

# POLÍTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

**Resumo:** A globalização verifica-se como um fenômeno onde as fronteiras do conhecimento são derrubadas e a velocidade das transformações são inatingíveis. Fala-se constantemente que o principal recurso das organizações são os seres humanos, porém como desenvolver esse precioso recurso nas empresas? A partir desta premissa, o projeto Recanto Maestro verificou que através da formação continuada (*Life Long Learning*) é possível levar o indivíduo a adquirir competências que habilitem à interculturalidade, preparando-o à dialética com as diferentes raças, culturas, etnias. A investigação foi realizada com método qualitativo por meio de entrevistas com 15 coordenadores de projetos. Os resultados verificados apontam para a transformação da cultura individual a partir da cultura organizacional que é centrada sobre o indivíduo, sobre a auto-realização deste e conseqüente responsabilização, proporcionando o respeito às diferenças, a busca de resultados comuns e, sobretudo, ao resgate da própria identidade pessoal-profissional e cidadã, atenuando fronteiras do conhecimento.

## 1. Introdução

O contexto atual é caracterizado por grandes mudanças organizacionais, hiper-competição entre organizações, relações globalizadas e transformações cada vez mais rápidas e profundas. Conforme Wittmann et al. (2004) a abertura dos mercados tem sido a marca registrada nos últimos anos, cujos sinais estão presentes em diversos locais, estabelecendo uma nova ordem mundial, que exige alto nível de qualidade, produtividade e inovação das organizações.

O processo de desenvolvimento sustentável, sobretudo no presente panorama de crise financeira, está sendo debatido nos meios de informação, bem como nos encontros acadêmico-empresariais. Em contrapartida, verificam-se organizações que, apesar das previsões pessimistas do mercado internacional, advertidas por especialistas das mais

diversas áreas e países, mantêm um crescimento exponencial e constante, com participação ativa regional, nacional e internacional.

Na contramão das informações prevalecentes este estudo buscou avaliar uma realidade de crescimento empresarial no centro do estado do Rio Grande do Sul que busca, através da formação continuada dos colaboradores e gestores, o desenvolvimento organizacional, verificando quais são as atitudes adotadas que proporcionam uma mudança de hábitos dos indivíduos de modo a aprimorar a mentalidade em prol da interculturalidade.

Decorre a necessidade da constante atualização dos modelos mentais dos membros das organizações, de modo a adquirirem a flexibilidade que permita o acompanhamento das mudanças sociais, econômicas, legais, políticas em nível nacional e internacional. Esta pesquisa se insere na discussão da gestão e formação das novas gerações de profissionais com competências que habilitem à interculturalidade, tendo em vista que muitas empresas têm realizado projetos de formação continuada visando não apenas o aprimoramento dos conhecimentos técnicos, motivacionais, relacionais, mas também para preparar os colaboradores à competência atualizada que possibilite a competitividade no mercado globalizado. Começa-se também a exigir outras competências, como o desenvolvimento de capacidades criativas e flexíveis para a inteligência profissional de alta performance (QUINN, ANDERSON, FINKELSTEIN, 1998).

Estudar de modo sistemático como se estabelecem esses programas de formação dos profissionais no interior das organizações pode indicar novos modos de desenvolver os indivíduos, tanto líderes quanto colaboradores, a fim de transformar os padrões de relações culturais no interior da empresa a qual se torna agente de melhoria social.

Estimular a capacidade de pensar de modo criativo e inovador tem sido uma preocupação e desafio nas organizações que buscam a qualificação de profissionais, através de programas internos. A intenção é que estejam aptos a gerenciar pessoas, idéias e tenham capacidade resolutiva de problemas complexos.

Ao falar de interculturalidade aliado à formação continuada, e considerando o processo de formação dos indivíduos como premissa pela busca de competitividade, a problemática levantada pelo presente estudo consiste em pesquisar: Quais os resultados de uma gestão baseada no *Life Long Learning* e seus reflexos na interculturalidade?

## 2. O agente intercultural

O termo latino “cultura” começou a ser utilizado pelo pensamento europeu apenas na segunda metade do século XVIII. Esse termo significava

o nexu vivo entre o homem e a natureza, assinalando o primeiro papel de um ser dotado de razão que contribui à evolução de várias formas de vida (entre os primeiros significados do termo cultivo, elaboração, cuidado e criação). No século do Iluminismo, o termo cultural adquire um significado oposto ao termo natural (KALYUGA, 2006, p. 273).

