

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

CELENIRA DE OLIVEIRA CABRAL

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM EMPRESAS DA
CIDADE DE PARANAGUÁ**

Curitiba,
2013

CELENIRA DE OLIVEIRA CABRAL

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM EMPRESAS DA
CIDADE DE PARANAGUÁ**

Monografia apresentada ao Curso de pós-graduação em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná - UFPR, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

Curitiba,
2013

CELENIRA DE OLIVEIRA CABRAL

DEDICATÓRIA

À Deus, pela força e a dádiva do aprendizado.

Ao meu Orientador Romualdo Douglas Colauto;

Aos Professores pela dedicação na transmissão do conhecimento;

Aos colegas de curso que me apoiaram nos trabalhos e pesquisas;

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais, pela dedicação na minha educação e por sempre estarem ao meu lado me incentivando a buscar sempre mais na minha formação acadêmica.

Agradeço à todos que me ajudaram na elaboração deste trabalho. Em geral inclui agradecimentos ao Coordenador, Orientador, professores e todos que contribuíram de alguma forma para conclusão deste trabalho

Agradeço aos colegas de curso, em especial àqueles que fizeram parte da minha equipe de estudos.

Aos meus filhos pela paciência durante o período de ausência em que estive totalmente focada nos estudos.

E agradeço sobre tudo à Deus pela força e fé.

“Combati o bom combate, cheguei ao fim do caminho e mantive a minha fé...”(Cap. IV, v.7, apóstolo Paulo, 1ª epístola a Timóteo).

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar como ocorre a gestão do capital intelectual nas empresas localizadas na cidade Paranaguá, Estado Paraná através da visão de seus gestores. O problema de pesquisa deste estudo é como ocorre a transferências das competências organizacionais nas empresas localizadas na cidade Paranaguá, Estado Paraná pela visão de seus gestores? Em relação a Metodologia de Pesquisa esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos objetivos descritiva e exploratória, quanto aos procedimentos bibliográfica e documental. A pesquisa descritiva preocupou-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interferiu neles. Já a pesquisa exploratória visou proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolveu levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão da questão investigada. Conclui o estudo que a base do conhecimento dos gestores das empresas da cidade Paranaguá, Estado Paraná e o conhecimento tácito, é o desenvolvimento tanto das pessoas como da organização pela possibilidade de capturar as competências organizacionais fundamentais nos níveis organizacionais mais baixos, a partir da experiência e conhecimento adquiridos por eles durante a vida, ou seja, quanto mais pressionados pelo tempo e quanto menor a quantidade de informação, maior a tendência dos gestores a usar a intuição do que o raciocínio lógico.

Palavras-Chave: Capital Intelectual, Competências Organizacionais, Gestão do Conhecimento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 CONHECIMENTO E A COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	13
2.2 TRANSFERÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	22
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	29
4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	32
5. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	44
ANEXOS	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O grande crescimento do fluxo de informações devido a novas tecnologias levam as empresas a repensar a importância da Gestão do Conhecimento. Consideradas hoje organizações de aprendizagem, elas precisam reconhecer o valor do conhecimento que se encontra dentro de suas estruturas para poder crescer e prosperar através de gestão do conhecimento. Tem-se escrito sobre gestão de conhecimento e aprendizagem, também foi escrito sobre o Capital Intelectual e seu potencial para garantir uma vantagem competitiva gerando receita para a empresa. Os gestores sabem que o Capital Intelectual pode ser o principal ativo de seu negócio o que reforça a importância da Gestão da Propriedade Intelectual.

Embora se evidencie atualmente discussões a respeito da Gestão do Conhecimento e da Gestão do Capital Intelectual pouco se sabe como uma empresa pode usar estas gestões para implementar um programa de gestão intelectual a fim de proporcionar uma vantagem competitiva em face da concorrência. A Gestão do Conhecimento refere-se à criação de valor através da inteligência dos funcionários e da conversão deste conhecimento implícito em conhecimento explícito e formal. Na visão de Xavier (1998, p. 22) “gestão do Conhecimento é o processo de criação, captura e uso do conhecimento que melhora o desempenho organizacional”.

O Capital Intelectual e sua gestão tem por finalidade a maximização de valor das competências dos funcionários em prol de se obter uma vantagem competitiva que possibilitem a entrada em novos mercados, a criação de novos produtos, o desenvolvimento de novas técnicas e até mesmo o estabelecimento de alianças estratégicas que levem a um aumento na geração de receita. O Capital Intelectual é composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa. Pode ser considerado a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos que os gestores estão acostumados, equipamento, máquinas, dinheiro, entre outros, o Capital Intelectual é intangível e pode ser representado por um novo conhecimento da força de trabalho

ou por uma nova técnica de produção ou qualquer outro meio que possibilite aumentar ou melhorar a eficácia de uma organização.

O conhecimento é composto por vários itens entre eles a experiência condensada, valores, informação contextual e “insight” experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento não pode ser isolado quando se estuda a transferência das competências organizacionais dentro de uma organização, entretanto pode-se criar um valor baseado no conhecimento, para isto se faz necessário uma estratégia coerente e coordenada do uso do Capital Intelectual: Nesse cenário, o problema de pesquisa consiste em: **como ocorre a transferencia de competências organizacionais em empresas localizadas na cidade Paranaguá no estado do Paraná?**

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Este estudo tem por objetivo analisar como ocorre a transferencia de competencias organizacionais em empresas localizadas na cidade Paranaguá, Estado Paraná na visão de seus gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

De acordo com Kotler (2006), uma das principais tendências da economia moderna diz respeito às relações de concorrência entre as pequenas e médias empresas e as grandes corporações. As empresas de pequeno porte têm demonstrado flexibilidade para constituir arranjos organizacionais, valorizando a estrutura simples, mais dinâmica, inovadora e sensível às exigências de mercado e prestando atendimento personalizado ao consumidor. Também caracterizam essas empresas a criação de empregos, a disposição das oportunidades ao empreendedorismo, a capacidade de diversificação de produtos e processos, proporcionando maior competitividade e facilitando a cooperação.

Kotler (2006) afirma que as empresas alcançam competitividade pela concorrência entre elas. Em vez de esperar resultados de ações isoladas, inovações

são mais freqüentes quando resultantes de interações e cooperação entre empresas. Além de atuar na difusão de conhecimento e de práticas de gestão, as relações externas legitimam certas práticas, muitas vezes sem maiores considerações sobre sua eficiência.

Mesmo diante destes fatos, as micro, pequenas e médias empresas são levadas a praticar mais ações informais por não possuírem recursos financeiros e humanos exigidos para o desenvolvimento de práticas específicas, dificultado a obtenção de uma vantagem competitiva. Este fato vem de encontro aos dados encontrados pelo SEBRAE (2009), 49,9% das empresas encerraram as atividades com até dois anos de experiência, 56,4% com até 3 anos; 59,9% com até 4 anos. Este estudo se justifica pela necessidade que existe das micro, pequenas e médias empresas concorrerem em um mercado de intensa competição e alta complexidade com as grandes empresas. Nesse sentido, as micro, pequenas e médias empresas são aquelas que mais precisam e necessitam de uma boa Gestão do Capital Intelectual em relação à transferência de competências organizacionais para alcançarem essa eficiência. O resultado de uma Gestão do Capital Intelectual bem sucedida pode representar a liderança e até mesmo a sobrevivência de uma empresa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Este estudo se divide em cinco partes, na primeira narramos sobre o problema de pesquisa, objetivo, justificamos a pertinência da questão estudada e forma em que o estudo se encontra organizado. Na segunda parte discorremos a fundamentação teórica do estudo abordando o conhecimento e a competência organizacional e como ocorre a transferência das competências organizacionais. Na terceira parte relatamos a Metodologia de pesquisa utilizada e na quarta parte deste estudo descrevemos e analisamos os resultados da pesquisa. Por fim, narra-se a conclusão, nomeia-se as referências bibliográficas e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONHECIMENTO E A COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

As competências podem ser abordadas por diferentes análises, entretanto, de forma geral podemos dividir para a análise sob o prisma da organização (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades) e das pessoas (relacionadas a equipe de trabalho ou ao indivíduo).

As competências organizacionais surgem da abordagem da organização como um portfólio de recursos (resource based view), onde a empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marcas e imagens), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional), e recursos humanos (FLEURY E FLEURY, 2006).

Nesta abordagem existe diferença entre recursos e competências, onde recursos são algo ou alguma coisa pertencente à organização mesmo sendo de forma temporária, quanto às competências, estas são criadas através das habilidades, ou seja, um conjunto de recursos forma as competências.

Ansoff em 1983 contribuiu relevantemente para o conceito de competência organizacional onde, segundo ele, é na comunhão de conhecimentos dos indivíduos ou de grupos de indivíduos que se origina o número de competências da organização (o resultado do todo é superior as competências de partes), essa forma de agir conduz e orienta a organização ao planejamento estratégico.

Chandler, em 1990, ressalta a importância da estrutura organizacional que serve para o desenvolvimento das competências, que funciona para a melhoria de produtividade. Nos anos de 1990 também houve a publicação do artigo, as competências essenciais das organizações (The core competence of the corporation), de Hamel & Prahalad. Segundo os autores, a competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (HAMEL & PRAHALAD, 1990).

Já Mills et al (2003, p.13) sintetiza as principais competências organizacionais, essas são:

- Competências essenciais - Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
- Competências distintivas - Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
- Competências organizacionais - Competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades-fim.
- Competências individuais - Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Observamos como pontos positivos da síntese de Mills et al (2003), a separação dos conceitos de competências distintivas e competências organizacionais, as competências distintivas são percebidas e reconhecidas pelos clientes e raramente são identificadas pela a organização. Outro ponto relevante é o tratamento das competências organizacionais sendo utilizadas tanto para as atividades da organização como para suas áreas e funções (utilização coletiva).

