é particularmente significativo, sobretudo porque, agora, o principal fator de sucesso nas organizações mudou o foco de “habilidade para fabricar produtos” para “habilidade para lidar com informações”, deixando claro que a capacidade de aprender deve ser focalizada como a ação estratégica básica para a sobrevivência de profissionais e de empresas.

Para MARCHETTI (1997), na organização de aprendizagem, os colaboradores aprendem uns com os outros, tendo maior espaço e autonomia para desenvolver seu potencial criativo. Nesse modelo de gestão é permitido sonhar e, mais do que isso, ter seu sonho respeitado e incorporado ao sonho da organização. Os líderes são facilitadores, arquitetos que possuem uma visão dos pontos nevrálgicos da empresa e permanecem atentos à capacidade e ao talento individual dos seus profissionais; o diálogo é destacado e exerce influência fundamental na prática desse sistema, valorizando pessoas numa extensão maior, mais holística.

Para ALVES (1997), as organizações estão se transformando rapidamente para acompanhar as novas necessidades do mercado, este muito mais exigente e criterioso na escolha de seus fornecedores. Essa mudança afeta todas as empresas, de pequeno, médio ou grande porte, não importa o segmento em que atuam. Uma das maneiras de acompanhar esta nova realidade é o aperfeiçoamento permanente da empresa, envolvendo todos os funcionários, conscientizando-os de que somente o esforço de cada um é que a empresa sobreviverá e poderá crescer e manter os progressos conquistados. Alta participação no mercado, baixo número de acidentes de trabalho, custos operacionais reduzidos, etc., são, sem dúvida, indicadores positivos. Mas nenhum deles deve levar empresas e funcionários a acreditar que não há mais nada para melhorar ou para aprender.

4.4. Educação Continuada

Para MARIOTTI (1.996), a “Educação Continuada é uma abordagem muito mais ampla em que o treinamento aparece como um componente, mesmo assim, bem diferente do que era antes. Ela se estende à totalidade da empresa, que passa a ser vista como um sistema, que convive com outros sistemas numa rede de conexões. O conhecimento e as práticas que dela derivam são incessantemente intercambiadas entre os componentes dessa teia.”

Deste conceito, observa-se que o que se aprende e o que se ensina numa organização não pode ser reduzido a uma série mecânica e descontínua de

aprendizado que transmitem conhecimento mais direcionado, mecanicista, de pouca duração, impessoal e massificado.

A Educação Continuada faz parte de uma visão de negócios, sistêmica, complexa e sustentada. Seus efeitos são duradouros, até porque ela jamais se interrompe, de onde se conclui que os melhores resultados aparecerão a longo prazo. Além disso, os resultados da Educação Continuada não podem ser somente expressos por resultados numéricos como índices de produtividade, de absenteísmo, etc.

A característica de apresentar resultados a longo prazo tem sido uma das maiores dificuldades, devido ao fato da impossibilidade de convencer as pessoas a pensarem racionalmente a longo prazo.

Esta dificuldade está relacionada com os modelos entendidos como “modismos”, onde o “aqui e agora” desponta como sentimento amplamente disseminado e entendido como imediatismo, próprio de gestores de mentalidade rústica.

4.4.1. Educação Continuada e a Competitividade x Competição

Dois fatores importantes no panorama atual dos negócios e que tem alterado as rotinas das organizações são a competitividade e a competição.

Geralmente, os gestores confundem esses fatores; muitos acham que são derivativos, outros entendem ser fatores excludentes.

De qualquer forma, seus conceitos são sedutores aos objetivos das empresas que procuram mudanças a curto prazo, utilizando para tal, ferramentas não apropriadas para esse fim.

Modelos mentais não são mudados ou transformados de uma hora para outra, a curto prazo. Entretanto, há de se considerar as situações em que as medidas urgentes são indispensáveis para a continuidade das atividades organizacionais. Nestes casos, o bom senso mostra que o princípio da complementaridade de ações é uma boa decisão.

Os treinamentos pontuais visam, em geral, à *competição*, esta, encarada como um fim em si, gera pessoas ansiosas e estressadas.

Neste modelo predomina a crença de que para que haja ganhadores é indispensável que exista perdedores. Para vencer é indispensável que haja perdedores.

A Educação Continuada objetiva à *competitividade*.

A competitividade gera pessoas competentes; a excelência do seu trabalho produz benefícios que ultrapassam em muito os objetivos e os resultados dos treinamentos pontuais. A visão deste modelo é que o ganho de uns não significa, necessariamente, a perda para outros.

A nossa cultura mostra que fomos educados num clima de competição, em que todos foram estimulados a lutar contra todos. A competição seria, presumivelmente, própria da natureza humana e presente, neste contexto, a chave para todas as portas.

Entretanto, adotar como postura de vida, a competição como derrota para o concorrente, leva a conseqüências destrutivas, tanto para a organização como para o indivíduo, incluindo sua saúde, o envolvimento de suas famílias e o seu círculo social.

4.4.2. A Educação Continuada e a Mudança Organizacional

Os programas de Treinamento Pontual e a Educação Continuada são duas ferramentas de Gestão Organizacional que têm sentidos muito diferenciados nos seus objetivos. As diferenças começam no fato de como ocorre o aprendizado, entretanto, não podemos incorrer na ingenuidade de supor que basta implementar um processo de Educação Continuada para que as pessoas mudem seus comportamentos. Não se trata de mudar os nomes das ferramentas; é preciso transformar a atitude mental de toda a organização e isso leva muito tempo.

Observa-se que nada terá de ser feito, a não ser que as organizações queiram permanecer eternamente na defasagem da história. Por outro lado, é preciso entender que o modo de vida atual é a expressão de comportamentos longamente condicionados pela educação convencional.

Portanto, é preciso tomar como “paradigma” que os problemas advêm do fator educacional e que se assim permanecer, não se avançará para novas situações de conforto e sucesso organizacionais. Esse entendimento é particularmente difícil em nossa cultura, em que a educação continua sendo mantida no plano secundário.

Para melhor compreensão, tomemos como exemplo a tendência, sedimentada ao longo do tempo, de avaliar as pessoas do ponto de vista exclusivamente quantitativo. Mudar este “Status Quo”, que supervaloriza o imediatismo e, portanto, a superficialidade, só será possível com muito esforço. Não se trata apenas de continuar treinando pessoas na ilusão de estar praticando a Educação Continuada, só porque se deu este nome ao processo de Treinamento.

O que se tem pela frente é um extenso programa de transformação. Não se está diante de mais um modismo, que seria facilmente identificável pelo imediatismo e superficialidade. O que se tem como desafio é um projeto de mudança na cultura das organizações, que envolve não só o ambiente interno como também os ambientes indiretos.

Hoje, num mercado predominantemente orientado para serviços, as empresas têm muito o que aprender para perceber - e também poder antecipar - as necessidades e as preferências dos cliente.

A Educação Continuada é um dos componentes fundamentais de qualquer projeto que objetive a mudança organizacional, seja de qualidade, produtividade ou de eficácia.

Sendo a Educação Continuada um processo que visa criar uma mentalidade sinérgica, que possibilita fazer mais com menos, seus benefícios modificarão o comportamento de um dos fatores mais perseguidos nas organizações: a redução de custos.

Conhecimento, experiência e visão sistêmica são a base, portanto, indispensáveis ao processo de Educação Continuada. Uma posição assim pode diminuir sensivelmente os entraves e prejuízos da empresa, criados pelo imediatismo.

Os resultados patentes (perceptíveis) do trabalho de uma cultura organizacional não devem ser atribuídos a pessoas isoladas e sim ao funcionamento de todo o sistema.

DEMING (1993) adverte que é um erro supor que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado. Destaca ainda, outros pontos importantes:

- *Objetivos numéricos isolados nada significam.*
- *O aprendizado nunca é definitivo; trata-se de um processo para a vida inteira.*
- *É impossível trabalhar sistematicamente com o antigo modelo piramidal de administração.*
- *As classificações, as notas e demais métodos de ranqueamento, se tomados isoladamente - e se levarem em consideração somente os números - são contaproducentes. Sua utilização cedo ou tarde acaba desmoralizando as pessoas, tanto as bem colocadas com as mal situadas nas avaliações.*

Uma análise destes quatro itens mostra a extensão e a profundidade das mudanças que temos de entender e implementar para que nos tornemos capazes de alterar nossos pontos de vista. É evidente, portanto, que não é o caso de mudar apenas o discurso; é preciso que se modifique o modelo de visão de mundo. Um trabalho educacional adequado dará o conhecimento e os instrumentos para isso. Sua aplicação pode promover transformações num terreno onde o condicionamento e preconceitos estão firmemente arraigados

4.4.3. Educação Continuada, Investimentos e Resultados

A primeira resposta é que a educação gera desenvolvimento, que por sua vez gera mais necessidade de educação, assim por diante, numa seqüência interativa que estimula as pessoas e empresas a aumentarem suas competências. A segunda resposta é que as organizações, ao contrário do que se pensa, são orientadas por teorias e não por números; estes são apenas a expressão da boa ou má aplicação de propostas inicialmente teóricas a práticas (DEMING, 1993).

Para que se saiba se essa aplicação está sendo adequada e proveitosa, é necessário algum tipo de critério. Numa organização convencional, não sinérgica, os números podem parecer suficientes. Mas o que importa são os resultados globais a médio e longo prazo, tanto os de imagem quanto os financeiros. São eles que decidirão sobre a permanência ou não da empresa no mercado.

Numa organização sinérgica, onde a totalidade é maior do que a soma das partes, esses resultados incluem o bem-estar e a qualidade de vida de todos os envolvidos no processo produtivo. E aqui os números somente não serão capazes de mostrar o que realmente está acontecendo. Para isso, precisa-se de outras formas de avaliação. A elas se chega pelo conhecimento e a este, pela educação.

4.5. O Diagnóstico Organizacional para a Educação Continuada

Todo processo de melhoria ou de ajustes das disfunções organizacionais são precedidos por levantamentos de necessidades e num passo seguinte, são feitos os diagnósticos, quando se procura as causas dos problemas detectados.