Ou seja, a cultura passa de uma concepção homem-natureza para se tornar um produto das relações do homem com o mundo.

Fleury e Fischer (1989) entendem a cultura como o conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que agem como elos de comunicação e consenso, ocultando e instrumentalizando as relações de dominação.

Para a psicologia soviética ilustrada por Vigotsky (1999), o homem se desenvolve ao interagir com o meio social e a cultura – composta por instrumentos e signos. Para este autor, um dos instrumentos fundamentais é a linguagem. O indivíduo adquirindo os padrões de linguagem, bem como as diversas ferramentas desenvolvidas ao longo da história, transforma-se e torna-se um ator de modificações sociais. A partir desse processo, o indivíduo internaliza o meio em si mesmo (sociedade, família, conhecimento etc.), criando a capacidade de relacionar-se com os outros e consigo mesmo.

É justamente a interação com os outros um objeto de estudo freqüente nas pesquisas científicas que perpassam pela histórica mundial, do âmbito social ao organizacional-administrativo, do âmbito econômico ao político e tantas outras áreas do saber humano. Pesquisas voltadas às interações entre raças, culturas, nações tendem a ser cada vez mais uma contribuição à sociedade contemporânea tendo em vista os efeitos da “aldeia global” na vida de cada indivíduo.

Para que se tenha a capacidade necessária de construir relações interculturais profícuas e duradouras, são necessários cidadãos que sejam agentes de relações com outros povos e, ao mesmo tempo, sejam capazes de desenvolver e manter a própria cultura.

Esta pesquisa, ao averiguar o desenvolvimento da interculturalidade, resgata a etimologia da palavra cultura. Este termo possui dois significados fundamentais. O

primeiro e mais antigo, é aquele que significa a *formação* do homem, o seu aperfeiçoar-se e refinar-se. O segundo significado, indica o produto desta formação (ABBAGNANO, 2006)<sup>1</sup>.

Seguindo esse conceito de cultura, podemos estabelecer para esta pesquisa inúmeras reflexões: o que cultivamos nos processos formativos nas empresas? Será que cultivamos o desenvolvimento do ser humano em suas potencialidades ou cultivamos um indivíduo alienado de suas capacidades? Que formação se realiza no interior das empresas?

De acordo com Meneghetti *et al* (2003), “o aperfeiçoamento da eficiência em qualquer campo, obtém-se cultivando o potencial de cada indivíduo. A velocidade das mudanças sócio-econômicas impõem uma atualização contínua das competências e das habilidades”.

Neste sentido, seria interessante a inclusão de um processo formativo continuado dentro das organizações que, além de internalizar a identidade da cultura local, levasse em consideração o potencial individual, visando a construção de cidadãos capazes de interagir com diversas culturas ou meios sociais. Deste ponto de vista, o indivíduo passa a ser um agente intercultural.

### **3. *Life Long Learning*: formação à interculturalidade**

No ano de 2000, a Europa formalizou a importância da formação continuada. O “Memorando sobre Aprendizagem ao longo da vida” (*life long learning*), elaborado pela Comissão das Comunidades Européias, afirma que a Europa entrou indiscutivelmente na *era do conhecimento* e que os modelos de aprendizagem, vida e trabalho irão alterar-se em conformidade. Diz ainda que tal mudança afeta não só os indivíduos, mas também os procedimentos convencionalmente estabelecidos. Essa nova política tornou-se diretiva internacional quando da divulgação do Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional Sobre a Educação para o Século XXI (DELORS *et al*, 2001). Neste documento se desenvolve a concepção da educação ao longo da vida e que a educação é tanto estratégia de desenvolvimento econômico quanto de desenvolvimento humano.

---

<sup>1</sup> Tradução dos autores

Inevitavelmente, a mudança não se restringirá ao âmbito das instituições de educação formal, integrar-se-á na esfera empresarial, por demanda de mercado. O conceito que se adota de “educação continuada” (*life long learning*, educação ao longo da vida) está relacionado à formação que nunca está terminada, cuja aprendizagem é coextensiva da vida das pessoas e da atividade dos grupos e das sociedades. No contexto hodierno o *life long learning* (LLL), é fundamental, pois conhecimentos, tecnologias, informações estão atualizando-se diariamente. Os impactos da globalização refletem não apenas o ultrapassar das barreiras comerciais, mas impõem, sobretudo, a competitividade embasada sobre o conhecimento. Quinn, Anderson, Finkelstein (1998, p. 183-184)<sup>2</sup> argumentam que “O verdadeiro profissional comanda um corpo de conhecimento – disciplinas que devem ser constantemente atualizadas”.

