

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

MICHAEL WALLER

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL A PARTIR DO
AUTODESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DO GRUPO CYBERSUL

SÃO LEOPOLDO
2013

MICHAEL WALLER

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL A PARTIR DO
AUTODESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DO GRUPO CYBERSUL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista, pelo MBA em Gestão do
Comportamento Organizacional, da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Otávio Fernandes

SÃO LEOPOLDO

2013

RESUMO

A pesquisa a seguir foi realizada dentro do Grupo Cybersul, uma empresa que expandiu-se rapidamente e deparou-se com desafios ligados ao desenvolvimento profissional de seus líderes. Depois de entendido o atual estágio da organização e seus líderes, a pesquisa pretende mapear aspectos que condicionem a evolução de seus líderes através do autodesenvolvimento. O método de estudo de caso, com natureza exploratória e descritiva, ingressa na empresa para coletar dados através de observação, documentos e aplicação de questionário com os gerentes, para posteriormente realizar uma análise qualitativa sobre cada tema ligado aos objetivos da pesquisa. Como resultado, o estudo evidência a necessidade de alinhamento entre os objetivos estratégicos dos setores e a perspectiva de cada gerente para desenvolvimento dos mesmos, além de um mapeamento (com a participação das lideranças) das competências individuais para possibilitar o autodesenvolvimento.

Palavras-chave: Competências Organizacionais e Gerenciais. Liderança. Aprendizagem Organizacional. Autodesenvolvimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	8
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	14
2.2 AUTODESENVOLVIMENTO	18
2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	22
2.4 PERFIL DE LIDERANÇAS.....	24
2.5 QUADRO CONCEITUAL	27
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA.....	35
4.2 COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO.....	36
4.3 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	37
4.4 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ENTREGUES	37
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR SETOR	38
4.6 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EXIGIDAS	39
4.7 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	40

4.8 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6 REFERÊNCIAS	45
ANEXO A – PLANO DE CARGOS.....	48
ANEXO B – CÓDIGO DE CONDUTA	51

1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais oriundas da era da informação, período pós-industrial que vivencia-se atualmente, faz com que as pessoas e as organizações tenham que adaptar-se rapidamente a alterações de processos e cenários, inerentes da nova dinâmica de acesso a informação, interdependência econômica e complexidade competitiva de um mercado globalizado: mudança e inovação são as novas palavras de ordem.

O desenvolvimento de uma cultura aberta a mudanças e produtora de inovação passa obrigatoriamente pela criação de organizações orientadas à gestão do conhecimento, sendo que, neste contexto o aprendizado não é meramente reativo, mas, sim, intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A partir de uma nova abordagem da **aprendizagem organizacional** espera-se a geração de respostas mais rápidas para as mudanças internas e externas, uma vez que, ferramentas tradicionais de qualificação e treinamento de recursos humanos demonstram-se defasadas e ineficazes para acompanhar um ambiente de modernidade líquida, que segundo Bauman (2001), são caracterizados por inconsistência, instabilidade e incerteza.

Nesta temática verifica-se o surgimento de um novo desafio no espaço corporativo: a necessidade de profissionais mais autônomos e proativos para concepção de habilidades legítimas de **autodesenvolvimento**. Drucker (2001, p. 82) salienta que “sabemos muito pouco sobre o autodesenvolvimento. Mas, de uma coisa temos certeza: as pessoas, em geral, e os trabalhadores de conhecimento em particular, crescem de acordo com as exigências que fazem a si mesmos” e ainda que caiba para as organizações a responsabilidade da criação de um ambiente motivador para comprometimento das pessoas, o desenvolvimento da **gestão de competências** organizacionais e individuais surge como um norteador para busca do autodesenvolvimento. Respalhando esta colocação, Bitencourt (2004, p. 240) afirma que a gestão de competências ganhou relevância visto que “o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termo de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado mais competitivo”.

Fundamentalmente, a necessidade de formação das pessoas para atender as expectativas da empresa está relacionada ao desafio de alinhamento dos profissionais que ocupam cargos de **liderança** dentro da organização, uma vez que, estes serão propagadores do conhecimento e da nova cultura de aprendizagem. Senge (2004, p. 372) afirma que “a tarefa do líder é projetar os processos de aprendizagem através dos quais as pessoas em toda a organização poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam” e por isso faz-se relevante entender e mapear os perfis das lideranças existentes em uma equipe.

Contudo, ainda que para geração de um ambiente propício ao desenvolvimento de equipes autônomas, a organização deve - além de dominar os respectivos métodos e práticas de aprendizagem organizacional - evidenciar seus norteadores estratégicos, compreender as competências organizacionais e individuais envolvidas, assim como, identificar os perfis de lideranças existentes dentro de sua estrutura. Orientada a estes desafios que a atual pesquisa pretende desenvolver-se.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Partindo da premissa que a mudança não é mais uma opção para as organizações, e sim, uma necessidade permanente para manutenção da competitividade em um mercado complexo e globalizado, é necessário colocar em discussão as estratégias para desenvolvimento das pessoas e equipes de trabalho.

Para dar continuidade a reflexão acerca do desenho da nova organização na era da informação, é inevitável citar outra importante mudança nas relações de trabalho: o poder passa para as mãos dos profissionais detentores de conhecimento. Uma vez que, o intelecto e a experiência tem outro nível de valorização, surge uma disputa entre as empresas por profissionais no mercado de trabalho, que conseqüentemente, dificultam e encarecem o processo de recrutamento e seleção.

Dentro deste novo cenário, aperfeiçoar e preparar as organizações para o permanente panorama de mudança passa inevitavelmente por capacitar e desenvolver o quadro de colaboradores já existente na empresa, pois são eles os agentes das mudanças e inovações.

Compreendida a necessidade emergente de desenvolvimento dos profissionais no espaço corporativo, o estudo de caso pretende aprofundar-se neste tema a partir de um time de lideranças do Grupo Cybersul. A empresa, fundada em 2002 em Porto Alegre, é focada no desenvolvimento de soluções em Tecnologia da Informação (TI) para empresas de pequeno e médio porte. O Grupo Cybersul também se destaca pela prestação de serviços especializados de consultoria, implantação, alinhamento e suporte de seus produtos.

Dentre os norteadores estratégicos formalizados pela empresa deve-se citar a missão, que trata de “desenvolver e aprimorar a capacidade competitiva dos clientes através da tecnologia da informação”. A visão também é definida por “ser a maior empresa do país de desenvolvimento e implantação de sistemas de informação destinados para empresas de pequeno e médio porte”. A Cybersul também expõe através de seu site os valores da organização, que podem ser sintetizados em: transparência, comprometimento e empenho.

Apesar de um crescimento constante nos últimos onze anos, a empresa viu sua expansão acelerar-se a partir de 2008 com o projeto de uma nova sede, que é finalizada no ano seguinte, resultando em uma estrutura com mais de 1.000 m² de área útil, instalações integralmente modernizadas e atualmente avaliada em 6,2 milhões de reais, como pode ser visto na Ilustração 1.



Figura 1: Sede do Grupo Cybersul
Fonte: Site da Empresa

Ainda em 2009, a Cybersul abriu escritório próprio em São Paulo e começou a montar equipe técnica e comercial na cidade. O ano de 2010 foi marcado pela criação do projeto Talento Digital, um programa social sem fins lucrativos que visa o ensino em informática para jovens de baixa renda. Em 2011 a empresa ultrapassou a marca de 1.200 clientes em todos os estados brasileiros, além de dobrar seu quadro de colaboradores em relação ao começo do ano anterior. O ano de 2011 também é impulsionado pelo desenvolvimento do “Programa de Parcerias”, um projeto voltado para expansão territorial da empresa. Esse modelo inicia a formação de núcleos de comercialização e implantação do produto mais tradicional da Cybersul (um *software* de gestão para empresas de pequeno e médio porte) em todos os estados do país por meio de contratos de parceria, similares a franquias, com outras empresas de tecnologia atuantes em segmentos relacionados.

Atualmente, o Grupo Cybersul tem mais de 100 colaboradores, matriz em Porto Alegre, filial em São Paulo, além de 12 unidades de negócios certificadas, nas cidades de: Belém, Arapiraca, Salvador, Fortaleza, Uberaba, Recife, Roca Sales, Santo Ângelo, Bento Gonçalves, Itapevi, São Paulo e Manaus.

O mercado em que o Grupo Cybersul atua é constituído de pessoas jurídicas representadas por micro, pequenas e médias empresas dos segmentos de comércio, indústria e prestação de serviço com sede no território nacional. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) é possível identificar um público comprador potencial de 4.846.639 empresas no Brasil. Dentro dessa amostra, pode-se considerar que 4.837.383 são compradores disponíveis, já que tratam-se de pequenas e médias empresas, de 0 até 499 empregados. Dentre os principais concorrentes, pode-se citar a Cigam Softwares de Gestão e Rech Informática, por proximidade física da matriz, além de outras organizações de maior porte e atuação internacional, como: TOTVS, Sênior e SAP.

Como citado anteriormente, o Grupo Cybersul teve seu crescimento acelerado a partir de 2008 e a necessidade da criação de uma equipe de lideranças, formada por supervisores e gerentes, tornou-se um inerente ao processo de expansão. Atualmente formado por três gerentes e sete supervisores, posições na maioria ocupadas por profissionais oriundos de recrutamento interno, o grupo de lideranças formalizou-se a partir de 2009, resultado de um trabalho de consultoria contratada para integrar essa equipe e capacitar características de liderança destes membros.

Entretanto, as atuais ferramentas empregadas para desenvolvimento das lideranças, como *coaching*, consultoria na área de gestão de pessoas, treinamentos específicos e *feedbacks* individuais aleatórios, que inicialmente tiveram resultados positivos na evolução das lideranças, são contestadas pela direção da empresa quanto à limitação para geração de certas mudanças e aprimoramentos destes colaboradores. Segundo avaliação realizada pela direção, algumas fraquezas comportamentais e técnicas perduram e dificultam a evolução de algumas pautas dentro da empresa. Também avalia-se que o alto custo decorrente da consultoria de gestão de pessoas, assim como, o demasiado tempo alocado dos líderes para prática das ferramentas citadas anteriormente são fatores que traduzem a ineficiência do atual sistema de desenvolvimento de gerentes e supervisores.

Em outro ponto de vista, originalmente no segmento de Tecnologia da Informação é possível constatar a evolução dos profissionais a partir do conhecimento autodidata, que ocorre pela liberdade de pesquisa e experimentação concedida aos trabalhadores desta área. Esta crença refletida ao atual estágio da equipe de lideranças faz com que a direção do Grupo Cybersul busque meios de incentivar a evolução individual de seus supervisores e gerentes por meios alternativos de desenvolvimento.

Percebe-se também, por parte da direção da empresa, um alto grau de confiança no desenvolvimento individual das atuais lideranças e um grande interesse sobre práticas de

autodesenvolvimento, sendo que, sobre este tema Borel (2013) afirma que “em uma empresa, se fizermos um questionamento sobre qual finalidade deste método todos saberão responder; o grande impasse surge entre o saber e o efetuar”.

A partir das colocações acima a pesquisa corrente pretende responder a questão: Como identificar a adequação do autodesenvolvimento como alternativa de aprendizagem organizacional no Grupo Cybersul?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os aspectos que condicionem a evolução de um grupo de lideranças pelo autodesenvolvimento na Cybersul.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear as competências organizacionais e individuais necessárias ao grupo de lideranças em estudo.
- Avaliar quais os perfis de liderança estão aptos para aprendizagem organizacional através do autodesenvolvimento.
- Identificar ferramentas e metodologias para implementação de práticas de autodesenvolvimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desafio acadêmico da pesquisa corrente deve estar ligado à concentração e reflexão de conhecimentos distintos acerca de gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, autodesenvolvimento, gestão de competências, entre outros, com a finalidade de gerar práticas aplicáveis pela empresa que resultem no desenvolvimento das lideranças.

O tema aprendizagem organizacional tem grande relevância teórica, já que possui diversos autores com diferentes abordagens do assunto, dos quais vale citar Senge (2004) com sua obra sobre a quinta disciplina (pensamento sistêmico) e Nonaka e Takeuchi (1997) dissertando sobre a construção de conhecimento tácito e explícito no contexto das

organizações. Avançando para o tema autodesenvolvimento, também é possível identificar uma rica diversidade bibliográfica, onde Hunter (2004, p. 23) aborda de forma intrínseca quando escreve a respeito dos líderes humildes: “eles sabem que não tem todas as respostas e aceitam isso com naturalidade”. Com esta afirmação acredita-se que a capacidade de um líder deve estar em permanente desenvolvimento através do aprendizado constante e o mesmo poderá ser sustentado apenas pelo próprio líder. Complementarmente, Hunter (2004) cita que os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem e que exigem empenho pela melhoria contínua, pessoal e organizacional.

