

CENTRO PAULA SOUZA

GOVERNO DO ESTADO DE
SÃO PAULO

Faculdade de Tecnologia de Americana

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

**AS POTENCIAIS INFLUÊNCIAS DO
TREINAMENTO NA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

RAÍSSA PEDRINI

Americana/SP
2013

CENTRO PAULA SOUZA

GOVERNO DO ESTADO DE
SÃO PAULO

Faculdade de Tecnologia de Americana

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

AS POTENCIAIS INFLUÊNCIAS DO TREINAMENTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

e-mail: raissapedrini@gmail.com

**Trabalho de Graduação desenvolvido
em cumprimento curricular do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão
Empresarial da FATEC – Americana,
sob orientação do Prof. Carlos
Augusto Amaral Moreira.**

Área: Recursos Humanos

**Americana/SP
2013**

Raíssa Pedrini

**AS POTENCIAIS INFLUÊNCIAS DO TREINAMENTO NA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à Faculdade de
Tecnologia de Americana – FATEC como
exigência parcial para obtenção do título
de Tecnólogo em Gestão Empresarial

O trabalho foi Aprovado pelos membros da banca examinadora obtendo
conceito _____. Na data ____/____/2013

BANCA EXAMINADORA:

Carlos Augusto Amaral Moreira
(Orientador)

(1º Arguidor)

(2º Arguidor)

Americana/SP

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me fortaleceu e possibilitou a realização deste curso e trabalho.

Aos meus pais Amaury José Pedrini e Sara Jani Faria Pedrini, por acreditar e confiar sempre em mim na busca de mais um sonho. Ao meu irmão Uriel Pedrini.

Ao Eduardo Henrique Camero, pelo companheirismo e ajuda no desenvolvimento deste trabalho.

Aos companheiros de sela que se propuseram a colaborar na troca experiências e idéias para o desenvolvimento do trabalho.

À Valéria Reis Ravagnani, que forneceu informações valiosas para o auxílio e melhor análise do tema pertinente a pesquisa, juntamente a empresa IBM que gentilmente disponibilizou a publicação de tais informações.

Aos professores pelos ensinamentos e as trocas de experiências em especial ao Prof. Carlos Augusto Amaral Moreira, que soube orientar passo a passo de forma sábia a realização deste trabalho, ao Prof. Osvaldo Succi Junior, pela amizade, pelas idéias e conhecimentos compartilhados no decorrer do curso.

Enfim, a todos que direta e indiretamente contribuíram para a concretização deste curso e principalmente desta monografia.

EPÍGRAFE

*“É preciso levar os negócios ao coração das
pessoas e o coração das pessoas aos negócios”*

*Thomas John Watson
(fundador da IBM)*

RESUMO

A globalização vem ampliando horizontes e desenvolvendo economicamente as organizações, trazendo à tona um mercado cada vez mais competitivo. Sendo assim, é de extrema importância um estudo sobre parâmetros referentes à competitividade empresarial. O objetivo desta pesquisa é salientar análises pertinentes às influências potenciais do treinamento para a cultura organizacional, que através de pesquisas bibliográficas e de um estudo de caso realizado com a empresa IBM teve a obtenção de informações que comprovam essa inter-relação entre os dois temas sugeridos. O principal ponto a ser salientado em relação à pesquisa é que, quando se trata de cultura organizacional, o treinamento é importante, mas nem sempre é a principal alternativa a ser utilizada para fixação, manutenção ou mudança em parâmetros culturais.

Palavras Chave: Cultura organizacional. Treinamento. Fixação. Manutenção. Mudança.

ABSTRACT

Globalization has been expanding horizons and economically developing organizations, bringing up an increasingly competitive market. As such, it's extremely important to study out the business competitiveness parameters. The objective of this research is to underline analytical data relevant to potential influences of training on organizational culture. Through bibliographical research and a case study conducted with IBM, obtained information which demonstrates the interrelationship between the two suggested topics. In this context, the main point to be emphasized with regard to organizational culture, training is not always the main alternative to be used as means for setting, maintaining or changing cultural parameters.

Key words: Organizational culture. Training. Fixation. Maintenance. Changing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma da Cultura Organizacional.....	15
Figura 2 - Níveis de Cultura Organizacional.....	16
Figura 3 - A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento.....	27
Figura 4 - Fluxo do processo de treinamento.....	39
Figura 5 - Níveis de Necessidade de Treinamento	40
Tabela 1 - Principais mecanismos de fixação	21
Tabela 2 - Mecanismos de Mudança Cultural	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
DEC	<i>Digital Equipment Corp</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.1. Níveis de Cultura.....	16
2.2. Formação da Cultura.....	18
2.3. Culturas fortes e culturas fracas.....	19
2.4. Mecanismos de Fixação da Cultura Organizacional	20
2.5. O Papel do Líder na Mudança Cultural	24
2.6. Ciclo de Vida Organizacional e Mecanismos de Mudança Cultural	26
2.6.1 Formação da Base e Crescimento Organizacional	28
2.6.2 Meia-Idade Organizacional: Problemas com a sucessão.....	29
2.6.3 Maturidade Organizacional e Declínio Potencial	31
3. TREINAMENTO	33
3.1. Objetivo do Treinamento	35
3.2. Tipos de treinamento.....	36
3.3. Treinamento para novos funcionários	38
3.4. Processo do Treinamento	39
3.5. Treinamento e Desenvolvimento em números.....	42
3.6. Treinamento Ético	42
3.7. A Influência do Treinamento para a Cultura Organizacional	43
4. PESQUISA DE CAMPO	47
4.1. METODOLOGIA.....	47
4.2. Descrição do Objeto de Estudo.....	47
4.2.1 História da IBM.....	48
4.2.2 O Gênio Por Trás Da Marca.....	50
4.2.3 A Marca No Brasil	50
4.3. Apresentação dos Resultados	51
4.3.1. Pesquisa de Campo	52
4.4. Análise dos Resultados.....	54

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
Apêndice A – Questionário de Entrevista	65

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da evolução, o homem descobriu novas maneiras de compreender questões relacionadas a si mesmo e a seu meio ambiente. Isso o tornou capaz de promover mudanças nos seus hábitos, levantando traços e características de qual era melhor maneira de se viver e que julgasse adequada junto aos seus semelhantes.

Surge assim a cultura, termo este que vários estudiosos procuram esclarecer e que é conhecido pelo senso comum como instrução adquirida principalmente por meio de estudos, porém a cultura pode ser entendida também de outra forma como conjunto de valores, crenças, rituais, maneira de ser e significados compartilhados por um grupo humano (DIAS, 2007).

Esse último conceito de cultura que foge do senso comum, é uma ferramenta muito utilizada pelos estudiosos organizacionais. Nesse âmbito o termo cultura vem sendo estudado e analisado apontando para uma nova realidade de gestão nas organizações. Os valores e crenças e entendimentos que os integrantes de uma organização têm em comum.

Todos possuímos uma cultura que é proveniente de vivências e aprendizados que acumulamos durante toda uma vida. O modo como as pessoas se vestem, como falam e como se portam em determinadas situações, são aspectos visíveis que demonstram particularidade da cultura daquele indivíduo ou daquele grupo.

Quando se é definido um grupo há uma junção de diversos tipos de culturas, que unidas dão origem a uma nova cultura. Dentro das organizações isso pode ser chamado de cultura organizacional. Schein (2009) defende a ideia de que se não formos capazes de entender e decifrar os parâmetros da cultura de uma organização nos tornaremos reféns da mesma.

Hoje em um mundo cada vez mais unificado, as empresas passaram a ter uma preocupação muito maior quanto seu desempenho em relação aos concorrentes. Clientes passaram a exigir melhor qualidade nos produtos, mais

agilidade na entrega, preços cada vez mais justos e acessíveis e justos alinhados com uma boa política de responsabilidade social.

O desenvolvimento desse trabalho é imprescindível para que sejam analisados aspectos relacionados ao desempenho das organizações, onde teorias e estudos comprovam que a cultura organizacional influencia diretamente no quão eficaz pode ser uma organização e as potenciais relações do treinamento com os aspectos culturais das organizações.

A cultura de uma empresa segundo Schein (2009), é provinda de um processo de aprendizagem, que vai se fixando com o passar do tempo. Para Marras (2000) o treinamento tem o objetivo de transmitir informações e gerar mudanças guiando o comportamento das pessoas na organização. Sendo assim, esse trabalho tem como hipótese que o treinamento é um fator que pode influenciar a cultura de uma organização.

Uma vez que a cultura tem a capacidade de influenciar de maneira significativa o desempenho de uma organização, esta precisa ser estudada com o intuito de se ter uma melhor compreensão de técnicas que possam auxiliar na administração do capital humano organizacional, por ser este um diferencial competitivo para o sucesso.

O treinamento e a cultura organizacional serão analisados de forma individual e posteriormente de forma simultânea com o intuito de identificar aspectos que inter-relacionam em ambos os temas através de pesquisas bibliográficas e de estudos organizacionais apontados através de uma entrevista realizada com a Gerente de Capacitação e Desenvolvimento da empresa IBM, fatos que contribuíram para a proposta deste trabalho que é identificar as potenciais influências que podem ser causadas pelo treinamento na cultura organizacional.

A pesquisa tem como objetivo discutir como o treinamento pode influenciar a cultura de uma empresa, procurando identificar se os resultados obtidos com o treinamento são realmente impactantes em relação a cultura organizacional. Com o intuito de conhecer mais aspectos relacionados ao tema, através de pesquisas

bibliográficas; identificar características de treinamentos utilizados nas organizações nos dias atuais; fazer um levantamento teórico em relação a fixação, manutenção e mudança da cultura organizacional e finalmente realizar uma pesquisa de campo com IBM empresa para coletar informações que permitam ampliar a reflexão sobre o problema da pesquisa.

Esse trabalho foi estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro uma introdução, onde é apresentado a proposta e os objetivos juntamente com a questão problema que será analisada ao decorrer do mesmo. O segundo traz os conceitos de cultura organizacional, de acordo com referenciais teóricos existentes sobre o assunto. O terceiro discute fatores relevantes ao treinamento aliado à importância do mesmo para a cultura organizacional. Por fim, o quarto capítulo que contempla a pesquisa de campo realizada na empresa IBM.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Marras (2000), cada organização possui sua própria personalidade, que a difere das demais organizações, que fixa a marca do seu perfil e serve como fonte de orientação ou controle do comportamento das pessoas que formam essa “personalidade”. Esse fator que envolve comportamento, personalidade, crenças e valores são denominados de cultura organizacional.

A cultura organizacional é responsável por nortear a personalidade da empresa, ou seja, criar uma identidade única, diferenciando-a das demais organizações. Assim a cultura está diretamente relacionada ao ser humano, que ao se distanciar do instinto biológico passa a criar novas formas de organização, formando grupos sociais que apresentam diferenças entre si, diferenças estas que foram adquiridas e consolidadas por meio de convivência (DIAS, 2007).

A palavra cultura tem origem do latim *colere, cultus* que quando referido ao ser humano pode ser entendido como este encara as coisas, como vê o mundo, como entende o sentido da vida (MARRAS, 2000).

Segundo Dias (2007), as várias definições de cultura encontradas na literatura hoje concordam com basicamente três conceitos:

1. A cultura é transmitida pela herança social e não pela herança biológica, sendo assim a cultura esta diretamente relacionada ao ser humano, pois esse é o único ser que possui uma herança social conseqüentemente o único capaz de desenvolver aspectos culturais criando um ambiente próprio que se diferencia de um seu ambiente natural de origem.
2. Pode ser entendida através de criações humanas como: manifestações artísticas, crenças, formas de se vestir, alimentação, maneira de falar, idéias de valores defendidos etc.
3. É uma característica pertencente somente aos seres humanos, pois esses quando se distanciaram da sua base biológica, perpetuando seu conhecimento para as demais gerações, percebeu que a convivência em grupos lhes oferecia uma maior condição de sobrevivência. Foi através dessa convivência em grupos cada vez maiores que deu origem à cultura.