Meneghetti (2003a, 2005, 2007) elabora algumas premissas fundamentais para que as empresas consigam ser bem sucedidas e criarem conhecimento no contexto da globalização: a) transcendência dos estereótipos por parte dos empreendedores; b) qualificação dos profissionais do ponto de vista técnico e humano; c) qualificação de seus produtos; d) respeito às leis, cultura, valores e especificidades de cada país e conseqüente mercado; e) os ganhos obtidos naquele país devem ser reinvestidos no mesmo para o crescimento e bem estar local; f) *forma mentis* flexível, mas focada no escopo da empresa.

Tendo em vista a necessidade de padrões flexíveis nas interações com as diversidades culturais, é pertinente desenvolver padrões comportamentais capazes de se adequarem aos diferentes contextos interativos. Para tanto, a formação continuada pode ser uma proposta resolutive da construção da mentalidade aberta às diversidades, mentalidade esta que irá conduzir o indivíduo a se relacionar com as diferentes culturas, extraindo destas riquezas particulares que proporcionam um incremento da própria personalidade.

De acordo com Meneghetti (2005, p. 45) “o bem-estar não depende da fortuna dos lugares, das terras ou dos mares, está sempre presente aonde se unem evolução e capacidade técnica. Portanto, o bem-estar de qualquer lugar está aonde se encontram e trabalham homens inteligentes e coerentes por racionalidade e vontade”. Logo, o **desenvolvimento da inteligência humana é motor propulsor de evolução**, e nortear a formação continuada de pessoas para atingir uma alta performance profissional pode ser um

---

<sup>2</sup> Tradução da autora.

elemento de visão estratégica de empresas que também visam atingir altas performances para poder interagir no mercado globalizado.

Para que o ser humano consiga interagir de modo eficiente no contexto em que opera, é desejável que possua como método o aprender a apreender de modo constante e, para tanto, torna-se necessária a flexibilização dos próprios modelos comportamentais à exigência constante da aquisição de novas competências,

#### **4. Método de pesquisa**

Tendo em vista a natureza exploratória desta pesquisa, a metodologia utilizada no estudo é de característica qualitativa. Opta-se por esta modalidade, pois ela propicia um maior aprofundamento do fenômeno investigado, ações, princípios e crenças, o que orientará a análise da realidade concreta do estudo em questão (TRIVIÑOS, 1994).

As abordagens qualitativas para a coleta de dados são usadas tipicamente no estado exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais. Tais estudos normalmente envolvem o uso de amostras menores ou estudo de caso (HAIR *et al.*, 2007, p.152).

A metodologia qualitativa oferece descrições ricas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, baseando-se sobre uma variedade de técnicas como entrevistas formais e informais, técnicas de observação *in loco*, análise histórica, etnografia etc. (VIEIRA e ZOUAIN, 2006). “A justificativa para que o pesquisador mantenha um contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente é a de que estes são muito influenciados pelo seu contexto” (BICUDO, 1997, p. 54).

Este estudo foi feito através de pesquisa de campo com entrevistas semi-estruturadas abrangendo quinze coordenadores de programas de formação continuada, cujo objetivo é o de capacitar constantemente os colaboradores para que sejam capazes de relacionar-se com as diversidades culturais e respondam às exigências do mercado. As entrevistas foram individuais em profundidade, gravadas com prévia autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para garantir a qualidade e coerência dos dados coletados.

As empresas analisadas estão instaladas no Distrito Recanto Maestro na região da Quarta Colônia de imigração italiana do estado do Rio Grande do Sul. Recanto Maestro teve sua fundação em 1988, através das atividades de uma organização do terceiro setor – AIO<sup>3</sup> – que promove mundialmente o resgate de ambientes inicialmente abandonados pelas comunidades locais, transformando-as em referências internacionais de integração entre homem, meio ambiente e sociedade. Isto é possível através das parcerias estabelecidas entre órgãos públicos e privados e dos projetos educacionais e de formação proporcionados nestes locais. O embasamento das atividades desta ONG reside na mudança da mentalidade dos cidadãos locais a partir da conscientização do valor que possuem, enquanto indivíduos e entes sociais, valorizando a própria “terra” e responsabilizando pelas transformações interculturais.

As informações obtidas nas entrevistas foram verificadas conforme a Análise de Conteúdo que se caracteriza por ser “um conjunto de técnicas de análise dos dados, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos, obter indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens” (BARDIN, 1977, p. 160).