Explorando o ambiente interno constata-se uma grande relevância da pesquisa para a empresa. A necessidade de estudar e disponibilizar práticas de aprendizagem organizacional e autodesenvolvimento dentro do Grupo Cybersul é emergente, uma vez que, a empresa reúne condições para elevar o desempenho das equipes a partir destas práticas. Estas condições ou justificativas são citadas a seguir:

- a) A empresa precisa potencializar o desenvolvimento de seus líderes no intuito de prepará-los para um novo projeto de expansão do negócio;
- b) Os diretores da empresa pretendem manter a atual equipe de lideranças e por isso demandam pelo desenvolvimento profissional dos mesmos;
- c) O grupo de lideranças possui um perfil muito diversificado, que traduz-se em uma grande oportunidade de desenvolvimento a partir desta integração;
- d) A cultura organizacional voltada para valorização dos colaboradores é a justificativa definitiva para empresa aprimorar as práticas de capacitação.

Para entendimento pleno faz-se necessário detalhar as afirmações acima, iniciando-se pelo projeto de expansão citado. O Grupo Cybersul encara o desenvolvimento da equipe de lideranças como uma das prioridades da empresa, uma vez que, há um planejamento audacioso de expansão para 2013 que pretende aumentar em 100% o faturamento da empresa em 24 meses. Pelas atuais dimensões da organização, este projeto não pode ser implementado apenas pelos diretores da Cybersul e deverá contar com o envolvimento e apoio integral das lideranças a nível operacional, tático e estratégico.

A importância da evolução do tema junto às lideranças poderá ser comprovada, não só pela aplicabilidade dentro da empresa em uma fase importante de seu projeto de expansão, mas também pela ligação do autor da pesquisa, que faz parte da composição societária da organização e é diretor de TI da mesma. Este fato deve ser interpretado como uma justificativa legítima e a iniciativa do autor em realizar a pesquisa demonstra a disposição da direção em identificar e proporcionar condições para aprendizagem organizacional entre as

lideranças, já que, a direção da empresa não pretende realizar demissões ou troca de profissionais de nível gerencial e de supervisão.

Na terceira justificativa declarada, cita-se a diversidade do grupo de lideranças da empresa, sendo que, uma das grandes oportunidades do estudo das práticas de autodesenvolvimento está ligada à heterogeneidade dos integrantes acerca de experiências, formações acadêmicas e conhecimentos específicos. Caso a empresa consiga assimilar e estender os conhecimentos sobre autodesenvolvimento, a interação e a troca de experiências pode gerar o crescimento entre os líderes, do contrário, a falta de entendimento sobre o tema pode representar limitações de aprendizado e de integração entre profissionais novatos e mais experientes.

Outro fator relevante a ser abordado diz respeito à proximidade da direção junto ao grupo de lideranças, zelando por uma cultura organizacional de flexibilidade, autonomia e valorização do ser humano nas relações de trabalho. Estas características são favoráveis para ampliar as condições de desenvolvimento profissional dos gerentes e dos supervisores a partir de suas próprias experiências, avaliando seus erros e acertos como geradores de novos conhecimentos. No entanto, com a finalidade de potencializar a avaliação de acertos e erros é preciso definir com clareza o que a organização espera do líder e o que o líder busca entregar em sua atuação profissional, por isso, é justo pesquisar a respeito das competências organizacionais e individuais para alinhamento destas perspectivas.

Por fim, afirma-se que todos estes aspectos compõe um cenário que justifica o desenvolvimento do tema desta pesquisa, pois a direção juntamente com gerentes e supervisores tem atualmente a responsabilidade de se tornarem os agentes multiplicadores das mudanças e melhorias almejadas pelo Grupo Cybersul.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No intuito de construir pilares conceitualmente sólidos para desenvolvimento da corrente pesquisa, torna-se inerente a necessidade de minerar os diferentes autores e estudos de temas ligados diretamente aos objetivos específicos, assim como, buscar reflexões que manifestem a concepção de novos conhecimentos e que estes possam servir de combustível para mudanças na organização ao término da investigação.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesta abordagem teórica inicial a pesquisa pretende demonstrar a importância do tema aprendizagem organizacional, posteriormente busca uma definição consistente a partir da leitura de alguns autores e, por fim, versa a respeito dos seis focos de abordagem da aprendizagem organizacional.

O reconhecimento da informação como o novo e mais valioso ativo das corporações evidencia uma série de transformações nas relações entre pessoas, empresas e mercados, além de estimular inúmeros pensadores a explorarem o processo de geração de conhecimento dentro das organizações. Ratificando esta afirmação Weber (2012, p. 27) salienta que “nas organizações produtivas é também o conhecimento e o uso dele que as alavanca ao sucesso e às grandes conquistas, logicamente alinhavada com outras competências sistêmicas”.

A gestão e disseminação do conhecimento estão ligadas a fatores de aprendizagem dos indivíduos e das organizações, sendo que, a relação de conhecimento e do sucesso citada por Weber pode ser tangibilizada por diversos processos relativos à manutenção das empresas e negócios, onde Ruas (2005, p.16) exemplifica que “a aprendizagem organizacional tem sido vista, mais recentemente, como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas”.

Nesta relação de conhecimento e aprendizagem também é válido citar Bitencourt (2004, p. 26) dizendo que “aprendizagem organizacional, por sua vez, refere-se a ‘como’ acontece a aprendizagem na organização, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento”. Complementando esta definição, Kim (1993, p.38) cita que

“Aprendizagem Organizacional pode ser definida como uma progressiva capacidade de uma pessoa tomar ação efetiva”, assim sendo, pode-se concluir que a aprendizagem organizacional deve ser encarada como um processo contínuo e permanente desenvolvido pelos integrantes das empresas para repercussão de resultados positivos e melhorias efetivas.

Ainda é possível citar Argyris (1992 apud BITENCOURT, 2004, p. 27) sobre a definição de aprendizagem, onde este afirma que “aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre nossas intenções e o que de fato ocorreu”. No entanto, dentro das organizações as intenções dos indivíduos, muitas vezes, podem não estar alinhadas com as expectativas ou competências da organização e para melhor compreender esta evidência a pesquisa se estenderá posteriormente para o tema “gestão de competências”.

No entanto, para compreensão crítica do tema aprendizagem é necessário distinguir ainda as diferentes abordagens encontradas nas fontes de pesquisa. Devido à complexidade do assunto e a vasta literatura encontrada das mais distintas naturezas (como psicologia, sociologia e gestão), a pesquisa deverá realizar as respectivas reflexões considerando as especificidades dos grupos de abordagem descritiva e prescritiva, onde Ruas (2005, p. 14) esclarece que “o prescritivo, formado principalmente, pelos consultores que se interessam pela forma como as organizações devem fazer, e o analítico, constituído pelos acadêmicos que se interessam em entender como as organizações aprendem, em vez de como deveriam aprender”.

Em virtude da diversidade do tema aprendizagem organizacional, Ruas (2005, p. 16) sugere uma abordagem em seis focos, são eles: “socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação”. Este enfoque, identificado como uma teia, pode ser visto na imagem a seguir:

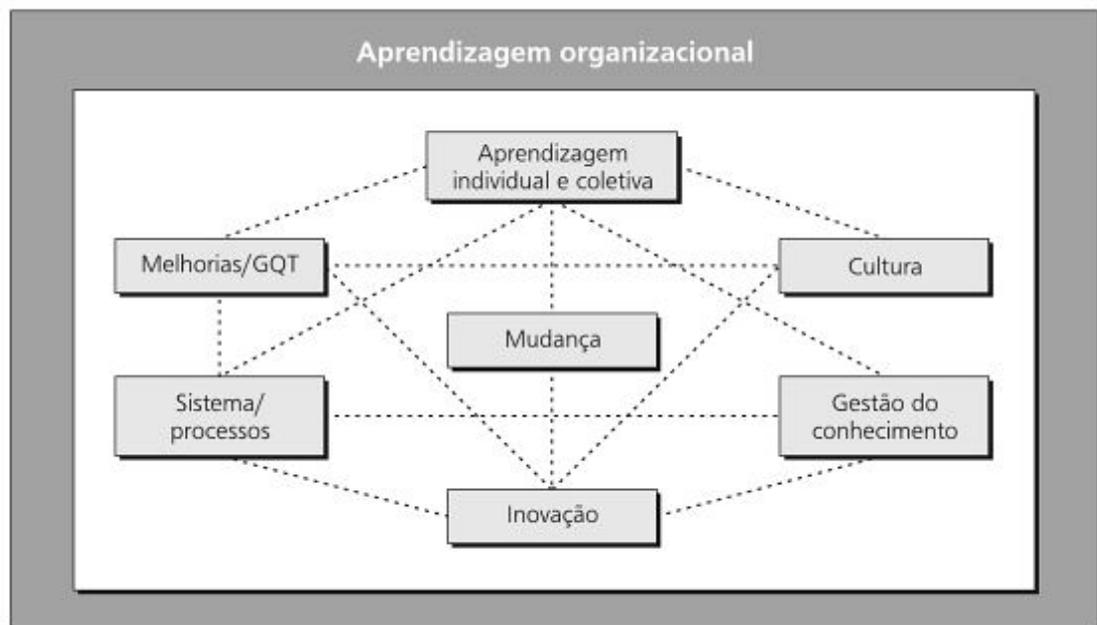


Figura 2: Aprendizagem Organizacional
Fonte: Ruas, 2007

No foco da aprendizagem individual duas constatações são de especial consideração: a necessidade de interação dos indivíduos, assim como, a existência de influência da organização no aprendizado individual. Neste sentido Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14) afirmam que “a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamentos de experiência e observação”. A partir disto é possível deduzir que a organização tem forte influência nos níveis de aprendizado individual, caso a mesma disponibilize de ambientes que propiciem a sociabilização e partilha entre seus colaboradores.

Na ênfase do processo-sistema encontram-se diferentes autores que buscam entender o funcionamento do sistema de aprendizagem e seus processos, sendo que, uma das definições mais relevantes para o atual estudo é de Leithwood e colaboradores (1995 apud RUAS, 2005, p.20), afirmando que na aprendizagem organizacional “é aplicado um conjunto de processos que facilitam a resolução sistemática de problemas que uma organização vai encontrando, ao mesmo tempo em que se vai aprendendo a antecipar futuras ações que incrementem o desenvolvimento da organização”.

A cultura organizacional é outro foco de grande relevância para entendimento da aprendizagem. Ruas (2005, p. 22) conclui que “os membros de uma organização comunicam-se entre si e assimilam valores, normas, procedimentos, etc., tanto na primeira socialização organizacional como durante a comunicação formal ou informal no trabalho cotidiano”.

Visto isso, é inevitável que o contexto social, no qual a empresa encontra-se inserida, deverá interferir nas interações entre as pessoas e conseqüentemente no aprendizado individual e coletivo. Ciente desta relação identifica-se a necessidade das corporações migrarem para uma cultura colaborativa com o intuito de gerar novos conhecimentos e competências para suas equipes.

Apesar de não haver uma unanimidade na literatura disponível quanto à relação entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, é importante vislumbrar Ruas (2005, p. 23) quando diz que “a aprendizagem organizacional pode ser considerada também como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação do conhecimento”. Assim sendo, a aquisição de conhecimento está ligada diretamente ao processo de aprendizado e Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10) complementam que “para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizados – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa”.

No foco de melhoria contínua os autores afirmam que o aprendizado organizacional não se trata de um projeto que busca entregar um produto específico, mas de um processo sucessivo e ininterrupto, onde Senge (2004, p.265) cita que “na verdade, o processo pelo qual essas equipes aprendem é o movimento contínuo entre prática e desempenho, prática, desempenho, praticar novamente, desempenhar novamente”.

Considerando o foco na inovação, é possível identificar a preocupação de geração de vantagem competitiva para as empresas inseridas em um mercado de aceleradas mudanças e repleto de instabilidades. Sobre a ligação entre os processos de aprendizagem e inovação, Ruas (2005, p. 25) constata que “a inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar a criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem”.

Por fim, depois de abordada todas as dimensões que envolvem o estudo sobre aprendizagem organizacional (AO), é inevitável concluir que toda ação orientada ao aprendizado está diretamente ligada a realização de mudanças dos indivíduos, dos grupos e das organizações, sendo que, a respeito disto Huber (1991 apud RUAS, 2005, p.17) afirma que “muitas das definições existentes de AO baseiam-se na suposição de que, para responder à mudança, a organização tem que aprender continuamente”.

2.2 AUTODESENVOLVIMENTO

Na fundamentação teórica acerca do tema autodesenvolvimento serão enfocados os seguintes aspectos: conceituação do tema por distintos autores, elementos-chave que propiciam o desenvolvimento, dimensões contempladas por este modelo de aprendizado e ferramentas organizacionais orientadas ao autodesenvolvimento.

Segundo Kuperszmit (2007), toda a ação que o profissional faz em direção ao seu aperfeiçoamento é considerada autodesenvolvimento e que este traz vantagens à organização, porque terá um profissional mais motivado, capacitado e apto a trazer resultados mais rápidos e eficazes. Ainda sobre a definição de autodesenvolvimento, Armstrong (2008, p.112) complementa que "isto significa que você assume a responsabilidade pela satisfação das suas necessidades de aprendizado para melhorar seu desempenho, apoiar a realização das aspirações de carreira ou ampliar sua experiência, dentro e fora da sua atual organização".