Para o processo de Treinamento Pontual, os levantamentos de necessidades e os diagnósticos fundamentam-se nas atividades que determinado cargo desempenha. Nestes, são levantados e comparados as tarefas realizadas com as que deveriam ser efetivamente desenvolvidas.

Como se observa, o foco sempre é voltado para a atividade, cuja disfunção poderá acarretar em erros, aumento de custos e, em alguns casos, perda de clientes, de mercado, etc.

Para o desenvolvimento da Educação Continuada, essa metodologia é parte integrante de um sistema maior: a Cultura análise Organizacional.

Como se sabe, a gama de valores de determinada cultura tem muito a ver com as práticas de seu dia-a-dia, entre as quais está o modo de produção e sua influência na qualidade de vida das pessoas.

As disfunções sistêmicas nem sempre estão contidas nos assuntos abertos à conversação (cultura patente), em muitos casos, poderão ser as causas poderão ser detectadas na cultura latente (assuntos não faláveis) das organizações.

A culturálise difere dos demais métodos de diagnóstico organizacional, não só porque vai além das estruturas de superfície, mas também porque sua abordagem é socioantropológica, com destaque para o acesso ao imaginário das organizações. O trabalho culturálítico tem por objetivo identificar os pontos em que o fluxo criativo está estrangulado, com o conseqüente desequilíbrio entre a organização e seus colaboradores. A partir da identificação de seus pólos e de como eles estão interagindo, levanta-se o cenário mental da organização.

Este é o ponto de partida para facilitar o aparecimento de mudanças necessárias ao equilíbrio. A culturálise feita pela primeira vez numa organização representa a “primeira geração”. Ela torna mais clara a necessidade de conscientização do diálogo patente - latente. As gerações seguintes o manterão e aperfeiçoarão.

No processo culturálítico são levantados, analisados e apresentados, sob forma basicamente estatística, os seguintes parâmetros:

1. *Objetivos/Missão/Visão de Futuro.*
2. *Auto - avaliação.*
3. *Espaço Crítico.*
4. *Comunicação, fluxo de informação e linguagem.*
5. *Processos/Operações/Tecnologia.*
6. *Relações Interpessoais e Comportamento.*
7. *Níveis de Estresse.*
8. *Prioridades.*
9. *Desejos de Mudanças.*

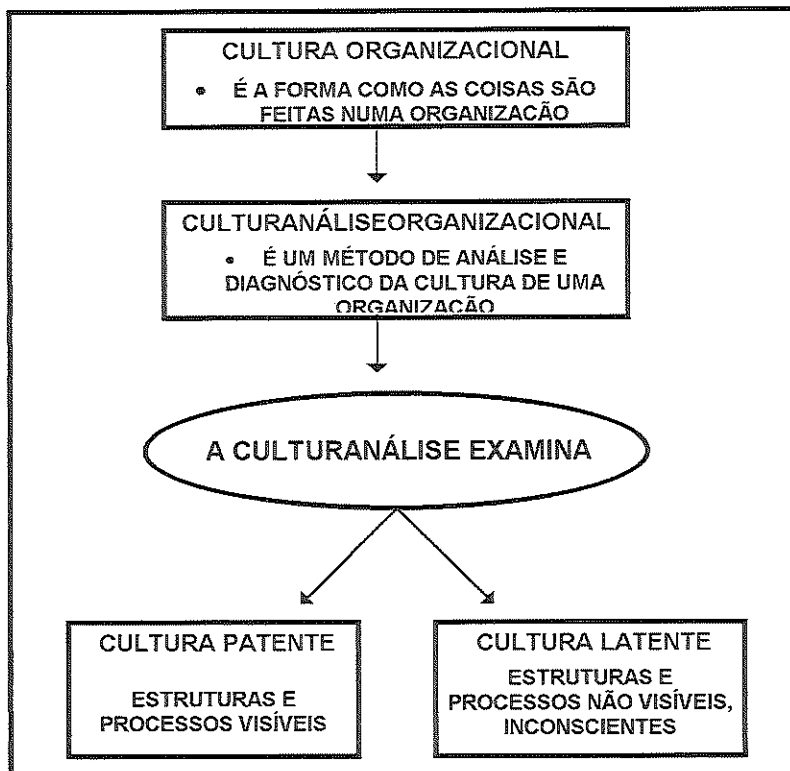


Figura 4.1. Culturanálise organizacional
Fonte: Mariotti (1995, p.119)

4.6. Programas utilizados na Educação Continuada

Assim como em todos os segmentos da organização, (Produção/Marketing/Finanças, etc), a de Gestão de Pessoas sofre a crise aguda dos modismos. Muitos são os modelos apresentados por empresas especializadas; assessorias internas e externas, enfim, há uma avalanche de princípios; métodos; técnicas e demais ferramentas que objetivam o desenvolvimento de pessoas.

Entretanto, a sua grande maioria persiste na filosofia do imediatismo, procurando resolver problemas emergentes baseados em diagnósticos não muito confiáveis, frutos de levantamento de necessidades fundamentado na atividade, na tarefa e não no comportamento de seus praticantes. Nota-se que em todos os níveis organizacionais o procedimento é o mesmo, salvo casos raros em que os níveis mais altos da organização (Diretoria/ Executivos de top, etc.) procuram outras formas de

desenvolvimento. Este fato talvez seja o princípio de programas planejados de mudança.

Os dois modelos aqui apresentados têm características de complementaridade, isto é, o primeiro, “*Metodologia Vivencial de Aprendizagem Integrada - VAI*” poderá ser aplicado como preparação para o segundo que é o *Grid Gerencial*.

4.6.1. Modelo “Vivencial de Aprendizagem Integrada - VAI”

O modelo “VAI”, desenvolvido por *Yolanda Braconnot* (1.997), pretende constituir-se em um poderoso facilitador na busca do desenvolvimento humano, pois reúne, de forma sinérgica e convergente, os diferentes níveis de aprendizagem: cognitivo, emocional, atitudinal e comportamental, conforme mostra a figura abaixo:

COMPORTAMENTAL (4) Agir
ATITUDINAL (3) Perceber Predisposição para agir
EMOCIONAL (2) Querer-sentir
COGNITIVO(1) Conhecer-pensar

Figura 4.2. Metodologia Vivencial de Aprendizagem Integrada
Fonte: Braconnot (1997, p. 44)

Segundo *Yolanda Braconnot* (1.997), “o conhecimento é importante para o processo de aprendizagem, mas não garante, sozinho, a mudança esperada de atitudes e comportamentos. Veja-se, por exemplo, o caso do fumante. Sem sombra de dúvidas, todo fumante conhece (1) os malefícios do cigarro. Mas isso, por si só, não é suficiente para querer (2) parar de fumar. Em algumas situações ele pode até mudar suas atitudes (3), frente a uma placa de proibido fumar, por problemas de garganta ou mesmo em uma das inúmeras tentativas, o que não significa parar definitivamente. Somente quando ele incorpora a mudança no seu comportamento (4) é que finalmente ele consegue parar de fumar.

Da mesma forma, no trabalho, por exemplo, com grupos de gerentes, pode-se perceber que muitos conhecem mais teorias sobre liderança que até muitos instrutores. Entretanto, o aprendizado está apenas no nível cognitivo, pois embora saibam como deveriam agir ou não agir, continuam mantendo suas atitudes e comportamentos no mesmo padrão”.

Através da metodologia *VAI*, Yolanda Braconnot e sua equipe pretendem fazer com que os participantes entrem primeiramente em contato com suas atividades e comportamentos a partir da utilização de três unidades intercaladas que se completam: unidade de atividades vivenciais, unidade de atividades conceituais e unidade de compromisso com a aplicação do que foi aprendido.

A primeira unidade parte da utilização de jogos e atividades vivenciais, dentro e fora de sala, dinâmicas, simulações, dramatizações e autoscopia. As atividades desenvolvidas nesta unidade propiciam aos participantes condições de observar e entrar em contato com a realidade de sua forma de sentir, perceber, agir e pensar. Possibilita, ainda, que os próprios participantes possam identificar as suas forças propulsoras e restritivas, enquanto pessoas e membros da equipe, bem como as forças da equipe e da organização.

Com a metodologia *VAI*, o aprendizado começa a se consolidar através das sessões de “troca de experiências”. Este é o momento em que o facilitador estimula os participantes a:

1. analisarem os fatos ocorridos a partir do sentir;
2. perceberem as formas de agir; e
3. identificar e construir analogias entre as experiências vivenciadas e as situações reais vividas dentro da organização.

As atividades vivenciais possibilitam, ainda, exercitar e harmonizar a utilização dos hemisférios cerebrais esquerdo e direito, e, como os participantes aprendem fazendo, aumentam as possibilidades de internalização do aprendido, privilegiando o aprendizado de dentro para fora.

A unidade de atividades conceituais inclui a conceituação didática sobre os temas trabalhados e vivenciados, possibilitando que os participantes sejam, capazes de, autonomamente, utilizar esses referenciais de ajuda na busca de soluções alternativas adequadas para sua aplicação no dia - a - dia .

Essas atividades, embora privilegiando o cognitivo, encontram, por parte dos participantes, uma receptividade muito maior do que as metodologias tradicionais, em função da sensibilização e possibilidade de observação das próprias atitudes e comportamentos proporcionados nas atividades vivenciais.

Sobre a unidade de compromisso com a aplicação do aprendido, esta é composta de atividades que consolidam a aprendizagem integrada buscando o comprometimento do grupo com a aplicação do aprendido.

4.6.2. Desenvolvimento Organizacional - Grid Gerencial

Os criadores do Desenvolvimento Organizacional - Grid Gerencial foram os Drs. ROBERT R. BLAKE e JANE SRYGLEY MOUTON. O livro **Diary of an OD Man** (Gulf, 1976) relata a primeira experiência de ambos no campo de desenvolvimento organizacional, realizada na década de 1.950. Sua metodologia vem sendo testada, aprofundada e aprimorada continuamente, ano após ano, mediante pesquisas realizadas em empresas de muitos países.