Nisembaum (2000, p.55) considera que para o desenvolvimento de competências organizacionais são fundamentais os seguintes preceitos:

- Competências sobre processos: informações e conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: informações e conhecimentos exclusivos sobre o trabalho a ser realizado;
- Competência sobre a organização: informações e conhecimentos sobre como saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências sociais: trata-se do saber ser, onde inclui as atitudes que dão base ao comportamento das pessoas.

Assim, perante os principais autores pode-se compreender que as competências organizacionais tratam de um conjunto de atributos (conhecimentos, *Know-how*, atitudes, valores, tecnologias e estratégias) pertencentes à organização. O fortalecimento incessante desses atributos origina vantagem competitiva (externo) e controle sobre o ambiente (interno). Além da organização e dos grupos de trabalhos as competências podem ser também analisadas apenas sob o indivíduo. É importante ressaltar que a competência individual não se resume em habilidades e conhecimentos.

Quando se fala em competências individuais é necessário entender os significados dos termos americanos (*Competency*) e em inglês (*competence*).

A diferença fundamental entre os termos americano e inglês, é que *competency* refere-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente (ênfase nas pessoas – processo intrínseco), e *competence*, designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente (ênfase no cargo - processo extrínseco) (FLEURY E FLEURY, 2006, p.29).

De maneira generalizada as competências individuais não se resumem em desempenhar tarefas corretas no cotidiano, elas devem ser entendidas como a junção entre conhecimentos, habilidades e atitudes que objetivam proporcionar ao indivíduo a capacidade de se antecipar a novos ambientes e situações.

Para Prahalad e Hamel (1990), as empresas que se apóiam no conhecimento positivo são incapazes de compreender a vida na sua variedade e sutileza e que o pensar “especializado” impede que o ser humano seja integrado e, por isso, seja capaz de pensar inteligentemente.

Esta compreensão das competências organizacionais indica ser necessário estabelecer elos de ligação que façam circular o conhecimento dentro da organização, conhecimento este que considera o homem como ser consciente e sociável e que leva a condições necessárias para o aprimoramento da cultura organizacional e conseqüentemente o aumento das competências organizacionais.(PRAHALAD E HAMEL, 1990, p. 80).

O conhecimento não pode ser isolado quando se estuda a transferência das competências organizacionais de uma organização para outra, cabe, no entanto, notar que a criação de valor em uma perspectiva baseada no conhecimento depende de uma estratégia coerente e coordenada.

Para Mills et al (2003) deve-se prevalecer a gestão do conhecimento em detrimento de um esforço de síntese integradora. Necessita-se de uma visão analítica e segmentada para que se consiga um bom resultado em relação à transferência de competências organizacionais de um líder para um liderado. Pode-se considerar que a gestão do conhecimento é um dos tópicos mais ramificados da administração, seja pelo lado da gestão seja pelo lado do conhecimento.

Prahalad e Hamel (1990) sintetizam a dificuldade do conhecimento, dizendo que ele facilmente passa a ser tudo e passa a ser nada. Diante desta afirmação pode-se ver o surgimento de um novo paradigma nos negócios das franquias, mas especificamente nas relações entre o líder e o liderado. Tendo como base a transferência de conhecimento do líder para o liderado, até que ponto as potencialidades intelectuais do líder podem ser consideradas um fator importante de produtividade e competitividade para o liderado?

Para se entender melhor a questão tem-se que definir o que é conhecimento. Para Nisembaum (2000), o conhecimento é composto por vários itens entre eles a “experiência condensada, valores, informação contextual e *“insight”* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Ele tem origem e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (NISEMBAUM, 2009, p. 236).

Analisando a visão dos autores vemos que ela aponta duas dimensões para a existência do conhecimento, uma dimensão tácita e outra explícita. Quando menciona documentos e repositórios está mostrando a dimensão explícita; quando fala de práticas organizacionais, refere-se à dimensão tácita. Além disto deve-se considerar também que a conceituação ressalta outra dimensão quando reconhece um conhecimento individual, na mente dos indivíduos e, por outro lado, um conhecimento coletivo baseado em valores condensados.

Quando se fala de transferência de competências organizacionais, ou seja, da transferência do conhecimento aplicado do líder ao liderado deparamos com ferramentas materiais ou transferência de informações que trata especificamente da

aprendizagem, a aprendizagem organizacional e a transferência de ativos intangíveis do capital intelectual.

Fernandes (2008, p.3) esclarece

“esta transferência de competências profissionais como “recursos” que traduzem as especificidades de suas estratégias, estas consideradas únicas e singulares para cada organização. A competência organizacional advém de um “conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização”, ou seja, um conjunto de recursos que usualmente transferido de um para outro pode ser considerado de difícil imitação refletindo nos resultados organizacionais e pode ser considerado “fator chave para seu sucesso”. (FERNANDES, 2008, p.3)

Nisembaum (2000) complementa a visão de Fernandes ao mostrar que a transferências de competência organizacional que ocorre é baseada no conhecimento e parte do princípio de que a ação das pessoas na organização produz todos os seus produtos físicos e todos os seus bens intangíveis. A interação constante das pessoas envolvidas e de suas competências resulta em estruturas organizacionais internas e externas.

Para ele o modelo de relação contempla três famílias de ativos intangíveis: estruturas externas, estruturas internas e as competências pessoais. A estrutura externa inclui relações com clientes e fornecedores, aspectos de propriedade legal da marca, envolve a imagem da empresa e é parcialmente independente dos indivíduos. Já a estrutura interna engloba patentes, conceitos, modelos, sistemas de informação e processos operacionais e administrativos. Além disto, inclui na estrutura interna a organização informal e a cultura organizacional. Esta estrutura independe das pessoas, ela permanece mesmo com a troca de chefias e funcionários. Em relação à competência individual narra Nisembaum (2000) que é a reunião de conhecimento explícito, habilidade, experiência, saber fazer, julgamentos de valor e imersão na rede social (“*networking*”).

Para Nisembaum (2000) a criação de valor do conhecimento é diferente da criação de valor nos ativos tangíveis, pois o conhecimento é depreciado pela falta de uso, não pelo uso. Além disso, conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado, pois o detentor do conhecimento não o perde quando o transfere e ainda agrega novo conhecimento com a interação; do mesmo modo, o

conhecimento transferido aumenta a base de conhecimento dos recebedores. Pode-se então dizer, diante disto, que o valor é criado pela transferência do conhecimento não implica fluxo de mão única, mas, na verdade, é uma troca bidirecional.

Na visão de Nisembaum (2000),

“à competência individual é formada pela competência de realização da tarefa, competências de relacionamento e os atributos pessoais. As competências de realização da tarefa estão ligadas a bem desempenho; a competência de relacionamento ao atendimento, ou seja, a satisfação das necessidades dos clientes. Já os atributos pessoais são intrínsecos aos colaboradores e dizem respeito a como as pessoas pensam, sentem, aprendem e se desenvolvem. As competências gerenciais estão ligadas a gerir, supervisionar e desenvolver pessoas e as competências de liderança estão ligadas ao desenvolvimento e os resultados alcançados”. (NISEMBAUM, 2000, p.113)

Aliadas as estas competências individuais tem-se ainda que enumerar as competências gerenciais que são a flexibilidade, implementação de mudança, inovação, empreendedorismo, compreensão interpessoal, o “*empowerment*”, a facilitação de equipes; e, notadamente, a portabilidade que nada mais é que a capacidade de se adaptar rapidamente e funcionar eficazmente em qualquer região do mundo e a adaptação a um ambiente transcultural.

A competência individual implica na capacidade de se manter um nível consistente de desempenho individual em relação aos índices de desempenhos. Além disso, como narra Vilardi e Leitão (2000), existe uma diferença entre o desempenho individual e a competência e a perícia. Para eles o desempenho individual não existe uma perspectiva uniforme do que seja desempenho e os níveis e indicadores usualmente utilizados são confusos levando a necessidade de um modelo integrativo para analisar todos os campos de desempenho. As competências organizacionais fundamentais não podem então ser alicerçadas em níveis mínimos de desempenho individual. Elas necessitam da perícia em diversos campos e esta perícia é continuamente construída sobre os pilares de um desempenho individual. Pode-se então dizer que a perícia é o nível de desempenho ótimo que um pessoa é capaz de atingir.

Espelhando-se na visão dos autores pode-se então dizer que a perícia envolve julgamentos de valor, conjuntos de conhecimento e habilidades,

experiências consolidadas e habilidades em solução de problemas do dia a dia. Diferentemente das competências individuais que parecem ser genéricas a perícia é sempre específica a um domínio, domínio este ligado a experiência e a prática.

Aplicando a visão de Fernandes (2008) em relação à nova noção de competências, esta, como novo centro das práticas de gestão de pessoas, os chamados modelos de gestão por competências pode-se observar que as franquias estão buscando o aumento de competitividade através da gestão dos liderados, ou melhor, gestão da perícia dos colaboradores dos liderados.

Mills et al (2003) analisam a competência individual como resultado e a perícia como processo, ou seja, se o liderado alcançar um resultado proposto ele é considerado competente. Caso o liderado alcance o mesmo resultado através da utilização de processos mais ágeis, flexíveis e com menor custo ele é um perito.

A perícia do liderado é o comportamento demonstrado em certo domínio, na forma de implantar as ações consistentes do líder que são otimamente eficientes na sua execução e eficazes nos resultados, enquanto a competência se caracteriza por ser satisfatoriamente eficiente na execução das ações do líder, embora eficaz nos resultados. A diferença entre ambas está no grau, satisfatório ou ótimo na execução, pois a perícia é um processo que conduz à competência como resultado.

Fernandes (2008) cita Polanyi (1997) quando narra sobre a criação do conhecimento, que ocorre pela interação entre conhecimento tácito e explícito.