Pedler (1994 apud BITENCOURT, 2004, p.53) afirma que autodesenvolvimento "é, então, uma síntese dessas ideias em que o desenvolvimento envolve uma contínua passagem de ações externas (experencial) para processos internos (reflexão), de volta para a ação, e assim por diante", sendo que, para entendimento destes processos Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) trazem uma grande contribuição a respeito dos tipos de conhecimento, citando que "O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática".

O autodesenvolvimento pode ocorrer a partir do processamento do conhecimento tácito e da interação com o conhecimento explícito, portanto, pode ser considerado como alicerce para a aprendizagem organizacional, como é ilustrado na imagem a seguir:

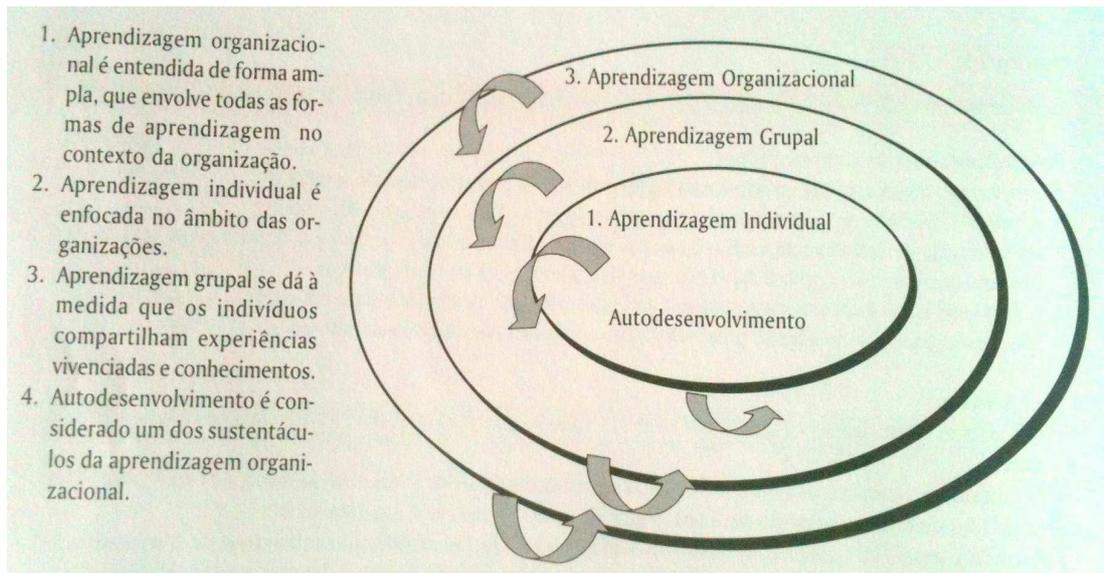


Figura 3: Diagrama autodesenvolvimento e aprendizagem nas organizações

Fonte: Bitencourt, 2004

Também é possível deduzir que, partindo da lógica definida acima, o indivíduo ganha mais autonomia e terá o domínio do processo de aprendizagem, podendo escolher o que, como e quando deseja aprender. Acerca desta autonomia, Bitencourt (2004, p. 54) cita que “se incentivada a autonomia do funcionário na organização, necessariamente seu pensamento crítico é estimulado, o que é base da expressão humana” e Armstrong complementa que “ao fazer da avaliação de suas necessidades de desenvolvimento uma base para a identificação dos meios para satisfazê-las e agindo de acordo com eles, você poderá obter mais satisfação com seu trabalho, progredir em sua carreira e elevar suas possibilidades de emprego”, deste modo, harmonizando as relações entre trabalhador e empresa.

Portanto, mesmo analisando as definições de diferentes autores fica evidente em todas as abordagens que o autodesenvolvimento foca na capacitação do profissional de forma alinhada com o contexto da organização em que o mesmo está inserido.

Explorando os motivadores que levaram o estudo do autodesenvolvimento, encontra-se como argumento principal a busca de alternativas em relação aos programas de treinamento tradicionais e sistemáticos. Bitencourt (2004, p. 53) reflete que “os programas eram considerados excelentes, aprendia-se muito de acordo com as avaliações após conclusão do curso, porém as ações e o comportamento dos indivíduos não mudavam no trabalho, ou seja, não havia transferência do que era aprendido nos cursos para o ambiente de trabalho” e por isto, o estudo do autodesenvolvimento se baseia em elementos extensores do processo de aprendizado, tais como: movimentos de reflexão, experimentação e autoconhecimento.

Os movimentos de experimentação e reflexão podem ser considerados os elementos mais relevantes para geração do autodesenvolvimento. Sobre a vivência de experiências Wong (2008, p.13) avalia que “a informação, seletivamente internalizada, vira conhecimento. O evento, do qual tiramos uma lição de vida, vira experiência. A primeira é a teoria, o segundo, a prática” e Bitencourt (2004, p. 55) acrescenta que “a característica comum da maioria das teorias de aprendizagem de adultos por experiência é a importância colocada na integração da nova experiência com a experiência passada pelo processo de reflexão”, isto é, o profissional quando comprometido com este ciclo pode gerar o aprendizado a partir das ações que realiza ou observa e de suas respectivas reflexões. Outro elemento considerado pelo autodesenvolvimento trata do autoconhecimento, onde Klima (2010, p. 26) cita que “para nos conhecer verdadeiramente, para termos autoconhecimento, é necessário que o indivíduo volte a atenção para dentro de si, como o auto estudo e auto-observação; que, na verdade, é o único caminho que produzirá o conhecimento em si mesmo” e Bitencourt (2004, p. 58) complementa que “se o indivíduo estiver consciente de seu papel na organização e de sua contribuição no processo de mudança organizacional, ele estará mais aberto à aprendizagem, gerando melhores resultados e em suas atividades e processos da organização”. Assim sendo, ter o conhecimento de suas próprias forças e fraquezas é extremamente relevante para o profissional direcionar seu desenvolvimento.

Compreendido os elementos-chave que permeiam o autodesenvolvimento, é necessário expor as dimensões em que o mesmo acontece. Segundo Bitencourt (2004, p. 59) “o foco de desenvolvimento dentro do processo de autodesenvolvimento é a mudança, a inovação e a aprendizagem que acontecem, e não só a aquisição quantitativa e incremental de conhecimento e habilidades” e é a dimensão do desenvolvimento que deve ser compreendida como o conjunto amplo de reflexos resultantes de cada etapa de autodesenvolvimento alcançada. Outra dimensão do autodesenvolvimento trata do foco na pessoa e Krausz (2007, p.53) salienta que “transformar quem a pessoa é (circuito triplo de aprendizagem), isto é empoderá-la para que ela altere seu contexto ou seu ponto de vista sobre si mesma. A finalidade é estimulá-la a aprender, crescer e alcançar os resultados que deseja”. Por fim, também é alçada a dimensão da responsabilidade pessoal, uma vez que, a pessoa detém o controle do processo de autodesenvolvimento e da sua vontade dependerá a evolução do processo. Neste ponto de vista, o contraponto com métodos tradicionais de treinamento é lembrado por Bitencourt (2004, p. 60) afirmando que “diferente do processo de desenvolvimento convencional que trata os indivíduos como recipientes passivos, o autodesenvolvimento coloca o indivíduo à frente do processo de desenvolvimento”.

Assim sendo, a partir da compressão dos elementos e dimensões que envolvem o autodesenvolvimento é possível concluir que o próprio profissional pode buscar a aquisição de conhecimento e a melhoria constante de seu desempenho.

Entretanto, ao estender a pesquisa vê-se que é preciso analisar o engajamento das empresas para motivar e propiciar condições do autodesenvolvimento por parte de seus colaboradores. Muitos são os componentes, ferramentas e técnicas encontradas na bibliografia que podem ser disponibilizadas pelas organizações para impulsionar o autodesenvolvimento pelos indivíduos, dentre as mais relevantes para a atual pesquisa, explicita-se: *feedback* informacional, avaliação 360 graus, *coaching* e administração do tempo.

O *feedback* trata da prática de reuniões onde, geralmente, líderes realizam críticas sobre o trabalho de um determinado colaborador com a finalidade de estimular a autodeterminação e segundo Paula (2005, p. 61) “o feedback é a principal ferramenta de desenvolvimento de competências e de mudança comportamental e tem como base, para efeito de aplicações práticas, o autoconhecimento”. Quanto à prática de avaliações 360 graus, o objetivo também trata de realizar avaliações a partir da gestão estratégica de pessoas, sendo que, o Instituto de Competências Empresariais (2013) define: “trata-se de um processo no qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros. O participante executa também uma auto-avaliação”. O *coaching*, por sua vez, trata-se de um trabalho que tem sido amplamente aplicado dentro das organizações e Minor (1997, p. 2) explica que refere-se a “um processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajuda-lo a eliminar os obstáculos para um desempenho profissional ótimo”. Já sobre a administração do tempo, nota-se a relevância do tema, uma vez que, o cumprimento de prazos é um dos principais desafios de executivos dos mais variados setores da organização e sobre isso Junqueira (1985, p. 95) salienta que “administração do tempo é um meio de tornar o executivo mais eficaz, dando a ele mais tempo para aplicação em atividades mais importante”.

Por fim, também é relevante mencionar as práticas de autodesenvolvimento em grupos dentro das organizações, que acontecem normalmente a partir da reunião de profissionais de áreas distintas com competências complementares, para que estes criem seus respectivos planos pessoais de desenvolvimento, sendo que, Stepanski e Costa (2012, p. 74) afirmam que “essas empresas estão priorizando a aquisição e o desenvolvimento de competência em equipe, pois perceberam que se produz mais em equipe do que individualmente” e Bitencourt (2004, p. 70) complementa: “esses grupos facilitam o trabalho, fomentam a mentalidade

aberta e a franqueza, ajudam a construir a confiança e aconselham sobre as possibilidades opcionais de desenvolvimento das necessidades individuais”.

2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Nesta abordagem teórica são analisados os conceitos de competência, especificando as definições e diferenças de competências gerenciais e individuais, além de dissertar sobre a relação das dimensões deste tema.

Segundo Perrenoud (2013), “competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”, já para Sparrow e Bognanno (1994 apud RUAS, 2007, p.244) “competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.

Mesmo com a distinção dos conceitos é possível afirmar que competência, de uma forma generalista, remete a execução de ações (mobilização e atitudes) objetivando a obtenção de resultados superiores (com eficácia e alto desempenho).

Senge (2004, p.164) afirma que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” e na gestão de competências a mesma relação é persistente: o desenvolvimento das competências individuais deve aproximar-se das definições e objetivos das competências organizacionais.

Entende-se por competências organizacionais aquelas atividades-chave responsáveis pela atuação da empresa em um mercado, sendo que, Ruas (2005, p. 43) complementa dizendo que “competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica”. Já as competências individuais são aquelas ligadas à aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, onde Bitencourt (2007, p. 240) salienta que elas “conduzem a necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa”.

Acerca das competências organizacionais essenciais também é importante citar Prahalad e Hamel (1995, p. 233) que aprofundaram o conceito de *core competence* (CC) e definiram “competências como um conjunto de habilidades e tecnologias. Elas proporcionam as vantagens para a empresa competir e constituem o recurso mais valioso da organização.”.

Estas *core competences* poderão diferenciar a empresa no âmbito global e possibilitar um posicionamento pioneiro em determinado mercado.

O desdobramento destas competências organizacionais para as competências individuais projetam uma dimensão intermediária: as competências funcionais. Para Ruas (2007, p. 47) “as competências funcionais são competências associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos)”.

Voltando para a abordagem das competências individuais, que também abrangem as competências gerenciais, é possível encontrar uma vasta e tradicional bibliografia, pois o tema relaciona-se intimamente com outros conceitos como qualificação e responsabilidade. Dentro do contexto da pesquisa corrente, a especificação de Ruas (2005, p. 49) demonstra-se a mais consistente, afirmando que “a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”. Esta definição expõe que a competência de um profissional torna-se legítima somente com a atuação do mesmo dentro de uma situação prática no ambiente de trabalho e Ruas (2005, p. 50) complementa “ninguém pode ser competente *a priori*, ou seja, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado”.