Existem inúmeros conceitos para definição de cultura organizacional. Dentre eles foi escolhida a definição de Schein (2009) por ela ser considerada, entre outras pesquisadas, a mais rica e completa.

Para Schein (2009), cultura organizacional é um o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimila como verdade na medida com que seus problemas de adaptação tanto interna quanto externa são resolvidos e que por terem sido eficazes, foi considerado válido e com o passar do tempo transmitido para os demais membro dos grupo como sendo a maneira certa de perceber, pensar e sentir com relação aos problemas solucionados.

Para um melhor entendimento sobre o que é cultura organizacional Marras (2000) desenvolveu um fluxograma baseado nas principais idéias de Edgar H. Schein.

Figura 1 - Fluxograma da Cultura Organizacional

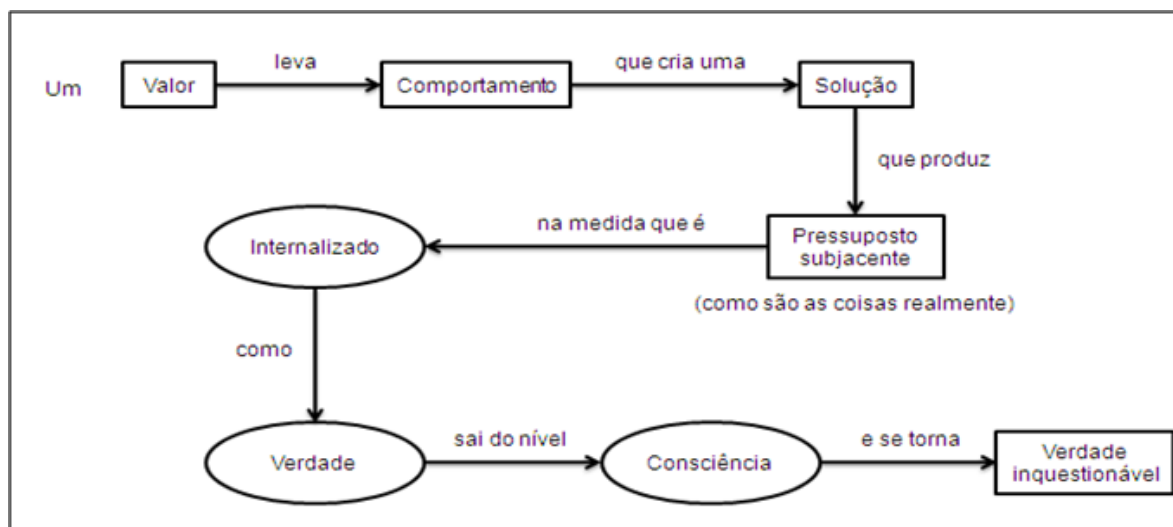


Figura 1 – Fluxograma da Cultura Organizacional
Fonte: Marras (2000), p. 299.

Entende-se a partir do fluxograma que, a cultura organizacional se forma na medida em que o grupo chega a um consenso, entendendo algo como sendo verdade. Isso gera um comportamento e uma forma de se pensar similar entre os integrantes à medida que vão se alinhando a esses padrões do grupo, os

integrantes passam a adotar essas ideias que são difundidas para os demais membros como sendo um “padrão ideal”.

Para Robbins et. al. (2010) a cultura organizacional se refere a forma como o funcionário percebe as características culturais da empresa (valores e crenças) e não ao fato de ele gostar ou não dela, ou seja, se trata de um conceito descritivo que se diferencia do conceito de satisfação com o trabalho.

2.1. Níveis de Cultura

Os níveis de cultura são entendidos como o grau que o fenômeno cultural pode ser visível a quem o observa. Para Schein (2009) existem três níveis de cultura:

Figura 2 - Níveis de Cultura Organizacional



Figura 2 – Níveis de Cultura Organizacional
Fonte: Schein (2009), p.24.

Existem muitos estudos relacionados à cultura nas organizações. Fleury e Fischer (2007), por exemplo, apresentam resumidamente a ideia de Schein (2009)

em relação aos níveis da cultura, porém são necessárias algumas complementações do autor que ajudam a uma melhor compreensão.

1- Nível dos artefatos visíveis: como o próprio nome já diz são os aspectos mais fáceis de serem percebidos como: arquitetura, *layout*, a maneira como as pessoas se vestem, como se comportam, como falam, ritos, ou seja, são os padrões de comportamento mais visíveis (FLEURY, FISCHER, 2007).

2- Nível de valores que governam o comportamento das pessoas: são mais difíceis de serem observados diretamente. Para identificá-los é necessário realizar entrevistas e analisar mais conteúdos como documentos formais que possam fornecer mais informações sobre a organização. Pesquisas nesse nível podem demonstrar apenas racionalizações ou aspirações, em outras palavras, os dados colhidos podem não condizer com a real situação da organização, por exemplo: uma empresa pode defender a idéia de que valoriza todos os seus funcionários igualmente, mas as cadeiras de gerentes e diretores são ocupadas por membros da família do acionista majoritário. Para justificar isso é utilizado uma racionalização, ou seja, uma justificativa de que o fato ocorre porque os familiares possuem uma maior capacidade para a execução de determinadas tarefas, ou então porque o acionista majoritário precisa que pessoas de confiança ocupem esses cargos.

3- Nível dos pressupostos inconsistentes: a medida que os valores são compartilhados pelo grupo, conduzindo um determinado comportamento e este comportamento se mostra apto a solução de problemas temos a criação de pressupostos inconscientes. Por exemplo, em um país capitalista é inconcebível que uma empresa opere com prejuízos, porque as pessoas do grupo vivenciaram situações que comprovaram que isso não é bom e com o passar do tempo aceitaram isso como verdade. (FLEURY, FISCHER, 2007).

Os indivíduos do grupo procuram estabilidade e significado para as coisas, procuram manter um padrão de pensamento (mundo de idéias ou mapa mental) que leva o individuo a uma sensação de se estar confortável com as demais pessoas que compartilham o mesmo conjunto de idéias / suposições que quando atingidos e posteriormente levados a uma situação de mudanças podem acarretar em distorção, negação, projeção e racionalização, que são características conhecidas

como mecanismos de defesa contra a mudança, ou seja, é uma forma de falsear inconscientemente o que possa estar ocorrendo e que fuja dos padrões de suposições já bem estabelecidos (SCHEIN, 2009).

2.2. Formação da Cultura

Segundo Dias (2007), a formação da cultura provém de um processo gradativo que começa a partir da criação da empresa e esse processo nunca termina. A organização sempre estará sofrendo mudanças culturais com o passar do tempo. Sendo assim, uma empresa com alto grau de rotatividade raramente irá consolidar valores, pois essa consolidação cultural depende do relacionamento entre as pessoas de um grupo tanto internamente quanto externamente. É assim que a cultura se forma dentro da organização, através do estabelecimento de uma identidade reconhecida por todos identificados pelas manifestações de valores e modo de se fazer as coisas.

O fundador individual – seja um empreendedor ou apenas o iniciador de um grupo – terá certas visões, metas crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá ao grupo e/ou membros selecionados na base de sua similaridade de pensamento e valores. (SCHEIN, 2009, p.15)

O autor ainda ressalta que a cultura é um complexo processo de aprendizagem grupal e o líder/fundador influencia apenas parcialmente o comportamento do grupo, pois a partir do momentos em que o processo de formação cultural se desenvolve em torno do líder, o grupo passa a tratar essas suposições como sendo não negociáveis, ou seja, tomando-as como verdade absoluta para a identidade do grupo que após isso será ensinada aos novos membros.

Para Robbins et al. (2010) o processo de formação de uma cultura ocorre de três maneiras:

- O fundador contrata funcionários que pensem e sintam a mesma coisa que ele.
- O fundador doutrina e socializa os funcionários de acordo com sua forma de sentir e pensar.

- O comportamento do fundador influencia os funcionários a se identificar com seus valores, convicções e premissas.

De forma sintética a formação da cultura se dá através da aprendizagem acumulada e compartilhada por determinados grupos, por elementos comportamentais, emocionais e cognitivos de seus membros que formam padrões de comportamento e valores, provindos da necessidade do ser humano em alcançar estabilidade, consciência e significado (SCHEIN, 2009).

2.3. Culturas fortes e culturas fracas

As organizações lutam para garantir o desenvolvimento do “tipo certo de cultura” ou uma cultura forte, alinhando a ideia de eficiência da organização, ou seja, quanto mais forte for a cultura organizacional melhor será o desempenho em relação aos concorrentes. Por outro lado, atualmente, uma cultura adaptável pode ser mais vantajosa do que uma cultura forte, afinal em um mundo globalizado que sofre mudanças contínuas é de se esperar que a cultura possa se moldar de acordo com as necessidades da organização, ao contrário de uma cultura forte e imutável. (KOTTER E HESKETT, 1994).

Já para Robbins et. al. (2010) é possível diferenciar culturas fortes das fracas, quando a maioria dos funcionários possuem opiniões muito semelhantes sobre a missão e os valores da organização tem-se assim uma cultura forte, por outro lado se essas opiniões são muito distintas entre os funcionários a cultura da organização pode ser considerada fraca.

Em empresa que possuem culturas fortes, a propensão à diminuição da rotatividade de funcionários é em menor número e o índice de funcionários deixam a organização é baixo.

Consultores têm apostado que o desempenho das organizações pode ser melhorado quando existe uma ajuda na “criação” de certos tipos de cultura, que segundo Schein (2009, p.32), é uma “[...] tendência perigosa para avaliar culturas específicas de maneira absoluta e para sugerir que há realmente, culturas “corretas” para a organização [...]”

2.4. Mecanismos de Fixação da Cultura Organizacional

Como duas empresas que foram fundadas no mesmo período e que hoje se encontram em ambientes similares, utilizando da mesma tecnologia e executam as mesmas tarefas podem ter um desempenho tão desigual?

Schein (2009), esclarece essa questão, mas para que se possa entender um pouco mais sobre esses aspectos é interessante lembrarmos alguns conceitos citados anteriormente nesse trabalho.

Quando a organização surge, o fundador é quem impõe aos membros e/ou grupo sua visão, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser, é então que a empresa passa a ter uma identidade própria.

Porém a cultura organizacional começa realmente a ser concretizada quando as suposições individuais de cada membro resultam em experiências positivas, ou seja, o fundador tem um alto grau de impacto sobre o grupo enquanto a organização esta sendo formada (engatinhando), porém com o passar do tempo se o ponto de vista do fundador/líder não condizer mais com a realidade da organização e o grupo fracassar em algum aspecto, isso irá gerar um desconforto e futuramente acarretará em uma mudança cultural.

Para Schein (2009), a cultura surge basicamente de três fontes:

- As crenças, valores e suposições dos fundadores da organização.
- As experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve.
- As novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes.

A primeira fonte é considerada a mais importante de todas, pois é nesse momento que os fundadores selecionam seus membros e influenciam o grupo a convergir esforços para que a organização seja bem sucedida. O momento é muito

propício para que os fundadores e os novos membros estejam inspirados na busca de soluções.

Os líderes ilustram sua mensagem por meio de carisma, atraindo a atenção dos subordinados e comunicando os valores e suposições de uma forma agradável e clara. Porém o carisma é uma característica que nem todos os líderes possuem e o impacto dessas ações são imprevisíveis, podendo ser eficiente para um determinado grupo e para outro gerar um impacto negativo.

O carisma não é a única forma utilizada pelos líderes para fixar suas crenças, valores ou suposições, líderes que não são tão carismáticos podem utilizar de outros meios que são tão bem sucedidos quanto. (SCHEIN, 2009)

São um total de seis mecanismos de fixação como ilustrado na tabela abaixo:

Tabela 1 - Principais mecanismos de fixação

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e controlam.• Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais.• Como os líderes alocam recursos.• Como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o <i>coaching</i>.• Como os líderes alocam recompensas e <i>status</i>.• Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem. |
|---|

Tabela: 1 - Principais mecanismos de fixação
Fonte: Schein (2009), p.230.