## **5. Promoção da educação humana superior para o desenvolvimento da sociedade global.**

O projeto Recanto Maestro inicia suas atividades no ano de 1988, através das atividades de uma organização de terceiro setor (AIO) e, desde sua fundação toda sua atividade está fundamentada na formação da cidadania autêntica brasileira, com fundamentos humanistas.

O projeto inovador, fundado sobre os princípios do *life long learning*, começou a captar para uma região de baixa atratividade econômica empresas sólidas, que vêm atraídas pelo capital humano capacitado através dos programas de formação ali desenvolvidos.

A seguir analisa-se os resultados das entrevistas realizadas com os quinze coordenadores de projetos de empresas e ONGs que estão se preparando e/ou já são internacionalizadas. O objetivo é verificar as influências da formação e educação do

---

<sup>3</sup> Associação Internacional de Ontopsicologia – organização não governamental.

indivíduo a fim de capacitá-lo para construir relações interculturais que sustentem o posicionamento globalizado das empresas.

Após o consentimento dos pesquisados foram gravadas, transcritas e retiradas conforme foram emergindo os argumentos dos entrevistados para serem agrupados e analisados. Por isso, não foram contados a quantidade de vezes que o argumento foi citado, escolheu-se os mais significativos que representaram a riqueza dos dados. Priorizamos a qualidade e a diversidade de temas que surgiram e que formaram o conjunto dos elementos para a compreensão de nosso objeto de estudo. Nosso objeto de estudo são empresas e organizações instaladas em Recanto Maestro que gerenciam os seus recursos humanos tendo em vista a perspectiva de tornarem-se não apenas uma empresa local, situada no interior do RS, mas, sobretudo, de despontarem no mercado global com pessoas habilitadas a relacionarem-se com as diversas culturas.

Inicialmente questionou-se a respeito das motivações que fizeram as empresas investigadas a se instalarem no distrito Recanto Maestro, e seguem as repostas:

*Coordenador 1 (C1) - A proximidade com o distrito Recanto Maestro, o Ambiente ecobiologicamente equilibrado, a existência de pessoas da região dispostas ao trabalho e dedicados a sua evolução.*

Nesta entrevista, notamos a importância da cultura regional para receber os investimentos neste local, que atualmente abriga um projeto que **resgata as raízes do humanismo**. O humanismo europeu foi o princípio que norteou o Renascimento italiano e que desenvolveu a semente do homem vitruviano (BURCKHARD, 1991).

*C2 - As grandes potencialidades do local, observáveis pelo seu contínuo crescimento. E a oportunidade de colaborar e ser beneficiado pela proposta do Recanto Maestro de formação de lideranças.*

O elemento marcante nesta declaração, foi que existe o investimento, a parceria em espaços que são avaliados com **potencial de crescimento e, sobretudo, na formação de liderança**.

O coordenador de projeto C3 enfatiza outro tema:



*C3 - O que me motivou desenvolver uma empresa nesse lugar foi que conhecia o Projeto do Centro de Cultura Humanista Recanto Maestro há 12 anos. E desde que o conheci, tive a intenção de abrir uma empresa neste lugar. Local de alto humanismo, de estudo e trabalho sério e possibilidade de alargar a mente em uma visão global.*

Foi importante a percepção de que **existe um contexto gerado, cultivado, preparado, para que novidades sejam desenvolvidas**. De fato, o projeto Recanto Maestro procura conduzir ao desenvolvimento integral do humano (social, econômico, profissional etc.).

É fundamental notar que projetos que protegem e revigoram o humanismo foram bem sucedidos e possibilitaram tantos progressos em diversos campos da vida e da ciência de cada época. Exemplo disso foi o renascimento italiano, diz Burckhardt (1991, p. 132) “Além de Florença, havia muitas cidades na Itália onde indivíduos e círculos sociais denotavam todas as suas energias ao humanismo e à proteção dos estudiosos que nela viviam”. A análoga transposição não é mera argumentação. Este projeto **está fundado sobre bases humanistas**. É por meio do resgate dos valores humanos em processos de formação que se desenvolve uma nova **inteligência competente e competitiva** (MENEGETTI, 2003c).