A relação das dimensões de competência podem ser visualizar na imagem a seguir:

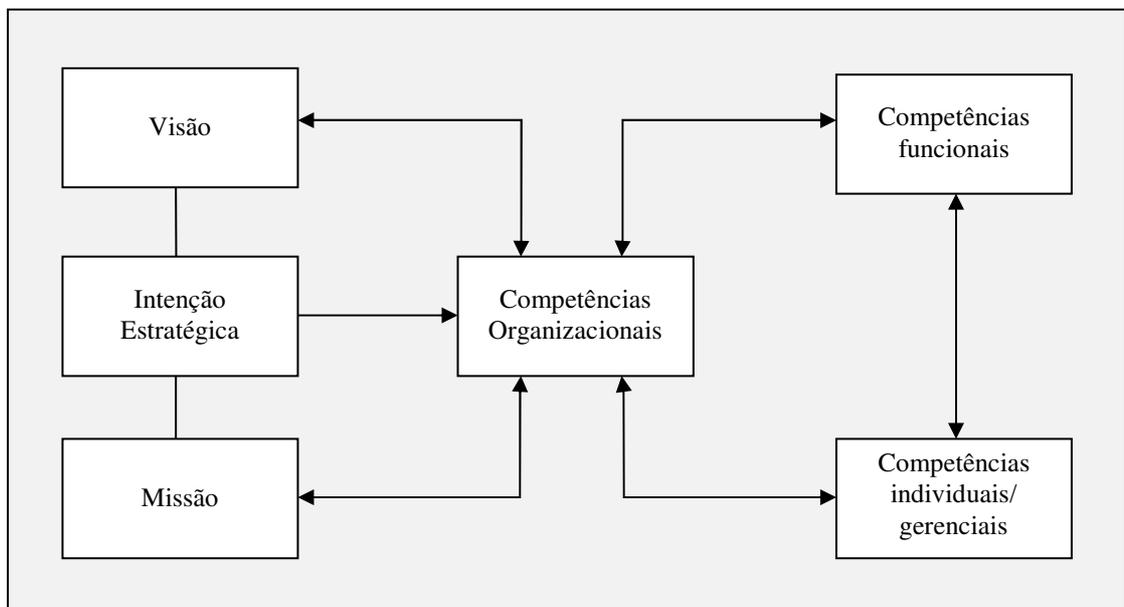


Figura 4: Configurações organizacionais da noção de competência

Fonte: Ruas, 2007

2.4 PERFIL DE LIDERANÇAS

Como citado anteriormente, a pesquisa corrente pretende estudar o aprendizado organizacional a partir do autodesenvolvimento entre integrantes do grupo de lideranças da empresa Cybersul, por acreditar que estes colaboradores podem servir de satélites e replicadores das práticas desta aprendizagem.

Para justificar o foco do estudo restrito às lideranças do Grupo Cybersul, lê-se Senge (2004, p. 27) que avalia: “em todos os casos em que houve progresso significativo, os líderes dos esforços tiveram poder para agir com relação a questões de negócio específicas. Ao desenvolverem suas capacidades de aprendizagem, novas ideias e formas de trabalhar juntos traduzem-se automaticamente em decisões e ações”.

Iniciando a abordagem do tema liderança busca-se uma definição generalista e encontra-se Davis e Newstrom (1992 apud BITENCOURT, 2005, p.276) citando que “liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos” e o líder neste contexto é o agente propulsor deste processo, por este motivo são vistos como profissionais fundamentais dentro de suas equipes.

A importância do líder é tão distinta que Novais (1980, p. 80) compreende que “os homens de personalidade e a liderança autêntica e equilibrada constituem as duas realidades mais importantes na vida das nações” e a partir desta afirmação pode-se refletir sobre a importância dos líderes dentro das organizações, assim como, a evidente influência das respectivas personalidades no resultado profissional.

Ainda sobre o conceito de liderança dentro do ambiente organizacional, é necessário vislumbrar a definição de poder, uma vez que, a capacidade de influência dos líderes está fortemente ligada às relações de poder e hierarquia, por isso Webber (2012, p. 5) cita que “poder é ter força moral, influência; é dispor da força da autoridade, dominar os meios pelos quais as pessoas controlam aspectos do seu ambiente, incluindo uns aos outros, sendo a autoridade que atribui o direito de controlar os outros”.

Vistos os conceitos acima é possível concluir que a atuação dos líderes dentro das organizações é cada vez mais determinante para o desempenho de uma equipe ou de uma empresa e por isto acabam exercendo diferentes papéis dentro dos grupos que encontram-se inseridos.

Ao explorar os demais papéis das lideranças é oportuno mencionar Chiavenato (2003) sobre os ângulos humanistas, que além de citar a influência interpessoal e o poder como um potencial de influência de uma pessoa sobre outras, descreve ainda: a liderança como um

processo de redução da incerteza de um grupo, onde o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas; liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados, onde o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas; e a liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, onde o líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas as características de um contexto específico.

Exposta a dimensão da atuação das lideranças nos espaços sociais e organizacionais, evolui-se para a abordagem de uma linha de classificação dos estilos de liderança, que trata-se da teoria situacional. Segundo Chiavenato (2003, p. 126), as teorias situacionais “explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação”. Entre outras definições, esta teoria acredita que cada situação requer um tipo de liderança distinta para alcançar a eficácia do processo e da equipe liderada. Chiavenato (2003, p. 126) explica ainda que “cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados, dentro de um *continuum* de padrões de liderança” e este *continuum* pode ser compreendido na imagem a seguir.

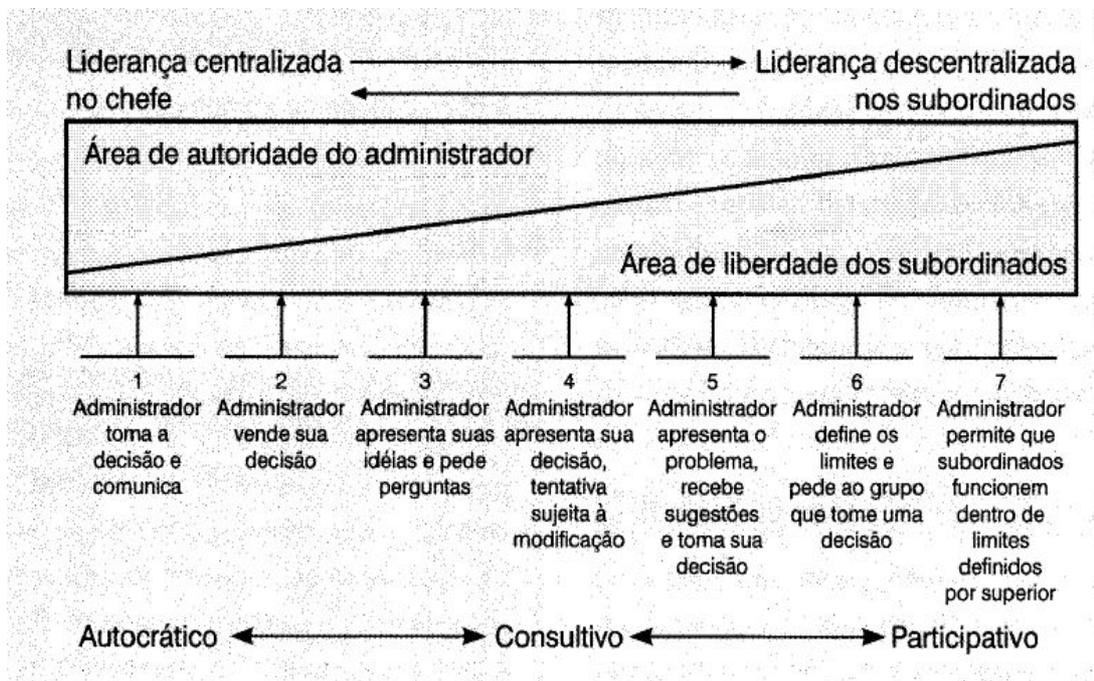


Figura 5: *Continuum* de padrões de liderança.

Fonte: Chiavenato, 2003

Aplicando a teoria acima, pressupõe-se que em algumas situações o líder deverá adotar uma postura mais autoritária e impositiva (estilo autocrático) e em outras situações a liderança deverá ser delegada aos subordinados (estilo participativo).

Entretanto, para colaborar na compreensão do perfil comportamental individual das lideranças e suas equipes, a pesquisa corrente abordará o método DISC que estuda o comportamento das pessoas a partir de quatro elementos, são eles: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Segundo Matos (2008), trata-se de uma metodologia introduzida por Marston no ano de 1928, no seu livro *Emotions of Normal People* e, além de possibilitar o mapeamento comportamental das equipes, o papel de liderança dos gestores pode ser aprimorado a partir do autoconhecimento que o perfil DISC propicia.

A relevância de identificar as características dos profissionais é sintetizada por Matos (2008) quando afirma que "um modelo de gestão pautado na valorização das pessoas pelo conhecimento de quem de fato elas são, poderá ser um grande avanço para as mudanças no cenário empresarial", por isso, brevemente a imagem a seguir pretende caracterizar os elementos básicos de comportamento: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Cautela (S).

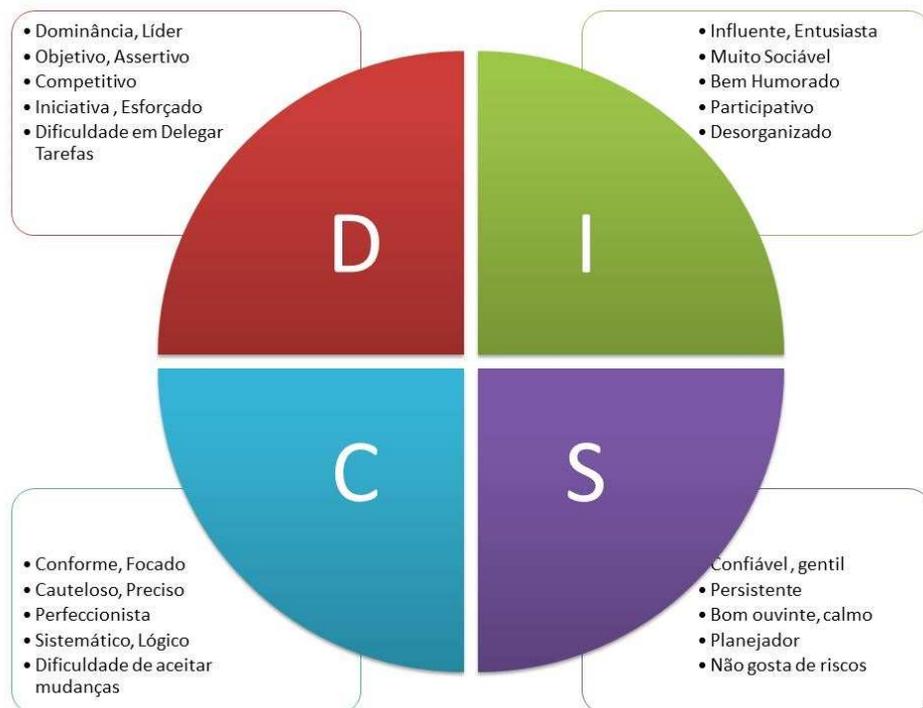


Figura 6: Características por elementos do DISC.

Fonte: Adaptado de Marston (1928)

Por fim, independente do método utilizado para identificar o perfil das pessoas, ressalta-se que o líder deve buscar o autoconhecimento e reconhecer a existência de personalidades distintas dentro das equipes, pois o desempenho de sua liderança dependerá das relações, comunicação e influência exercida pelo líder diante de seus liderados.

2.5 QUADRO CONCEITUAL

Este capítulo tem por objetivo finalizar a abordagem teórica aos temas ligados a pesquisa e construir um quadro visual sintetizado dos conceitos que serão aplicados posteriormente na crítica e análise dos dados coletados. A seguir estão expostos os conceitos e autores abordados ao longo da fundamentação teórica, assim como, a finalidade de cada modelo para desenvolvimento do estudo corrente.

Conceito	Autor	Ano	Finalidade
Aprendizagem Organizacional (AO)	Bitencourt	2004	O estudo deste conceito busca compreender o processo de desenvolvimento profissional dentro das organizações.
Focos da AO	Ruas	2005	O entendimento dos focos da Aprendizagem organizacional será fundamental para analisar todos os fatores que influenciam a capacitação das lideranças da empresa.
Gestão do Conhecimento	Nonaka e Takeuchi	1997	A obra de Nonaka e Takeuchi é desejada, pois trará vários conceitos complementares sobre a criação de conhecimento dentro das empresas, especialmente pela interação entre os indivíduos.
Autodesenvolvimento	Bitencourt	2004	Através do estudo do autodesenvolvimento será possível entender os elementos e aspectos que envolvem o desenvolvimento de profissionais para avaliação das ferramentas a serem indicadas para uso ao fim da pesquisa.
Feedback Informacional	Bitencourt	2004	A compreensão desta ferramenta servirá para avaliação da mesma como alternativa para provocar o autodesenvolvimento das lideranças.
Avaliação 360°	Instituto de Competências Empresariais	2013	A compreensão desta ferramenta servirá para avaliação da mesma como alternativa para provocar o autodesenvolvimento das lideranças.