O Desenvolvimento Organizacional Grid é uma estratégia multifásica destinadas a transformar a organização, independente de seu atual nível de eficácia, no ideal de empresa que ela pode alcançar. A meta é atingir o potencial total - a Excelência. Pode aplicar-se à administração central, dentro de uma fábrica, num escritório regional de vendas ou na organização toda, seja ela empresa, organismo público, escola ou hospital (BLAKE, 1.995)



Figura 4.3 . O uso do GRID
 Fonte: Blake, R.R. et al. (1995, p.224)

O programa fundamenta-se em seis fases, numa seqüência cientificamente estruturada, mas que não implicam numa seqüência cronológica rígida - algumas fases podem realizar-se simultaneamente.

4.6.3. Fases do GRID

4.6.3.1. Fase 1 - Desenvolvimento Gerencial

A fase 1 se desenvolve através de Seminários Grid de Desenvolvimento Gerencial. Esses seminários destinam-se a quantos exercem funções de chefia ou

assessoria nos níveis médio e superior da organização, inclusive os executivos de topo.

São objetivos dessa fase:

1. **Desenvolvimento de Competência Individual:** compreender o Grid como um quadro referencial destinado a fortalecer o seu comportamento gerencial.
2. **Desenvolvimento da Competência para Trabalhar em Equipe:** Aprender estratégias para aumentar a eficácia na consecução de resultados; aprender o significado de sinergia e como pode ser alcançado em equipe; desenvolver padrões de auto-expressão e posicionamento a suas convicções baseados em aberturas e franqueza; estudar formas de solução de conflitos; aprender como promover a integração entre os objetivos individuais e os da equipe; estudar e praticar a crítica como hábito de avaliar e questionar.
3. **Administração de Conflito Intergruppal:** estudar a competição entre equipes; valorizar a importância da confiança mútua para fortalecer a cooperação entre equipes.
4. **Desenvolvimento da Excelência na Cultura Organizacional:** desenvolver padrões para avaliar a excelência organizacional; compreender o impacto da cultura organizacional sobre o comportamento individual; aprender os fundamentos de desenvolvimento Organizacional GRID e seus possíveis resultados; desenvolver planos concretos para a aplicação, no contexto de trabalho, daquilo que foi aprendido.

4.6.3.2. Fase 2 - Desenvolvimento de Equipe

A Fase 2 tem por finalidade desenvolver cada equipe da empresa, mediante a dinamização do trabalho em grupo e o tratamento das causas subjacentes aos problemas operacionais da organização. Tem início quando todos os membros de cada equipe de trabalho completarem a aprendizagem da Fase 1 e estão dispostos a aplicar os conceitos GRID à cultura da própria equipe.

Os objetivos dessa fase são:

1. Desenvolver uma cultura de equipe empenhada na resolução de problemas, revendo ou substituindo tradições, precedentes e práticas do passado.
2. Aumentar a objetividade pessoal no comportamento de trabalho.
3. Estabelecer padrões de excelência para o trabalho em equipe.
4. Definir objetivos de realização individual e de equipe.
5. Desenvolver habilidades e atitudes que viabilizem o trabalho em equipe.
6. Incorporar a crítica como forma de aprendizagem e desenvolvimento do trabalho.

4.6.3.3. Fase 3 . Desenvolvimento Intergrupual

A Fase 3 visa otimizar a resolução dos problemas intergrupais, promovendo maior integração entre as diversas unidades interrelacionadas operacionalmente. É a primeira etapa do D.O. GRID aplicada às relações entre unidades organizacionais.

Seus objetivos são:

1. Aplicar um referencial sistemático para analisar os problemas de coordenação intergrupual e as divergências entre as equipes.

2. Utilizar as habilidades de resolução de problemas e de tomada de decisão para:
 - a) despolarizar antagonismos reconhecidos;
 - b) confrontar relacionamentos baseados em neutralidade ou em harmonia superficial que escondem as dificuldades intergrupais de resolução de problemas e
 - c) resistir à conciliação quando a acomodação de diferenças não pode resolver o verdadeiro problema.
3. Usar a confrontação controlada e identificar os pontos cruciais que precisam ser resolvidos para se alcançar a integração.
4. Definir os passos adequados para se alcançar a progressiva coordenação entre as unidades.

4.6.3.4. Fase 4 - Elaboração do Modelo Estratégico Ideal

A elaboração do Modelo Estratégico Ideal uma técnica de planejamento que habilita a equipe de topo delinear o que eles esperam seja a organização no próximo estágio de desenvolvimento.

Os objetivos dessa fase são:

1. Especificar os objetivos financeiros, mínimos e ótimos, da organização.
2. descrever, em termos explícitos, a natureza e o caráter do negócio a ser ativado.
3. definir, em termos operacionais, a natureza e a extensão do mercado a ser atingido.
4. Criar uma estrutura para organizar e integrar as operações empresariais com vistas à obtenção de resultados sinérgicos.

5. definir políticas baseadas para orientar o processo decisório da organização.
6. Identificar exigências de desenvolvimento e inovação que mantenham o ímpeto de crescimento e reduzam as forças restritivas.

4.6.3.5. Fase 5 - Implementação do Modelo

É função da fase 5 transformar a organização a partir do que tem sido até adequá-la aos parâmetros definidos no Modelo Estratégico Ideal. É planejada de tal forma que não é necessário desestruturar a organização para reconstruir de novo (reengenharia) a partir das ruínas.

Esta fase objetiva:

1. Estudar a organização existente para identificar as lacunas entre como opera e como se espera que opere de acordo com o Modelo Estratégico Ideal.
2. Especificar que partes do atual negócio são válidas e podem ser mantidas, que partes têm condições de serem modificadas para serem mantidas, que partes não são válidas e precisam ser eliminadas, que atividades novas ou adicionais são necessárias para satisfazer às exigências do Modelo Ideal.

4.6.3.6. Fase 6 - Consolidação do Modelo

A Fase 6 é o período de tempo dedicado a estabilizar e consolidar o progresso alcançado durante as fases anteriores, antes da reciclagem para outro período institucional de mudança.

Três características da vida empresarial sublinham a importância dessa Fase de consolidação no Desenvolvimento Organizacional. A primeira característica é que a administração da mudança se opõe à administração do já testado e aprovado. As

pessoas tendem a repetir o que já é de rotina, mas podem perder progressivamente o interesse pelo que é novo, à medida em que se familiarizam com ele. A redução do esforço inovador pode conduzir a organização ao fracasso. As atividades da fase 6 ajudam a identificar esses fatores de restrição.

A segunda justificativa para esse período de consolidação é que, enquanto se realiza a inovação, descobrem-se oportunidades adicionais de progresso que podem reforçar o impulso organizacional. A terceira razão é que podem ocorrer alterações significativas no ambiente externo, tornando vantajosas ou menos vantajosas do que se havia previsto. Em qualquer hipótese, a Fase 6 proporciona uma base para especificar a possível necessidade de mudanças adicionais.

As estratégias e os instrumentos da Fase 6 permitem à organização avaliar suas forças e consolidar suas conquistas. Os próprios membros da organização podem fazê-lo, identificando as forças restritivas que possam ter despontado e precisam ser eliminadas. O mesmo procedimento se adota com relação às forças de desenvolvimento da organização. Estas podem requerer ênfase especial para se alcançar o pleno potencial do Desenvolvimento Organizacional.

Um aspecto significativo da Fase 6 é que se explicita com nitidez a etapa de consolidação, ao invés de ser presumir que a mudança, uma vez posta em ação, persistirá de forma auto-sustentada.

Estes são apenas dois modelos de programa que podem ser aplicados na Educação Continuada, como forma de minimizar os impactos das mudanças organizacionais.

O importante é observar que, diferente de outras ferramentas de apoio à decisão são, em sua grande maioria, “modismos gerenciais”, a Educação Continuada é a ferramenta base das organizações de aprendizagem. Estas, seguramente não são modismos. São uma realidade e talvez a única forma de garantir a permanência das empresas nos mercados globalizados e altamente competitivos.

CAPÍTULO 5

O ESTUDO DE CASO

5.1. A Proposta

O presente estudo de caso foi realizado em duas empresas sucroalcooleiras, de portes médio e grande, no Estado de São Paulo.

O estudo faz uma investigação nos modelos de Desenvolvimento de Pessoal tendo como foco a Mudança Organizacional, a partir de sistemas de Treinamento.

5.2. O Estudo de Caso

No desenvolvimento do estudo de caso foram encontradas dificuldades relacionadas ao contexto organizacional das empresas visitadas, já que as mesmas estão em processo de mudanças motivadas pela atual situação econômico-financeira da atividade.

Históricamente, as empresas da atividade sucroalcooleiras do norte do Estado de São Paulo, emergiram das antigas fazendas produtoras de “açúcar” e “aguardente”, então chamadas de “usinas”. Entretanto tendo como receita principal a produção de grãos, notadamente café, denominado “ouro preto”, este, base de sustentação da economia nacional até mais da metade deste século (CONDÉ, 1972).

A partir dos anos 50, muitas destas fazendas começaram a investir na atividade canavieira, subsidiadas pelo governo que pretendia expandir o rol de produtos exportáveis. Nesta época, o “dito popular” entre os proprietários de fazendas era que “um bom negócio é ter uma “usina” de açúcar; melhor negócio ainda, é ter “mais” de uma usina”.

Até o final da década de 70, a única preocupação com desenvolvimento e pesquisa centrava-se na atividade rural, buscando a melhoria genética da cana de açúcar e no manejo do plantio.

As técnicas e equipamentos de produção do açúcar e do álcool, pouco se modificaram até então, mas, de certa forma, acompanhou a evolução industrial que o país experimentou. (SALVATI, 1988)

Com relação ao desenvolvimento de Pessoal quase nada se desenvolveu até então. As “usinas” que passaram a ter status de “indústria”, mantinham a relação “empresa x empregado” nos moldes das antigas fazendas, com suas colônias onde a vida comunitária era predominante e a preocupação centrava-se no respeito ao dono da fazenda e no amor ao trabalho.