Esta inteligência é fundamental para solidificar a mentalidade voltada ao mundo globalizado:

*C15 – Um dos principais problemas é o da ‘internacionalização’ das pessoas. Explico: todos temos nossos hábitos culturais, nosso idioma, nossos valores e crenças e tudo isso é muito positivo. Porém, não se pode falar de verdadeira internacionalização, ou se quisermos usar um termo mais moderno, de globalização, sem falar da internacionalização/globalização das pessoas-colaboradores. Isso vale continuamente, pois continuamente temos que inserir novos colaboradores no palco internacional e para isso é preciso ter uma mentalidade aberta, flexível, tolerante.*

Estes princípios reportam ao entendimento de que o desenvolvimento de alta performance de perfis profissionais **dependem diretamente de longos e contínuos processos de formação** que ocorrem em diferentes etapas e períodos e abrangem os mais variados interesses humanos.

E no que consiste esta formação? Além de apontar a possibilidade de capacitar profissionais nos centros rurais, o que auxilia a evitar o êxodo dos jovens para os grandes centros ao encontrarem trabalho em suas terras de origem, verificam-se os seguintes projetos de formação nas falas dos gestores:

*C4 - Desenvolvimento de lideranças técnicas fora dos grandes centros; Excelência de serviços; ambiente ecológico integrado propiciando incremento de produtividade; parceria com a Faculdade AM (IES) para o desenvolvimento do curso de sistemas de informação.*

*C8 – As prioridades foram formar profissionais para atender este processo, pelo estudo de línguas, preparação e contatos com este mercado, a fim de estabelecer as relações necessárias ao sucesso dos projetos.*

Conforme essas entrevistas dos coordenadores de projetos, podemos perceber que as **empresas buscam liderança e excelência de serviços e, por isso, uma delas estabelece a parceria com a Instituição de Ensino Superior (IES) local.** Essa parceria é fundamental, visto que existe uma relação de benefício da troca: ambas ganham e juntas podem realizar projetos ainda maiores.

Além disso, pode-se constatar o investimento no aprendizado de novos idiomas, que serve de premissa para interagir de modo eficiente com culturas estrangeiras. De acordo com Bernabei (2007), para o ingresso e manutenção no mercado de trabalho, o profissional que queira um posicionamento evolutivo tem como pré-requisito o aprendizado de línguas estrangeiras.

É válido ressaltar na resposta do entrevistado C8 que os processos de formação valem também aos cargos de gestão, convalidando o conceito do *life long learning* que consiste no desenvolvimento constante das próprias capacidades:

*C8 - Oportunidade de crescimento pessoal, aliado ao crescimento econômico e desafio de novas oportunidades de atuar globalmente, ou seja você como empresário, também desenvolver-se pessoal e culturalmente.*

Outro fator fundamental que emerge nesta colocação, característicos de empresas que geram crescimento, é a **formação dos líderes.** Os entrevistados percebem que também eles, para desenvolverem seus colaboradores, **precisam realizar continuamente sua própria formação.** O investimento em sua capacidade operativa, em sua inteligência em

seu profissionalismo torna-se preliminar ao sucesso do projeto que eles, enquanto líderes, desenvolvem.

Este processo formativo não é realizado somente no Brasil, mas também no exterior:

*C 14 – (...) a empresa promove anualmente eventos internacionais de formação de seus colaboradores, que obtém uma atualização sobre o mercado e psicologia internacional, servindo de embasamento para a docência no Brasil.*

São os processos de formação continuada que favorecem a capacidade de relativizar as visões marcadamente fixas, que no cotidiano das relações de trabalho vão se absolutizando como “verdadeiras” ou “corretas”. **A formação continuada possibilita a relativização ou transcendência dos modos operativos que por vezes são condicionadores do pensamento difuso no coletivo dos vários colaboradores da organização.**

Maslow (2003) argumenta que a formação profissional nas organizações implica o desenvolvimento da capacidade criativa dos líderes e colaboradores. Diz o autor: “eles devem ser capazes de contribuir com a inevitável e rápida obsolescência de qualquer produto novo, ou de qualquer forma antiga de fazer as coisas” (p. 223). Essa visão humana de formação nas organizações requer, segundo Maslow (2003), o **desenvolvimento psicológico, das habilidades de percepção e concentração, e flexibilidade**, elementos que se formam ao longo do tempo, **com processos contínuos de transformações de comportamentos e hábitos**. Neste sentido, os estudos de Meneghetti (2003), enfatizam que as estruturas psíquicas são construídas e se manifestam nas experiências vividas pelos indivíduos por meio dos hábitos que este adquiriu ou ainda mantém em seu dia a dia. Essas modalidades de ação são as bases sob as quais se coligam os estereótipos (modelos mentais que orientam as ações) que estabilizam e sustentam os comportamentos caracteriais de toda a cultura.