<i>Coaching</i>	Minor	1997	A compreensão desta ferramenta servirá para avaliação da mesma como alternativa para provocar o autodesenvolvimento das lideranças.
Administração do Tempo	Junqueira	1985	A compreensão desta ferramenta servirá para avaliação da mesma como alternativa para provocar o autodesenvolvimento das lideranças.
Gestão das competências	Ruas	2005	O modelo de gestão de competências será fundamental para mapeamento das necessidades de desenvolvimento das lideranças alinhadas com as competências da organização.
<i>Core Competence</i>	Prahalad e Hamel	2005	O entendimento deste conceito irá colaborar na identificação das competências organizacionais, abordadas no modelo citado acima.
Papéis e Estilos de Lideranças	Chiavenato	2003	Por estar focada no desenvolvimento de um grupo de líderes de uma determinada empresa, será fundamental o estudo dos papéis e diferentes estilos que compõe este grupo.
Método DISC	Marston	1928	O estudo deste modelo é relevante, pois reconhece a existência de diferentes personalidades que irão resultar em perfis distintos de profissionais. Este entendimento permitirá identificar os perfis, suas forças e fraquezas em relação ao desenvolvimento profissional.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Segundo Figueiredo (2009), para analisar o problema do estudo é necessário selecionar o método mais adequado para que sejam alcançados os objetivos propostos, por isso o capítulo a seguir deverá delinear o método aplicado, assim como, classificar o tipo de pesquisa e explicitar a unidade analisada. Em seguida, são expostas as técnicas de coleta e análise de dados, além de colocar as possíveis limitações do método.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na pesquisa corrente foi utilizado o método de estudo de caso, que conforme Gil (2009, p.5) trata-se de um “modelo proposto para produção de conhecimento num campo específico, assim como também o são o experimento e o levantamento”.

O estudo de caso possui características essenciais para desenvolvimento de uma pesquisa exitosa, dentre elas: a possibilidade de investigação de um fenômeno contemporâneo, que esteja acontecendo no momento que se realiza a pesquisa; permite um estudo em profundidade, uma vez que, as entrevistas e observações proporcionam a obtenção de dados com maior detalhamento; permite a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados.

Pode-se definir o estudo de caso corrente como uma pesquisa exploratória, já que, segundo Figueiredo (2009, p.93), o “principal objetivo desta modalidade é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos pode assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso”.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa na qual se realizou o estudo de caso foi o Grupo Cybersul e sua escolha pode ser justificada por diferentes aspectos.

Primeiramente, cita-se a facilidade de acesso a informações, tanto pela consulta de documentos, como pela realização de entrevistas, uma vez que, o autor da pesquisa trata-se de um dos fundadores e diretor de TI da empresa estudada. A disponibilidade da unidade é outro fator relevante, já que o Grupo Cybersul atualmente consome serviços de consultoria voltados para capacitação e desenvolvimento dos líderes da empresa.

A abertura da empresa propiciada pelos diretores do Grupo Cybersul também é um fator relevante para escolha da unidade. Esta abertura possibilitará a compreensão do fenômeno de aprendizagem organizacional e gestão de competências sob a perspectiva das lideranças da empresa, contribuindo para objetividade da pesquisa.

No segmento de tecnologia da informação, setor onde a unidade selecionada atua, é imperativo o desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional para criação de vantagens competitivas e este é mais um dos motivos da definição do Grupo Cybersul como unidade de análise.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados utilizaram-se as seguintes técnicas: elaboração e aplicação de questionário, análise de documentos e observação presencial.

Questionários são instrumentos que servem de apoio aos pesquisadores para os processos de coleta de dados e apresentam os seguintes aspectos: são a espinha dorsal de qualquer levantamento; precisam reunir todas as informações necessárias, nem mais nem menos; devem ter uma linguagem adequada, ou seja, uma certa dose de visão psicológica introspectiva para apanhar o pensamento das pessoas (Oliveira, 1997). A técnica do questionário deve ser aplicada pelo autor com os três gerentes do Grupo Cybersul, são eles: a Gerente Financeira, o Gerente Técnico e o Gerente de Vendas.

O questionário deverá ser enviado por e-mail para os gerentes durante a segunda quinzena de junho de 2013 e espera-se que todos sejam respondidos em até dois dias úteis. O foco nestes três gerentes se deu por representarem perfis distintos e sintetizadores das demais equipes, assim como, representarem agentes replicadores de conhecimento aos demais líderes, localizados no nível de supervisão do organograma. O questionário, de perguntas abertas, deve conter as seguintes interrogações:

1. Em sua opinião quais são os objetivos estratégicos da empresa?
2. Em sua opinião quais as competências da organização necessárias para alcançar os objetivos estratégicos?

3. Em sua opinião quais fatores dificultam o desenvolvimento destas competências?
4. Em sua opinião quais são as suas principais competências gerenciais?
5. Em sua opinião quais são os objetivos estratégicos do seu setor?
6. Em sua opinião quais são as competências gerenciais mais relevantes para alcançar os objetivos estratégicos de seu setor?
7. Em sua opinião quais fatores dificultam o desenvolvimento destas competências gerenciais?
8. Em sua opinião o que você pode fazer para desenvolver estas competências gerenciais?
9. Em sua opinião é importante a participação de agentes externos (como consultores e *coaches*) para desenvolvimento destas competências? Justifique sua resposta.
10. Em sua opinião qual deve ser o papel da direção da empresa para alinhamento e desenvolvimento das competências organizacionais e gerenciais?

A construção do roteiro de questionário buscou identificar o entendimento das lideranças sobre o papel e as competências da organização, dos respectivos setores e individuais, assim como, suas críticas e percepções que possam conduzir a um cenário de desenvolvimento e aprendizagem contínua.

Na questão número um, os líderes são indagados sobre os objetivos estratégicos da empresa com a finalidade de verificar o alinhamento das perspectivas individuais com os norteadores estratégicos e os objetivos formalizados pela empresa, através de seu código de conduta e informalmente debatidos em reuniões com a direção e outros líderes. A questão dois pretende avaliar o entendimento dos entrevistados acerca de competências da organização e o modo que os mesmos refletem sobre as competências voltadas para alcance dos objetivos específicos. Na questão três o líder é desafiado a realizar uma leitura sobre o ambiente interno, ambiente externo e de forma sistêmica identificar entraves ao desenvolvimento de competências organizacionais essenciais.

A questão quatro está ligada diretamente a capacidade do líder em realizar a crítica sobre suas próprias habilidades, assim como, avaliar o conceito de competência gerencial na percepção do entrevistado. Na questão cinco o líder é indagado sobre o papel do seu respectivo setor, delimitando os objetivos do mesmo, com o objetivo de verificar se há clareza das responsabilidades de cada gerente ou cargo. A questão seis terá análise complementar à questão quatro, sendo que, enquanto na questão quatro o líder identifica suas próprias competências, na questão seis ele deve identificar quais competências realmente são essenciais para seu setor de atuação dentro da empresa. Nesta etapa do questionário pretende-

se identificar carências ou *gaps* entre as competências próprias do gerente e competências essenciais demandadas pelo setor, indicando necessidades específicas de desenvolvimento profissional. Na questão sete, o entrevistado novamente é desafiado a avaliar quais fatores do ambiente interno ou externo dificultam seu desenvolvimento profissional voltado para atender as demandas de seus respectivos setores.

Na questão oito aborda-se a percepção do gerente sobre as práticas que o próprio poderia implementar para seu desenvolvimento profissional, onde pretende-se avaliar os perfis mais ou menos aderentes a práticas de autodesenvolvimento. A questão nove busca complementar a avaliação iniciada na pergunta anterior, assim como, identificar práticas de aprendizagem organizacional aderentes ao grupo de líderes estudado. Finalmente, a questão dez abre uma oportunidade para o gerente explicitar sua visão sobre o papel da direção no desenvolvimento profissional dos líderes da empresa, assim como, deixar considerações para reflexões da direção além da pesquisa corrente.

A análise de documentos, segundo Gil (2009, p.76) é “imprescindível em qualquer estudo de caso” e ele afirma também que “é possível, com base em documentos, obter informações referentes a sua estrutura e organização, descrição dos cargos e funções, critérios adotados no recrutamento e seleção de pessoal, formas de avaliação de desempenho e os programas de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários”. No caso da atual pesquisa, os principais documentos a serem analisados tratam-se do plano de cargos e salários e do código de conduta da empresa, que devem trazer informações valiosas para mapeamento das competências organizacionais e individuais. Outros documentos que poderão ser consultados ao longo da análise de dados, tratam-se dos relatórios de indicadores de cada setor, que vale ressaltar: relatório de metas de inadimplência do setor financeiro, ranking de horas documentadas do setor técnico, ranking de operações e metas de vendas do setor comercial.

As considerações originadas da observação mais criteriosa realizada entre o período de execução da atual pesquisa deverá enriquecer o resultado final, observando o comportamento dos líderes com suas equipes durante o segundo semestre de 2012 e o primeiro semestre de 2013. A estruturação de observações também poderá facilitar a construção de hipóteses para planejamento de ações futuras acerca de aprendizagem dentro da organização, que deverão aparecer nas conclusões da pesquisa.

Por fim, acredita-se que pelo tempo disponível para realização da pesquisa e pela natureza exploratória e descritiva da mesma, foram selecionados os tipos de coleta de dados mais aderentes e flexíveis para o estudo.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise qualitativa será aplicada durante o desenvolvimento da pesquisa, especialmente quando realizadas reflexões acerca do questionário e das observações desenvolvidas.

Como é normal de análises qualitativas, é possível que o processo ocorra simultaneamente à coleta de dados, principalmente na leitura dos documentos e na contextualização das observações. Esta é uma característica desejável, visto o tempo reduzido disponível para desenvolvimento da pesquisa.

O modelo fundamentado teoricamente será predominante na análise de dados, visto o desenvolvimento de um referencial teórico relevante no capítulo dois da pesquisa corrente. Diante disto a apresentação da análise de dados seguirá reflexões empíricas amparadas por deduções oriundas de construções teóricas citadas, entre elas: gestão de competências, padrões de lideranças e práticas de autodesenvolvimento.

Por fim, cabe salientar que a abordagem de análise dos dados coletados em uma unidade real em comparação a padrões teóricos demonstrados, trata-se de um modelo ideal de construção de conhecimento e aproximação dos ambientes corporativos e acadêmicos, proporcionando novas compreensões e estimulando o desenvolvimento de outras pesquisas dentro da organização.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Mesmo com as inúmeras perspectivas positivas esperadas a partir da definição da unidade, coleta e análise de dados é necessário considerar as limitações acerca da realização do atual estudo.

Pelo tamanho reduzido da amostra selecionada para coleta de dados através da aplicação do questionário, não poderá se executar testes estatísticos que garantam a validade ou generalização dos dados analisados. Deste modo, a aplicação de modelos ou hipóteses oriundas da análise de dados à outras equipes de trabalho, supervisores ou empresas deve ser realizada de forma cautelosa e preferencialmente antecedidas por novas coletas e análises de dados.

A carência de documentação e formalização acerca de algumas pautas, como por exemplo, de indicadores e competências individuais também pode ser um limitador

qualitativo da análise dos dados, uma vez que, dependerá das múltiplas competências do pesquisador para mapeamento e interpretação dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados pretende descrever e comentar o resultado das diferentes fontes de informação com a finalidade de gerar novos conhecimentos a partir da reflexão da realidade da empresa e da pretensão de intensificar a aprendizagem organizacional. A exposição dos dados analisados seguirá a ordem abordada no questionário aplicado às lideranças, já que sua composição semiestruturada viabilizará um entendimento lógico dos temas estudados.

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA

Além dos norteadores estratégicos da empresa, a pesquisa buscou identificar os objetivos estratégicos com a finalidade de mapear as competências organizacionais e posteriormente avaliar o alinhamento das competências gerenciais.

Consultando o código de conduta (Anexo B) do Grupo Cybersul, lançado em 2012, foi possível encontrar dez premissas estratégicas formalizadas no artigo 5 deste documento, as quais são especificadas a seguir:

1. Prestar um serviço de qualidade e com boa relação custo x benefício;
2. Fornecer produtos relevantes para empresas e pessoas;
3. Buscar continuamente a melhoria da qualidade de vida no trabalho;
4. Manter motivação de colaboradores para vestir a camisa da organização;
5. Agregar valor a marca CyberSul;
6. Aumentar o número de filiais, unidades e parceiros;
7. Diversificar o portfólio de soluções em produtos e serviços de TI;
8. Orientar a gestão para gerar resultados financeiros (lucro) e sociais;
9. Manter colaboradores em capacitação/aprendizado constante;
10. Desenvolver pessoas através do comprometimento com o resultado de cada um.

Mesmo encontrando estes objetivos formalizados e com a divulgação permanente do código de conduta (observada desde o segundo semestre de 2012), os dados coletados pelo questionário aplicado demonstram que os objetivos não estão assimilados em sua totalidade pelas lideranças.

Todos os gerentes entrevistados citaram como objetivos estratégicos a expansão da empresa e o equilíbrio financeiro para geração de lucro, contemplando as premissas seis e oito citadas acima. No entanto, apenas a Gerente financeira citou objetivos ligados à disponibilização de soluções qualificadas para clientes, valorização da marca da empresa e contribuição social, citadas nas premissas estratégicas número um, cinco e oito.

A surpresa revelada pelo questionário está ligada a ausência de citações de objetivos ligados aos colaboradores, que além de debatidos exaustivamente em reuniões com as lideranças e estarem presentes em quatro premissas estratégicas, a empresa ainda promove permanentemente, em conjunto com gerentes e supervisores, ações para melhoria da qualidade de vida no trabalho, programas de capacitação profissional, planos de premiação e promoção por desempenho. Mesmo assim, estes temas não foram identificados como objetivos estratégicos da empresa pelos gerentes.