Ao que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam: Para que um líder possa comunicar aquilo que acredita ou que se propõe a fazer é necessário que ele fique constantemente atento aos acontecimentos em relação ao grupo, através de uma simples observação e percepção dos fatos que estão

ocorrendo, que podem ser grandes aliados na hora de uma comunicação consistente do líder ao grupo.

Schein (2009), ilustra esse processo de consistência ou inconsistência no caso, ao citar o exemplo da empresa *Digital Equipment Corp.* (DEC). A atenção inconsistente da DEC fazia com que seus subordinados dessem menos importância aos desejos da alta administração. Quando por exemplo um gerente tomava uma iniciativa importante em um momento e depois de algumas semanas apresentava outra iniciativa divergente e não comunicava aos funcionários qual das posturas deveriam ser adotadas, estes passam a perceber um comando flutuante da gerências e adotam seus próprios julgamentos no momento de agir.

Relações do líder a incidentes críticos e à crise organizacional:

Momentos de dificuldades em uma organização (como uma crise) podem vir a criar valores e suposições básicas importantes. As crises detêm uma parcela de participação na transmissão da cultura, pois o envolvimento emocional entre as pessoas fica mais intenso e isso acarreta em um aumento do fluxo de aprendizagem.

Em tempo de crise é que as pessoas compartilham mais suas experiências individuais, aprendem coletivamente o que deve ser feito para diminuir a ansiedade. Os líderes revelarem as suas suposições profundas aumenta a probabilidade de que essa revelação servirá como base de aprendizagem compartilhada e ser fixada futuramente.

Schein (2009), relata um exemplo muito claro sobre fixação da cultura em épocas difíceis, novamente em um exemplo da empresa DEC (*Digital Equipment Corp.*). A organização honrava sua suposição “somos uma família em que uns cuidam dos outros”. O fundador da empresa Ken Olsen, sempre apresentava reações explosivas em relação ao baixo desempenho dos funcionários, porém quando a empresa estava passando por dificuldades ele nunca punia ninguém, muito pelo contrário fazia o papel de “pai”, dando apoio a todos e transmitindo a mensagem de que a situação não estava tão ruim quanto aparentava.

Como os líderes alocam recursos: A seleção dos ativos que farão parte da carteira de investimentos revela crenças e suposições do líder. A auto-suficiência financeira de uma empresa influencia nas decisões do líder. A visão do líder e o que ele acredita ser certo pode limitá-lo a perceber alternativas e isso pode restringir a tomada de decisão. Por exemplo, um líder que incentiva a baixa administração a desenvolver projetos e apresentar planos para a empresa, pelo fato de acreditar que os funcionários se dediquem mais a algo de sua própria autoria. Atitudes como essa contribuíram para que a DEC chegasse a falência, quando o mercado começou a se tornar mais competitivo, e a empresa não tinha mais recursos para custear projetos que realmente fossem plausíveis e vitais para o ajuste no mercado.

Modelagem ponderada de papéis, ensino e *coaching*: Existem empresas que exibem filmes de seus líderes para transparecer a sua filosofia. Normalmente essas exposições são feitas para novos funcionários como parte inicial do treinamento. Todavia existe uma diferença entre a transmissão de uma mensagem em uma comunicação formal e a mensagem que é captada pelo grupo observando as atitudes do líder em seu dia-a-dia.

“As mensagens informais constituem poderosos ensinamento e mecanismos de *coaching*” (SCHEIN, 2009, p. 241).

O líder de uma organização possui o papel de instruir, moldar, corrigir e orientar seus funcionários, para que assim a organização possa prosseguir sempre em contínuo crescimento.

Como os líderes alocam recompensas e *status*: “A natureza do comportamento recompensado e punido e a própria natureza das recompensas e punições conduzem as mensagens” (SCHEIN, 2009, p. 242).

É um mecanismo utilizado por líderes onde o grupo é conduzido baseado em valores e suposições do líder que vincula isso a recompensas e ofertas. Em outras palavras, se os fundadores ou líderes identificarem que seus valores e suposições estão sendo absorvidos pelo grupo e que aquilo esteja sendo positivo para a organização, é interessante que haja um sistema de recompensa, promoção e *status* alinhados a essas suposições.

Como os líderes recrutam selecionam, promovem e demitem: Cada líder acredita em um perfil de funcionário ideal para contratar quando se trata em fixação de cultura. Alguns preferem candidatos muito inteligentes, articulados, porém flexíveis para que estes possam se tornar líderes futuramente, e outros preferem candidatos educados que se ajustem a uma cultura centenária. (SCHEIN, 2009).

A tendência dos líderes é de sempre dar preferência para candidatos que possuam semelhanças (de suposições e de valores) com os funcionários atuais. Por outro lado é muito difícil saber se esses valores e suposições estão sendo captados pelos recrutadores, principalmente quando as empresas terceirizam o processo de recrutamento e seleção de candidatos. A pergunta que se estabelece é: Quanto essas empresas terceirizadas conseguirão mensurar e absorver a peculiaridade da cultura da organizacional de quem requereu seus serviços?

Neste sentido é o que Schein (2009) afirma que a decisão inicial de seleção de novos membros e os critérios para promoções de funcionários são mecanismos muito poderosos para fixação da cultura e precisam ser estudados e aplicados com muita atenção.

2.5. O Papel do Líder na Mudança Cultural

Quando as organizações são bem sucedidas, significa que elas conseguiram cumprir com os seus princípios e crescer gerando lucro. Na maioria dos casos esse crescimento com lucratividade leva alguns anos para se concretizar. Uma empresa que está se mantendo no mercado por vários anos, certamente terá seus líderes sendo substituídos porque eles envelhecerão ou ficarão fora do mercado de trabalho. Quando isso ocorre em empresas familiares, a decisão a ser tomada é de abrir o capital e, conseqüentemente, as decisões serão tomadas pelos conselhos de diretores (SCHEIN, 2009).

Sempre analisamos tais situações sob dois ângulos, se por um lado é positivo o fato de haver uma oportunidade de a empresa realizar as mudanças e ajustes necessários nos elementos da cultura, por outro lado é negativo que os valores acumulados durante anos podem simplesmente serem extintos se o CEO não aderir aos novos valores da cultura.

Com a expansão da empresa, a tendência natural é de haver um aumento no número de funcionários, a cartela de clientes cresce e seus bens e serviços aumentam cada vez mais, fazendo com que a empresa tenha que criar unidades menores. Automaticamente essas unidades menores irão precisar de seus próprios líderes que, em conjunto com o seu grupo, darão início a formação de suas próprias culturas, assim chamadas de subculturas.

[...] os critérios que os executivos usam para desenvolver sua organização estão, geralmente, relacionados a finanças, marketing, tecnologia e produtos. O que é negligenciado são as implicações culturais das várias formas de diferenciar a organização. [...] (SCHEIN, 2009, p. 256).

O que impulsiona a formação das subculturas, basicamente, é a cultura ocupacional da função, ou seja, o departamento de vendas irá contratar vendedores, o departamento de produção irá contratar pessoas com conhecimento em manufatura, já o departamento financeiro irá contratar pessoas com conhecimento em economia e finanças e assim sucessivamente. A formação educacional dessas pessoas de áreas diferentes juntamente com a variação de personalidade peculiar a cada elemento do grupo acarretará em suposições e valores que se associam a grupos funcionais.

Essa diversidade de subculturas pode influenciar na evolução da empresa, pois geram problemas básicos de integração e relação, que é o ponto crítico para a administração geral controlar, além de demandar do líder uma postura de integração entre todos os pontos de vista dos membros.

A mudança cultural vai depender muito do estágio em que a empresa se encontra. Se a cultura organizacional estiver em um estágio de crescimento, o líder possuirá diversos mecanismos para direcioná-la e ir adequando-a conforme as necessidades, os valores, a missão e a visão da empresa. Porém quando a cultura já está em seu nível de maturidade os mecanismos antes utilizados passam a ser menos eficientes.

“Descobrem que mudar profundamente suposições fixadas requer muito mais esforço e tempo” (SCHEIN 2009, p. 272).

Sendo assim para cada estágio de desenvolvimento cultural que a empresa se encontra existem mecanismos diferentes que viabilizam essa mudança cultural.

SCHEIN (2009) ilustra essa sequência de mecanismos de mudanças em uma tabela.

Tabela 2 - Mecanismos de Mudança Cultural

Mecanismos de mudança cultural	
Estágio Organizacional	Mecanismos de Mudança
Formação de base e crescimento inicial	1- Insight 2- Promoção de híbridos no interior da cultura
Meia – idade	3- Promoção sistemática de subculturas selecionadas. 4- Sedução tecnológica 5- Fusões de outsiders 6- Escândalos e exposição de mitos.
Maturidade e Declínio	7- Turnarounds (modificações drásticas) 8- Fusões e aquisições 9- Destruição e renascimento

Tabela: 2 - Mecanismos de Mudança Cultural
Fonte: Schein (2009), p.272.

2.6. Ciclo de Vida Organizacional e Mecanismos de Mudança Cultural

Para Adizes (1990) as organizações assim como os seres vivos possuem um ciclo de vida nascem, crescem e envelhecem. “As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A contabilidade aumenta e a flexibilidade diminui” (ADIZES, 1990, p. 2)

Porém o autor ainda ressalta que a juventude e o envelhecimento das empresas não estão aliados ao tempo de sua existência nem ao seu tamanho, mas se relacionam a sua flexibilidade de se adaptar as mudanças e a sua capacidade de controle.

Figura 3 - A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento

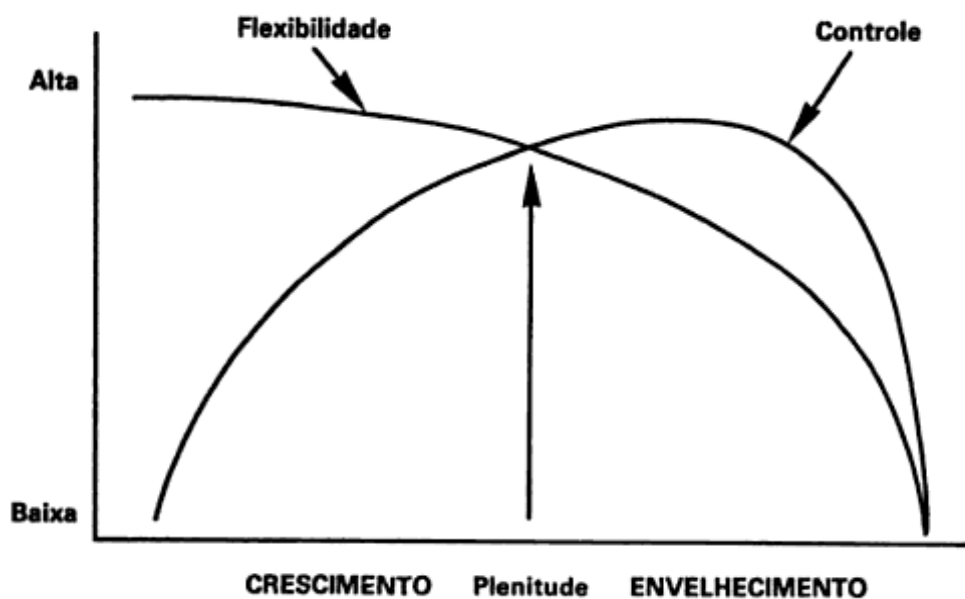


Figura: 3 – A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento
 Fonte: Adizes (1990), p. 3.

Empresas jovens têm uma capacidade maior de mudar e possuem um baixo nível de controle, já uma organização velha possui um comportamento controlável, mas por outro lado é inflexível com pouca propensão a mudança. (ADIZES, 1990).

Para Schein (2009) a empresa possui um ciclo de vida que, basicamente possui quatro estágios: nascimento, meia idade, maturidade e declínio, e para cada estágio existem mecanismos distintos que podem ser usados para promover a mudança cultural.