Para ele o conhecimento tácito é subjetivo, experiencial, sensorial, simultâneo “aqui e agora”, baseado na prática. Já o conhecimento explícito seria racional, mental, sequencial “lá e então” baseado na teoria. O conhecimento explícito é transmitido através da linguagem formal e pode ser escrito, expresso em imagens ou desenhos. Já o conhecimento tácito é pessoal e específico, pode estar nos sentidos, movimentos corporais, habilidades, experiências, percepção individual, na intuição e nas dicas práticas. Daí sua dificuldade em ser compartilhado.

Analisando sobre a ótica do empreendedor pode-se melhor entender porque muitas iniciativas de treinamento e desenvolvimento são fadadas ao fracasso, já que se preocupam apenas em tentar transferir a dimensão explícita do conhecimento,

negligenciando o compartilhamento do conhecimento tácito. Os processos de transferência de conhecimento não podem ser idênticos para diferentes empresas, porque, as culturas organizacionais não são idênticas, afetando a dimensão tácita do conhecimento, mesmo quando o conhecimento explícito conste em manuais técnicos com o mesmo teor para todos.

“Essas limitações de transferência de competências organizacionais voltados para a transferência da dimensão explícita do conhecimento têm suscitado a tentativa que visam a trabalhar a dimensão tácita, como as narrativas de estórias, uso de equipes multifuncionais para desenvolver as habilidades de tomada de decisão e solução de problemas até a gestão adequada do ambiente social da empresa.” (FERNANDES, 2008, p. 155)

Utilizando os conhecimentos de Polanyi (1997) pode-se indicar a melhor forma que a empresa possa utilizar para desenvolver um novo conhecimento. O grupo deve ser pequeno, de forma a poder criar e fortalecer a relação empresarial formando uma rede de relacionamentos. O desenvolvimento do grupo será parte da memória coletiva das pessoas onde ocorrerá uma interação entre os membros do grupo propiciando reforçar seus relacionamentos, aceitar novos participantes e lidar com as dificuldades práticas e emocionais oriundas da saída de pessoas da rede. Na medida em que o conhecimento do grupo consegue emergir e ser explicitado, aparece uma nova identidade.

Aidar (2004) narra que se deve considerar também que uma faceta do conhecimento tácito é o desenvolvimento tanto das pessoas como das organizações, pela possibilidade de capturar as competências organizacionais fundamentais nos níveis organizacionais mais baixos, a partir da experiência e conhecimento das pessoas. Os gerentes frequentemente usam processos decisórios duais, correspondendo, à lógica (conhecimento explícito) e à intuição (conhecimento tácito). Segundo o autor, quanto mais pressionados pelo tempo e quanto menor a quantidade de informação, maior a tendência a usar a intuição do que o raciocínio lógico.

“Esta forma de decisão pode ser perigosa para a gestão, pois o conhecimento tácito se adéqua a uma situação mesmo que seu detentor não se lembre como o adquiriu, além disso, o conhecimento tácito muda com o tempo levando seu detentor a aplicar um conhecimento ultrapassado o que pode acarretar um problema. Deste modo, aplicar o conhecimento tácito pode fazer a diferença entre sucesso e o fracasso em uma determinada situação”. (AIDAR, 2004, p.216)

Um importante aspecto do conhecimento tácito, principalmente em negociações, é procurar antecipar quais serão as reações da parte contrária. Em situações competitivas, é relevante procurar tomar consciência do conhecimento tácito dos outros, prevendo suas ações e tentando estabelecer defesas contra elas. Pode-se também criar barreiras para evitar a disseminação do conhecimento tácito. Uma informação exposta ao mercado pode causar a empresa uma vulnerabilidade.

Burke (2003) observa que os compartilhamentos de terminologia, de conceitos e de quadros de referência facilitam o intercâmbio de conhecimento entre as pessoas, ressaltando que todos os aspectos referidos dizem respeito também ao conhecimento tácito. Narra ainda o autor que outro fato importante do conhecimento tácito é saber quem são as pessoas certas de quem se procura adquiri-lo, porque, pela ausência de codificação, o uso de modelos equivocados pode ser danoso.

Burke (2003, p.33) cita algumas limitações do conhecimento tácito:

- Parece ser racional e lógico, não porque realmente o seja, mas por que se deseja muito que ele assim seja;
- As pessoas e as organizações frequentemente acreditam que estão seguindo diretrizes corretas para ação, quando realmente não o estão fazendo;
- Enseja a presença do raciocínio defensivo, deixando as pessoas incapazes de perceber que aquilo que estão fazendo prejudica a consecução de seus próprios objetivos;
- Diversas ideias preconcebidas podem interferir no uso do conhecimento tácito, fazendo que crenças anteriores se misturem ao conhecimento tácito resultando em ações inadequadas.

Vale lembrar que a transferências de competências organizacionais da advém da confiança, o que pode ajudar ou impedir o compartilhamento do conhecimento tácito.

2.2 TRANSFERÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para Prahalad e Hamel (1990) as empresas que se apoiam no conhecimento positivo são incapazes de compreender a vida na sua variedade e sutileza e que o pensar “especializado” impede que o ser humano seja integrado e, por isso, seja capaz de pensar inteligentemente. Esta compreensão das competências organizacionais, na opinião destes autores, indica ser necessário estabelecer elos de ligação que façam circular o conhecimento dentro da organização, conhecimento este que considera o homem como ser consciente e sociável e que leva a condições necessárias para o aprimoramento da cultura organizacional e conseqüentemente o aumento das competências organizacionais. (Prahalad e Hamel, 1990, p. 80).

O conhecimento não pode ser isolado quando estudamos a transferência das competências organizacionais de uma organização, cabe, no entanto, notar que a criação de valor em uma perspectiva baseada no conhecimento depende de uma estratégia coerente e coordenada.

Para Mills, Platts e Bourne(2003) deve-se prevalecer a gestão do conhecimento em detrimento de um esforço de síntese integradora. Necessita-se de uma visão analítica e segmentada para que se consiga um bom resultado em relação à transferência de competências organizacionais de um líder para um liderado. Pode-se considerar que a gestão do conhecimento é um dos tópicos mais ramificados da administração, seja pelo lado da gestão seja pelo lado do conhecimento.

Prahalad e Hamel (1990) sintetizam a dificuldade do conhecimento, dizendo que ele facilmente passa a ser tudo e passa a ser nada. Diante desta afirmação pode-se ver o surgimento de um novo paradigma nos negócios das empresas, mas especificamente nas relações entre o líder e os liderados. Tendo como base a transferência de conhecimento do líder para o liderado, até que ponto as potencialidades intelectuais do líder pode ser considerado um fator importante de produtividade e competitividade para o liderado?

Para se entender melhor a questão vale lembrar a definição de conhecimento. Conforme narrado anteriormente, Cardy e Selvarahan (2006) acreditam que o conhecimento é composto por vários itens entre eles a “experiência condensada, valores, informação contextual e *“insight”* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Ele tem origem e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (CARDY E SELVARAHAN, 2006, p. 236).

Analisando a visão dos autores vemos que ela aponta duas dimensões para a existência do conhecimento, uma dimensão tácita e outra explícita. Quando menciona documentos e repositórios está mostrando a dimensão explícita; quando fala de práticas organizacionais, refere-se à dimensão tácita. Além disto, deve-se considerar também que a conceituação ressalta outra dimensão quando reconhece um conhecimento individual, na mente dos indivíduos e, por outro lado, um conhecimento coletivo baseado em valores condensados.

Quando se fala de transferência de competências organizacionais, ou seja, da transferência do conhecimento aplicado do líder ao liderado deparamos com ferramentas materiais ou transferência de informações que trata especificamente da aprendizagem, a aprendizagem organizacional e a transferência de ativos intangíveis do capital intelectual.

Fernandes (2008, p.3) esclarece esta transferência de competências profissionais como “recursos” que traduzem as especificidades de suas estratégias, estas consideradas únicas e singulares para cada organização. Para ele a competência organizacional advém de um “conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização”. Este conjunto de recursos que usualmente transferido do líder ao liderado pode ser considerado de difícil imitação refletindo nos resultados organizacionais e pode ser considerado “fator chave para seu sucesso”.

Zwell (2000) complementa a visão de Fernandes (2008) ao mostrar que a transferências de competência organizacional que ocorre entre o líder e o liderado e baseada no conhecimento e parte do princípio de que a ação das pessoas na

organização produz todos os seus produtos físicos e todos os seus bens intangíveis. A interação constante das pessoas envolvidas e de suas competências resulta em estruturas organizacionais internas e externas. Para ele o modelo de relação entre o líder e o liderado contempla três famílias de ativos intangíveis: estruturas externas, estruturas internas e as competências pessoais.

Para Zwell (2000) a estrutura externa da empresa imposta ao liderado inclui relações com clientes e fornecedores, aspectos de propriedade legal da marca, envolve a imagem da empresa e é parcialmente independente dos indivíduos. Já a estrutura interna engloba patentes, conceitos, modelos, sistemas de informação e processos operacionais e administrativos. Além disto, inclui na estrutura interna a organização informal e a cultura organizacional. Esta estrutura independe das pessoas, ela permanece mesmo com a troca de chefias e funcionários. Em relação à competência individual do líder em prol do liderado narra Zwell (2000) que é a reunião de conhecimento explícito, habilidade, experiência, saber fazer, julgamentos de valor e imersão na rede social (*"networking"*).

Zwell (2000) afirma que se tem que considerar também as competências individuais dos liderados em relação ao líder onde as competências individuais são propriedade dos liderados e não do líder. Quando o liderado investe em sua educação, está investindo capital em si mesmo. Já o líder, quando despende recursos no desenvolvimento de seus liderados aumenta o valor deles mas incorre em despesas. Esta premissa advém da ideia de que as ações de desenvolvimento do liderado são sempre um investimento que trará maiores retornos à organização.