Assim sendo, nesta primeira análise pode-se afirmar que os objetivos estratégicos da empresa não foram plenamente absorvidos pelos gerentes entrevistados, ainda que estes objetivos estejam formalizados e transcritos em documentos oficiais da empresa, como o código de conduta.

4.2 COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

As competências da organização não se encontram formalizadas e nenhum dos trabalhos de consultoria realizados dentro da empresa visou esta definição, porém através de análise do mercado inserido, dos norteadores estratégicos, do código de conduta e outros documentos, é possível afirmar que dentre as principais competências da organização estão:

1. Desenvolver visão estratégica;
2. Ser líder;
3. Manter orientação aos clientes;
4. Manter orientação às equipes;
5. Realizar trabalho colaborativo.

Também pela ausência de um trabalho mais amplo voltado para gestão de competências, nota-se inconsistência de conceitos nas respostas das lideranças, havendo alguma confusão entre as competências da organização e competências individuais. Mesmo assim, nos relatos dos gerentes identificam-se algumas percepções bem assimiladas. Todos os líderes citaram competências de manutenção da orientação às equipes, como o comprometimento dos colaboradores na execução de metas e na qualificação permanente.

A necessidade de liderar foi identificada como a competência organizacional essencial pela Gerente Financeira e pelo Gerente Técnico. Na resposta do Gerente Técnico, também salienta-se uma ênfase na realização de trabalho colaborativo, onde o mesmo cita a importância do “alinhamento entre equipes que não existia anteriormente e a formação de equipes sólidas com conceito de time”. A Gerente Financeira ainda relata a competência de manter a orientação aos clientes, quando salienta a necessidade de transparência das negociações e processos de venda.

Portanto, acredita-se que através dos dados disponibilizados foi possível mapear as competências da organização de forma assertiva, entretanto, não houve plena compatibilidade quando comparadas às competências identificadas e percebidas pelas lideranças questionadas.

4.3 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para manutenção e desenvolvimento das competências essenciais da organização é possível afirmar que os principais desafios estão acerca da orientação às equipes, uma vez que, trabalha-se com integrantes muito jovens e em um mercado de alta rotatividade, fatores que interferem no comprometimento a metas e objetivos.

No questionário aplicado aos gerentes, os mesmos foram desafiados a identificar fatores críticos para desenvolvimento das competências organizacionais e não houve consenso a respeito destes fatores.

O Gerente de Vendas citou apenas um fator relevante que foi a falta de cobranças e metas no ambiente interno. O Gerente Técnico colocou a dificuldade de manter as equipes depois de capacitadas, assim como, “a dificuldade de planejamento dos recursos humanos”. A Gerente Financeira citou “fatores relativos à restrição de recursos financeiros, otimização da gestão do tempo e características do mercado competitivo de tecnologia da informação”.

Mesmo sem predominância de um fator específico entre as respostas dos gerentes, todas estão ligadas a competência de manter a orientação às equipes, seja no comprometimento com metas ou na manutenção dos integrantes.

Conclui-se que nesta etapa da análise é encontrada a primeira dificuldade dos gerentes em avaliar e diagnosticar as necessidades de desenvolvimento corporativo perante as respostas pouco aprofundadas e generalistas concedidas ao questionário aplicado.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ENTREGUES

Através da análise de dados buscou-se mapear entre os gerentes as competências gerenciais entregues, existentes em suas atuações. Além da identificação destas competências a partir da observação do autor, a pesquisa desafiou os gerentes a realizar uma auto avaliação e citar suas principais competências.

O Gerente de Vendas citou como suas principais competências: “possuir a habilidade de negociação e ter o comprometimento com resultados”. Por observação, é possível abalzar esta avaliação e complementar citando que este gerente destaca-se por ter pró-atividade e resiliência, resultado de seu perfil profissional atuante, voluntário e flexível no dia-a-dia da organização. O Gerente Técnico citou “possuir conhecimento do produto, possuir conhecimento de processos, ser paciente, ter controle, ser flexível, ter capacidade de ouvir, ser persistência e possuir capacidade de resolver problemas”. A partir da observação da atuação deste profissional e de observações da direção e colegas, salienta-se que as principais competências nele identificadas são: possuir capacidade de resolver problemas, manter conhecimento do produto, possuir controle emocional e ter persistência na busca de resultados. A Gerente financeira citou que as suas principais competências são “gerenciar informações sigilosas, administrar recursos, ter confiabilidade e segurança na manipulação das informações do setor”, sendo que, estas competências também foram identificadas por observação.

Salienta-se que esta etapa da análise é importante, pois a partir da identificação destas competências será possível realizar o cruzamento destas com as competências exigidas pelos respectivos setores aos quais os gerentes são responsáveis.

Por fim, pode-se avaliar como positiva a auto avaliação das competências individuais de cada gerente, pois pouco divergiu da análise por observação do pesquisador e os mesmos foram objetivos nas definições.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR SETOR

Para identificar os objetivos dos setores ligados a cada gerente, o principal instrumento será o plano de cargos da empresa das respectivas posições (Anexo A), mas as observações in loco do autor da pesquisa corrente foram definitivas na descrição destes objetivos, uma vez que, a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado.

Acerca do setor de vendas pode-se citar como os principais objetivos estratégicos: ampliar participação de mercado com a conquista de novos clientes; elevar nível de fidelização de clientes; ampliar número de canais de venda; elevar rentabilidade qualificando

negociações; elevar capacitação dos profissionais do setor; e zelar pela integração com demais setores da organização. No setor técnico é possível citar os seguintes objetivos estratégicos: elevar qualidade de atendimento ao cliente; ampliar o número de projetos entregues (clientes fidelizados); otimizar a utilização de recursos humanos entre projeto; elevar a capacitação dos profissionais do setor; monitorar as necessidades de atualização dos produtos; e zelar pela integração com os demais setores. Já no setor financeiro foram identificados dentre os objetivos prioritários: a otimização do uso de recursos financeiros da empresa; qualificação da gestão por meio de planejamento financeiro; manutenção do controle de receitas e despesas; redução da taxa de inadimplência;

O questionário aplicado entre os gerentes flagrou uma grande distância entre os objetivos identificados pelos profissionais e os objetivos esperados pela empresa. O gerente de vendas citou apenas “a busca de novos clientes e a retenção de clientes em carteira”. A gerente de vendas mencionou “a redução de custos, o gerenciamento de estratégias em momentos de crise e o planejamento de orçamentos financeiros”. O gerente técnico citou questões como “alinhamento com a equipe comercial, utilização mais eficiente de recursos disponíveis, maior entrega de projetos dentro dos prazos e escopos definidos”.

Conclui-se que, do mesmo modo que os gerentes tiveram dificuldades em identificar os objetivos estratégicos da empresa, também demonstraram grandes dificuldades em sintetizar os objetivos de seu respectivo setor, resultando em um relevante *gap* entre a percepção do gerente e o expectativa da organização.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EXIGIDAS

O mapeamento das principais responsabilidades de cada setor, realizado no subcapítulo anterior, vem por facilitar a identificação das competências gerenciais exigidas para cada liderança estudada e, novamente vislumbrando o plano de cargos e observações do autor, expõe-se a seguir as cinco principais competências para cada papel.

Para a gerência de vendas foram elencadas as seguintes competências:

1. Ser líder;
2. Manter foco no resultado;
3. Manter foco no cliente;
4. Possuir habilidade negocial;
5. Ser flexível.

Para a gerência técnica pode-se determinar as competências:

1. Ser líder;
2. Possuir conhecimento técnico;
3. Possuir conhecimento de processos;
4. Administrar conflitos;
5. Manter controle.

Para a gerente de vendas chegou-se as competências a seguir:

1. Ser líder;
2. Ser ético;
3. Manter foco no resultado;
4. Ser organizado;
5. Zelar por planejamento.

O resultado do questionário acerca da sexta pergunta, que indagava sobre as competências individuais mais relevantes para gerência do respectivo setor, evidenciou desconhecimento do tema e alguma confusão com citações isoladas de conhecimentos, habilidades ou atitudes por parte dos gerentes.

O gerente de vendas citou como competência exigida para o cargo “o foco no resultado”, de forma assertiva e alinhada, mas complementou apontando “a busca de profissionais de vendas com perfil alinhado”, que trata-se de uma atitude específica e não de uma competência gerencial. O gerente técnico apontou “liderança e administração de conflitos” entre as competências alinhadas e identificadas como mais relevantes, entretanto, complementou com “administração de tempo e dinamismo”. A gerente financeira citou “organização, planejamento e comprometimento com resultados” que possuem alinhamento com as competências exigidas, mas de forma equivocada respondeu também “habilidades operacionais, gerenciais e atenção”.

Portanto, além da ocorrência de distorções dos conceitos acerca de competências entre os gerentes entrevistados, nesta análise também foi possível verificar que os gerentes identificaram algumas competências relevantes para seu respectivo setor e não identificaram as mesmas como competências entregues ou próprias (em resposta a questão quatro).

4.7 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Para dissertar sobre o desenvolvimento das competências gerenciais é preciso primeiramente identificar as barreiras colocadas para este processo e mediante análise do contexto da empresa afirma-se que: a falta de clareza das competências exigidas e a falta de

alinhamento com as perspectivas dos gerentes, flagradas ao longo desta análise, são os fatores críticos para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Fatores específicos expostos pelos próprios gerentes em questionário são relevantes e complementares nesta análise, tal como a mobilização de recursos, referindo-se a carência de mais profissionais qualificados para ocupar cargos de *staff* e supervisão com o objetivo de diminuir a demanda operacional das gerências. Outro fator citado refere-se à educação formal, está relacionada à carência de qualificação profissional específicas dos líderes, como por exemplo, pós-graduação em gestão estratégica. Um dos gerentes questionados apontou a necessidade de mais “exercícios de desenvolvimento de lideranças”, referindo a ampliação do trabalho de *coaching*, que já é implementado pela empresa atualmente.

Também foi possível evidenciar através dos questionários analisados obstáculos para o desenvolvimento das competências relacionadas à carência de planejamento operacional e mapeamento de processos.

Por fim, mesmo com as dificuldades enfrentadas pelos gerentes para identificação das respectivas competências gerenciais exigidas, pode-se afirmar que estes explicitaram aspectos relevantes acerca das barreiras para desenvolvimento de competências e que devem servir de combustível para futuras ações de aprendizagem dentro da organização.

4.8 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para desfecho da análise de dados pretende-se focar o perfil dos gerentes e as possibilidades de aprendizagem organizacional, avaliando especialmente as três perguntas finais do questionário aplicado.

O gerente de vendas, quando indagado sobre iniciativas pessoais para desenvolvimento das competências, mencionou “a vontade de buscar qualificação profissional através de cursos de especialização”. Ele acredita que consultores externos podem colaborar no aprendizado através de troca de experiências, citando que “estes profissionais contribuiriam com um posicionamento operacional e emocional imunes de influência interna”. Este gerente também cita que “a direção deve zelar pelo estabelecimento de metas com clareza e cobrar exaustivamente dos líderes os resultados e execução adequada de processos”. Por observação, pode-se afirmar que o Gerente de Vendas possui um estilo de gestão participativa e destaca-se por um comportamento de forte influência entre seus liderados, através de sua postura entusiasta, bem humorada, mas competitiva.

O gerente técnico focou-se em mudanças de atitudes quando questionado sobre iniciativas para desenvolvimento de competências, citando “a necessidade de delegar mais tarefas entre seus liderados, maior acompanhamento técnico de sua equipe, maior frequência de feedbacks aos liderados e maior clareza na definição de objetivos para a equipe”. Este gerente escreveu que “o trabalho de *coaching* vinha lhe ajudando no desenvolvimento de algumas características de liderança e que uma consultoria externa atuando na linha do *mentoring*, poderia trazer orientações em situações específicas do dia-a-dia da organização”. O gerente técnico também considera que a atuação da direção é extremamente relevante no desenvolvimento das lideranças, explicitando que “a direção deve exigir a realização de cursos de especialização para cada gerente, realização de *feedbacks* mais frequentes com os gerentes e criação de planos de ação para integração entre gerentes para troca de experiências”. Detentor de um estilo de liderança consultiva, este gerente destaca-se por possuir um comportamento cauteloso, sistemático e preciso, com alguma dificuldade de aceitar mudanças.

A gerente financeira avaliou que para desenvolver suas competências deveria “lançar novas estratégias para alcançar os objetivos de seu setor e ampliar sua formação profissional através de cursos de especialização”. Ela também avalia como positivo o trabalho de consultores externos junto ao grupo de lideranças, já que, segundo ela: “eles podem contribuir com novas interpretações de situações da rotina corporativa e apoiar o desenvolvimento de habilidades específicas dos gerentes”. Esta gerente novamente cita que “a direção tem papel fundamental no desenvolvimento dos líderes com a realização de *feedbacks* com críticas e reconhecimentos, além de determinar com transparência os papéis de cada gerente”. Através de observação é possível afirmar que a gerente técnica possui uma liderança mais centralizadora do que os demais gerentes. Em sua postura profissional, é possível verificar elevada estabilidade nas decisões, busca permanente por planejamento e aversão a riscos.