Segundo Dias (2007) quando existe a necessidade de uma mudança cultural, significa que a empresa precisa modificar ou fazer uma reinterpretação de seus valores básicos profundos (seus pressupostos). Sendo assim, quanto mais forte for a cultura organizacional, ou seja, quanto mais os funcionários estiverem envolvidos e crentes nos valores e na missão da empresa, mais difícil será promover uma mudança cultural.

A seguir trataremos de cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional combinados com os possíveis mecanismos utilizados pelos líderes.

2.6.1 Formação da Base e Crescimento Organizacional

Para Adizes (1990) essa etapa do ciclo de vida pode ser chamada de nascimento organizacional, que ocorre quando o risco de iniciar um negócio é assumido e todos que se comprometem com seu funcionamento.

No primeiro estágio, a cultura organizacional é impulsionada pelos fundadores que transmitem seus valores e pressupostos para os membros. Nessa fase o que se enfatiza é a diferenciação da organização perante as outras e o ambiente em que ela encontra, com o passar do tempo sua cultura se torna explícita, sendo transmitida claramente para os novos integrantes. (SCHEIN, 2009)

Nesse momento a cultura ainda é jovem e as mudanças culturais da empresa estão comprometidas porque segundo (SCHEIN, 2009, p.273):

- Os criadores iniciais da cultura ainda estão presentes (e conseguem mantê-la muito próxima da idéia inicial).
- A cultura ajuda a organização a se definir e a encontrar seu caminho e em um ambiente potencialmente hostil.
- Muitos elementos da cultura são aprendidos como defesas contra a ansiedade à medida que a organização luta para construir e se manter.

Sendo assim, nesse momento a idéia de se ter uma mudança cultural pode ser ignorada, as pessoas tendem preservá-la ou melhorá-la. O único fato que pode vir a forçar uma mudança cultural nessa fase é uma crise externa que afete a sobrevivência da organização.

Então surge a questão: Como mudar uma cultura que está em fase de crescimento? O autor Schein (2009), identifica vários mecanismos que podem ser utilizados para isso

Evolução auto-orientada por meio do *insight*: é quando o grupo decide qual a direção que a empresa deve tomar, examinando a cultura e redefinindo alguns aspectos. Se percebido que a cultura organizacional traz benefícios para a empresa é cabível que se haja um estudo em cima disso, identificando suas pontos fortes e pontos fracos para modificar as suposições existentes.

Evolução gerenciada por meio de híbridos: O mecanismo anterior é responsável por preservar e melhorar a cultura, porém nem sempre a empresa se encontra nessa condição. O ambiente externo em constante mudança muitas vezes faz com que as empresas tenham que mudar também e se adaptar a esse ambiente oscilante

Um mecanismo que as empresas usam é a utilização de “híbridos” para ocuparem cargos chefe, ou seja, pessoas que possuam crenças, valores e suposições vistas pelos líderes como necessárias para o crescimento e a sobrevivência da empresa naquele momento.

2.6.2 Meia-Idade Organizacional: Problemas com a sucessão

Nessa fase, vimos anteriormente que a empresa já possui algum tempo de existência e seus líderes começam a ser substituídos por outros, causando assim algumas vezes uma confusão cultural.

“Frequentemente falta nesse estágio um entendimento do que a cultura organizacional representa e o que ela esta fazendo para a organização, indiferentemente de como passou a ser.” (SCHEIN, 2009, p. 279)

Quando a empresa se encontra nessa fase é mais difícil decifrar a cultura e fazer com que as pessoas tenham consciência dela porque ela está embutida nas rotinas.

Vários mecanismos de mudança que serão citados podem ocorrer simultaneamente e esses são operados somados aos mecanismos que foram citados anteriormente:

Mudança por meio de promoção sistemática de subculturas selecionadas: Nas empresas jovens as subculturas são vistas como uma ameaça a organização, agora em empresas de meia idade essas subculturas podem ser percebidas como pontos positivos no desenvolvimento. Uma boa forma de analisar como está e que caminhos pode tomar a cultura organizacional, segundo Schein (2009) é simplesmente resgatar as origens ocupacionais e as subculturas das pessoas que estão sendo promovidas a cargos de maior influência dentro da organização.

Mudança cultural por meio de sedução tecnológica: Uma evolução tecnológica não substitui apenas coisas físicas, mas também idéias, suposições e rituais que são permeáveis à antiga tecnologia. Uma nova tecnologia pode servir como um meio de persuasão para que as pessoas assumam um novo comportamento que farão com que sejam reavaliadas suas suposições atuais e provavelmente dêem lugar a novos valores, crenças e suposições.

Mudança cultural gerenciada por meio da infusão de *outsiders*: Nas organizações existe a chamada subcultura hierárquica, ou seja, trata-se do grupo de pessoas que deram origem a cultura da empresa. Porém, quando os novos líderes (CEO) assumem a organização, trazem consigo para trabalhar as pessoas de sua confiança e isso pode acarretar na extinção da subcultura hierárquica anterior.

Em algumas ocasiões, a mudança cultural é excitada com a contratação de *outsiders*, ou seja, pessoas que assumem cargos mais baixos e tem a função de influenciar o grupo culturalmente, remodelando as idéias da alta administração.

Segundo Schein (2009), a contratação de *outsiders* pode desencadear conflitos, desconforto e ansiedade nos membros do grupo. Portanto, é papel do líder, administrar esses conflitos e a decorrente expansão dos autos níveis de ansiedade.

Mudança cultural por meio de escândalos e exposição de mitos: Os escândalos fazem com que os executivos reavaliem normas, práticas e suposições que eram assumidas como verdade. Esses escândalos não causam uma mudança

cultural imediata, porém dão origem a novas práticas e valores que eventualmente podem se constituir em novos elementos culturais. (SCHEIN, 2009).

A IBM segundo Vasconcelos (1993) teve que passar por uma mudança cultural no ano de 1991 por conta de uma queda nas vendas de 5% que acarretou em um prejuízo de aproximadamente U\$ 4 bilhões. Segundo o autor o principal objetivo estratégico da organização nesse período era fazer com que seus funcionários adotassem uma postura de zero defeito e perfeição, crendo em uma organização vencedora e líder nos mercados globais onde atuava.

O que auxiliou nessa mudança cultural é que os credos da IBM nunca foram mudados desde sua criação, sendo assim estão até hoje profundamente assimilados pelos membros da organização. Pelo fato de serem genéricos podem ser interpretados de deferentes formas para fundamentarem novas políticas de gestão, tendo uma criação de um novo significado que condiga com o atual paradigma adotado.

2.6.3 Maturidade Organizacional e Declínio Potencial

A maturidade da empresa não está relacionada à idade, ao tamanho nem ao número de gerações que comandam o negócio, mas está relacionada a relação dos bens produzidos com as oportunidades e as restrições do mercado. Quando a empresa chega a um ponto onde não existem mais condições de crescimento pelo fato do mercado estar saturado ou simplesmente por seus produtos estarem ultrapassados, são indicativos de que a empresa se encontra em um estágio de maturidade.

Empresas que se encontram nesse estágio precisam de líderes transformadores para que ocorra o descongelamento da cultura (SCHEIN, 2009).

Mudança cultural por meio de *turnarounds*: Se trata de um processo total de mudança cultural total, sendo assim os *turnarounds* requerem o envolvimento de todas as pessoas da organização.

Uma junção ou uma combinação de vários mecanismos citados anteriormente são utilizados nessas situações. O desenvolvimento de novas suposições requer uma reestruturação nos processos, recompensação de aprendizagem, criação de um novo *slogan*, histórias, mitos e rituais, ou seja, é o momento em que se deve acessar todos os mecanismos necessários para convencer as pessoas a adotarem novos comportamento.

Mudança cultural por meio de fusões e aquisições: Quando existe a fusão entre duas organizações ou quando uma organização compra outra, de fato existe um choque cultural muito forte, pois é praticamente impossível que duas organizações tenham exatamente a mesma cultura. O mais comum nesse caso é que haverá uma cultura dominante e essa, gradativamente, passará a ser adotada cultura dominante da organização, seja por meio de convencimento ou de exclusão dos demais membros que não absorveram a nova cultura.

Porém, existem casos onde duas culturas prevalecem e se desenvolvem separadamente, ou então, surge uma cultura mesclada com características adquiridas de ambas as empresas.

Mudança cultural por meio de reorganização e renascimento: É um mecanismo pouco conhecido, tratase de um processo traumático e por conta disso não é normalmente usado como estratégia, porém pode ser relevante se a sobrevivência da organização estiver em risco. O autor também nomeia esse tipo de mudança como “destruição e renascimento”, pois trata-se de uma reestruturação completa da organização, onde os novos proprietários podem optar por despedir a maioria dos gerentes-chave representantes da antiga cultura, proporcionando uma renascimento organizacional.

3. TREINAMENTO

Para Chiavenato (2010), o treinamento é a experiência que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo melhorando sua capacidade de desenvolver algo dentro da organização, ou seja, o ato de promover ou adaptar aquilo que os empregados conhecem, o modo como trabalham, suas atitudes e suas interações com os colegas ou supervisores.

O treinamento nas organizações, em sua grande maioria, é visto como uma forma de transmissão de conhecimentos para um grupo de funcionários específicos, visando a execução de uma nova atividade, como uma forma de produzir mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador (MARRAS, 2000).

A transmissão de informações através de treinamento dentro das organizações guia o comportamento das pessoas, pois este é responsável por agregar valor ao funcionário.

Segundo Chiavenato (2010), a organização precisa de certa forma influenciar seus funcionários para que estejam aptos a desenvolver suas funções obtendo resultados satisfatórios e ajudando no alcance dos objetivos da empresa. O treinamento pode ser utilizado não apenas visando a realização de tarefas, mas também de forma a transmitir uma idéia nova, ou até mesmo para avaliar aspectos apresentadas pelos funcionários, que quando se encontram em um ambiente mais descontraído acabam revelando situações desconhecidas.

Muitas vezes as empresas utilizam de treinamentos operacionais para desenvolvimento de práticas motivacionais, o que colabora ainda mais para que o treinamento seja considerado uma prática de grande importância para o desenvolvimento e sustentação de uma organização e que, segundo Vergara (2000), precisa de funcionários motivados para que uma produtividade de qualidade possa acontecer.

O treinamento é visto como solução para problemas relacionados a competência técnica, aliados a comportamentos que condizem com os valores e os interesses da organização.

Quando se trata de treinamento em um âmbito de cargos mais altos, o foco se refere nos valores organizacionais, tendo como objetivo a transmissão de um conjunto de idéias que traduzem a filosofia, a política e as diretrizes da organização. Esse tipo de treinamento tende a formar indivíduos comprometidos com a filosofia e com os valores da organização, resultando em níveis mais altos de transferência de aprendizagem no âmbito organizacional.

Segundo Nadler (1984 *apud*. Pantoja et al. 2005) o desenvolvimento de pessoal, se refere ao conjunto de experiências e de oportunidades de aprendizagem que são proporcionadas pela organização aumentando a possibilidade de crescimento pessoal dos funcionários.

Para Hanashiro et al. (2008) entende-se por desenvolvimento a capacidade que o funcionário tem de alcançar novas posições ou o gerenciamento de negócios que envolve a obtenção de resultados mais abrangentes.

Em síntese, pode-se afirmar que o treinamento tem como finalidade a aquisição e aperfeiçoamento do “CHA” (conhecimento, habilidades e atitudes) enquanto o desenvolvimento tem como fundamento aperfeiçoar o potencial dos funcionários para um desempenho superior no futuro.

O treinamento e desenvolvimento (T&D), é um conjunto de métodos que proporcionam benefícios aos indivíduos na organização que por: (Hanashiro et al., 2008)

- Focam as aptidões dos funcionários;
- Ajudam a aumentar a auto estima;
- Melhora o clima organizacional;
- Define as prioridades para a capacitação das pessoas;
- Promove melhorias das condições psicossociais do trabalho.