Para Cardy e Selvarahan (2006) a criação de valor do conhecimento é diferente da criação de valor nos ativos tangíveis, pois o conhecimento é depreciado pela falta de uso, não pelo uso. Além disso, conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado, pois o detentor do conhecimento não o perde quando o transfere e ainda agrega novo conhecimento com a interação; do mesmo modo, o conhecimento transferido aumenta a base de conhecimento dos recebedores.

Pode-se então dizer, diante disto, que o valor é criado pela transferência do conhecimento do líder para o liderado ou pela sua conversão e a transferência não implica fluxo de mão única, mas, na verdade, é uma troca bidirecional entre o líder e

o liderado. Aplicando a visão de Zwell (2000) à competência individual do líder e formada pela competência de realização da tarefa, competências de relacionamento e os atributos pessoais. As competências de realização da tarefa estão ligadas a bom desempenho do liderado; a competência de relacionamento ao atendimento da empresa, ou seja, a satisfação das necessidades dos clientes. Já os atributos pessoais do liderado são intrínsecos aos colaboradores e dizem respeito a como as pessoas pensam, sentem, aprendem e se desenvolvem. As competências gerenciais estão ligadas a gerir, supervisionar e desenvolver pessoas e as competências de liderança está ligado ao desenvolvimento do liderado e os resultados alcançados.

Aliadas as estas competências individuais do liderado tem-se ainda que enumerar as competências gerenciais do líder que são a flexibilidade, implementação de mudança, inovação, empreendedorismo, compreensão interpessoal, o “*empowerment*”, a facilitação de equipes; e, notadamente, a portabilidade que nada mais é que a capacidade de se adaptar rapidamente e funcionar eficazmente em qualquer região do mundo e a adaptação a um ambiente transcultural.

A competência individual do liderado implica na capacidade de se manter um nível consistente de desempenho individual em relação aos índices de desempenhos do líder. Além disso, como narra Vilardi e Leitão (2000), existe uma diferença entre o desempenho individual do liderado e a competência e a perícia. Para eles o desempenho individual não existe uma perspectiva uniforme do que seja desempenho e os níveis e indicadores usualmente utilizados são confusos levando a necessidade de um modelo integrativo para analisar todos os campos de desempenho. As competências organizacionais fundamentais não podem então ser alicerçadas em níveis mínimos de desempenho individual. Elas necessitam da perícia do liderado em diversos campos e esta perícia é continuamente construída sobre os pilares de um desempenho individual. Pode-se então dizer que a perícia é o nível de desempenho ótimo que um liderado é capaz de atingir.

Espelhando-se na visão dos autores pode-se então dizer que a perícia dos liderados envolve julgamentos de valor, conjuntos de conhecimento e habilidades, experiências consolidadas e habilidades em solução de problemas do dia a dia. Diferentemente das competências individuais que parecem ser genéricas a perícia

do líder é sempre específica a um domínio, domínio este ligado a experiência e a prática.

Aplicando a visão de Fernandes (2008) em relação à nova noção de competências, está como novo centro das práticas de gestão de pessoas, os chamados modelos de gestão por competências pode-se observar que as empresas estão buscando o aumento de competitividade através da gestão dos liderados, ou melhor, gestão da pericia dos colaboradores.

Mills, Platts e Bourne (2003) analisam a competência individual como resultado e a pericia como processo, ou seja, se o liderado alcançar um resultado proposto ele é considerado competente. Caso o líder alcance o mesmo resultado através da utilização de processos mais ágeis, flexíveis e com menor custo ele é um perito. A pericia do liderado é o comportamento demonstrado em certo domínio, na forma de implantar as ações consistentes do líder que são otimamente eficientes na sua execução e eficazes nos resultados, enquanto a competência se caracteriza por ser satisfatoriamente eficiente na execução das ações do líder, embora eficaz nos resultados. A diferença entre ambas está no grau, satisfatório ou ótimo na execução, pois a pericia é um processo que conduz à competência como resultado.

Fernandes (2008) cita Polanyi (1997) quando narra sobre a criação do conhecimento, que ocorre pela interação entre conhecimento tácito e explícito. Para ele o conhecimento tácito é subjetivo, experiencial, sensorial, simultâneo “aqui e agora”, baseado na prática. Já o conhecimento explícito seria racional, mental, sequencial “lá e então” baseado na teoria. O conhecimento explícito é transmitido através da linguagem formal e pode ser escrito, expresso em imagens ou desenhos. Já o conhecimento tácito é pessoal e específico, pode estar nos sentidos, movimentos corporais, habilidades, experiências, percepção individual, na intuição e nas dicas práticas. Daí sua dificuldade em ser compartilhado.

Analisando sobre a ótica do líder e do liderado pode-se melhor entender porque muitas iniciativas de treinamento e desenvolvimento do líder são fadadas ao fracasso, já que se preocupam apenas em tentar transferir a dimensão explícita do conhecimento, negligenciando o compartilhamento do conhecimento tácito. Os processos de transferência de conhecimento não podem ser idênticos para

diferentes liderados, porque, as culturas organizacionais não são idênticas, afetando a dimensão tácita do conhecimento, mesmo quando o conhecimento explícito do líder conste em manuais técnicos com o mesmo teor para todos.

Essas limitações de transferência de competências organizacionais do líder para os liderados voltados para a transferência da dimensão explícita do conhecimento têm suscitado a tentativa que visam a trabalhar a dimensão tácita, como a narrativa de estórias, uso de equipes multifuncionais para desenvolver as habilidades de tomada de decisão e solução de problemas até a gestão adequada do ambiente social do liderado.

Utilizando os conhecimentos de Polanyi (1997) pode-se indicar a melhor forma que líder possa utilizar para desenvolver um novo conhecimento no liderado. O grupo deve ser pequeno, de forma a poder criar e fortalecer a relação líder/liderado formando uma rede de relacionamentos. O desenvolvimento do grupo será parte da memória coletiva dos liderados onde ocorrerá uma interação entre os membros do grupo propiciando que eles reforçar o seus relacionamentos com a franquia, aceitar novos participantes e lidar com as dificuldades práticas e emocionais oriundas da saída de pessoas da rede. A medida que o conhecimento do grupo consegue emergir e ser explicitado, aparece uma nova identidade.

Aidar (2004) narra que deve-se considerar também que uma faceta do conhecimento tácito é o desenvolvimento tanto das pessoas como das organizações, pela possibilidade de capturar as competências organizacionais fundamentais nos níveis organizacionais mais baixos, a partir da experiência e conhecimento das pessoas. Os gerentes frequentemente usam processos decisórios duais, correspondendo, à lógica (conhecimento explícito) e à intuição (conhecimento tácito). Segundo o autor, quanto mais pressionados pelo tempo e quanto menor a quantidade de informação, maior a tendência a usar a intuição do que o raciocínio lógico.

Esta forma de decisão pode ser perigosa para a gestão dos liderados, pois o conhecimento tácito se adéqua a uma situação mesmo que seu detentor não se lembre como o adquiriu, além disso, o conhecimento tácito muda com o tempo levando seu detentor a aplicar um conhecimento ultrapassado o que pode acarretar

um problema. Deste modo, aplicar o liderado o conhecimento tácito pode fazer a diferença entre sucesso e o fracasso em uma determinada situação.

Um importante aspecto do conhecimento tácito, principalmente em negociações entre a empresa e os líderes, é procurar antecipar quais serão as reações da parte dos liderados. Em situações competitivas, é relevante procurar tomar consciência do conhecimento tácito dos liderados, prevendo suas ações e tentando estabelecer defesas contra elas. Pode-se também criar barreiras para evitar a disseminação do conhecimento tácito pelos liderados. Uma informação exposta ao mercado pelo liderado pode causar na franquia uma vulnerabilidade.

Burke (2003) observa que os compartilhamentos de terminologia, de conceitos e de quadros de referência facilitam o intercâmbio de conhecimento entre o liderado e o líder, ressaltando que todos os aspectos referidos dizem respeito também ao conhecimento tácito. Narra ainda o autor que outro fato importante do conhecimento tácito é saber quem são as pessoas certas de quem se procura adquiri-lo, porque, pela ausência de codificação, o uso de modelos equivocados pode ser danoso.

Burke (2003) cita algumas limitações do conhecimento tácito:

- Parece ser racional e lógico, não porque realmente o seja, mas por que se deseja muito que ele assim seja;
- As pessoas e as organizações frequentemente acreditam que estão seguindo diretrizes corretas para ação, quando realmente não o estão fazendo;
- Enseja a presença do raciocínio defensivo, deixando as pessoas incapazes de perceber que aquilo que estão fazendo prejudica a consecução de seus próprios objetivos;
- Diversas ideias preconcebidas podem interferir no uso do conhecimento tácito, fazendo que crenças anteriores se misturem ao conhecimento tácito resultando em ações inadequadas.