Os hábitos são disposições mentais que orientam as ações a serem realizadas conforme determinadas modalidades, tendendo a ser exercidos conforme um padrão de comportamento. Isto é, são as internalizações dos modos de ação que são adquiridas através dos pequenos comportamentos diários e que são repetidos durante muito tempo daquele modo, conforme aquele significado.

E como propor um contra-hábito, objetivando que o indivíduo evolua a própria flexibilidade cognitiva e perceptiva, a fim de que seja um ente sem preconceitos e aberto à interações culturais? A proposta do *life long learning* reside justamente neste fato, de ao propor uma constante formação humanista, atualiza-se o próprio saber, e dificulta-se o enrijecimento mental e por consequência comportamental.

*C 7 – (...) a filosofia da empresa voltada à formação internacional dos colaboradores permite uma flexibilidade de pensamento e um acréscimo de personalidade. Vão aprender o melhor lá de fora, com quem sabe fazer, para poder aplicar ainda melhor aqui.(...).*

É importante ressaltar que na visão dos gestores o contato com culturas externas tem como objetivo uma ampliação da visão de mundo, mas com aplicação no próprio campo de interesse. Este pode ser definido como o “profissional globalizado” que, ao se relacionar com diversas culturas, objetiva reforçar a própria identidade, pois passa a conscientizar o próprio valor e a própria cultura. Agindo localmente, porém, pensando globalmente.

*C 13 - Nossa relação está baseada, sobretudo no conhecimento. É importante na formação de um indivíduo e conseqüentemente de uma empresa ver o que o mundo está produzindo na sua área de atuação. Deste modo podemos nos inspirar, conhecer as novidades e aplicar na nossa realidade, sempre de modo personalizado, com matéria-prima local. No que diz respeito aos fornecedores, é, sobretudo a qualidade que nos leva a manter relações com estes.*

*C 4 - Esse investimento resultou em um profissional mais informado, motivado e com ambição de crescimento.*

O perfil do profissional desenvolvido pelos programas de formação das empresas estudadas corresponde com o conceito dos novos modos de relacionamento de trabalho: o contrato proteano<sup>4</sup>, que conforme Abrahim (2008), caracteriza-se sob três aspectos: 1) mobilidade - ele abre novos modos de pensar o trabalho, que não se limitam dentro de uma única função ou empresa; 2) rompimento de fronteiras - ele amplia o próprio conceito de carreira trabalhando em outros ambientes que não necessariamente os da empresa e desempenhando múltiplas funções, não associando carreira com o trabalho pago dentro da

---

<sup>4</sup> “A denominação advém de Proteus, figura mitológica grega, que tinha o dom de se transformar e mudar de forma de acordo com a sua vontade, em analogia à adaptabilidade, versatilidade e proteiformidade exigida ao novo modelo de carreira” (HALL; MIRVIS, 1994 *apud* ABRAHIM, 2008).

organização; 3) empregabilidade, autonomia e adaptabilidade - as pessoas competentes e ambiciosas passaram a tomar as rédeas de suas carreiras ao invés de entregar esse papel às organizações, o que as tornam mais requisitadas.

Podemos observar que o nascimento de organizações, desde o início, alinhadas a este projeto do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista fomentavam, ao longo dos anos e, ainda fomentam a atividade de cultura e arte humanistas:

*C 15 - O Recanto Maestro já nasce de modo internacional, o lugar exige que você pense, faça, desenvolva suas atividades e serviços com uma cultura de internacionalização, além de que os serviços que prestamos serem diferenciados (...).*

*C 2 – Verificamos nos profissionais uma postura globalizada, capazes de fazer relações com qualquer nação. Tanto que participamos de congressos internacionais (em 2006 participamos do Congresso Internacional das Associações de escolas de Administração em Berlim - Alemanha). Com profissionais capacitados o crescimento da empresa é inevitável*

Esta particular correlação entre atividade científica e organização, visando um pensamento sem fronteiras, esteve sempre no fundamento do Recanto Maestro. Atuar localmente com uma visão da sociedade global é uma aprendizagem ainda recente para a cultura brasileira, que historicamente aprendeu a ser dependente de outra cultura.