3.1. Objetivo do Treinamento

Existem dois tipos de objetivos para o treinamento, segundo Marras (2011):

- Objetivos Específicos: que focam em formação profissional, especialização, reciclagem (rever conceitos conhecidos pelos funcionários).
- Objetivos Genéricos: que focam em aumento da produtividade, aumento da qualidade, incentivo motivacional, etc.

Dentro dos objetivos genéricos podem ser encontrados treinamentos para o atendimento das exigências de mudanças.

As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para efetuar e acompanhar os efeitos das mudanças, quando se identifica uma necessidade de se alinhar a alguma mudança externa ou até mesmo alinhar a própria organização com as mudanças internas.

Os objetivos podem ainda abranger dois aspectos distintos segundo Marras (2011):

- Aspectos Técnicos: o treinamento será aplicado o que se diz respeito ao conteúdo, programado, resultados esperados, foco no pessoal a ser treinado, etc.
- Aspectos comportamentais: o treinamento será aplicado levando em conta um “padrão” de comportamento e atitudes esperados pela organização em seus funcionários.

Nesse caso está em jogo o perfil cultural da empresa e por essa razão, o mínimo que se espera é que a área de T&D domine completamente tal matéria, para poder orientar devidamente os rumos a serem seguidos por cada módulo de treinamento (MARRAS, 2011, p.137)

3.2. Tipos de treinamento

Segundo Santos (2010) existem treze modalidades de treinamento:

1) Treinamento Presencial: é o treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando. Pode ser realizado em salas de aula, em escolas de formação profissional, em instalações no local de trabalho, As vantagens desse tipo de treinamento são a proximidade de instrutor ao treinando, favorecendo troca mais fácil de informações, a interação entre as partes é maior e favorecer um *feedback* mais rápido.

2) Treinamento à Distância: O treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando, normalmente são utilizados meios de comunicação para promover a interação entre as partes e para a transmissão dos conteúdos que serão ensinados. Assim como o treinamento presencial o treinamento à distância também tem suas vantagens, como: interação de um grande número de pessoas separadas geograficamente, a aprendizagem pode ser realizada onde, quando e no tempo que o treinando quiser, menor custo, etc.

3) Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento realizado no ambiente de trabalho do funcionário, tem o intuito de garantir o fornecimento de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas. Normalmente, esse tipo de treinamento é utilizado para criar uma aproximação maior do ambiente de trabalho ao ambiente do atual ou futuro funcionário. As vantagens desse tipo de treinamento é que ele gera uma maior motivação por conta da aproximação das condições reais do trabalho, as modalidades de treinamento utilizadas são comuns para a capacidade dos funcionários de qualquer instituição

4) Rodízio: É o treinamento onde há um remanejamento do posto de trabalho do funcionário, com o objetivo de prepará-lo para uma nova função e assim obter uma visão global do trabalho que será realizado. Trata-se de uma forma muito eficaz para a formação profissional.

5) Estágio: É a execução de atividades relacionadas à ocupação profissional futura, nele são desenvolvidas as conhecimento que o estagiário necessita adquirir

para executar uma determinada função, ou para que exista a socialização do mesmo. O estágio pode ocorrer dentro da própria empresa ou em outros locais, através de convênios entre essas instituições.

6) Visita Técnica: São visitas realizadas a outros setores da própria organização ou até mesmo de outras, tendo como objetivo principal promover a oportunidade de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho (ou uma nova tecnologia).

7) Reuniões Informativas: São realizadas conforme a necessidade do departamento ou da organização, a fim de atualizar os funcionários e supervisores sobre os assuntos relacionados às suas áreas.

8) Encontros de Disseminação de Treinamento: Têm o objetivo de divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram do treinamento, com auxílio de materiais impressos como :manuais, apostilas, prospectos, etc. Que são colocados à disposição dos interessados

9) Palestras: É a apresentação de um assunto específico, seguido de possíveis questionamentos e comentários da platéia. Podem ser apresentadas por funcionários da empresa, convidados de outras empresas ou um palestrante contratado

10) Assinatura de Jornais e Revistas: Que sejam do contexto do trabalho.

11) Workshop: é uma apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas para divulgar uma proposta de trabalho. Normalmente um workshop é mais "visual" do que "auditivo"

12) Seminário: Evento que reúne especialistas com o objetivo de promover ou ampliar debate sobre um tema específico referente ao trabalho ou a empresa tendo enfoques diferenciados.

13) Congresso / Conferência: Conferência é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado

ramo profissional. Reúnem profissionais de renome, com o objetivo de atualizar a categoria e/ou divulgar descobertas científicas, tendo temas relevantes que englobam cursos duração curta, palestras, mesas redondas, etc.

3.3. Treinamento para novos funcionários

Segundo Oliveira (1996) *apud*. Martins et al.(2007), o programa de *trainees*¹ é uma alternativa para preparar indivíduos para superar os desafios proporcionados por um ambiente organizacional em constante mudança.

Nas organizações brasileiras os programas de *trainee* são uma adaptação dos modelos carreira que surgiram nos Estados Unidos na época do Pós-Guerra (anos 1950 e 1960), quando as organizações americanas cresceram em ritmo bastante acelerado. O sistema era baseado em promoções e aumentos salariais constantes, o que acarretava em um aceleramento de carreira. Contribuía também, para que os executivos pudessem identificar possíveis novos líderes, pois com tantas promoções e o crescimento organizacional, era possível rastrear pessoas na hierarquia organizacional.

Martins et all.(2007) acrescenta ainda que os profissionais envolvidos no processo de captação de novos funcionários são muito importantes, por dar início ao processo de socialização, permitindo a transmissão dos valores da organização, que futuramente serão agregados ou negociados aos valores pessoais dos funcionários. Se houver uma compatibilidade de valores, as pessoas se sentirão estimuladas a se comprometer com os objetivos e negócios da empresa.

Por consequência as organizações em geral atualmente assumem que o perfil de candidato mais atraente é o chamado “homem camaleão”, ou seja, o indivíduo é capaz de reagir positivamente ao ambiente extremamente mutável da organização (CALDAS; TONELLI, 2000).

¹ Trainee são programas de treinamento para novos funcionários, sendo uma evolução do estágio para profissionais que estão no ultimo ano de faculdade ou são recém formados.

3.4. Processo do Treinamento

O processo de treinamento aplicado pelas organizações hoje segue basicamente a seguinte seqüência:

Figura 4 - Fluxo do processo de treinamento

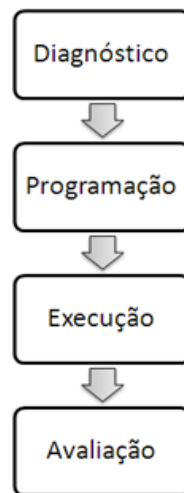


Figura: 4 - Fluxos do processo de treinamento
Fonte: Marras (2011), p.137.

Diagnóstico: O diagnóstico é o levantamento da necessidade do treinamento respondendo as seguintes questões:

- Quem deve ser treinado?
- O que deve ser aprendido com o treinamento?

Nessa etapa deve ser analisado qual será o nível de intensidade do treinamento que será aplicado.

Marras (2011) apresenta os três níveis que podem ser encontrados em uma análise de um levantamento de necessidades de treinamento feito em uma organização.

Figura 5 - Níveis de Necessidade de Treinamento

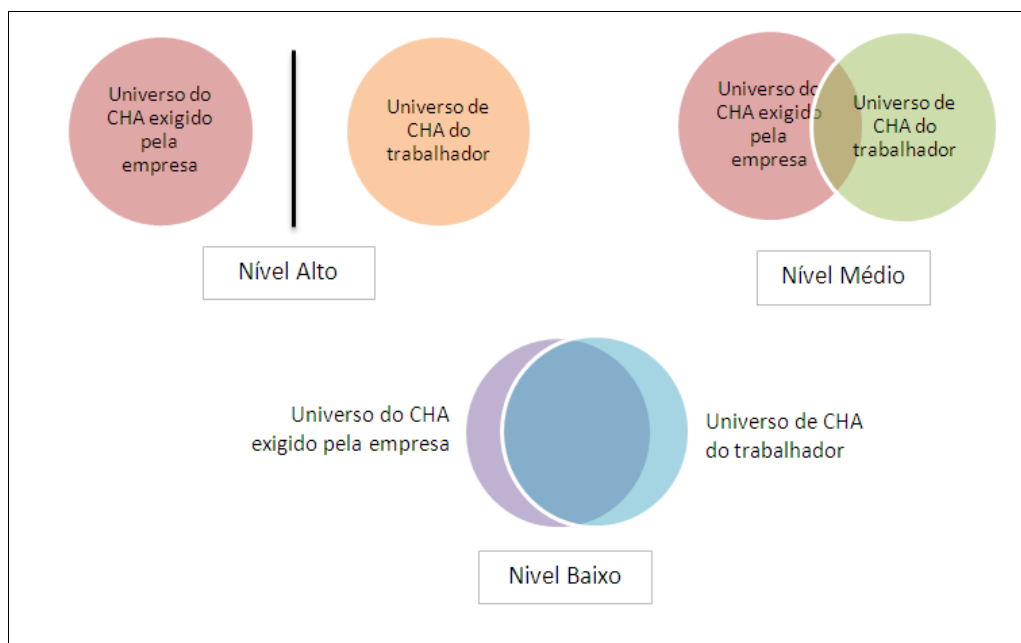


Figura: 5 – Níveis de Necessidade de Treinamento.
 Fonte: MARRAS (2011), p.138.

O primeiro nível aponta a necessidade de uma grande dose de treinamento, pois o trabalhador está completamente defasado em relação ao perfil desejado pela empresa

O nível médio representa uma situação menos crítica porém que precisa ser melhorada, onde o trabalhador tem parte do CHA que coincide com a necessidade da empresa.

Já o último nível é o mais adequado, onde quase todas as características do trabalhador coincidem com as exigidas pela empresa.

Programação: Esta é a etapa onde será planejado e programado o treinamento, sendo uma etapa de muita importância, pois é o elo que liga as diretrizes e as ações que serão tomadas em relação a situação encontrada na etapa anterior. Chiavenato (2010), nomeia essa etapa como “Desenho” que segundo ele é a elaboração do projeto ou programa de treinamento que irá atender as necessidades diagnosticadas.

Para Marras (2000), essa etapa exige que alguns aspectos fundamentais sejam observados como: época da aplicação do treinamento, metodologias que serão aplicadas, objetivos do treinamento, quem será o instrutor, local que será aplicado o treinamento, quem será treinado, e a duração da prática.

Execução: Essa é a etapa em que será aplicado na prática tudo o que foi previamente planejado e programado. É importante nesse momento que seja focado duas questões básicas segundo Marras (2000).

- A qualidade da aplicação: Onde devem ser observados a didática dos instrutores e o preparo teórico.
- A eficiência dos resultados: Onde devem ser observados se o treinamento está seguindo para resultados de qualidade.

Avaliação: É a última etapa do processo de treinamento, que tem a finalidade de medir os resultados obtidos com o processo comparando com o que foi planejado pela organização

Segundo Marras (2000), há uma grande dificuldade em mensurar claramente os resultados obtidos com o treinamento, pois é necessário que todo o módulo do treinamento seja previamente planejado e programado com exatidão. Sendo assim em situações nas quais se encontre uma dificuldade em avaliar o desempenho do treinamento é necessário que existam metas que possam conduzir a resultados observáveis para que se possa saber se o treinamento foi eficaz ou não.

Há ocasiões em que o treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho. Isso acontece principalmente quando se resolve trabalhar questões ligadas ao comportamento humano, com respostas que envolvem mudanças de médio e longo prazo (MARRAS, 2000, p.160).

3.5. Treinamento e Desenvolvimento em números

As competências dos funcionários de uma organização, não permanecem intactas para sempre, suas habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas, gerando a necessidade constante de novas aprendizagens e habilidades. No Brasil as organizações investem bilhões de reais em treinamento justamente para que haja essa renovação de habilidades nos funcionários.