Vale lembrar que a transferências de competências organizacionais da franquia ao liderado advém da confiança, o que pode ajudar ou impedir o compartilhamento do conhecimento tácito.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo possui duas partes distintas, primeiro foi desenvolvida a parte teórica a partir de levantamentos bibliográficos, sendo então a pesquisa descritiva e exploratória. Trata-se de uma metodologia exploratória, empírica e bibliográfica, pois se baseou em livros, revistas e informações onde se entende ser relevante ao nosso trabalho, sendo voltadas para os processos e aspectos envolvidos na pesquisa. A segunda parte compõe-se de uma investigação e análise da Gestão do Capital Intelectual em relação à transferência de competências organizacionais nas empresas localizadas na cidade de Paranaguá, Estado Paraná. A metodologia do estudo bibliográfica e exploratória foi constituída de pesquisas atuais, em estudos informativos e estatísticos que representam a Gestão do Capital Intelectual. Nesse contexto, a pesquisa se realizou principalmente em livros e artigos científicos. Conforme descreve Andrade:

“Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.” (ANDRADE, 2003, p.45)

Barros (2002, p. 64) considera que “a pesquisa bibliográfica representa grandes contribuições culturais ou científicas sobre determinado assunto, tema ou problema”. Em relação à pesquisa exploratória, Andrade (2003, p. 123) esclarece que ela possibilita o desenvolvimento de um estudo em suas diversas facetas. A palavra explorar “que aqui representa a busca do conhecimento” se faz de várias formas desde pesquisa bibliográfica como a pesquisa de campo. A respeito da pesquisa exploratória Severino (2000, p. 38) proporciona maiores subsídios para a evolução da pesquisa e através das fontes adquiridas realizarem um estudo com maior aprimoramento de ideias e formulação de concepções. A pesquisa descritiva, conforme Andrade (2003, p. 124), “compreende os fatos observados, registrados, analisados e interpretados que dimensionam um estudo científico original. Descrever um fenômeno é antes de tudo observar a sua ação”. Segundo descreve Severino (2000, p. 24), “ela tem a função de identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Já Barros (2003, p. 66)

acredita que a pesquisa descritiva, tem a função de demonstrar através de dados analíticos o fenômeno estudado, com relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Em relação à natureza da pesquisa foi classificada como qualitativa. A pesquisa qualitativa apresenta uma dinâmica que busca a melhoria dos processos e a interpretação dos fenômenos se faz pelos resultados encontrados, a partir da atribuição de significados colocados pelo pesquisador. (ANDRÉ, 2006)

A partir daí, será adota-se a metodologia da pesquisa de campo, através da investigação observacional e levantamento de dados a partir de consulta ao material para conhecimento dos resultados acerca da Gestão do Capital Intelectual em relação à transferência de competências organizacionais nas empresas localizadas na cidade de Paranaguá, Estado Paraná. Os dados e resultados apurados são discutidos e apresentados na forma de um estudo de caso da Gestão do Capital Intelectual em relação à transferência de competências organizacionais, visando à análise abrangente da situação. A ideia de apresentar o material em moldes de estudo de caso apoia-se na afirmação de Yin (2001), que diz ser essa medida particularmente útil para a compreensão de situações complexas. Constitui em uma estratégia válida quando o pesquisador se encontra diante da ocorrência de acontecimentos contemporâneos, quando ocorrem comportamentos relevantes não passíveis de manipulação pelo pesquisador, tendo este, pouco ou nenhum controle sobre a ocorrência de tais acontecimentos.

O Universo desta pesquisa é formado por gestores de empresas localizadas na cidade de Paranaguá, Estado Paraná. A amostragem foi realizada em 10 empresas entre pequenas e médias empresas do setor de varejo que atuem a mais de 5 anos no mercado, empresas já consolidadas.

A coleta dos dados se deu por entrevista pessoal, as informações foram obtidas através dos gestores das empresas analisadas abordando a forma que ocorre a gestão do capital intelectual. A entrevista foi padronizada por um roteiro previamente estabelecido.

Os dados e resultados apurados são discutidos e apresentados na forma de um estudo de caso, estudo sobre a forma que ocorre a gestão do capital intelectual nas empresas localizadas na cidade de Paranaguá, Estado Paraná visando à análise abrangente da situação. A ideia de apresentar o material em moldes de estudo de caso apoia-se na afirmação de Yin (2001), que diz ser essa medida

particularmente útil para a compreensão de situações complexas. Constitui em uma estratégia válida quando o pesquisador se encontra diante da ocorrência de acontecimentos contemporâneos, quando ocorrem comportamentos relevantes não passíveis de manipulação pelo pesquisador, tendo este, pouco ou nenhum controle sobre a ocorrência de tais acontecimentos. Trata-se, portanto, de uma investigação empírica sobre os fenômenos ocorridos dentro de seu contexto da vida real.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Como relatado por Ansoff (1983) no quadro teórico, às competências organizacionais podem ser abordadas tendo em vista a caracterização da organização, ou seja, as características relacionadas ao todo ou a suas características específicas que influenciam suas unidades, estas aliadas as características das pessoas relacionadas a equipe de trabalho ou ao indivíduo. No caso em questão as competências organizacionais serão abordadas através da análise das características específicas das empresas da cidade de Paranaguá, Estado Paraná, bem como das características das equipes de trabalhos e dos indivíduos.

As competências organizacionais das empresas da na cidade de Paranaguá, Estado Paraná surgem da abordagem da organização como um portfólio de recursos, onde se analisa a infraestrutura organizacional composta pela estrutura, sistemas administrativos, recursos humanos, aliados a cultura organizacional. Avaliam-se então as diferenças encontradas entre os recursos e as competências organizacionais, onde conforme narrado por Fleury & Fleury (2006, p. 31) “recursos são algo ou alguma que coisa pertencente à organização mesmo sendo de forma temporária” já as competências organizacionais são vistas pelos autores como “habilidades, um conjunto de recursos forma as competências”.

Na caracterização das empresas da cidade de Paranaguá, Estado Paraná consegue-se entender quais são suas principais características. As principais narrativas dos gestores em relação às competências essenciais de seus funcionários para que o negócio dê certo, foi dito:

Motivação, trabalho em equipe, reconhecimento.

Pró-atividade, senso de prioridade, dinamismo e saber trabalhar em equipe.

Primeiramente, o gestor deve conhecer profundamente o negócio, depois selecionar colaboradores com aptidão e alocar na função designada.

Não diria competência, mas sim qualidades, que seriam Responsabilidade, dedicação, facilidade de trabalho em equipe.

Ser proativo, comunicativo e ter capacidade de negociação. Entender do negócio como um todo, não apenas da área em que trabalha.

Atitude, ousadia, determinação e curiosidade.

Comprometimento com os valores e missão da empresa.

Conhecimento, habilidade, atitude, flexibilidade, relacionamento interpessoal, etc.

Observa-se que predominou a atitude de comprometimento do funcionário com a empresa, das entrevistas efetuadas a maioria dos gestores fez afirmações referentes a trabalho em equipe, pró-atividade, comprometimento, etc. Observa-se também o olhar específico do gestor em relação à atuação de seu funcionário, ou seja, relatam nos dizeres, os gestores, as principais características de um funcionário padrão. As competências organizacionais deveriam ser analisadas em face das características relacionadas ao todo e não em função das características específicas referentes à atitude, estas aliadas a outras características como saber trabalhar em equipe, ética, escolaridade, conhecimentos técnicos, entre outros fatores.

Perguntado aos gestores quais são suas competências essenciais para que o funcionário tenha sucesso em suas atividades foi respondido que:

Conhecimento, dedicação, concentração.

Saber ensinar, direcionar quando necessário – acompanhar até que esteja pronto para seguir sozinho.

Primeiramente conhecimento técnico do departamento, um líder com sensibilidade consegue perceber aptidão dos colaboradores e promover sempre que a disponibilidade de acordo com os encargos e salários deliberado pela empresa.

As qualidades no meu ponto de vista são, atenção, concentração e disposição para ajudar a equipe.

Conhecimento aprofundado da área em que trabalha e estar sempre inovando.

Fazer junto, saber delegar, saber dar e receber feedbacks e boa ouvinte.

Habilidades interpessoais de comunicação e de trabalhar sob pressão.

Experiência em gerir pessoas e os conflitos gerados no relacionamento. Habilidade em treinar/ensinar, cobrar, reciclar. E muito planejamento frente as dificuldades e metas impostas pelo ambiente organizacional.

Observa-se que os gestores fazem menções diversas, para um, sua principal competência é “o conhecimento, dedicação, concentração”, para outro sua

principal competência se encontra no saber “fazer junto, saber delegar, saber dar e receber feedbacks e boa ouvinte”, outro diz que ser as “habilidades interpessoais de comunicação e de trabalhar sob pressão”, outro enumera o “conhecimento técnico do departamento, um líder com sensibilidade consegue perceber aptidão dos colaboradores e promover sempre que a disponibilidade de acordo com os encargos e salários deliberados pela empresa”. Na visão dos gestores das empresas a relação treinamento, capacitação, tem por base a sua principal competência de apoio a seus funcionários. Mais uma vez consegue-se perceber que em sua visão limitada os gestores veem o treinamento e as habilidades pessoais como os principais instrumentos para conseguir uma boa produtividade. Percebe-se que a limitação da visão dos gestores advém da sua forma de atuação, limitada e setorial.

Foi perguntado aos gestores quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação, as respostas foram:

Os gestores acompanham a qualidade do trabalho dos funcionários através de avaliações enviados pelos gerentes de cada área. As recomendações bem como as felicitações são enviadas pessoalmente e também através de e-mail. A recomendação essencial é a qualidade do atendimento, através de rapidez e precisão nas informações prestadas.

Manual de Conduta, Políticas aplicadas.

Manutenção das atividades em dia- qualquer problema que ocorra e que a atividade não vai ser concluída deve se ter comunicação com antecedência.

Depende do perfil da empresa, mas cumprir meta está no cronograma de todas, e para cumprir metas os gestores esquece da sensibilidade e espírito de equipe, e a pressão sofrida pelo alto escalão.

Cuidado e zelo com os documentos dos clientes, manter bom relacionamento com a equipe, NUNCA dizer não ao cliente, caso ele esteja errado informar que estará pesquisando o assunto e informar ao responsável direto para que seja conversado com o cliente mostrando para ele que o correto é da forma como manda a Lei.

Formalidade ao se comunicar, ao se portar e ao se vestir. Mostrar sempre seriedade.

Respeito, não fazer nada na dúvida, não confiar na memória, tudo tem que ser anotado e lealdade para com a empresa.

Participação nas reuniões semanais, entrega dos trabalhos nos prazos, cumprimento das metas. O horário é flexível, o principal é cumprir cada um seu trabalho.

Reuniões, feedback's pessoais e e-mail.