Na década de 70, com a crise do petróleo, o governo federal ativou programas de produção de álcool combustível, o que, mais uma vez, proporcionou enormes investimentos subsidiados.

A partir da década de 80, a atividade começou a experimentar transformações, a princípio, não muito forte, e, nesta época começou a se preocupar com mudanças no comportamento dos custos industriais, mas, acreditava-se que o governo seria o eterno salvador. A causa principal da preocupação: concorrência no mercado internacional de açúcar. O treinamento de Pessoal, até então tímidos, tiveram um crescimento considerável, entretanto, eram eminentemente técnicos.

Atualmente, o setor sucro-alcooleiro está experimentando uma de suas piores crises. No mercado internacional, o preço do açúcar anda em baixa pelo excesso oferta de outros países produtores; o estoque de álcool se acumula a cada safra devido às mudanças ocorridas na política do governo para o setor.

Neste contexto, os programas de desenvolvimento organizacional voltados para a mudança, seja técnica ou comportamental, começam a ser desativadas. Porém algumas indústrias ainda estão operando com relativo sucesso, notadamente aquelas que pautaram pela pesquisa e por acreditar na evolução de mercados. Entretanto, são poucas que assim comportam-se no Brasil.

5.2.1. Caracterização das Empresas Pesquisadas

As empresas pesquisadas apresentam as seguintes características e, para efeito desse trabalho, serão identificadas como Empresas “A” e “B”, sendo que todas as informações, índices e características aqui inseridos, foram fornecidas pelas mesmas, através de suas Gerências de “Recursos Humanos”.

5.2.1.1. Empresa “A”

A Empresa “A”, de médio porte, localiza-se na macro região de Ribeirão Preto (SP) e possui perto de 1.700 empregados, sendo destes, 700 fixos e perto de 1.000, rotativos, isto é, trabalham somente na safra, cujo período vai de abril/maio a novembro/dezembro de cada ano.

Sua Estrutura Organizacional é formada por quatro Divisões, a saber:

- 1) Divisão Administrativa.
- 2) Divisão Financeira.
- 3) Divisão Industrial.
- 4) Divisão Agrícola.

Apresenta os seguintes indicadores (média anual) relacionados ao Pessoal:

1. **Rotatividade:** 30% (do total dos empregados fixos)
2. **Absentismo :** 20 a 30 % (do total geral dos empregados)
3. **Analfabetismo :**
 - a) entre 20 e 25% (do pessoal variável)
 - b) entre 5 e 10 % (do pessoal fixo)

Estes índices são “parecidos” na Empresa “B”, o que caracteriza uma tendência do setor sucro-alcooleiro do Estado de São Paulo. A explicação para este fato está no caráter migratório do pessoal variável empregado na entre safra. Para os

empregados fixos, os índices são caracterizados pela própria origem das famílias e seus antepassados, isto é, todas as gerações viveram e vivem na zona rural.

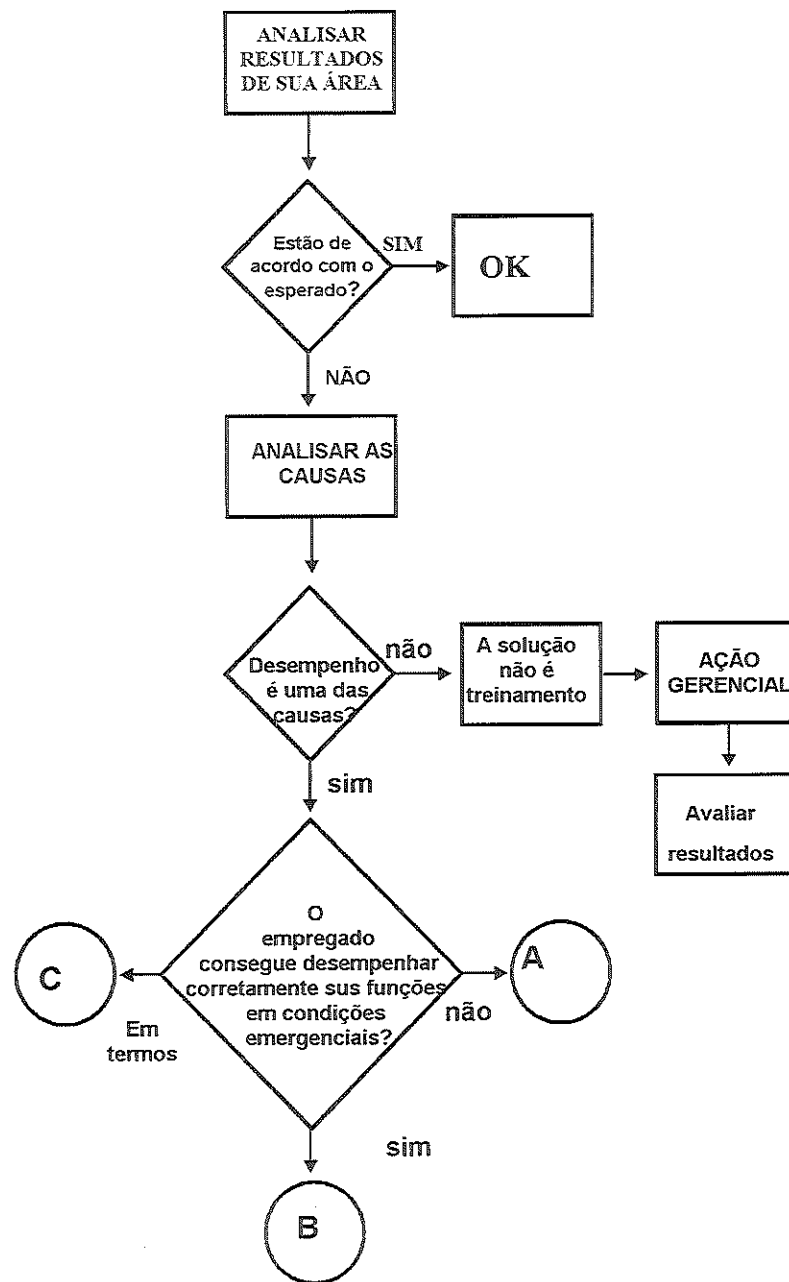
Não foi permitida a aplicação de questionário aos empregados, o que dificultou uma análise mais profunda do Sistema de Treinamento e seus possíveis resultados. Este fato prejudicou o caráter comparativos entre as Empresas.

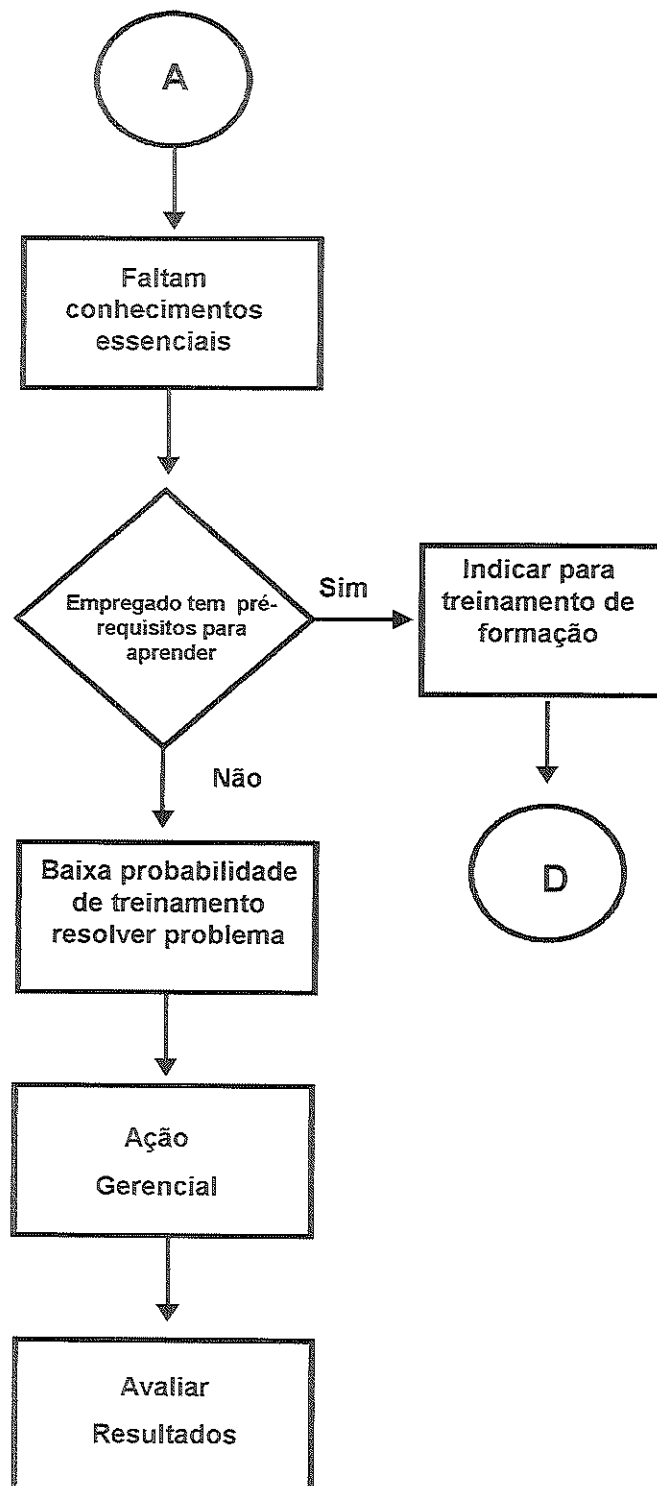
O modelo de Treinamento de Pessoal Empresa “A” é caracterizado, segundo este trabalho, como Treinamento Pontual e está fundamentado na seguinte filosofia empresarial:

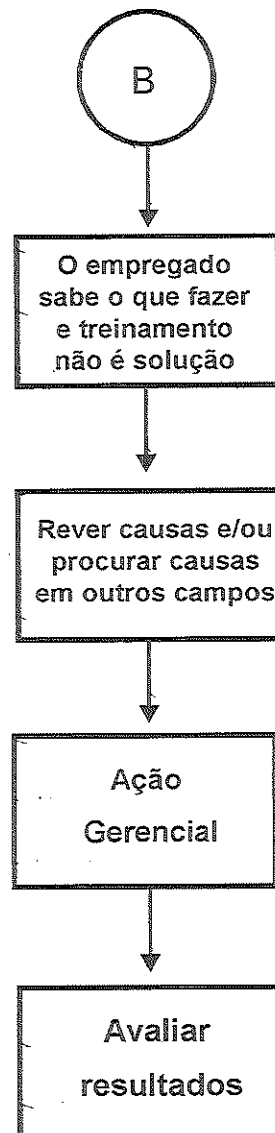
1. Atender prioritariamente as necessidades técnico-operacionais inerentes aos projetos da empresa, evitando, sempre, ausentar o empregado do seu posto.
2. Os treinamentos são aplicados para os níveis Gerenciais, Técnicos e Supervisores.
3. As avaliações dos resultados do Treinamento não têm caráter investigatório, apenas objetivam a melhoria técnico-operacional, medido pela diminuição de problemas durante a safra ou de um período de safra relacionado com outro.
4. O sistema se baseia nos fluxogramas abaixo.