Segundo Robbins et al. (2010) uma pesquisa feita com mais de 101 empresas de 12 ramos diferentes mostra que as empresas que possuem mais gastos com treinamento e desenvolvimento são do setor petroquímico, químico e bancário com um gasto de aproximadamente R\$ 1.300 reais por trabalhador ao ano. Empresas como Banco do Brasil, Petrobras, Brasken entre outras, dispõem um investimento em treinamento que chega na casa dos milhões por ano.

O Brasil, segundo a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2007) *apud*. Robbins et al. (2010) dedica 47 horas anuais de treinamento por funcionário em contraste com 30 horas nos EUA e na Ásia, na América Latina são 31 horas, na Austrália são 34 horas e na Europa totalizam 36 horas anuais. No quesito valor percentual de investimentos em treinamento e desenvolvimento na comparação com despesas salariais o Brasil investe cerca de 3,2% muito próximo da Ásia 3,7%, Europa 2,5% e EUA 2,2%.

3.6. Treinamento Ético

Segundo Robbins et al. (2010) grande parte das empresas fornecem algum tipo de treinamento ético para seus funcionários, tanto para orientação dos novos funcionários como para treinamentos convencionais para reforço de princípios éticos. Porém, ainda não existem evidências claras da possibilidade de ensinar ética.

Robbins et al. (2010), ainda ressalta que existem autores que defendem a ideia de que a ética se baseia em valores, que por sua vez são aprendidos pela observação de exemplos ainda na infância. Seguindo essa lógica, quando o indivíduo é inserido em uma organização seus valores éticos já estão pré-

estabelecidos. Também existem autores que defendem o treinamento ético com a argumentação de que os valores podem ser aprendidos e mudados ao longo da vida ou após a infância, ajudando aos funcionários a identificar dilemas éticos e a ter consciência das questões éticas que fundamentam suas ações.

De uma forma ou de outra, o treinamento ético gera alguns efeitos positivos para os indivíduos que tendem a se sentir mais satisfeitos e conseguem perceber mais na organização características de responsabilidade social.

3.7. A Influência do Treinamento para a Cultura Organizacional

Foram discutidos anteriormente nesse trabalho que tanto a cultura organizacional quanto o treinamento influenciam o desenvolvimento organizacional, contribuindo para a competitividade da mesma no mercado durante todo seu ciclo de vida.

Quando uma organização é constituída ela se encontra na fase de formação cultural, o treinamento pode ser utilizado para auxiliar essa a formação, onde o papel do fundador é determinar quais serão as crenças e valores a serem seguidos pela equipe. É importante ressaltar que esta formação, inevitavelmente, sofrerá mudanças com o decorrer do tempo. Segundo Schein (2009), a cultura sempre estará em constante mudança.

Schein (2009) também observa a importância do papel do líder para a cultura em todo ciclo de vida organizacional. Segundo o autor, o papel de liderança é fundamental para o direcionamento da cultura, pois é o líder que possui o papel de criá-la quando a organização é constituída, fixá-la ao decorrer do tempo em que a organização chegará em sua fase de maturidade, e se necessário uma mudança, trabalhar para o descongelamento da cultura na fase de maturidade e declínio organizacional. Enxergando por essa ótica, o líder dentro da empresa se torna um norteador cultural.

O treinamento para novos funcionários vem a comprovar essa teoria. As empresas em sua grande maioria fazem uso de treinamentos após a contratação, com o intuito de inseri-los no ambiente organizacional e promover a oportunidade de aprendizagem, tanto operacional (relacionado as atividades que serão desenvolvidas no cargo) quanto cultural (relacionado a crenças e valores da organização).

Com o mundo mudando cada vez mais rápido, as empresas precisam se preparar para aderir a essas mudanças que tendem a se tornar cada vez mais frequente. Pensando nisso, hoje as organizações em seus processos seletivos levam em consideração uma característica um tanto quanto ousada em seus candidatos, os chamados “homem camaleão”, que nada mais são do que indivíduos capazes de se adaptar rapidamente e positivamente a qualquer mudança no ambiente (interno ou externo) organizacional (CALDAS; TONELLI, 2000).

A cultura é também é uma variável inconstante, portanto, é importante que se observe os aspectos que possam contribuir para que está permaneça o mais próximo possível da cultura esperada pela empresa. No momento da integração de novos funcionários, o treinamento tem como objetivo alinhar os valores da organização aos valores individuais dos recém contratados. Essa prática, segundo Marras (2000), é chamada de Treinamento Introdutório.

Para Robbins (2005), o treinamento é muito utilizado hoje em dia em grandes organizações multinacionais com o intuito de reduzir atritos culturais, trazendo os participantes para uma compreensão e valorização das diferenças individuais, ampliando seu entendimento sobre as diversas culturas e confrontando com possíveis estereótipos.

Como foi citado no Capítulo II deste trabalho, o treinamento segundo Marras (2000), pode ter objetivos e aspectos distintos, porém inter-relacionados. Foi analisado que existem treinamentos com o objetivo de atendimento a mudanças, alinhados ao enfoque nos aspectos comportamentais. Entende-se, portanto, que uma organização cujo objetivo é promover uma mudança ou até mesmo uma

readaptação cultural, utilize-se do treinamento como parte influenciadora nessa transformação.

Uma estratégia de mudança cultural utilizada por grandes empresas como Lucent, Marriott, Prudential e Xerox, foi a de fornecer treinamento para que os executivos ajudem seus subordinados a enfrentar conflitos entre a vida profissional e a vida pessoal, sendo oferecida uma remuneração desses executivos vinculada à satisfação dos funcionários e com foco no desempenho real das atividades, não apenas no cumprimento das tarefas (ROBBINS, 2005).

Para Marras (2000) o treinamento é um investimento a longo prazo com possibilidades mínimas de computação de resultados diretos quando se trata de questões comportamentais que envolvem mudanças significativas. Explorando essa questão Schein (2009) explana que a cultura organizacional pode ser moldada, porem isso não é uma tarefa fácil, pois em primeiro lugar toda mudança por qualquer que seja gera automaticamente uma resistência e em segundo lugar a mudança cultural vai além dos artefatos visíveis, que são características e comportamentos que podem ser vistas com clareza.

São nas suposições fundamentais básicas onde existe o sucesso repetido na implementação de certas crenças e valores. É nesse âmbito que a cultura se torna mais forte, pois, uma vez desenvolvido um conjunto integrado de suposições básicas o individuo se sente mais confortável com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de crenças e valores (SCHEIN, 2009)

Ao analisar a cultura é importante reconhecer que crenças e valores expostos refletem apenas racionalizações e aspirações, ou seja, não refletem ao certo os reais pressupostos básicos e inconscientes. Para entender a cultura organizacional é necessário que se tente obter as suposições básicas que são compartilhadas e entender também como funciona o processo de aprendizagem dessas suposições no grupo.

Schein (2009) ressalta que a identificação de aspectos que auxiliam na cultura são muito difíceis de serem enxergados, pois além de complexos, se

revelam apenas em determinadas situações. Entretanto, a cultura organizacional é responsável por transmitir um senso de identidade e fortalecer a estabilidade do sistema organizacional, por isso, ela necessita ser entendida e estudada para que possa contribuir para o desenvolvimento contínuo das pessoas e do ambiente organizacional.

O treinamento em sua grande maioria é utilizado para execução de tarefas do cotidiano dos funcionários sendo uma prática usada esporadicamente para transmissão de crenças e valores e parâmetros comportamentais, sendo esse tipo de treinamento aplicado normalmente para novos funcionários.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. METODOLOGIA

Segundo Severino (2007), a metodologia nada mais é do que a determinação dos métodos que serão utilizados para desenvolver a pesquisa. São diversas as modalidades que de pesquisa que podem ser utilizadas o que implica em uma coerência metodologia e técnica para que haja um desenvolvimento adequado.

A metodologia proposta para a pesquisa e elaboração deste projeto se limita em: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Severino (2007, p. 122):

[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registradas.

O estudo de caso vem a ser um tipo de pesquisa muito pertinente para desenvolvimento desse projeto, pois vem a ser o que mais se adéqua as necessidades encontradas. O estudo de caso, de acordo com Severino (2007, p. 123):

[...] se concentra no estudo de caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que na pesquisa de campo, em geral.

Outra proposta para a elaboração desse projeto foi a Entrevista Estruturada que segundo Severino (2007), é aquela que possui questões direcionadas e previamente estabelecidas, que se aproxima bastante do questionário, porém é feita pessoalmente. Esse tipo de entrevista permite que o entrevistador tenha obtenções de respostas mais categorizáveis, o que é útil no desenvolvimento e levantamento de informações.

4.2. Descrição do Objeto de Estudo

A empresa que será estudada no contexto deste trabalho é a *International Business Machines* – IBM, a seguir serão apresentadas informações sobre o

histórico da empresa juntamente com um breve relato sobre as características de seu fundador e por fim um histórico sobre a marca no Brasil.²

4.2.1 História da IBM

No final do século XIX, nos Estados Unidos, o estatístico Herman Hollerith concebeu diversas máquinas elétricas para a soma e contagem de dados, os quais eram representados sob a forma de perfurações adequadamente distribuídas em fita de papel. O que se tornou uma solução eficiente para acelerar o colhimento e organização de dados para o censo de 1890, com esse processo, os Estados Unidos conseguiram acompanhar o crescimento da população do país

Em 1896, Hollerith criou a *Tabulating Machine Company* e a fita de papel antes utilizada foi substituída por cartões, que viriam a ser o elemento básico das máquinas IBM de processamento de dados de algumas décadas atrás. Já em 1911, duas outras companhias, a *International Time Recording Co* fabricante de registradores mecânicos de tempo, e a *Computing Scale Co.* fabricante de instrumentos de aferição de peso, uniram-se a ela, dando origem a *Computing Tabulating Recording Co.* - CTR.

Três anos depois, Thomas J. Watson então presidente da organização estabeleceu normas de trabalho absolutamente inovadoras para a época. A CTR contava com menos de 1400 funcionários. As constantes pesquisas resultaram na criação de novas máquinas de contabilidade, que RAM exigidas por conta do rápido crescimento industrial. Os produtos estavam tendo maior qualidade, surgiam novas máquinas e eram abertos novos escritórios para vendas.

No início de 1924 a CTR mudou seu nome para aquele que ocuparia um lugar de liderança dentro do processo tecnológico: INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES. Em meados desta década, a IBM já controlava 85% do mercado de tabuladores e cartões perfurados. A tecnologia não era a especialidade de Watson, mas sua abordagem de marketing e vendas trouxe uma forte cultura empresarial.

1. A sequência de informações referentes ao histórico da IBM foram retiradas de: ibm.com e mundodasmarcas.blogspot.com

Watson também foi um dos pioneiros no incentivo a distribuição de bônus por desempenho aos funcionários, prometendo empregos vitalícios e inventando um clube exclusivo para funcionários que estavam há mais tempo na IBM.

Em 1981 a IBM introduziu no mercado o PC (*Personal Computer*) revolucionando o segmento da informática, chamado de IBM 5150 o computadores pessoal, levou a empresa a estimar fossem vendidas 2.000 máquinas, mas os números aumentaram rapidamente chegando cifra de centenas de milhões de unidades. Era o começo do sucesso da IBM e a criação literalmente da computação pessoal.

Porém, nem tudo foram flores para a IBM ao longo de sua história. No ano de 1993, em consequência da revolução dos computadores pessoais e de sua estrutura organizacional ineficiente, a empresa teve um prejuízo de aproximadamente US\$ 16 bilhões e demitiu mais de 175 mil funcionários. Suas ações tiveram queda de 50% em um ano e chegaram a custar apenas US\$ 12. Em abril, John Akers, assumiu o cargo de presidente. Sua missão era: salvar a IBM da mais séria crise da história da empresa. Ex-consultor da McKinsey, formado em Harvard, tinha 50 anos e uma grande experiência em “consertar” empresas com problemas, pois já havia feito tarefas semelhantes com a American Express e a RJR Nabisco.