Observa-se que a maioria dos gestores em relação às regras e formalidades passados aos funcionários em relação à forma de atuação não conseguiram os gestores definir corretamente quais eram elas. Isto pode ser explicado pela visão de Prahalad e Hamel (1990) que narraram que as empresas que se apoiam no conhecimento positivo são incapazes de compreender a vida na sua variedade e sutileza e que o pensar “especializado” impede que o ser humano seja integrado e, por isso, seja capaz de pensar inteligentemente. O olhar especializado dos gestores das empresas leva a falta de compreensão de quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários.

Perguntado aos gestores como ocorre a troca de informações entre eles e os funcionários e como estas informações podem interferir no sucesso do negócio foi respondido por eles:

Através de integração e manuais.

Treinamentos in loco – reuniões com a equipe para alinhamento.

Integração como um todo mostrando seus valores e visões, e para desenvolvimento das funções dos liderados treinamento e depois manuais para uso contínuo.

Reunião na Admissão e quinzenalmente frisado nas reuniões.

Manuais.

Os funcionários assinam um código de conduta específico da empresa e participam de integrações com gestores e técnico de segurança.

Há uma lei que regem de maneira geral as condutas (sou servidor público federal). Ainda podemos ser regidos por portarias, circulares ou orientações normativas de instâncias superiores, bem como decisões das chefias que não foram expressamente publicadas.

Treinamentos, pela web e e-mails.

Pelas respostas dadas verificamos que a troca de informações entre eles e os funcionários ocorre por manuais, reuniões, circulares, etc. Nenhum dos gestores relatou que a troca de informações ocorre também informalmente. Na visão de Fleury & Fleury (2006, p. 63) a troca de informações através da informalidade evidencia as competências individuais, estas não se resumem em desempenhar tarefas corretas no cotidiano, elas devem ser entendidas como a junção entre

conhecimentos, habilidades e atitudes que objetivam proporcionar ao indivíduo a capacidade de se antecipar a novos ambientes e situações.

Perguntado aos gestores como ele transmite seus conhecimentos a seus funcionários, foi narrado:

A troca de informações é efetuada mediante reuniões e e-mails.

Circulares, Murais Comunicativos, Jornais informativos.

e-mail hoje é a ferramenta mais utilizada- conferencias via MOC –

10 % Reunião e 90 % por e-mail.

Reuniões e e-mails.

Reuniões e e-mail.

Geralmente é realizada uma reunião mensal, além de trocas de e-mails diários.

Reuniões, e-mails, circulares, portarias, murais, publicações diversas, internet e intranet.

Rápidas conferências via fone e e-mails

Pelas respostas fica evidente que os gestores transmitem seus conhecimentos a seus funcionários por treinamentos e informalmente através de reuniões e emails. Zwell (2000, p.111) mostra que a transferências de competência organizacional que ocorre entre um gestor e os funcionários é baseada no conhecimento e parte do princípio de que a ação das pessoas na organização produz todos os seus produtos físicos e todos os seus bens intangíveis. A interação constante das pessoas envolvidas e de suas competências resulta em estruturas organizacionais internas e externas. O modelo de relação entre o gestor e seus funcionários contempla três famílias de ativos intangíveis: estruturas externas, estruturas internas e as competências pessoais. A estrutura externa do gestor imposta ao funcionário inclui relações com clientes e fornecedores, aspectos de propriedade legal da marca, envolve a imagem da empresa e é parcialmente independente dos indivíduos. Já a estrutura interna engloba patentes, conceitos, modelos, sistemas de informação e processos operacionais e administrativos. Além disto, inclui na estrutura interna a organização informal e a cultura organizacional. Esta estrutura independe das pessoas, ela permanece mesmo com a troca de

chefias e funcionários. Em relação à competência individual do gestor em prol dos funcionários é a reunião de conhecimento explícito, habilidade, experiência, saber fazer e julgamentos de valor.

Analisando quais os elementos formais e informais que interferem na transmissão de competências organizacionais no dia-a-dia na relação entre o gestor e o funcionário em relação à gestão estratégica do negócio foi narrado;

O gestor acompanha o mercado, assim, a informação passada pelos funcionários faz com que os gestores tomem ou não a forma de atuação da empresa. Por outro lado, a informação dos gestores faz com que os funcionários busquem a aplicação imediata das alterações nos processos internos da empresa.

Através da boa comunicação, há informações mais claras, e melhor entendimento.

A comunicação interna e externa é o ponto base para qualquer negócio. Qualquer ruído ou erro de interpretação irá direcionar erroneamente uma equipe.

Devem ser claras e objetivas.

O bom atendimento, a agilidade na entrega das informações, influencia diretamente.

Se a informação é passada errada, interfere no processo decisório.

Servem para futuras tomadas de decisões.

Uma comunicação eficiente, aliada a um bom sistema de gestão, interfere decisivamente na celeridade dos processos na UFPR.

De modo geral, "são essências" para o bom andamento do negócio. Principalmente quando o tempo de resposta precisa ser rápido e objetivo.

Observa-se que nas repostas que os elementos formais e informais que interferem na transmissão de competências organizacionais no dia-a-dia em relação à gestão estratégica do negócio não existiu sequer uma resposta conveniente, ou seja, não souberam os gestores identificar os elementos formais e informais que interferem na transmissão de competências organizacionais. Diante disto pode-se dizer, conforme narrado por Zwell (2000, p. 115), que à competência individual do gestor é formada pela competência de realização da tarefa, competências de relacionamento e os atributos pessoais. As competências de realização da tarefa estão ligadas a bem desempenho do funcionário e a satisfação das necessidades dos clientes. Já os atributos pessoais dos funcionários são intrínsecos e dizem

respeito a como as pessoas pensam, sentem, aprendem e se desenvolvem. As competências gerenciais estão ligadas a gerir, supervisionar e desenvolver pessoas e as competências de liderança estão ligadas ao desenvolvimento dos funcionários e os resultados alcançados. Aliadas as estas competências individuais dos gestores tem-se ainda que enumerar as competências gerenciais do gestor que devem ser a flexibilidade, implementação de mudança, inovação, empreendedorismo, compreensão interpessoal, o “*empowerment*”, a facilitação de equipes; e, notadamente, a portabilidade que nada mais é que a capacidade de se adaptar rapidamente e funcionar eficazmente. Já a competência individual do funcionário implica na capacidade de se manter um nível consistente de desempenho individual em relação aos índices de desempenhos estipulados pelos gestores.

O próximo quesito investigado foi como o gestor vê os erros dos funcionários, as repostas foram:

Como atuamos basicamente com informações tributárias, erros ocorrem principalmente quando a legislação é alterada e a Receita Federal do Brasil ainda não disciplina a matéria. Neste caso, o gestor orienta os funcionários da consultoria a não tomar uma posição definitiva até que a matéria seja disciplinada, cabendo apenas informações no nível de entendimento.

O Erro deve ser analisado, o que o motivou, quais as consequências, para as devidas providencias.

Depende de cada situação. Se for funcionário já treinando, experiente, deve ser verificado o motivo que levou a falha e aprender com esta para não se repetir. Caso já seja repetição deve realizar uma intervenção formal junto ao funcionário.

Trabalhando junto com a equipe, e a liberdade para os funcionários poderem criar e aperfeiçoar atividade.

Sempre é analisado o erro, se por falta de atenção é dada advertência verbal, se por falta de conhecimento é feito treinamento.

O primeiro erro é processo de aprendizado, conhecimento e experiência. Quando o erro já foi cometido anteriormente é advertência.

Como falta de comprometimento e responsabilidade.

Ela tem conduta de líder: ensina com paciência, procura verificar a melhor maneira de o funcionário aprender melhor seu ofício, busca soluções em conjunto.

Todos somos seres humanos, possuímos limitações e deficiências. Desta forma, cabe ao gestor lapidar as habilidades e competências nas quais seus subordinados necessitam melhorar.

Observa-se que o estilo de gestão adotado influencia no modo que o gestor vê os erros dos funcionários, para uns “devem ser verificado o motivo que levou a falha e aprender com esta para não se repetir” e os erros advém das “limitações e deficiências dos seres humanos”, já para outros os erros dos funcionários são “falta de atenção”, “falta de comprometimento e responsabilidade”, etc. Vale neste ponto lembrar os dizeres de Mills et al (2003) que afirma que deve prevalecer a gestão do conhecimento em detrimento de um esforço de síntese integradora. Necessita-se de uma visão analítica e segmentada para que se consiga um bom resultado em relação à transferência de competências organizacionais de um líder para um liderado. Pode-se considerar que a gestão do conhecimento é um dos tópicos mais ramificados da administração, seja pelo lado da gestão seja pelo lado do conhecimento.

Foi perguntado aos gestores como eles atuam para evitar que os erros ocorram em suas empresas, às respostas foram:

Incentivo fortemente a qualificação dos profissionais através de cursos e seminários.

Com orientações, treinamentos, afirmação da política da empresa.

Comunicação e acompanhamento são fundamentais.

Na minha função de proprietário de escritório de contabilidade, na função de prestador de serviço, antes da operação ocorre um planejamento, e após a execução a necessidade de uma conferencia para garantir a certeza que está certa e garantir a segurança do cliente.

Diariamente são orientados os colaboradores para que prestem atenção nas situações que mais podem causar erros e sempre é verificado se está de acordo e quando não está, o colaborador é chamado para junto entender o erro e orientado como corrigir e como evitar futuros erros em processos do mesmo nível.

Comunicação. Comentar verbalmente e advertir por escrita, além de ensinar o processo correto.

Estimulando para treinamentos e capacitações profissionais.

Treinamentos, reuniões, disponibiliza ao próprio funcionário escolher as atividades mais adequadas à sua capacidade.