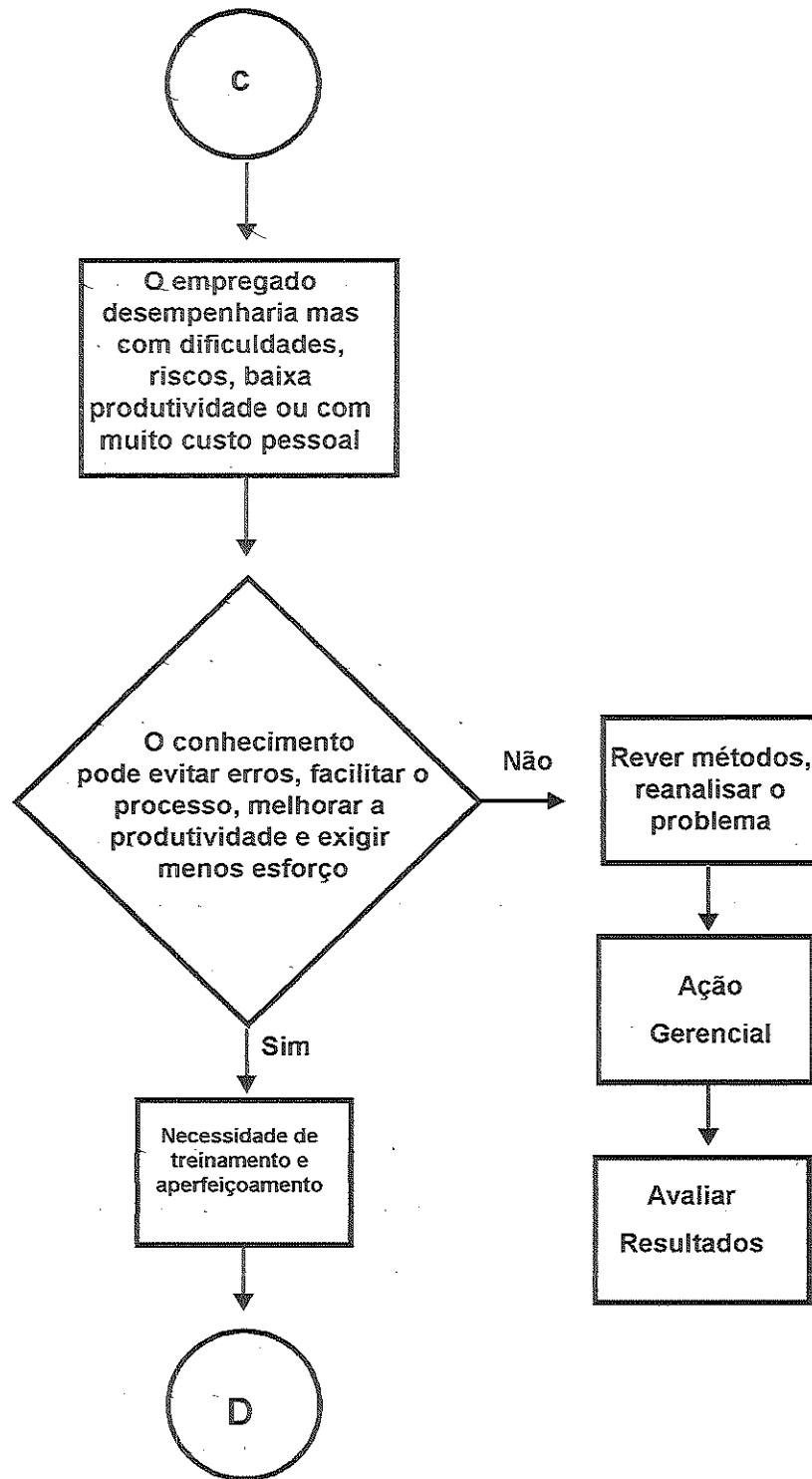


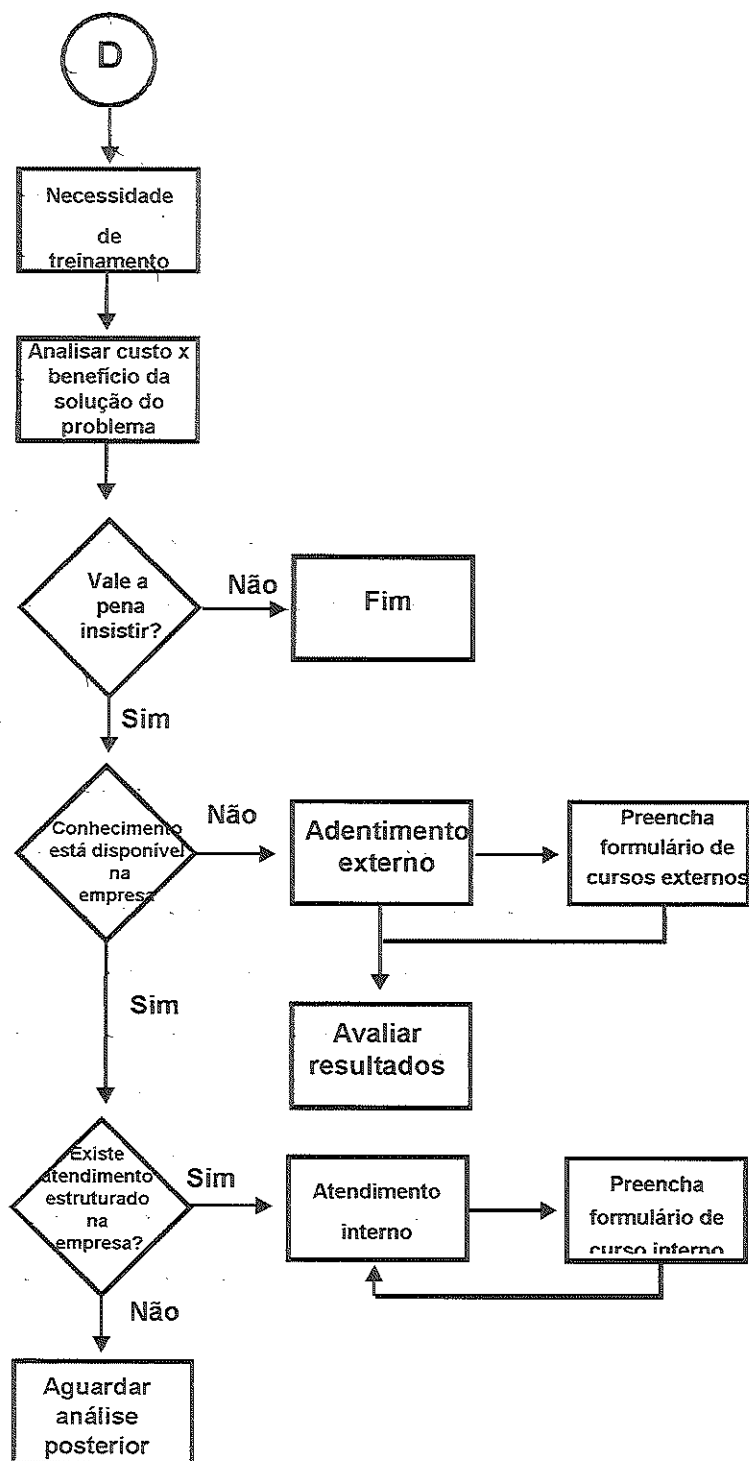
Análise e Diagnóstico de Necessidades de Treinamento











Retomando os objetivos do Treinamento Pontual (DAVIS, 1976) descrito no capítulo 2, observa-se que muito pouco se obtém como resultados, a não ser o caráter estritamente técnico, o que satisfaz apenas alguns fatores dos itens apresentados.

Não se observou na Empresa “A” características quanto ao objetivo que a mesma tem em relação ao Treinamento, que é o de Mudança Organizacional, apenas sobressai-se o caráter imediatista que este modelo oferece. Este fato é comprovado pelas solicitações de Treinamento, sem programas ou planos de desenvolvimento. São apresentados folders de cursos específicos ou não da área do solicitante. Após a realização dos referidos cursos, não há processos que meçam ou que avaliem o aumento das habilidades, ainda que técnicas, dos participantes.

Para muitos Gerentes desta Empresa, Mudança Organizacional está relacionada apenas ao processo técnico-operacional, em suas normas e procedimentos e, às vezes, em poucas mudanças da estrutura de organogramas, como extinção de determinada área ou a criação de outras.

Observou-se que o caráter comportamental dos empregados são alterados, na sua essência, por forças externas à Empresa, como consequência de aprendizado informal (tv; revistas; livros, etc)

5.2.1.2. Empresa “B”

A Empresa “B”, de grande porte, emprega perto de 6.000 empregados entre fixos e variáveis, está localizada na macro região de Campinas (SP). Percentualmente, tem a mesma distribuição de índices para empregados fixos e variáveis.