Conclui-se perante os dados analisados, que independente do setor e perfil de liderança, existe uma demanda emergente por assistência de agentes externos e da direção da empresa para apoiar a aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, o autodesenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso, que buscava analisar os aspectos pertinentes ao autodesenvolvimento de lideranças no Grupo Cybersul, alcançou resultados relevantes acerca de seus objetivos e construiu um legado consistente de conhecimentos sobre os temas relacionados e o ambiente analisado.

Para responder ao objetivo principal da pesquisa é necessário salientar que um dos principais aspectos condicionantes ao autodesenvolvimento diz respeito à relação e sinergia dos sujeitos do aprendizado. As mais diversas formas de educação demandam de agentes relacionados, como professores, instrutores ou *coachs*, portanto é inviável pensar em um processo de aprendizagem organizacional em que o profissional desenvolva-se sem o auxílio ou interação com outros integrantes. A relação dos indivíduos dentro da organização é um ponto chave para geração de conhecimento e por isso Ruas (2005, p.188) salienta que “mais do que a soma e do que o acúmulo desse manancial de conhecimentos, é a sinergia entre esses indivíduos a alavanca propulsora do conhecimento organizacional”.

Para viabilizar o desenvolvimento de um grupo de lideranças, outros dois aspectos fundamentais foram identificados: os objetivos de cada setor devem estar integralmente formalizados e compreendidos por cada gerente; e, a partir disto, deve ser realizado o mapeamento das competências individuais em conjunto com os gerentes, pois isso deverá contribuir substancialmente na compreensão das responsabilidades e na consciência das próprias carências profissionais.

Acerca do mapeamento das competências, um dos objetivos específicos propostos pela pesquisa, foi possível identificar as competências organizacionais e individuais dos gerentes da Cybersul. Entretanto, um aspecto relevante evidenciado pela pesquisa foi a distância entre as competências requisitadas pela organização e as competências percebidas pelos gerentes, que conseqüentemente irá gerar dificuldades de autodesenvolvimento destes profissionais, uma vez que, Armstrong (2008, p.112) cita que "aprendizado autodirigido significa autodesenvolvimento e isso será facilitado pela auto avaliação a qual conduz a uma melhor auto compreensão".

Outro objetivo específico tratava da identificação e avaliação dos perfis das lideranças alvo da pesquisa. Dentro desta apreciação a pesquisa pode constatar a existência de três

padrões de comportamento e liderança distintos entre os gerentes, contudo, todos estes profissionais mostraram-se receptivos às práticas de autodesenvolvimento. Além disso, nenhuma abordagem teórica pesquisada sinalizou sobre limitações de aprendizagem organizacional quanto a perfis comportamentais, profissionais ou hierárquicos, prova disto é que Bitencourt (2004, p. 54) afirma que “o autodesenvolvimento, na aprendizagem organizacional, possibilita ao funcionário da empresa, independentemente de sua posição hierárquica, a conquista de sua autonomia como ser, permitindo-lhe o pleno uso da sua liberdade de escolhas alternativas, de fazer opções durante a aprendizagem”.

A identificação de ferramentas voltadas para o autodesenvolvimento foi o último objetivo específico pontuado e possível através de pesquisa bibliográfica. Além disso, através da análise de dados foi possível apontar práticas já implementadas pela organização e outras demandadas pelos próprios gerentes que irão resultar no autodesenvolvimento, como a realização de *coaching* entre as lideranças da Cybersul.

Também foi possível concluir que pela atual composição da empresa (onde os diretores são os maiores responsáveis pela visão estratégica, mas zelam por uma liderança extremamente participativa) a ausência de um acompanhamento mais sistematizado e individualizado dos gerentes pelos seus diretores dificulta a identificação pelos próprios profissionais de suas necessidades de desenvolvimento. Desta observação surge a primeira sugestão da pesquisa: a empresa deve estabelecer discussões internas (além dos *feedbacks*) para alinhamento de expectativas entre direção e gerências.

Outra sugestão que a pesquisa indica é a elaboração de um planejamento estratégico formalizado envolvendo direção e os diversos gerentes. Este planejamento deve estar acompanhado da construção de um *balanced scorecard*, que poderá contribuir na consciência de objetivos estratégicos e competências por gerência através da elaboração de um painel de indicadores integrados.

A implementação de uma rotina de *feedback* informacional dos diretores juntos aos gerentes é outra ação indicada para empresa, que poderia vir acompanhado do trabalho de *coach* externo para desenvolvimento de aspectos específicos. Deste modo, a direção nortearia o trabalho do *coach*, o que atualmente não acontece.

Por fim, deve-se ter a compreensão que a cobrança do autodesenvolvimento de profissionais de nível gerencial exigirá da organização um alto grau de maturidade da mesma, pois uma série de práticas de planejamento, organização e controle devem coexistir e suportar a atuação dos profissionais.

6 REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, Michael. *Como ser um gerente melhor: um guia completo de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais*. São Paulo: Clío Editora, 2008.
- BARROS, Lélío de. *Autodesenvolvimento do Executivo (uma Pesquisa Sobre o Tema)*. Minas Gerais: Universidade de Uberlândia, 1990.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001.
- BÍSCARO, Waldir. *Maturidade e Poder Pessoal Caminhos do Autodesenvolvimento*. Brasília: Brasiliense, 1996.
- BITENCOURT, Claudia. *Gestão Contemporânea de Pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOREL, Marcos. *Autoavaliação: todos sabem, mas poucos fazem*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/autoavaliacao-todos-sabem-mas-poucos-fazem/70523/>>. Acesso em: 8 de maio. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos - Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001.
- FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de. *Método e metodologia na pesquisa científica*. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Estudo de Caso*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUNTER, James C.. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Administração do Tempo: um Programa de Autodesenvolvimento*. São Paulo: Cop, 1985.
- KIM, Daniel H. *The link between individual and organizational learning*. Sloan Management Review, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KLIMA, Leandro. *Quem sou eu? Um guia para o autoconhecimento e autotransformação*. São Paulo: Editora Baraúna, 2010.

KRAUSZ, Rosa. *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Editora Nobel, 2007.

KUPERSZMIT, Teka. *Autodesenvolvimento: uma forte tendência*. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/4685/autodesenvolvimento-uma-forte-tendencia.html>>. Acesso em: 6 de dezembro. 2012.

MARSTON, William Moulton. *Emotions of Normal People*. Ormskirk: Thomas Lyster Ltd., 1989.

MATOS, Jorge Fernandes de. *Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC, Tese de Mestrado, Departamento de Métodos Quantitativos, ISCTE Business School*. 2008.

MINOR, Marianne. *Coaching e Aconselhamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1987.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Participação e Co-gestão Novas Formas de Administração*. Brasília: Brasiliense, 1984.

NOVAIS, Germano De. *Psicologia, Personalidade e Liderança*. São Paulo: Rotermond, 1980.

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

O'DONNELL, Ken. *Valores Humanos no trabalho*. São Paulo: Editora Gente, 2006.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAULA, Maurício de. *O sucesso é inevitável: coaching e carreira*. São Paulo: Editora Futura, 2005.

PERRENOUD, Phillippe. *A arte de Construir Competências*. Disponível em <<http://competencia-rvcc.blogspot.com.br/2008/10/o-que-significa-competencia.html>>.

Acesso em: 8 de maio. 2013.

RENESCH, John. *Liderança para Uma Nova Era*. São Paulo: Cultrix - Amana Key, 1999.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Editora Nova Cultura, 2004.

SITE IBGE. *Demografia das empresas*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm>>. Acesso em: 15 de dezembro. 2012.

SITE Instituto de Competências Empresariais. *Avaliação 360° | Pesquisa de Clima Organizacional*. Disponível em < <http://www.icemg.com.br/avaliacao360.php>>. Acesso em: 25 de maio. 2013.

STEPANSKI, Isabel; COSTA, Maria Eugênia. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Curitiba: Editora IESDE, 2012.

RUAS, Roberto. *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. *O líder em xeque*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WONG, Robert. *O sucesso está no equilíbrio: edição compacta*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

ANEXO A – PLANO DE CARGOS

Título do cargo: Gerente de Vendas	Data Emissão: 01/03/2010	CBO do cargo: 1423-15
Departamento: Vendas	Data Revisão: 01/01/2013	Responsável da Área Direção
Sumário da Função: Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.	Principais Atribuições/Atividades: 1) Gestão da Força de Vendas a. Seleção e contratação de vendedores; b. Treinamento da equipe de vendas; c. Feedbacks e avaliações semestrais; d. Reuniões comerciais mensais e extraordinárias; e. Controle de comissões; f. Demais rotinas de pessoal (programação de férias, desligamentos, folgas, etc) h. Coordenação dos supervisores	
Requisitos/Especificações Graduação concluída em alguma das áreas: - Administração de empresas; - Marketing; - Publicidade e Propaganda Pós-Graduação Concluída em alguma das áreas: - Gestão de Negócios; - Gestão Comercial; - Marketing de Serviços; Experiência em (5 anos): - Vendas corporativas;	2) Gestão do Resultado a. Definição de metas individuais e por time; b. Gerenciamento dos indicadores comerciais e tomada de decisão; c. Comunicação dos resultados individualmente e em grupo; d. Comunicação de resultados e indicadores à Diretoria; 3) Gestão dos Processos Comerciais a. Viagem mensal para as Filiais b. Acompanhamento da prospecção e da distribuição de leads comerciais; c. Acompanhamento das agendas e ações realizadas pela equipe de vendas; d. Apoio aos vendedores durante as negociações (dúvidas de produtos e condições de venda); e. Análise e concessão de descontos e/ou condições especiais de pagamento; f. Acompanhamento da formalização das contratações; g. Atendimento de pós-vendas para solução de conflitos; h. Intermediação entre os departamentos (comercial, programação, implantação); i. Acompanhamento presencial das demonstrações j. Negociação com clientes inadimplentes por conflitos decorrentes do processo de venda l. Apoio na busca de novos meios de prospecção m. Representar a empresas em audiências quando necessário	
Conhecimento Requerido: Básicos em: - Gestão de Pessoas; - Gestão Financeira; - Sistemas de informação; Conhecimentos avançados em: - Gestão Comercial; - Internet / Outlook ; - Atendimento à clientes; - Técnicas de Vendas; - Redação Comercial; - Negociação; - Pós-Venda;		
Habilidades (Profissionais/Pessoais) -Liderança; -Simpatia/Empatia; -Pro atividade para resolver problemas; -Criatividade para combater objeções na venda -Firmeza e visão analítica na pós venda -Disponibilidade de horário para empresa/equipe -Auto crítica (humildade nas relações internas) -Assertividade (ter certeza ao passar informação) -Pontual com a empresa e cliente. -Empreendedorismo. -Espírito colaborativo (Apoio aos colegas)	4) Liderança e Integração a. Participação nas reuniões de liderança; b. Participação de reuniões com a diretoria; c. Elaboração do Plano Anual de Vendas.	