A primeira estratégia adotada por John Akers foi fortalecer a área de serviços, reconstruir a cultura interna que estava abalada pela crise e apostar no fenômeno da Internet com a criação do conceito e-business. A campanha “e Business” foi inserida no ano de 1998 e teve um enorme sucesso, salvando a empresa e dando-lhe uma visão para futuro: a função de integradora de tecnologias e serviços para clientes corporativos cansados de lidar com dezenas de fornecedores conflitantes.

Ao longo dos últimos anos, a IBM transformou completamente seu modelo de negócio. O trabalho que a empresa realiza hoje é muito diferente do que fazia a poucos anos atrás. A IBM abriu mão de vários seguimentos que tinham se transformado em “commodities”, como por exemplo os segmentos de PCs e Impressoras que foram vendidos em 2005 para a empresa chinesa Lenovo e insistiu

em áreas-chave de alto valor agregado, como consultoria e serviços além do desenvolvimento e manufatura das mais avançadas tecnologias de informação da indústria, incluindo sistemas de computadores, software, sistemas de rede, dispositivos de armazenamento e microeletrônica.

4.2.2 O Gênio Por Trás Da Marca

Thomas J. Watson é o responsável por tornar a IBM em o que ela é nos dias. Ele chegou à empresa em 1914, é assumiu o cargo de diretor-geral, mas foi na NCR (*National Cash Register*), onde aprendeu, desenvolveu e ganhou e ficou conhecido por suas técnicas de vendas. Na época por conta de um escândalo que envolveu outros executivos da NCR – ocasionou em sua saída da empresa. Charles R. Flint, principal executivo da CTR (IBM) na época, buscando uma oportunidade de negócio e controle parecido ao da NCR contratou Watson como diretor geral mesmo com o risco de o novo funcionário ter de cumprir pena, o que nunca aconteceu. Watson contribuiu para bons e rápidos resultados na a empresa que chegou a atingir US\$ 16 milhões de receita em 1920,

Mesmo sendo considerado genioso, conseguiu expor suas idéias por todas as áreas da IBM. Com uma personalidade que oscilava entre carismático, otimista e generoso, e também egocêntrico e agressivo para alcançar seus objetivos, levou a IBM a ser pioneira em treinar mulheres, na década de 30. Watson deixou o controle da IBM após seu falecimento em 1956 e seu filho Thomas Watson Jr. Assumiu a liderança a empresa e na segunda metade do século, apostou no negócio de computadores, área em que manteve a supremacia até os anos 80.

4.2.3 A Marca No Brasil

Em 1917, a IBM iniciou suas atividades no Brasil, com o nome ainda de *Computing Tabulating Recording Company*. Com os excelentes resultados obtidos pela empresa, o governo brasileiro resolveu contratar a CTR para o censo demográfico de 1920 e junto a isso no mesmo ano chegaram ao Brasil as primeiras máquinas impressoras. Porém a empresa se estabeleceu definitivamente no Brasil no ano de 1924 com o decreto do então presidente Arthur Bernardes já com o nome de *International Business Machines Co. of Delaware*.

A IBM, sempre representada pelo Sr. Valentim Bouças, estendeu suas atividades a muitas e importantes organizações privadas. A primeira fábrica foi inaugurada por Thomas Watson em 1939 na cidade do Rio de Janeiro sendo a primeira fábrica da empresa na América do Sul.

Em 1959, a IBM lançou o primeiro computador eletrônico: um RAMAC 305. Em 1971 inaugurou a fábrica de Hortolândia, dando início a uma nova fase tecnológica.

A década de 80 foi marcada por acontecimentos muito importantes para a empresa como um todo, pois foi nessa década que a IBM iniciou a produção das máquinas de escrever elétricas 196, instalou o sistema de correio eletrônico PROFS, criou em São Paulo o Centro de Tecnologia de Software (1984) e inaugurou na cidade de Sumaré o Centro de Tecnologia de Hardware (1985).

A IBM nos últimos quatro anos, mais do que dobrou de tamanho, favorecendo o Brasil que hoje detém um dos quatro centros de prestação mundial de serviços da IBM. Em mais de 90 anos que a empresa está presente no Brasil, muitas vezes acompanhou, e orientou as importantes mudanças e avanços na indústria. Hoje, a IBM possui soluções para empresas de todos os portes e perfis de negócios.

4.3. Apresentação dos Resultados

No dia 29 de março de 2013, na cidade de Sumaré/SP, no Estado de São Paulo foi realizada uma entrevista com a Gerente de Capacitação e Desenvolvimento da empresa IBM, Sra. Valéria Reis Ravagnani onde foram abordados tópicos referentes ao tema “As potenciais influências do treinamento na cultura organizacional”.

A entrevistada esteve em dois momentos trabalhando na empresa, somando uma permanência de treze anos, o que proporcionou a Valéria um crescimento e um desenvolvimento contínuo que aliado sempre ao seu esforço e dedicação fez uma jovem estagiária se tornar uma gerente conceituada e respeitada dentro da organização.

Hoje, Valéria trabalha com as seguintes competências no setor de Tecnologia da Informação e Serviços

- Treinamento e capacitação de pessoas.
- Mapeamento e gestão de demanda de recursos.
- Controle e realocação de recursos internos.
- Desenvolvimento de parcerias e alianças com as universidades.
- Gestão do programa de estagiários.

4.3.1. Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada, baseada em um roteiro (Apêndice A) contendo dez questões que foram apresentadas de uma forma dinâmica. A seguir será apresentado um relato sobre a entrevista.

A primeira questão discutida foi referente a transmissão e reafirmação dos valores e crenças aos funcionários. A entrevistada respondeu que a IBM se preocupa muito com a transmissão de seus valores e crenças aos funcionários, que estes são lembrados constantemente pelos líderes.

A segunda questão abordada foi em relação as práticas de treinamento e se os funcionários tinham a liberdade para escolher qual treinamento participar. A gerente diz que na maioria dos casos os treinamentos são indicados pelos supervisores em conjunto aos funcionários de forma individual, levando em consideração as metas e os objetivos que foram estabelecidos para aquele ano de trabalho.

Entrando no contexto de metas e objetivos, Valéria explica que estes são definidos individualmente para cada profissional junto ao seu supervisor imediato todo início de ano. O funcionário tem um período de doze meses para alcançar o

que foi definido. Em auxílio para que isso ocorra de maneira sucinta o supervisor oferece um *feedback* a cada seis meses em relação ao desempenho daquele funcionário no alcance de suas metas. A entrevistada ressalta ainda que junto a esses objetivos e metas é mensurado também se o funcionário está agindo de acordo com os valores da empresa. Caso o funcionário consiga atingir todas as suas metas e não praticar os valores da IBM, ele não atingirá o nível mais alto de pontuação em sua avaliação.

A gerente, por várias vezes, no decorrer da entrevista se referiu ao padrão de conduta dos funcionários em relação aos valores da empresa, denominado-os como “Ibmistas”. Isso reforça uma percepção de que a empresa valoriza tanto a fixação de sua cultura que criou um termo para traduzir esse comportamento.

Foi questionado também como a IBM faz a integração dos novos funcionários e a entrevistada afirmou que todos os funcionários recém-contratados passam por um treinamento chamado de “*Welcome*” onde são transmitidos todos os valores e as competências da IBM. São três valores básicos segundo a entrevistada:

- Dedicção ao sucesso de cada cliente
- Inovação que faz a diferença – para nossa companhia e para o mundo
- Confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos

Esse é o único momento em que a empresa fornece um treinamento valorativo os funcionários. Portanto, é o papel do líder fazer com que esses valores sejam constantemente lembrados e aplicados no dia-a-dia, associado a cobrança de metas e objetivos de cada funcionário.

Para Valéria o impacto real não é no treinamento *Welcome* e sim as vivências do cotidiano junto a outros funcionários. O exemplo de postura transmitido pelos líderes é que influencia na absorção da cultura organizacional. Para a entrevistada o treinamento dos novos funcionários é apenas o início de todo um processo de

aprendizagem e socialização, com o objetivo de que o funcionário absorva cada vez mais esses valores e crenças com o passar do tempo.

Quando perguntado se ela já vivenciou alguma situação em que a empresa teve que reavaliar a cultura organizacional por conta de mudanças no ambiente externo, a resposta foi não, porém na opinião da gerente, caso isso acontecesse traria um impacto muito grande, sendo necessário um processo de reestruturação e reeducação baseado em novos valores além da substituição dos valores atuais já muito absorvidos pelos funcionários da IBM. Posteriormente acarretaria um trabalho com as bases de liderança para que possam estar estruturados na transmissão dos novos valores.

Concluindo a entrevista a gerente de Capacitação e Desenvolvimento Valéria ressalta que o treinamento tem de fato importância em relação a manutenção ou mudança cultural organizacional pois ele é a base do processo. Contudo, a preparação e o comportamento de líderes para servirem de espelho aos outros funcionários é uma peça fundamental para que a cultura organizacional possa ser absorvida em sua plenitude.

4.4. Análise dos Resultados

Os resultados obtidos com a entrevista realizada em sua maioria contribuíram para o estudo e análise do objeto tema dessa pesquisa. Nessa etapa serão discutidos alguns aspectos que precisam ser ressaltados com o objetivo de alinhar os temas encontrados através das referências bibliográficas juntamente com os dados colhidos na entrevista realizada com a gerente de Capacitação e Desenvolvimento da empresa IBM, Valeria Reis Ravagnani.

Várias vezes no decorrer dessa pesquisa foi citada a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento competitivo de uma empresa e o treinamento seria um dos inúmeros mecanismos auxiliares que podem ser usados no momento de criação, fixação e mudança cultural.

Segundo Dias (2007) e Marras (2011) a cultura organizacional é de extrema importância, pois é ela é responsável por nortear a personalidade da empresa, ou

seja, criar uma identidade única, diferenciando-a das demais organizações. A cultura fixa uma marca e um perfil servindo como fonte de orientação ou controle do comportamento das pessoas que formam essa “personalidade”.

A entrevistada várias vezes referenciou a grande importância que a empresa IBM dá a sua cultura organizacional, comprovando isso o alto empenho dos líderes em cobrar posturas condizentes com os valores e crenças da empresa e até mesmo identificando-as como metas individuais de para cada funcionário.

Os credos da empresa IBM, segundo Vasconcelos (1993) constituem sua identidade e não sofreram nenhuma alteração desde sua criação, sendo assim estão profundamente assimilados pelos membros da organização. Pelo fato de serem genéricos podem ser interpretados de diferentes formas para fundamentarem novas políticas de gestão, tendo uma criação de um novo significado que condiga com o atual paradigma adotado.

Assim como na IBM quando a empresa é constituída são criados junto a ela valores e crenças que o líder acredita serem viáveis para um bom desempenho no mercado atual. Nessa fase, o fundador (líder) de certa forma transmite seus pressupostos básicos com o intuito de treinar e transmitir conhecimentos aos seus funcionários de maneira a levá-los a pensarem e agirem de acordo com o que ele acredita ser o melhor para os negócios.

Após a empresa ser constituída é o momento propício para a fixação cultural, nessa fase do ciclo de vida organizacional o objetivo principal é tornar a cultura forte e o treinamento valorativo pode ser utilizado para que os funcionários entendam e agreguem opiniões muito semelhantes em relação aos valores e a missão da organização.

O papel do líder é fundamental nessa fase, pois ele basicamente será responsável por direcionar o grupo a um determinado parâmetro comportamental e cultural, com a utilização de vários mecanismos como: alocação de recursos, alocação de recompensas, *status*, recrutamento, seleção, promoção ou demissão.

Segundo Schein (2009), o papel do líder é importante não somente na fixação cultural mas em todo ciclo de vida organizacional, desde a criação até a mudança cultural. Na IBM pelo fato de ser uma empresa de grande porte o papel de liderança é adotado por vários membros que seguem as premissas determinadas pelo presidente. É lógico que todas as sedes da empresa espalhadas pelo mundo não terão exatamente a mesma cultura, elas serão baseadas em subculturas, mas todas partindo dos mesmos valores, crenças e pressupostos básicos.