A Estrutura Organizacional da Empresa “B” é formada por três Divisões

1. Divisão Administrativa-Financeira
2. Divisão Industrial
3. Divisão Agrícola

Apresenta os seguintes indicadores: (média anual)

1. **Rotatividade:** entre 10 e 15% (do total dos empregados fixos)
2. **Absenteísmo :** 20% (do total dos empregados)
3. **Analfabetismo:**
 - a) Entre 15 e 20% (pessoal variável)
 - b) entre 5 e 10% (do pessoal fixo)

A Empresa “B” iniciou um programa de Mudança Organizacional em meados de 1.995, com programas de Desenvolvimento de Pessoal voltados para a profissionalização em nível técnico e comportamental de todos os participantes da empresa, sendo que na primeira fase, foram desenvolvidos os empregados da Alta Gerência até as Chefias intermediária, incluídos neste grupo estavam os sócios-proprietários e familiares dos mesmos. Na segunda fase, foram desenvolvidos os níveis técnicos e operacionais de todas as Divisões.

A ênfase do programa está sobre as **POSTURAS** e instrumentos essenciais aos participantes da organização, principalmente aos Gerentes como Administradores de Pessoas e Tomadores de Decisões, tendo como objetivo obter os resultados esperados pela Alta Direção, no sentido de manter a plena satisfação de seus integrantes, como fator facilitador no processo de Mudança Organizacional.

Como filosofia da nova postura empresarial, a Empresa “B” objetiva a extensão do programa “ad-infinitum”, o que caracteriza, por si só, uma estrutura de Educação Continuada, no sentido de mudar a Cultura Organizacional, a qual ainda apresenta características do setor.

O levantamento de necessidades foi baseado, primeiramente, em reuniões realizadas com os Diretores e Gerentes das Divisões, nas quais foi aplicado o questionário transcrito abaixo.

Programa de Desenvolvimento de Pessoal - Levantamento de Necessidades

Grupo Participante: Alta Direção, Diretores e Gerentes de Divisões

Questionário

1. Em que aspectos, na sua opinião, seus Gerentes poderiam ser treinados?
 2. Que habilidades poderiam ser aprimoradas em seus Gerentes?
 3. Na sua opinião, quais características em um Gerente deve ter?
 4. Existe algum enfoque/mensagem que você gostaria que fosse transmitido no Desenvolvimento dos seus Gerentes?
 5. Quais habilidades você considera de suma importância para um bom desempenho do Gerente? Qual sua opinião para desenvolvê-las?
 6. O que dificulta o seu trabalho enquanto Gerente e o que pode ser abordado nos Programas de Desenvolvimento?
 7. De quem é a responsabilidade sobre os assuntos de ordem social que acontecem com o subordinado. Da Gerência imediata ou da Diretoria de Recursos Humanos?
 8. Você acha importante conhecer Leis Trabalhistas e de Responsabilidade Civil?
 9. Quais de suas habilidades você gostaria de desenvolver mais?
-

Conclusão por Divisão

1. Divisão Industrial

I - Aspectos e habilidades a serem abordados no Treinamento:

- Técnicas de negociação;
- Técnicas de Comunicação;
- Reengenharia;
- Como planejar.

II - Perfil do Gerente ideal:

- Humildade;
- Didática;
- Saber cobrar/delegar;
- Liderança;
- Comunicativo;

- Honestidade;
- Conhecimento técnico.

III- Dificuldades encontradas no trabalho:

- Falta de integração entre Gerentes;
- Falta de liberdade para trabalhar;
- Equipe reduzida;
- Não conhece planejamento estratégico;
- Pouco poder de decisão;
- Falta de treinamento para o Gerente de equipe;
- Falta de definição do papel de cada um.

IV- Responsabilidade sobre os assuntos de ordem social que acontecem com o empregado:

- Gerente imediato;
- Diretoria de R.H.

V - Conhecimento das Leis Trabalhistas e Responsabilidade Civil:

- Sim.

2. Divisão Administrativa Financeira:

I - Aspectos e habilidades a serem abordados no Treinamento:

- Técnicas de negociação;
- Técnicas de Comunicação;
- Reengenharia;
- Como planejar;
- Como coordenar equipes;
- Qualidade Total.

II - Perfil do Gerente ideal:

- Conhecimento técnico.
- Liderança;
- Comunicativo.

III- Dificuldades encontradas no trabalho:

- Falta de integração entre Gerentes;
- Não conhece planejamento estratégico;
- Falta planejamento no Departamento.

IV- Responsabilidade sobre os assuntos de ordem social que acontecem com o empregado:

- Gerente imediato;
- Diretoria de R.H.

V - Conhecimento das Leis Trabalhistas e Responsabilidade Civil:

- Sim.

2. Divisão Agrícola:**I - Aspectos e habilidades a serem abordados no Treinamento:**

- Técnicas de negociação;
- Técnicas de Comunicação;
- Relacionamento interpessoal
- Como planejar;
- Como tomar decisões;
- Gerenciamento de custos;
- Treinamento em informática;
- Liderança

II - Perfil do Gerente ideal:

- Conhecimento técnico.
- Liderança;
- Honestidade;
- Lealdade;
- Saber planejar;
- saber produzir; Bom administrador.

III- Dificuldades encontradas no trabalho:

- Falta de integração entre Gerentes;
- Não conhece planejamento estratégico;
- Falta treinamento;
- Não é definido seu papel;
- Não recebe relatório de custos de sua empresa.;
- Relacionamento entre Gerentes.

IV- Responsabilidade sobre os assuntos de ordem social que acontecem com o empregado:

- Gerente imediato;
- Diretoria de R.H;

V - Conhecimento das Leis Trabalhistas e Responsabilidade Civil:

- Dos dois.

Conclusão Geral**I - Aspectos e habilidades a serem abordados no Treinamento:**

- Leis trabalhistas;
- Técnicas de Negociação;

- Técnicas de comunicação;
- Relacionamento interpessoal;
- Como planejar;
- Liderança;
- Administração do tempo;
- Reengenharia;
- Qualidade Total;
- Como coordenar reuniões.

II - Perfil do Gerente ideal:

- Conhecimento técnico.
- Liderança;
- Honestidade;
- Ser comunicativo
- Saber planejar;
- Vestir a “camisa da “empresa”;
- Ter carisma.

III- Dificuldades encontradas no trabalho:

- Falta de integração entre Gerentes;
 - Não ter conhecimento sobre planejamento estratégico da Empresa;
 - Falta planejamento no Departamento;
 - Falta de Treinamento;
 - Falta definição do papel do Gerente;
 - Equipe Reduzida;
 - Pouco poder de decisão;
 - Falta de liberdade para trabalhar;
 - Falta de procedimentos únicos para toda a Empresa;
 - Falta de retorno dos projetos encaminhados à Diretoria.
-

Após efetuado o Levantamento de Necessidades, foi estabelecido, de comum acordo com as Diretorias das Divisões e seus Gerentes, o Programa de Desenvolvimento de Organizacional, composto dos módulos:

1. Desenvolvimento da Eficácia Gerencial e Qualidade.
2. Análise Transacional como instrumento de Desenvolvimento Gerencial.
3. Administração do Tempo e Eficácia Gerencial.
4. Seminário GRID de Desenvolvimento Gerencial.

Todos os módulos desenvolvidos em nível de Sócio-Proprietários, Diretores e Gerentes foram aplicados nos níveis de Supervisores de área; Chefias de Setor (último descendente cargo na escala hierárquica) e Técnicos de todas as Divisões da Empresa.

Após o encerramento desta primeira fase nos Programa de Desenvolvimento, terá início o **Diagnóstico da Culturaanálise Organizacional**, baseado no seguinte Levantamento de Necessidades:

1. Objetivos/Missão/Visão de Futuro:

- Identificação dos objetivos, da missão e da visão de futuro da empresa.
- Identificação dos objetivos por área da empresa.

2. Auto Avaliação:

- Contribuição para os objetivos da Empresa.
- Falhas ou prejuízos para a Empresa.

3. Espaço Criativo:

- Liberdade de ação/criação de coisas novas para a Empresa.
- Apresentação de sugestões para melhorias.

4. Comunicação, Fluxo de Informação e Linguagem:

- Identificação do Supervisor imediato e o que ele é na Empresa.
- Postura da Diretorias/Gerências quanto à novas idéias.
- Acesso de comunicação com Diretorias/Gerências.
- Meio de Comunicação interno mais comum no dia a dia.
- Opinião sobre o fluxo de informações na Empresa.
- Opinião sobre a forma de se expressar na Empresa.

5. Relações Interpessoais e Comportamento:

- Níveis de relações entre as pessoas.
- Circunstância de incômodo no dia a dia do trabalho.
- Facilidade de aquisição de informação.

6. Processos, Operações e Tecnologia:

- Citar processos/operações/tecnologias consideradas pontos fortes na Empresa.
- Citar processos/operações e tecnologias consideradas ponto fraco na Empresa.

7. Prioridades:

- Citar prioridades pessoais presentes e futuras.
- Citar prioridades presentes e futuras da Empresa.

8. Desejos de Mudança:

- Identificar necessidades de mudança na Empresa. Citar sugestões para mudança na Empresa.

9. Níveis de Estresse:

- Conceituar estresse.
- Opinião sobre níveis de estresse na Empresa

Para o nível **Operacional** (Chão de Fábrica/Lavoura), estão sendo desenvolvidos planos de ação de Desenvolvimento Técnico, acompanhado de Programas de Educação Básica (níveis de 1º e 2º graus).

5.3. Principais diferenças de abordagens sobre Desenvolvimento entre as Empresa “A” e B”

O quadro abaixo mostra as principais diferenças na forma de tratar a Mudança Organizacional, considerando modelos de Treinamento como facilitar do referido processo.