Com constantes feedback's, apresentação de ferramentas aos colaboradores, etc

A resposta que mais apareceu foi treinamento e capacitação. Fernandes (2008) explicou que a transferência de competências profissionais são como “recursos” que traduzem as especificidades de suas estratégias, estas consideradas únicas e singulares para cada organização. A competência organizacional advém de um “conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização”, ou seja, um conjunto de recursos que usualmente transferido de um para outro pode ser considerado de difícil imitação refletindo nos resultados organizacionais e pode ser considerado “fator chave para seu sucesso”.

Outra pergunta feita aos gestores foi em relação a como o gestor percebe seus próprios erros. As respostas foram:

Infelizmente ainda não vi na nossa empresa o gestor assumir seus próprios erros.

Através da consequência que o erro causou.

O retorno dos próprios funcionários é fundamental, pois só sabendo o como os subordinados o enxergam é que este pode mudar, melhorar. Quando o gestor erra este deve ser sincero de disser, errei.

Mau desempenho da equipe é uns dos sintomas.

Através de conferencias e erros quanto a forma de atuação são verificados através de pesquisas internas com os colaboradores bem como Feedback dando e recebendo.

Quando uma decisão tomada não sai conforme o planejado. Se for percebido antecipadamente, a atividade é revista.

Através de pesquisa de desligamento, avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional.

Através do feedback de seus comandados, através de auto-avaliação ou comunicação de terceiros.

Faço constantes auto avaliações dos ações/erros/processos/boas práticas, etc. E também cobro meu feedback de meu gestor.

Pelas respostas observa-se que são inúmeras as maneiras dos gestores perceberem seus erros, alguns afirmam que percebem seus erros através “da consequência que o erro causou”, outros afirmam que seus erros são percebidos pelo “mau desempenho da equipe”. Também foi afirmado que os erros são percebidos “através do feedback de seus comandados” ou “pesquisa de desligamento, avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional”. Como

dito por Nisembaum (2000) a criação de valor do conhecimento é diferente da criação de valor nos ativos tangíveis, pois o conhecimento é depreciado pela falta de uso, não pelo uso. Além disso, conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado, pois o detentor do conhecimento não o perde quando o transfere e ainda agrega novo conhecimento com a interação; do mesmo modo, o conhecimento transferido aumenta a base de conhecimento dos recebedores. Pode-se então dizer, diante disto, que o valor é criado pela transferência do conhecimento não implica fluxo de mão única, mas, na verdade, é uma troca bidirecional.

Por fim, procurou-se investigar o que os gestores devem fazer para que erros não ocorram, as respostas dadas foram:

Não sei informar.

Busca orientação, treinamento, conhecimento.

Se preparar, é fundamental. Saber exatamente o que lhe foi pedido.

Motivação da equipe, e promoção para os merecedores, somente com os erros permite os gestores e organizações e melhorarem o desempenho e amenizar dos problemas futuros, o desafio é diário. Os líderes que direciona e tralha junto com a equipe, a margem de erro é menor e quando acontecer erros jamais um líder deve culpar um apenas da equipe a responsabilidade deve ser de toda a equipe, inclusive do líder. Quando um líder recebe uma premiação, um bom líder divide o mérito com a equipe.

Para que não se repita são ajustados os procedimentos.

É repassado para outros responsáveis para que revisem.

Estão sempre em conversação com sua equipe.

Procura ficar sempre a par das novas regulamentações.

Necessita entender que o erro/aprendizado faz parte de nossa vida e que sempre se deve trabalhar na busca da excelência, isto exige mudança.

Analisando as respostas verifica-se que alguns gestores demonstram que não sabem como agir, “não sei informar”, “é repassado para outros responsáveis para que revisem”, “ficar sempre a par das novas regulamentações”, “busca orientação, treinamento, conhecimento”. Outros mostram que sabem lidar com os erros ao afirmarem que buscam a “motivação da equipe, e promoção para os merecedores, somente com os erros permite os gestores e organizações e melhorarem o desempenho e amenizar dos problemas futuros”, “entender que o

erro/aprendizado faz parte de nossa vida e que sempre deve-se trabalhar na busca da excelência, isto exige mudança”. Neste ponto vale a pena lembrar dos dizeres de Nisembaum (2000) que afirma que a competência individual é formada pela competência de realização da tarefa, competências de relacionamento e os atributos pessoais. As competências de realização da tarefa estão ligadas a bem desempenho; a competência de relacionamento ao atendimento, ou seja, a satisfação das necessidades dos clientes. Já os atributos pessoais são intrínsecos aos colaboradores e dizem respeito a como as pessoas pensam, sentem, aprendem e se desenvolvem. As competências gerenciais estão ligadas a gerir, supervisionar e desenvolver pessoas e as competências de liderança estão ligadas ao desenvolvimento e os resultados alcançados.

4 CONCLUSÕES

Diante do narrado pode-se concluir que o conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado, pois o detentor do conhecimento não o perde quando o transfere e ainda agrega novo conhecimento com a interação, do mesmo modo, o conhecimento transferido aumenta a base de conhecimento dos recebedores. O valor é criado pela transferência do conhecimento dos gestores das empresas para seus funcionários a transferência do conhecimento não implica fluxo de mão única, mas, na verdade, é uma troca bidirecional entre os gestores e seus funcionários.

Pode-se concluir também que a base do conhecimento dos gestores das empresas da cidade Paranaguá, Estado Paraná e o conhecimento tácito, é o desenvolvimento tanto das pessoas como da organização pela possibilidade de capturar as competências organizacionais fundamentais nos níveis organizacionais mais baixos, a partir da experiência e conhecimento adquiridos por eles durante a vida, ou seja, quanto mais pressionados pelo tempo e quanto menor a quantidade de informação, maior a tendência dos gestores a usar a intuição do que o raciocínio lógico.

Esta forma de decisão pode ser perigosa para a gestão das empresas, pois o conhecimento tácito se adéqua a uma situação mesmo que seu detentor não se lembre como o adquiriu, além disso, o conhecimento tácito muda com o tempo levando seu detentor a aplicar um conhecimento ultrapassado o que pode acarretar um problema. Deste modo, aplicar os gestores o conhecimento tácito pode fazer a diferença entre sucesso e o fracasso em uma determinada situação.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M. et al. **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSOFF, H.I. **Administração Estratégica**. Editora Atlas, 1983.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURKE, P. **Uma história social do conhecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CARDY, Robert ; SELVARAJAN, T.T. **Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage**. Indiana University, Business Horizons, 2006
- EARL, M. **Knowledge Management & Organisational Learning Conference Proceedings**. London, 1999 in Revista de Administração, v. 16, n.8, 2007.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FERNANDES, B. H. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FLEURY, Afonso; e FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, Maio-Junho, 1990.
- LOPES DE SÁ, A. **Ativo intangível e potencialidades dos capitais**. Rio de Janeiro: Makron Books, 2000.
- MILLS, John; PLATTS, Ken, BOURNE, Mike. **Competence and Resource Architectures**. International Journal Production Management, v.23, n.9, 2003.
- NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- POLANYI, M. **Tacit knowledge**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SNOWDEN, D. **Knowledge Management**. Londres, 1998 in Revista de Administração, v. 16, n.6, 2004.

VAN BUREN, M.E. **Training and Development**. Londres, 1999 in Revista de Administração, v. 18, n.8, 2007.

VILARDI, B.Q.; LEITÃO, S.P. Organização de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, 2000.

ZWELL, M. **Creating a culture of competence**. New York: John Wiley, 2000 in Revista de Administração, v. 11, n.3, 2000.

ANEXOS

GESTOR 1

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo?

Trabalho no setor de consultoria tributária e contábil e não tenho liderados.

2. Quais são suas competências essenciais para que seus liderados tenham sucesso em suas atividades?

Não tenho liderados.

3. Quais são as regras e formalidades que são passadas dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação?

Os gestores acompanham a qualidade do trabalho dos funcionários através de avaliações enviados pelos gerentes de cada área. As recomendações bem como as felicitações são enviadas pessoalmente e também através de e-mail. A recomendação essencial é a qualidade do atendimento, através de rapidez e precisão nas informações prestadas.

4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)?

Não tenho liderados.

5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)?

A troca de informações é efetuada mediante reuniões e e-mails.

6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?

O gestor acompanha o mercado, assim, a informação passada pelos funcionários faz com que os gestores tomem alterem ou não a forma de atuação da empresa. Por outro lado, a informação dos gestores faz com que os funcionários busquem a aplicação imediata das alterações nos processos internos da empresa.

7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?

Como atuamos basicamente com informações tributárias, erros ocorrem principalmente quando a legislação é alterada e a Receita Federal do Brasil ainda não disciplina a matéria. Neste caso, o gestor orienta os funcionários da consultoria a não tomar uma posição definitiva até que a matéria seja disciplinada, cabendo apenas informações no nível de entendimento.

8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?

Incentiva fortemente a qualificação dos profissionais através de cursos e seminários.

9. Como o gestor percebe seus próprios erros?

Infelizmente ainda não vi na nossa empresa o gestor assumir seus próprios erros.

10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?

Não sei informar.

GESTOR 2

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo? Motivação, Trabalho em Equipe, reconhecimento.
2. Quais são suas competências essenciais para que seu liderados tenham sucesso em suas atividades? Conhecimento, dedicação, concentração.
3. Quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação? Manual de Conduta, Políticas aplicadas.
4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)? através de integração e manuais.
5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)? Circulares, Murais Comunicativos, Jornais informativos.
6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio? Através da boa comunicação, há informações mais claras, e melhor entendimento.
7. Como o gestor vê os erros dos funcionários? O Erro deve ser analisado, qual o motivo levou, quais as consequências, para as devidas providencias.
8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram? Com orientações, treinamentos, afirmação da política da empresa.
9. Como o gestor percebe seus próprios erros? Através da consequência que o erro causou.
10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram? Busca orientação, treinamento, conhecimento.

GESTOR 3

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo?