*C 1 - Sem dúvida, nos falta racionalidade para impactar uma nova cultura (referindo-se à cultura brasileira). E isso nos coloca em uma situação de fragilidade. A língua também é um fator impeditivo.*

**Ocorreu um processo de resgate e nova constituição de valores locais sem deixar de incorporar os grandes elementos da cultura humana já desenvolvida ao longo dos tempos.**

*C 9 – Verifica-se um aumento da confiança dos colaboradores por terem consciência do valor daquilo que vendemos, um ganho de personalidade de cada um deles (com perda do sentimento de inferioridade comum na região), uma facilidade na aproximação com países do exterior, e conseqüente aumento do faturamento.*

Esse processo de construção depende de uma mudança de padrões de pensamentos culturais que estão internalizados no próprio inconsciente coletivo de um povo e de uma

região. Por isso, reencontrar o ponto força, íntimo e único de cada um, ou seja, a identidade de cada empresa, de cada operador, de cada região/lugar, de cada organização, de cada colaborador, de cada líder gera a dignidade do próprio existir de modo criativo.

## **6. Considerações Finais**

O agir de modo global não significa apenas concorrer com empresas de outros países ou ser constantemente informado sobre o que ocorre ao redor do mundo. A dificuldade reside em como a empresa mantém a vantagem competitiva constantemente. Para tanto, à luz dos dados coletados, verifica-se que os quinze coordenadores de projetos das empresas pesquisadas, localizadas no Recanto Maestro, visam o conhecimento como fonte de desenvolvimento integral da organização.

Nesta perspectiva, por meio das percepções dos gestores podemos compreender que é justamente o fator humano que propulsiona o diferencial competente e competitivo das organizações, tanto a nível nacional quanto internacional. Os profissionais hodiernos passam a agregar valor à organização através do conhecimento, tornando esse um ativo com forte poder e muito valorizado nas organizações (ANGELONI, 2002).

Contudo, não basta propor programas de treinamento, mas faz-se necessária uma formação que esteja aliada ao potencial do indivíduo, que encontra no processo laborativo um modo de realizar a si mesmo, bem como os interesses organizacionais (MENEGETTI, 2003b). Lucács (apud Antunes, 1999) em seu texto “para uma ontologia do ser social”, aponta o ato laborativo como uma possibilidade de o indivíduo buscar o auto-conhecimento e de tornar-se um ente social, estando no centro do processo de humanização do homem.

A formação dos colaboradores das empresas investigadas engloba o aprendizado de outros idiomas como fundamental para iniciar o processo comunicativo com outras nações. Tal aprendizado é, sobretudo, reforçado pelas viagens internacionais realizadas pelos colaboradores em ocasiões de estágios, participação de congressos, pesquisas de mercado. Além da formação acadêmica (ensino superior, cursos de especialização), da formação profissional (cursos específicos de postura profissional), da formação lingüística, proporciona-se aos colaboradores a formação e desenvolvimento pessoal, complementados por consultorias individuais.

Através das iniciativas formativas constatadas nesta pesquisa, as organizações proporcionam enriquecimento cultural e flexibilidade mental aos colaboradores, favorecendo o incremento de novos valores, com conseqüente relativização de tantos estereótipos ou modelos de comportamento absolutos. Promove-se, assim, um adequado posicionamento do indivíduo ao afrontar as relações globais, sendo capaz de adaptar-se velozmente às transformações.

Na era do conhecimento, o maior capital de qualquer organização é o humano. Vergara e Abreu (1992) concordam que “superado os antigos modelos tecnológicos, hoje existe uma nova lógica de produção cujo foco é representado pelo trabalhador do conhecimento [*knowledge worker*], que demanda uma nova visão empresarial centrado no aspecto individual”. Também Bernabei afirma que “atualmente, todas as empresas conhecem e utilizam tecnologias de venda e produção avançadas, todas utilizam os mais sofisticados meios de comunicação de dados, redes intranet e internet, mas a diferença substancial hoje é determinada pela *capacidade subjetiva* de quem trabalha e produz no interior das empresas” (2004, p. 25). Neste sentido, a formação do capital humano é primordial para a sobrevivência e crescimento no mercado globalizado. Para que uma empresa cresça é necessário fazer crescer as pessoas; esta é a filosofia das empresas instaladas no distrito Recanto Maestro. Nesta visão, está implícito que, através da formação contínua dos colaboradores (*Life Long Learning*) é possível não apenas pensar globalmente, mas agir e obter vantagem competitiva no mercado global.