POSTURAS	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”
Visão de Mudança	Técnica	Cultural
Modelo de Treinamento	Pontual	Educação Continuada
Visão do Homem	Recursos	Social
Capacidade de Percepção para Mudança	Lenta	Ágil
Perspectiva de Resultados	Imediato	Longo Prazo
Duração dos Resultados Obtidos	Curta	Contínuo

Figura 5.1. Diferenças Comportamentais nas Empresas observadas

Observou ainda que, a Empresa “B” tem como proposta principal, a Mudança Organizacional, não só pelo momento crucial que vive o setor, mas também opção de estabelecer uma nova Cultura Organizacional e se transformar em uma organização de aprendizagem num segmento marcado pelo tradicionalismo gerencial.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

6.1. Considerações Gerais

As organizações estão se transformando rapidamente para acompanhar as novas necessidades do mercado, este muito mais exigente e criterioso na escolha de seus fornecedores. ALVES (1997) comenta que essa mudança afeta todas as empresas, de pequeno, médio ou grande portes, não importa o segmento em que atuem. Uma das maneiras de acompanhar esta nova realidade é o aperfeiçoamento permanente da empresa, envolvendo todos os empregados, da alta gerência ao chão de fábrica, começando necessariamente pelo poder central (proprietários/ presidentes, etc.), conscientizando-os de que somente pelo esforço de cada um é que a empresa sobreviverá e poderá crescer ou manter os progressos conquistados.

MORRIS & BRANDON (1994) comentam que “quando a concorrência é lenta e o mercado é bom, a empresa rejeitará mudanças significativas e continuará a administrar seu negócio como sempre fez. Ela não evoluirá, não reinvestirá. Não há razão para pôr em risco a boa harmonia. Se ela não for quebrada, não será preciso repará-la. Se a administração quiser aumentar o lucro, simplesmente elevará o preço do produto. Se a ineficiência e o desperdício se infiltrarem no processo, eles serão manipulados aumentando-se a força de trabalho e repassando-se o custo para o consumidor. Certamente há limites para este comportamento, mas as empresas que não têm concorrência real parecem alcançar estes limites e gradualmente empurrá-los mais acima.”

Alta participação no mercado, baixo número de acidentes no trabalho, custos operacionais reduzidos, etc., são, sem dúvida, indicadores positivos. Mas nenhum deles deve levar empresas e empregados a acreditar que não há mais nada para melhorar ou para aprender. Um dos princípios básicos da NBR ISO 9004/4 - 1.994

diz que “todo membro de uma organização deve se conscientizar de que todos os processos podem ser executados com mais eficiência e eficácia, com menor perda e menor consumo de recursos”.

Então é preciso praticar a melhoria contínua diariamente e um dos primeiros passos é encarar toda a atividade como um processo, isto é, com entradas (informações, matéria primas, etc.) que são processadas (transformadas) para resultar nas saídas (produtos e serviços). Mas, nem sempre é possível realizar grandes melhorias, revolucionárias, para as quais é mais difícil de conseguir a adesão das pessoas. Um bom caminho é o das “pequenas vitórias, que proporcionam o progresso contínuo e conduz a melhores resultados.

SENGE (1990) comenta que “a medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado pela organização toda. Simplesmente não será mais possível que a cúpula resolva e todos tenham de seguir ordens do grande estrategista. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

Por outro lado, novas tecnologias (internet) fazem com que o aprendizado não fique mais vinculado à sala de aula. Lewis J. Perelman, citado por WULF (1997) sugere que as escolas de hoje estão se encaminhando para a obsolescência e serão substituídas pela nova onda de tecnologia do conhecimento. Observa ainda que o conceito tradicional de escola, com suas filas de cadeiras e administração burocrática, foi modelado nas fábricas do século XIX.

Até a Revolução Industrial, a escolaridade formal, tal como a conhecemos hoje, não estava disponível para as pessoas. A educação se desenvolveu em escala e em burocrática densidade como uma espécie de mimetização da burocracia industrial, cuja função e estilo foi desenhada para servir.

Para GOUILLART *et al.* (1995), juntamente com as necessidades dos clientes e as competências centrais, a tecnologia de informação completa um trio de elementos que os líderes podem combinar para criar oportunidades de mercado por meio da revitalização organizacional. Na verdade, esse terceiro elemento é tão

poderoso que a liderança da empresa pode mudar as regras do jogo por meio da tecnologia.

O mundo em transformação, o processo de mudança acelerada e as crises decorrentes, os desafios da ciência e os da tecnologia avançadas exigem, como resposta constantes reestruturações adaptacionais, ou seja, *educação permanente*. (MATOS, 1996)

A educação ficou conceitualmente restrita, durante longo período, à aquisição de conhecimentos na infância, adolescência e parte da vida adulta. O saber se esgotava aí, não havendo chances nem estímulo a novas aquisições. Hoje, ampliou-se o âmbito da educação; as políticas educacionais são operacionalizadas de modo a possibilitar currículos globais compatíveis com as novas formas de pensar.

A educação não se limita mais à sala de aula, nem se completa no período escolar; faz parte do complexo de formação integral do Homem, transformando-o em alguém capaz de pensar, participar, trabalhar e continuar a se adaptar às novas realidades, aos novos conceitos, a uma vida renovada.

A interação do Homem com o ambiente, do qual resultam civilização e cultura, mostra-se como uma realidade em contínua mudança, na qual o indivíduo é parte integrante através de sua contribuição. O atual mundo tecnológico conduz à permanente mutação. A sociedade em transformação exige como matéria prima essencial, o conhecimento científico e tecnológico.

Considerando este contexto em permanente estado de mudança, este trabalho objetivou mostrar que a Educação Continuada, dentro ou fora das empresas, possibilita a quebra do impacto das transformações, sejam elas a curto, médio ou longo prazos.

À medida que se aproxima o século XXI, a sociedade do conhecimento baseado no capital humano, afetará todos os aspectos da vida. Antigas verdades e normas já não podem ser aplicadas no mundo da informática ou da automação, dos produtos de alta tecnologia e dos serviços do conhecimento, da redução do tamanho das organizações e do fim dos empregos, do trabalho executado na própria casa e mulheres trabalhando fora de casa, uma população mais velha, de novas atitudes e

expectativas dos consumidores, da competição no Terceiro Mundo e das comunicações instantâneas.

A natureza do trabalho, as relações sociais, os padrões de gastos, as horas de lazer e as oportunidades de investimento refletirão numa rápida evolução da nova sociedade.

Pressupostos básicos devem ser reavaliados e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às expectativas futuras devem ser criadas. Além disso, modos de pensar e reagir devem ser coerentes com as novas suposições. Uma falha nesta adaptação resultará em reações e decisões inadequadas.

Estas são as possíveis características que regerão a nova organização: a organização baseada no conhecimento e aprendizado contínuo.

6.2. Considerações sobre a atividade

A atividade sucro-alcooleira apresenta características diferenciadas da maioria das atividades industriais e comerciais, notadamente quanto a sua origem.

A princípio, chamada de “engenho de açúcar”, tinha como produtos principais o açúcar e o aguardente extraídos da “cana de açúcar”. Eram empresas de caráter eminentemente rural e a mão de obra utilizada era a do “colono”, caracterizada pelo trabalho braçal na lavoura.

Para o engenho, o “colono” era treinado para operar os equipamentos da fábrica (caldeiras, moendas, evaporadores e centrífugas, além dos armazéns onde eram estocada a produção de açúcar). Os equipamentos do engenho, eram, na sua maioria, de tecnologia do século XIX e início do século XX. Na Administração (escritórios), trabalhavam as pessoas que possuíam conhecimento dos processos produtivos e legais. Os operários (engenho e dos escritórios) moravam na própria fazenda onde estava instalado o engenho.

Quanto ao gerenciamento, os engenhos eram dirigidos pelo proprietário, assessorados por capatazes ou membros da família. Eram chamados de “Doutor” ou de “Coronel”, conforme a localização do engenho.

Este modelo manteve-se até o final dos anos 50.

A partir dos anos 60, os engenhos começaram um processo lento de transformação tecnológica e de estrutura organizacional. Uma das mudanças foi quanto à denominação da atividade: de engenho passou a ser “usina de açúcar”.

Nos anos 70, esse processo foi acelerado devido as necessidades de mercado, principalmente após o Proálcool, criado para suprir as necessidades de combustível automotivo.

Com as mudanças, o perfil da mão de obra acompanhou as transformações tecnológicas e estruturais. Passou-se a preparar mais os operários da fábrica (antigo engenho) e os empregados dos “escritórios” (Administração) foram substituídos por pessoas melhores preparadas, contratadas nas cidades vizinhas às usinas.

A partir dos anos 80, a atividade vem sofrendo mudanças profundas, quer seja no processo de fabricação, no melhoramento genético da matéria prima e, principalmente, na qualificação da mão de obra.

6.3. Considerações sobre as Empresas pesquisadas e os resultados obtidos

As empresas pesquisadas possuem a mesma história quanto à sua formação e desenvolvimento, porém, a Empresa “B” destaca-se pela preocupação, não só quanto ao melhoramento do processo produtivo (produtos finais e matéria prima) mas também quanto a forma de estrutura organizacional.

Observou-se que todo o processo de mudança está fundamentado no melhoramento dos recursos humanos, de todos nos níveis e em todos os cargos existentes.

Para tanto, possui uma estrutura organizacional de Gerenciamento de Pessoal capaz de suportar as mudanças externas e internas da empresa.

Esta não é a preocupação da empresa “A”, embora perceba a necessidade de atualização dos seus modelos gerenciais.

Por fim, a falta de dados conclusivos nas empresas pesquisadas, (a Empresa “A” não tem a preocupação com os registros de informações que possibilitem uma análise mais profunda dos resultados obtidos com o atual modelo gerencial e a

Empresa “B” iniciou recentemente, a segunda fase do programa de Educação Continuada, não tendo ainda os resultados finais do processo para avaliação, porém já mostra mudanças no comportamento organizacional após o final da primeira fase do projeto), o tema abordado possibilita o aprofundamento de estudos, principalmente quando se considera que as mudanças organizacionais estão no limiar do processo. Apesar deste fato, o trabalho permite concluir que, para as organizações que estão preocupadas com o seu futuro, exemplo típico da Empresa “B”, começam a preparar suas estruturas e o seus participantes para as novas realidades, para um novo posicionamento de Cultura, enquanto que as do tipo do Empresa “A”, correm o risco de se obsoletizarem, tendo como consequência final a restrição de seus mercados e, numa visão mais desanimadora, sua saída do mercado.