R: Primeiramente, o gestor deve conhecer profundamente o negócio, depois selecionar colaboradores com aptidão e alocar na função designada.

2. Quais são suas competências essenciais para que seu liderados tenham sucesso em suas atividades?

R: Primeiramente conhecimento técnico do departamento, um líder com sensibilidade consegue perceber aptidão dos colaboradores e promover sempre que a disponibilidade de acordo com os encargos e salários deliberado pela empresa.

3. Quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação?

R: Depende do perfil da empresa, mas cumprir meta está no cronograma de todas, e para cumprir metas os gestores esquece da sensibilidade e espírito de equipe, e a pressão sofrida pelo alto escalão

4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)?

R: Integração como um todo mostrando seus valores e visões, e para desenvolvimento das funções dos liderados treinamento e depois manuais para uso contínuo.

5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)?

R; 10 % Reunião e 90 % por e-mail.

6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?

R: Devem ser claras e objetivas.

7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?

R: Trabalhando junto com a equipe, e a liberdade para os funcionários poderem criar e aperfeiçoar atividade.

8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?

R: Na minha função de proprietário de escritório de contabilidade, na função de prestador de serviço, antes da operação ocorre um planejamento, e após a execução a necessidade de uma conferencia para garantir a certeza que está certa e garantir a segurança do cliente.

9. Como o gestor percebe seus próprios erros?

R: Mau desempenho da equipe é uns dos sintomas.

10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?

R: Motivação da equipe, e promoção para os mercedores, somente com os erros permite os gestores e organizações e melhorarem o desempenho e amenizar dos problemas futuros, o desafio é diário.

GESTOR 4

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo?

R: Não diria competência, mas sim qualidades, que seriam Responsabilidade, dedicação, facilidade de trabalho em equipe.

2. Quais são suas competências essenciais para que seus liderados tenham sucesso em suas atividades?

R: As qualidades no meu ponto de vista são, atenção, concentração e disposição para ajudar a equipe.

3. Quais são as regras e formalidades que são passadas dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação?

R: Cuidado e zelo com os documentos dos clientes, manter bom relacionamento com a equipe, NUNCA dizer não ao cliente, caso ele esteja errado informar que estará pesquisando o assunto e informar ao responsável direto para que seja conversado com o cliente mostrando para ele que o correto é da forma como manda a Lei.

4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)?

R: Reunião na Admissão e quinzenalmente frisado nas reuniões.

5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)?

R: Reuniões e e-mails;

6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?

R: O bom atendimento, a agilidade na entrega das informações influenciam diretamente.

7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?

R: Sempre é analisado o erro, se por falta de atenção é dada advertência verbal, se por falta de conhecimento é feito treinamento.

8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?

R: Diariamente são orientados os colaboradores para que prestem atenção nas situações que mais podem causar erros e sempre é verificado se está de acordo e quando não está, o colaborador é chamado para junto entender o erro e orientado como corrigir e como evitar futuros erros em processos do mesmo nível.

9. Como o gestor percebe seus próprios erros?

R: Através de conferências e erros quanto a forma de atuação são verificados através de pesquisas internas com os colaboradores bem como Feedback dando e recebendo.

10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?

R: Para que não se repita são ajustados os procedimentos.

GESTOR 5

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo?

Ser proativo, comunicativo e ter capacidade de negociação. Entender do negócio como um todo, não apenas da área em que trabalha.

2. Quais são suas competências essenciais para que seu liderados tenham sucesso em suas atividades?

Conhecimento aprofundado da área em que trabalha e estar sempre inovando.

3. Quais são as regras e formalidades que são passadas dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação?

Formalidade ao se comunicar, ao se portar e ao se vestir. Mostrar sempre seriedade.

4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)?

Manuais.

5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)?

Reuniões e e-mail.

6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?

Se a informação é passada errada, interfere no processo decisório.

7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?

O primeiro erro é processo de aprendizado, conhecimento e experiência. Quando o erro já foi cometido anteriormente é advertência.

8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?

Comunicação. Comentar verbalmente e advertir por escrita, além de ensinar o processo correto.

9. Como o gestor percebe seus próprios erros?

Quando uma decisão tomada não sai conforme o planejado.

Se for percebido antecipadamente, a atividade é revista.

10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?

É repassado para outros responsáveis para que revisem.

GESTOR 6

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo?

Atitude, ousadia ,determinação e curiosidade.

2. Quais são suas competências essenciais para que seu liderados tenham sucesso em suas atividades?

Fazer junto, saber delegar, saber dar e receber feedbacks e boa ouvinte.

3. Quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação?

Respeito, não fazer nada na dúvida, não confiar na memória, tudo tem que ser anotado e lealdade para com a empresa.

4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)?

Os funcionário assinam um código de conduta específico da empresa e participam de integrações com gestores e técnico de segurança.

5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)?

Geralmente é realizado uma reunião mensal, além de trocas de e-mails diários.

6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?

Servem para futuras tomadas de decisões.

7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?

Como falta de comprometimento e responsabilidade.

8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?

Estimulando para treinamentos e capacitações profissionais.

9. Como o gestor percebe seus próprios erros?

Através de pesquisa de desligamento, avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional.

10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?

Estão sempre em conversação com sua equipe.

GESTOR 7

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo?

Comprometimento com os valores e missão da empresa.

2. Quais são suas competências essenciais para que seu liderados tenham sucesso em suas atividades?

Habilidades interpessoais de comunicação e de trabalhar sob pressão.

3. Quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação?

Participação nas reuniões semanais, entrega dos trabalhos nos prazos, cumprimento das metas. O horário é flexível, o principal é cumprir cada um seu trabalho.

4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)?

Há uma lei que rege de maneira geral as condutas (sou servidor público federal). Ainda podemos ser regidos por portarias, circulares ou orientações normativas de instâncias superiores, bem como decisões das chefias que não foram expressamente publicadas.

5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)?

Reuniões, e-mails, circulares, portarias, murais, publicações diversas, internet e intranet.

6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?

Uma comunicação eficiente, aliada a um bom sistema de gestão, interfere decisivamente na celeridade dos processos na UFPR.

7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?

Ela tem conduta de líder: ensina com paciência, procura verificar a melhor maneira de o funcionário aprender melhor seu ofício, busca soluções em conjunto.

8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?

Treinamentos, reuniões, disponibiliza ao próprio funcionário escolher as atividades mais adequadas à sua capacidade.

9. Como o gestor percebe seus próprios erros?

Através do feedback de seus comandados, através de auto-avaliação ou comunicação de terceiros.

10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?

Procura ficar sempre a par das novas regulamentações.

GESTOR 8

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo?

Conhecimento, habilidade, atitude, flexibilidade, relacionamento interpessoal, etc.

2. Quais são suas competências essenciais para que seu liderados tenham sucesso em suas atividades?

Experiência em gerir pessoas e os conflitos gerados no relacionamento. Habilidade em treinar/ensinar, cobrar, reciclar. E muito planejamento frente as dificuldades e metas impostas pelo ambiente organizacional.

3. Quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação?

Reuniões, feedback's pessoais e e-mail.

4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)?

Treinamentos, pela web e e-mails.

5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)?

Rápidas conferências via fone e e-mails

6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?

De modo geral, "são essências" para o bom andamento do negócio. Principalmente quando o tempo de resposta precisa ser rápido e objetivo.

7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?

Todos somos seres humanos, possuímos limitações e deficiências. Desta forma, cabe ao gestor lapidar as habilidades e competências nas quais seus subordinados necessitam melhorar.

8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?

Com constantes feedback's, apresentação de ferramentas aos colaboradores, etc

9. Como o gestor percebe seus próprios erros?

Faço constantes auto avaliações dos ações/erros/processos/boas práticas, etc. E também cobro meu feedback de meu gestor.

10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?

Necessita entender que o erro/aprendizado faz parte de nossa vida e que sempre deve-se trabalhar na busca da excelência, isto exige mudança.

GESTOR 9

1. Em sua opinião quais são as competências essenciais de seus liderados para que o negócio dê certo? Pro atividade- senso de prioridade – dinamismo-saber trabalhar em equipe
2. Quais são suas competências essenciais para que seu liderados tenham sucesso em suas atividades? Saber ensinar, direcionar qdo necessário – acompanhar até que esteja pronto para seguir sozinho
3. Quais são as regras e formalidades que são passados dos gestores aos funcionários em relação à forma de atuação? Manutenção das atividades em dia-qualquer problema que ocorra e que a atividade não va ser concluída deve se ter comunicação com antecedencia
4. Como são passadas as regras e formalidades a seus liderados (manuais, normas internas, atas, etc.)? treinamentos in loccu – reuniões com a equipe para alinhamento
5. Como ocorre a troca de informações entre os gestores da empresa e os funcionários (reuniões, e-mails, memorandos, circulares, entre outros)? e-mail hj é a ferramenta mais utilizada- conferencias via MOC -
6. Como as informações passadas podem interferir no sucesso do negócio?
A comunicação interna e externa é o ponto base para qq negocio. Qq ruído ou erro de interpretação irá direcionar erroneamente uma equipe
7. Como o gestor vê os erros dos funcionários?
Depende de cada situação. Se é funcionário já treinando, experiente deve ser verificado o motivo que levou a falha e aprender com esta para não se repetir. Caso já seja repetição deve realizar uma intervenção formal junto ao funcionário.
8. Como atua o gestor desta empresa para evitar que os erros ocorram?
Comunicação e acompanhamento são fundamentais
9. Como o gestor percebe seus próprios erros?
O retorno dos próprios funcionários é fundamental, pois só sabendo o como os subordinados o enxergam é que este pode mudar, melhorar.
Qdo o gestor erra este deve ser sincero de disser, errei.
10. O que o gestor faz para que estes erros não ocorram?
Se preparar, é fundamental
Saber exatamente o que lhe foi pedido.