A informação coletada na entrevista foi que na empresa IBM os novos funcionários recebem um treinamento chamado “*Welcome*”, confirmando indícios que relacionam a importância que a empresa oferece no alinhamento em relação aos valores organizacionais aos valores pessoais de cada novo funcionário,

Segundo Oliveira (1996) *apud.* et al.(2007), o programa de *trainee* é uma alternativa para preparar indivíduos para superar os desafios que ambiente organizacional, que sempre se encontra em constante mudança proporciona. O autor ainda acrescenta que este tipo de programa dá início a um processo de socialização, permitindo a transmissão dos valores da organização e se houver uma compatibilidade de valores, tanto do candidato (pessoais) quando da empresa gerará um estímulo para que as pessoas se comprometam com os objetivos e negócios da empresa.

A primeira etapa para a admissão de um funcionário na IBM é quando o indivíduo é contratado como estagiário, depois se aprovado ele é admitido temporariamente e em seguida, se a empresa tiver interesse no seu perfil e se o mesmo tiver uma boa avaliação por fim será efetivado. Em suma de acordo com os conceitos de Schein (2009) seria necessário muito mais do que um programa de *trainee* para identificar as reais crenças e valores de um indivíduo, segundo o autor em momentos como esse, não rotineiros, os indivíduos tendem a disfarçar suas reais características, pois no caso há uma oportunidade de emprego em vista, dessa forma os candidatos se portarão de uma forma neutra ou até mesmo favorável para que consigam a vaga efetiva.

A IBM se encontra hoje na fase de meia-idade organizacional por conta de ser uma empresa que já possui uma cultura organizacional bem definida e já passou por sucessões de liderança. Schein (2009) salienta que “Freqüentemente falta nesse estágio um entendimento do que a cultura organizacional representa e o que ela esta fazendo para a organização, indiferentemente de como passou a ser.” (SCHEIN, 2009, p. 279)

Alinhando às informações coletadas na entrevista e segundo Vasconcelos (1993) a afirmação de Schein (2009) não se aplica à empresa IBM. Pelo contrario a empresa faz questão de trabalhar para que os funcionários entendam por completo a cultura organizacional e suas aplicabilidades. O autor – é claro – está se referindo a maioria das organizações, o que tona a afirmação não taxativa.

Contudo torna difícil a compreensão de como uma empresa do porte da IBM (nacionalmente) possa ter uma cultura totalmente padronizada como várias vezes a entrevistada se referiu. Na verdade o que se esperaria é a existência das subculturas, ou seja, como dentro da IBM existem subdivisões de empresas, essas empresas por sua vez provavelmente possuam suas próprias culturas que não necessariamente se baseiam totalmente nos valores e crenças centrais da IBM. Talvez, seja por esse motivo que segundo Vasconcelos (1993) os valores sejam genéricos e adaptávelmente interpretáveis de acordo com as necessidades.

Com o passar dos anos as empresas bem sucedidas crescem e permanecem no mercado por gerações, conseqüentemente por motivos naturais terão seus líderes substituídos e isso, normalmente, causa uma confusão cultural, porque os novos líderes que conduzirão os negócios da empresa podem entender que há uma necessidade de mudanças nos valores crenças e pressupostos da organização (SCHEIN, 2009).

A IBM ao longo de sua história teve vários líderes que tiveram que ser substituídos, porém não foi por conta da personalidade destes que a organização teve que apostar em uma reestruturação cultural. Na verdade tudo ocorreu na década de 90 quando a IBM por conta de mudanças no mercado teve unir esforços para mudar sua na cultura organizacional, isso aconteceu devido a uma queda nas

vendas de 5% o que acarretou em um prejuízo de aproximadamente 4 bilhões de dólares.

Vasconcelos (1993) cita que na criação da “Nova IBM” em 1991 contou com pessoas que tiveram a iniciativas de difundir suas histórias com o intuito de criar mudanças de comportamento dos funcionários e internalizar a nova cultura. A liderança da alta gestão que tinha envolvimento com poder decisório foi vista como fundamental na implementação das mudanças. Mais uma vez a utilização de treinamentos valorativos, diferentemente da fase de fixação, agora o treinamento é utilizado para promover mudanças.

Na época para os indivíduos que viam dificuldades em se adaptar as estrutura cultural proposta pela empresa eram oferecidos cursos e treinamentos, para que ficasse claro que as dificuldades eram compreensíveis, porém uma nova atitude e adaptação seriam cobradas a partir daquele momento, pois uma “Nova IBM” começaria a surgir e precisava de funcionários que fossem empreendedores e participativos.

O assunto referente ao artigo publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE por Vasconcelos (1993) que relata a questão da necessidade da reestruturação na cultura organizacional da IBM, não foi abordado pela entrevistada quando questionado sobre a vivência de alguma situação em que a empresa teve que reavaliar a cultura organizacional. Isso pode ter ocorrido por conta do não conhecimento ou até mesmo por conta de talvez essa ação possa não ter sido conhecida como uma mudança cultural de fato, afinal, como foi citado anteriormente os valores da IBM nunca forma mudados e o que foi alterado foi a forma como eram interpretados para favorecer as necessidades de mudança do momento.

Concluindo, é possível analisar que o treinamento pode ter uma influência significativa em relação a cultura organizacional, mas foi constatado que existem outros mecanismos além do treinamento que contribuem talvez até de maneira mais importante em se tratando de cultura organizacional. Foi constatado que a atuação do líder é em grande maioria mais utilizada para influenciar aspectos culturais e comportamentais de um grupo organizacional, tornando assim o treinamento não

ineficiente, mas sim sendo uma das inúmeras estratégias que podem contribuir para a fixação manutenção ou mudança cultural.

Seria incorreto afirmar que com apenas uma única ferramenta ou uma única ação direcionada fosse capaz de proporcionar a cultura organizacional em sua complexidade uma modelagem de acordo com os desejos e aspirações de um indivíduo. Pelo contrário foi visto no decorrer da pesquisa que as suposições básicas estão no intimo do inconsciente dos indivíduos, sendo assim, pressupostos extremamente de difíceis de ser visualizados e ainda mais difíceis de serem alterados. O treinamento propriamente dito, ou qualquer outra ação organizacional não seria capaz individualmente de proporcionar mudanças tão profundas facilmente, para isso é necessário um conjunto de ações, que mesmo combinadas ainda enfrentam a complexidade do comportamento humano nas organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa monografia teve como objetivo analisar as potenciais influências do treinamento em relação a cultura de uma empresa, procurando identificar se os resultados obtidos com este são realmente plausíveis quando relacionados a cultura organizacional. Foram realizadas pesquisas bibliográficas com o intuito de conhecer mais aspectos referentes ao tema, identificando características de treinamentos utilizados nas organizações nos dias atuais e um levantamento teórico em relação a fixação, manutenção e mudança da cultura organizacional. Com o intuito de complementar ainda mais as informações coletadas nas referências bibliográficas foi realizada uma pesquisa de campo com a empresa IBM que permitiu a ampliação das reflexões sobre o tema da pesquisa.

No decorrer da pesquisa, foi claramente manifestado a complexidade e a grande importância de ter conhecimento sobre a cultura organizacional e a real importância do papel do líder na fixação, manutenção e mudança cultural, em alguns casos sendo mais importantes do que treinamentos propriamente ditos.

Vários parâmetros encontrados nas referências bibliográficas foram comprovados através da pesquisa de campo. A Gerente de Capacitação e Desenvolvimento da empresa IBM, contribuiu com informações valiosas para o desenvolvimento dessa pesquisa, informações estas que foram complementadas pelo artigo publicado por Vasconcelos (1993) na Revista de Administração de empresas – RAE.

Contudo é importante salientar o senso crítico pertinente aos temas pesquisados e o casamento das informações, que contribuem no desenvolvimento de óticas distintas de interpretação. Foi abordado que o treinamento tem potencial para influenciar a cultura organizacional, porém as práticas realizadas em relação a possíveis mudanças nos paradigmas culturais ou afirmação de pressupostos básicos não podem ser baseadas somente em práticas de treinamento. É necessário um conjunto de iniciativas principalmente provindas de cargos de liderança para que se possa ser feito algo em relação a cultura organizacional.

Um ponto muito importante para complementação desta pesquisa seria a análise de uma empresa que tenha realizado uma reengenharia cultural muito nítida, com mudanças em todos os parâmetros culturais, desde valores escritos até comportamentais, visto que a empresa IBM passou por uma mudança cultural sutil na década de 90 somente com adaptações na interpretação de seus valores já existentes.

Esta pesquisa explorou a abordagem de estudos sobre influências do treinamento na perspectiva da cultura organizacional, sugerindo a interligação de ambos os temas. Entretanto só terá seu real objetivo atingido se servir como inspiração para interessados em trilhar novos caminhos rumo à compreensão aprofundada do comportamento humano nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). *O retrato do treinamento no Brasil 2006/2007*. Disponível em <<http://www.abtd.com.br/material.asp>>. apud. ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. *O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, R. *Cultura Organizacional*. Campinas/SP: Alínea, 2007.

FLEURY, M. T. L ; (et. Al.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2º ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

IMB, *História IBM*. Disponível em <<http://www.ibm.com/br/ibm/history/>>. Acesso em: 16 de março de 2013.

KOTTER, J. P. ; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desenho empresarial*. São Paulo: Makron, 1994

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos*. 10º ed. São Paulo: Futura, 2000

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico*. 14^o ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; WAGNER T. C. *Programa de Trainees no Mercado de Trabalho Nacional: Apresentação dos Resultados de Pesquisa*. In: X SEMEAD, 2007, São Paulo. Seminários em Administração FEA-USP, 2007.

MUNDO DAS MARCAS, *História IBM*. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/ibm-negcios-online.html>>. Acesso em: 16 de março de 2013.

NADLER, L. *The handbook oh human resources development*. Nova York, Wiley, 1984 *apud*. PANTOJA, M. J. et. al. *Valores Suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho*. *Estud. psicol. (Natal)* vol.10 no.2 Natal May/Aug, 2005.

OLIVEIRA, A. R. de. *Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996. *apud*. MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; WAGNER T. C. *Programa de Trainees no Mercado de Trabalho Nacional: Apresentação dos Resultados de Pesquisa*. In: X SEMEAD, 2007, São Paulo. Seminários em Administração FEA-USP, 2007.

ROBBINS S.I. *Comportamento Organizacional*. 11^o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. ; JUDGE, T. A. ; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, J. C. S *Treinamento e Desenvolvimento*, 2010, Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamentoedesenvolvimento/49031/>>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23^o Ed. São Paulo: Cortez, 2007, p. 122-123)

SCHEIN, H. S. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, I.F.F.G. *IBM: O Desafio da Mudança*, Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo ed. Mai/Jun, 1993.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 10^o ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice A – Questionário de Entrevista

- 1- A IBM se preocupa em transmitir ou reafirmar valores e crenças para seus funcionários no dia a dia.
- 2- Qual é a prática da IBM em relação aos treinamentos? Os funcionários são indicados ou optam por participar dos treinamentos?
- 3- Como a IBM faz a integração dos novos funcionários?
- 4- A IBM trabalha com treinamentos valorativos? Como eles são?
- 5- Quais são os impactos percebidos nesse tipo de treinamento?
- 6- Qual o impacto do treinamento valorativo dado aos novos funcionários?
- 7- Com o passar do tempo os novos funcionários acabam desacreditando nesses valores?
- 8- Os líderes possuem a função de transmitir e reafirmar crenças e valores aos funcionários?
- 9- A IBM já teve que reavaliar sua cultura organizacional por conta de mudanças no ambiente externo? Como foi essa experiência? (se não, como você acha que seria passar por isso).
- 10-Em sua opinião, o treinamento seria uma prática positiva em relação a manutenção da cultura organizacional. E em relação à mudança cultural, o treinamento seria eficaz igualmente?