BIBLIOGRAFIA

ADIZEZ, I. Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2ª Ed. São Paulo. Pioneira. 1993.

AFFONSO, Carlos Rolim. O Papel do Treinamento na Empresa. In: BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo. McGraw Hill do Brasil. 1.980.

ALLEN, Richard. O Treinamento um-a-um. In: HSM Management. Ano 1. n 1, p. 124 - 127, nº 4. Setembro-Outubro 1.994.

ALVES, Nelson A. Aprendizado e Melhoria Contínua. T&D - Treinamento e Desenvolvimento. Ano V, nº 56, pg. 30-31. Agosto/97.

AMATUCCI, Marcos. Aprendizado Organizacional: a Complexidade para enfrentar a Complexidade. Revista da ESPM. Vol.3. nº 3, p.13-36. Novembro/96.

ANSOFF, IGOR. A Nova Estratégia empresarial. São Paulo. Editora Atlas. 1.990.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo. Editora Atlas. 1.980.

BASIL, Douglas/ COOK Curtis. O Empresário Diante das Transformações Sociais, Econômicas e Tecnológicas. São Paulo. McGraw Hill do Brasil. 1.978.

BENNIS, Warren G. Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, origens e perspectivas. São Paulo. Edgar Blücher Ltda. 1.972.

BLAKE, R.R.; MOUTON, Jane S. O Novo Grid Gerencial. São Paulo. Livraria Pioneira. 1.995.

BOWLES, Martin L. The Organization Shadow: ORGANIZATION Studies, 12/3, pag. 387-414; 1991. In: ZIEMER, Roberto. Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Empresas. São Paulo. Atlas. 1.996.

BRACONNOT, Yolanda. Metodologia Vivencial de Aprendizagem Integral (VAI). In: Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo. Ano V. Nº50, p. 44-45. Fev/97.

CAGNÉ, Robert M. Como se realiza a aprendizagem. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1.974.

CAMACHO, Joel. Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Sistêmica. São Paulo. EPU - Pedagógica e Universitária Ltda. 1.984.

CATALANELLO, R.E. et al. Evolving Training Programs: The State of the Art. Training and Development Journal. nº 22, p. 2-9. 1968. In: McCOMICK E.J. et al. - Psicologia Industrial. São Paulo - E.P.U - Pedagógica e Universitária Ltda. 1.977.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. 3ª ed. São Paulo. MacGraw Hill, do Brasil. 1.983.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo. Editora Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças estão Mexendo com as Empresas. São Paulo. Atlas. 1.996.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo. Atlas. 1.995.

CONDÉ, José. A Cana de Açúcar na Vida Brasileira. (Textos Coligidos). Instituto do Açúcar e do Alcool - Divisão Administrativa. Serviço de Documentação. 1.972.

CRAWFORD, Richard. Na Era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas; seus impactos nas empresas e nas decisões de investimentos. São Paulo. Atlas. 1.994.

DAVIES, Ivor K. A Organização do Treinamento. São Paulo. McGraw Hill do Brasil. 1.976.

DAVIS, Kheith; WHERTER, Willian B. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo. McGraw Hill do Brasil. 1.983.

DAYAL, Ishwar. Gerencia de Treinamento: Textos, casos e exercícios de simulação. São Paulo. Livros Técnicos e Científicos. Universidade de São Paulo. 1.974.

DEMING, W. Edwards. The New Economics; For Industry, Governmet, Education. Cambridge: Massachusetts Institute of Tecnolgy Center for Advandede Engineering Study, 1993. In: MARIOTTI, H. Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo. Atlas. 1.995.

DRUCKER, Peter F. As novas Realidades: No Governo e na Política, na Economia e nas Empresas, na Sociedade e na visão do Mundo. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1.989.

DRÜGG, Katia Issa; ORTIZ, Dayse Domene. O desafio da Educação: A Qualidade Total. São Paulo. Makron Books. 1.994.

ETIZIONI, Amitai. Organizações Complexas. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1.980.

FERREIA, Aurélio Buarque de Hollanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 1.986.

- FOGUEL, Sérgio; SOUZA, C.C, Desenvolvimento e Deterioração Organizacional. São Paulo. Atlas. 1.980.
- FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo. Makron Books/McGraw Hill. 1.991.
- GARVIN, David A. - Building a Learning Organization. Harvard Business Review. P.78-91. July-August 1993.
- GOUILLART, Francis J.; KELLY, James N. Transformando a Organização. São Paulo. Makron Books. 1.995.
- HANDY, Charles. A Era da Transformação. São Paulo Makron Books. 1.996.
- HATCH, Mary Jo. The Dynamics of Organization Culture - Academy of Management Review - Vol.18. nº 04, p. 657-693. 1.993.
- HERMAN, Willis, et al. Higher Creativity Liberating the Unconscious for Breakthrough Insights. Los Angeles. Tarcher. 1.984.
- HICKS, Herbert G./GULLETT, C. Ray. The Management of organization. N.Y. McGrae Hill, 1976. In: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo. Editora Atlas. 1.994.
- HINRICHS, John R. Personnel Training. In: DUNATE, Marvin D. (org.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally College, 1976. P. 834.
- HOYLER, S. Manual de Relações Industriais, São Paulo. Pioneira. 1.970.
- JASON, Katherine et. al. - Exploration in te Americam Culture - Boston. Heile & Heinle Publishers - 1.994.
- KAST, F. E. ; ROSENZWEIG, James E. Organização e Administração. São Paulo. Livraria Pioneira. 1.987.
- KIMBLE, G.A. Principles of General Psychology. The Ronald Press. New York. 1.956. In: DAYAL, Ishwar. Gerência de Treinamento: Texto, casos e exercícios de simulação. São Paulo. Ed. da Universidade de São Paulo. 1.974
- KOTTER, John P. Liderando Mudança. Rio de Janeiro. Campus. 1.997.
- LORSCH, Paul E. Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação. São Paulo. Edgar Blücher. 1.972. In: Chiavenato, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo. 1.994.

MALIK, Ana Maria. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V.32, nº 4, p. 32-41.1.992.

MARCHETTI, Sérgio Henrique. A Organização de Aprendizagem, a Mudança e os Líderes Transformacionais. T & D - Treinamento e Desenvolvimento. Ano V, nº 54, p. 16-18. Junho/97.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo. Atlas. 1.995.

McGHEHEE, W.; THAYER, P.W.. Training in Busines and Industry. N.Y., John Wiley, 1961. In: McCORMICK, Ernest J. et al. Psicologia Industrial. São Paulo. Pedagógica e Universitária Ltda. Vol. II. 1.977.

MATOS, Francisco Gomes. Empresa que Pensa. São Paulo. Makron Books. 1.996.

MORGAN, GARETH. Imagens da Organização. São Paulo. Atlas. 1.996.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. Reengenharia: Reestruturando sua Empresa. São Paulo. Makron Books. 1.994.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. Vygotsky - Aprendizado e Desenvolvimento: Um Processo Sócio-Histórico. São Paulo. Scipioni Ltda. 1.995.

PARSONS, Talcott (1960) - Structure and process in Modern Societies. In: Etzioni, Amitai - Organizações Complexas. São Paulo. Pinoneira - 1.980.

PONTUAL, Marcos. Evolução do Treinamento empresarial. In: BOOG, Gustavo G. - Manual do Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo McGraw Hill do Brasil. 1980.

PRAHALAD, C.K. et al. - Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro. Campus. 1.997.

SALVATI, L.A.; MACHADO, M.C. (1.988). Controle da Produção de Cana-de-Açúcar com o uso da Informática. In: IV SEMINÁRIO DE TECNOLOGIA AGRÔNOMICA. Piracicaba - SP. 1ª Edição, p.377-430.

SCHEIN, E.H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: SHINYASHIKI, G.T. Estudo Quantitativo dos Pressupostos da Cultura Organizacional. Revista de Administração. São Paulo. V.30, nº3, p. 60-72. Julho/Setembro/1.995.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: Arte Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo. Nova Cultura Ltda. 1.990.

SHRIVASTAVA, Paul. A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, vol. 20, nº 1, jan. 1983.

SILVA FILHO, Horácio Penteado de Faria. O Empresário e a Educação. In: FERRETI, João Celso et al. (Org.) *Técnicas, Trabalho e Educação: Um debate Multidisciplinar*. 3. Ed. Petrópolis - RJ. Vozes. 1994.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol.28, nº 3, set.1983. In: Freitas, Maria Ester. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo. Makron Books/McGraw Hill. 1991.

SOLOMON, Charlene Mermer. HR Facilitates the learning Organization Concept. *Personnel Journal*. P.56-66. November 1994.

TACHIZAWA, Takeshi; SCAICO, Oswaldo. *Organização Flexível: Qualidade na Gestão de Processos*. São Paulo. Atlas. 1997.

THAYER, P.W. et al. *Training in Business and Industry*. N.Y., John Wiley, 1961. In: McCORMICK, Ernest J. et al. *Psicologia Industrial*. São Paulo. Pedagógica e Universitária Ltda. Vol. II. 1977.

THIOLLENT, M. Problemas de Metodologia. In: FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N. *Organização do Trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo*. 2ª ed. Atlas. 1983. p. 54-83.

WAITE, William W. - *Personnel Administration*. New York Press, 1952. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas. 1995.

WHITEHILL JR., Arthur M. *Personnel Relations*. N.Y. McGraw Hill. 1955. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas. 1995.

WULF, Katie. Novas Tecnologias Multiplicam as Formas de Aprendizado. *R.H. em Síntese*. Ano 3, nº 18, p. 6-9. Setembro/outubro/97.

YORDER, Dale. *Administração de Pessoal e Relações Industriais*. Mestre Jou. 1969. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas. 1995.

ZIEMAR, Roberto. *Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Empresas*. São Paulo. Editora Atlas. 1996.