### Referências Bibliográficas

- ABBAGNANA, Nicola . **Dizionario di filosofia**. Torino: UTET, 2006.
- ABRAHIM, G. S. **A evolução do conceito de carreira**. In: [http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_evolucao\\_do\\_conceito\\_de\\_carreira](http://www.administradores.com.br/artigos/a_evolucao_do_conceito_de_carreira) Acesso em: 27/10/2008, 00:51.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Bontempo, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BERNABEI, P. Psicologia Managerial: o conhecimento que consente a escolha otimal. In: **Psicologia Managerial**. São Paulo, FOIL, 2004.

BERNABEI, Pamela. Os três pontos para entrar no mundo do trabalho. In: Meneghetti, A. et al. **Psicologia Managerial**. 2.ed. São Paulo: Foil, 2007.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **Pesquisa qualitativa em educação**. Piracicaba, Unimep: 1997

BURCKHARD, J. **A cultura do renascimento na Itália**. Brasília: UNB, 1991.

Comissão Das Comunidades Europeias. **Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida**. Bruxelas. 30/10/2000. <http://www.alv.gov.pt/dl/memopt.pdf>. Acesso em: 27/10/2008, 01:45.

DELORS, J. *et. Al.* **Educação, um tesouro a descobrir**: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional Sobre a Educação Para o Século XXI. 5. ed. São Paulo/ Brasília, DF: Cortez/ MEC: UNESCO, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

HAIR, Jr. J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2007.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

KALYUGA, Vladimir. **Cultura corporativa in Atos do congresso Business Intuition**. FOIL: São Paulo, 2006.

MASLOW, A. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MENEGHETTI, A. Business Intuition. In: Atti del **Congresso Business Intuition**. Milano, FOIL, 2005.

MENEGHETTI, A. Il rilancio della piccola e media impresa italiana. In. Rev. **Nuova Ontopsicologia**. Roma: Psicologica Editrice, Rev. Sem. Nº 2/2002, ano XXI, aprile, 2003a.

MENEGHETTI, A. Inserção competitiva no mundo do trabalho. In: **Psicologia Managerial**. São Paulo, FOIL, 2003b.

MENEGHETTI, A. **La psicologia del leader**. Roma: Psicologica Editrice, 2007.

MENEGHETTI, A. **Psicologia da Organização**. São Paulo: FOIL, 2003c.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. In: **Harvard Business Review on Knowledge Management**. Boston, Harvard Business School Publishing, 1998, p. 181-205.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais - a pesquisa quantitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, S. C. A formação em administração como requisito para o exercício da função gerencial no Brasil. In: **Anais do XXXI EnANPAD**. Rio de Janeiro, setembro de 2007.



VERGARA, S. C. Qualidade e produtividade: velhas questões em busca de novas respostas para uma nova era. In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

VIEIRA, Marcelo Milano Flacão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

WITTMANN, M. *et al.* Redes empresariais: um estudo sobre as principais estratégias adotadas por micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul. **SEGET**. Resende, 2004.

**Autores:** Soraia Schutel, Wesley Lacerda, Paula Bazzo, Estela Maris Giordani

**Instituição:** Antonio Meneghetti Faculdade

### **Perfil Profissional dos autores**

Soraia Schutel. Administradora pela UFSC, mestranda em Administração pela UFSM, especialista em gestão educacional, especialista em psicologia com endereço em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo-Rússia, professora da graduação e pós-graduação da Faculdade Antonio Meneghetti, representante Associação Internacional de Ontopsicologia junto à ONU. [soraiaschutel@libero.it](mailto:soraiaschutel@libero.it)

Wesley Lacerda e Silva. Economia/UFRGS, especialista em psicologia com endereço em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo-Rússia, Consultor Internacional Foil, docente graduação e pós-graduação Faculdade Antonio Meneghetti. Empresário, Presidente da Associação Ontoarte/BR. [wesley@metainf.com.br](mailto:wesley@metainf.com.br)

Paula Silva Bazzo. Graduação em Relações Internacionais pela Univali, graduanda em psicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo – Rússia, graduanda em administração pela Faculdade Antonio Meneghetti, mestranda em Administração pela UFSM. [paulabazzo@yahoo.com.br](mailto:paulabazzo@yahoo.com.br)

Estela Maris Giordani. Pedagoga, Mestre e Doutora em Educação. Esp. Psicologia com endereço em Ontopsicologia UESP/RU. Professora UFSM/MEN/CE, atua no PPGA e PPGDCH da UFSM. Atua com pesquisa na área de pedagogia universitária e interdisciplinaridade. Membro da Comissão Científica da Associação Brasileira de Ontopsicologia. [estela@pesquisador.cnpq.br](mailto:estela@pesquisador.cnpq.br)