Título do cargo: Gerente Financeiro	Data Emissão: 01/03/2010	CBO do cargo: 1421-15
Departamento: Financeiro	Data Revisão: 02/04/2010	Responsável da Área Direção
Sumário da Função: Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo-se as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.		Principais Atribuições/Atividades: Sem informação formalizada.
Requisitos/Especificações Graduação concluída em alguma das áreas: - Administração de empresas; - Finanças; - Contabilidade; Pós-Graduação na andamento em alguma das áreas: - Gestão de Negócios; - Gestão Estratégica; - Gestão Financeira; Experiência em: - Gestão financeira (3 anos); - Operações financeiras (5 anos); - Operações de RH (2 anos);		
Conhecimento Requerido: Básicos em: - Gestão de Pessoas; - Gestão Financeira; - Sistemas de informação; -Mercado de Ações; Conhecimentos avançados em: - Internet / Outlook ; - Atendimento à clientes; - Negociação; - Operações Bancárias;		
Habilidades (Profissionais/Pessoais) -Argumentação; -Liderança; -Foco/Atenção;		

Título do cargo: Gerente Técnico	Data Emissão: 01/03/2010	CBO do cargo: 1425-30
Departamento: Suporte Técnico	Data Revisão: 02/04/2010	Responsável da Área Direção
Sumário da Função: Gerenciam projetos e operações de serviços de tecnologia da informação. Identificam oportunidades de aplicação dessa tecnologia, planejam atividades na área de Tecnologia da Informação.	Principais Atribuições/Atividades: Premissas: -Capacitação e treinamento: cabe ao gerente técnico a realização de cursos para treinar colaboradores, em especial, equipe de suporte. Incentivar a elaboração pelos próprios integrantes da equipe de suporte de cursos internos. Também é de responsabilidade a elaboração/revisão de cursos para clientes, mesmo que estes sejam ministrados por profissionais do suporte; -Infraestrutura tecnológica: cabe ao gerente técnico avaliar problemas de infraestrutura interna (internet e telefonia) e necessidades de expansão (novas estações), fornecer a melhor solução custo X benefício para direção, designar o profissional adequado para resolução e acompanhar a solução de problemas dentro do prazo determinado pela direção; -Clientes A: cabe ao gerente técnica dar atendimento direto aos clientes classificação A quando a equipe de suporte não fornecer solução em curto prazo; -Clientes BC: cabe ao gerente designar profissional da equipe de suporte a fazer visitar em clientes tipo BC, quando estes não terem sua demanda atendida pela equipe de suporte via telefone/remotamente; -Controle de demandas: cabe ao gerente levantar com supervisor de suporte toda demandas de suporte em aberto. Cabe ao gerente repassar a direção toda demanda de suporte em aberto à direção semanalmente; -Auxílio em soluções técnicas: é de responsabilidade auxiliar na resolução de problemas técnicos avançados advindos do suporte ou da implantação, quando estes não forem solucionados pelo consultor de implantação, analista de suporte e supervisores; -Avaliar cobrança de serviços prestados: cabe ao gerente técnico avaliar os serviços prestados pelo suporte que não se enquadrem dentro do contrato do cliente, comunicar ao cliente sobre a possibilidade de cobrança de honorários e encaminhar ao setor financeiro o detalhamento da cobrança; Restrições: -Não é de responsabilidade do gerente realizar visita a clientes tipo C para solução de problemas; -Não é de responsabilidade do gerente técnico realizar cobrança financeira por serviços prestados, salvo exceções tratadas pontualmente pela direção; -Não é de responsabilidade do gerente técnico realizar visita em clientes em implantação para administração de conflito, salvo exceções tratadas pela direção e clientes classificação A;	
Requisitos/Especificações Graduação concluída em alguma das áreas: - Análise de sistemas; -Sistemas de informação; - Ciências da computação; - Engenharia da computação; - Contabilidade; -Administração Pós-Graduação concluída nas áreas: - Gestão/Administração de Redes; - Gestão/Administração de TI; - Gestão/Administração de RH; Experiência em (período mínimo): - Analista Suporte Sênior (5 Anos) ; - Consultor de Implantação (5 Anos) ;		
Conhecimento Requerido: Conhecimentos básicos em: -Microsoft Project; -Windows x Server; -Línguas: Inglês; Conhecimentos avançados em: -Gestão de Estoques; -Impostos e Regras Fiscais; -Rotinas Contábeis; -Linguagem de programação O.O. (Delphi, VB, C# ou Java): -SQL: consultar e manipulação de dados; -PLSQL: trigger, views, procedures; -Recuperação de BD; -Configuração de Redes (TCP/IP); -CyberPreview; -CyberCreator; -CyberControl; -CyberDeveloper;		
Habilidades (Profissionais/Pessoais) -Boa Dicción; -Organização; -Argumentação; -Liderança		

ANEXO B – CÓDIGO DE CONDUTA

CÓDIGO DE CONDUTA CYBERSUL

Nosso compromisso com a excelência

Nos últimos anos o Grupo Cybersul tem conquistado vitórias importantes no mundo empresarial, construído uma marca com relevância no mercado da tecnologia, cumprido com sua função social e, principalmente, proporcionado inúmeras oportunidades a todas pessoas que direta ou indiretamente contribuem para o sucesso da companhia.

A mudança de patamares competitivos impõe a necessidade de constantes inovações como forma de manter o ritmo de crescimento e todas as benesses produzidos por ele. Outrora, o Grupo Cybersul era visto apenas como mais uma pequena software-house. Hoje já desperta a curiosidade, a atenção e a reação de concorrentes mais fortes. Amanhã, travará batalhas pela liderança e com certeza enfrentará barreiras ainda mais desafiadoras.

Para que nosso sucesso seja perene, constante e sustentado por fundamentos sólidos, torna-se indispensável um compromisso inegociável com a **excelência**. A alta performance individual, construirá um grupo imbatível e, por consequência, uma empresa vencedora.

O **Código de Conduta** surge em 2012 como uma importante ferramenta em busca da excelência. Pessoas e tecnologias somam-se e integram-se em torno de um projeto empresarial, e se torna fundamental estabelecer com clareza padrões recomendáveis de comportamento e atitudes que se subordinem aos valores de transparência, comprometimento, empenho, responsabilidade social e confiança.

A construção deste importante documento que balizará as relações internas e externas do grupo teve a participação de todo o grupo de lideranças da empresa, fazendo com que os artigos que a seguir serão enumerados reflitam o mais amplo pensamento e senso organizacional que permeia o Grupo Cybersul.

Esperamos que todos apreciem o documento e que empenhem-se em torna-lo uma realidade. Esse é o *Nosso compromisso com a excelência*.

I. Nossa Conduta Estratégica

Artigo 1º: Desenvolver a capacidade competitiva de nossos clientes através da tecnologia da informação, compatibilizando os objetivos do negócio com ideais de responsabilidade social é a nossa **Missão**;

Artigo 2º: Ser a maior empresa do país em prestação de serviços e produtos em TI destinados para empresas de pequeno e médio porte é a nossa **Visão**;

Artigo 3º: Transparência, comprometimento, empenho, responsabilidade social são os nossos **Valores**;

Artigo 4º: Produzir e prestar serviços em Softwares corporativos, web-sites, publicidade e comunicação na internet são os nossos **Negócios**;

Artigo 5º: Seguir as nossas **Premissas** estratégicas conforme segue:

1. Prestar um serviço de qualidade e com boa relação custo x benefício;
2. Fornecer produtos relevantes para empresas e pessoas;
3. Buscar continuamente a melhoria da qualidade de vida no trabalho;
4. Manter motivação de colaboradores para vestir a camisa da organização;
5. Agregar valor a marca CyberSul;
6. Aumentar o número de filiais, unidades e parceiros;
7. Diversificar o portfólio de soluções em produtos e serviços de TI;
8. Orientar a gestão para gerar resultados financeiros (lucro) e sociais;
9. Manter colaboradores em capacitação/aprendizado constante;
10. Desenvolver pessoas através do comprometimento com o resultado de cada um.

II. Nossa conduta operacional

Artigo 6º: Ser **assíduo**. As faltas serão descontadas, exceto em caso de atestados apresentados ao setor de RH no dia posterior;

Artigo 7º: Ser **pontual**. Será permitida aos Colaboradores a compensação de eventual atraso, desde que realizados no mesmo mês em curso e mediante anuência da liderança imediata.

Artigo 9º: Usar diariamente e zelar pela manutenção e apresentação de seu **uniforme**.

§ 1º: às sextas-feiras será considerado *casual day* sendo dispensado o uso do uniforme;

§ 2º: Caso o colaborador compareça sem uniforme, deve dirigir-se ao setor de RH para vestir camisa polo reserva e fazer devolução no dia posterior.

Artigo 10º: Não é permitido uso de MSN, Facebook, Youtube, Twitter, outras mídias sociais e outros jogos, que não esteja diretamente relacionado com o uso profissional de interesse do Grupo Cybersul.

Artigo 11º: Respeitar os horários de visitas previamente pactuados com clientes.

§ 1º: Comunicar à liderança por e-mail qualquer ocorrência de atraso com as devidas justificativas;

Artigo 12º: Relacionar-se de forma amorosa com colegas de trabalho não é uma conduta recomendada;

Artigo 13º: Não permitir a entrada de pessoas e ex-colaboradores na empresa sem identificação e autorização prévia de alguma liderança;

Artigo 14º: Deve-se zelar pelo silêncio nos ambientes de trabalho que exijam concentração ou contato presencial ou telefônico com clientes e parceiros;

Artigo 15º: Zelar pelo bom uso dos equipamentos da empresa (computadores, impressoras, projetores, etc);

Artigo 16º: Evitar o desperdício de materiais como papéis, copos descartáveis, energia elétrica, água, etc.

Artigo 17º: Utilizar os veículos da empresa com responsabilidade e respeitar as respectivas leis de trânsito vigentes;

§ 1º: Multas e danos aos veículos serão de responsabilidade do condutor;

§ 2º: Respeitar o agendamento de veículos.

Artigo 18º: Prestar contas com notas fiscais em caso de despesas com deslocamento e viagens. Os cupons não apresentados não serão reembolsados.

Artigo 19º: Responder e-mails de líderes, colegas e clientes com no máximo 24 horas, mesmo que seja apenas para informar recebimento e análise de resposta definitiva futura;

Artigo 20º: Zelar pela entrega da documentação necessária, tais como ordens de serviços, contratos de venda e requisições. Em caso de falta de documentação, deve-se informar líder imediato o motivo por e-mail.

§ 1º: O descumprimento contumaz do artigo 20º poderá gerar advertência.

§ 2º: Os documentos serão aceitos se tiverem completos e legíveis.

Artigo 21º: Comprometer-se com metas estipuladas pelos respectivos setores. No caso das lideranças notarem descaso com metas, colaborador será excluído de todas as premiações da empresa.

Artigo 22°: Participar em pelo menos 75% dos treinamentos destinados ao respectivo setor. No caso de não participação, o colaborador será excluído de todas as premiações da empresa.

Artigo 23°: Comparecer nas reuniões mensais. A ausência em 03 ou mais reuniões no ano, não dará direito as dispensas facultativas no carnaval, Natal e Ano Novo.

Artigo 24°: Utilizar os telefones da empresa, fixos ou móveis, somente para finalidade de interesse do Grupo Cybersul;

III. Nossa Conduta Interna

Artigo 24°: Não tomar nenhuma medida em nome da CYBERSUL, que viole qualquer legislação vigente ou regulamento que possa, direta ou indiretamente, afetar os negócios da Empresa;

Artigo 25°: Agir com prudência, responsabilidade, honestidade, lealdade e transparência no exercício de suas atribuições e atividades;

Artigo 26°: Defender o patrimônio da CYBERSUL, seus equipamentos, materiais e documentos obtidos no exercício de suas atribuições;

Artigo 27°: Evitar todas as circunstâncias que possam causar conflitos entre os seus interesses pessoais e os da CYBERSUL;

Artigo 28°: Manter o sigilo e confidencialidade sobre todas as informações, documentos, dados eletrônicos, senhas e atividades da CYBERSUL;

Artigo 29°: Não fazer uso indevido de seu cargo ou informação para influenciar decisões ou obter quaisquer benefícios ou vantagens em proveito próprio ou de terceiros;

Artigo 30°: Tratar com respeito e dignidade os clientes, colegas de trabalho, prestadores de serviços e fornecedores, visando sempre o melhor atendimento e o interesse da CYBERSUL;

Artigo 31°: Comunicar imediatamente seu líder de equipe sobre quaisquer irregularidades nas suas atividades desenvolvidas;

Artigo 32°: Posicionar-se contrariamente a quaisquer atos que violem os princípios, valores e compromissos da CYBERSUL;

Artigo 33°: Estar totalmente familiarizado com a CYBERSUL e conhecer e manter-se atualizado sobre todos os procedimentos, documentos e normas da Empresa;

Artigo 34°: Não fazer uso de informação privilegiada em seu benefício, na realização e condução dos negócios da CYBERSUL;

Artigo 35°: Não realizar qualquer prática que tenha conotação discriminatória e preconceituosa em razão de cor, raça, origem, nacionalidade, sexo, orientação sexual, opção política ou crença religiosa;

Artigo 36°: Cumprir ordens dadas pela hierarquia ou as instruções da Administração;

Artigo 37°: Conservar e manter em perfeita organização todos os equipamentos e documentos relacionados a atividade profissional;

Artigo 38°: Promover a cooperação e o respeito mútuo entre os colegas;

Artigo 39°: Não utilizar, indevidamente, bens da Cybersul em proveito próprio;

Artigo 40°: Tratar o cliente de uma forma educada, prestativa, cordial e no cumprimento de todos os manuais e procedimentos da empresa referentes a regras éticas.

Artigo 41°: Caso o colaborador não consiga resolver alguma situação, deve reportá-la de imediato ao superior hierárquico que tomará as medidas necessárias;

IV. Nossa Conduta Externa

Artigo 42°: Atender prontamente todas as ligações e solicitações de clientes, exceto se estiver ocupado em outro atendimento à cliente;

Artigo 43°: Retornar ligações de clientes não atendidos imediatamente após a liberação do contato anterior;

Artigo 44°: Nunca deixar um cliente sem resposta ou retorno;

Artigo 45°: Responder e-mails em num prazo máximo de 24 horas;

Artigo 46°: Respeitar os horários combinados com clientes para visitas ou reuniões;

Artigo 47°: Não assediar ou manter relacionamento amoroso com clientes ou funcionários de clientes;

Artigo 48°: Comparecer em todas as reuniões marcadas com clientes.

§ Caso haja algum imprevisto, avisá-lo com antecedência;

Artigo 49°: Jamais ser mal educado ou grosseiro com um cliente;

Artigo 50°: Zelar pela boa apresentação;

Artigo 51°: Manter os uniformes bem conservados e os veículos da empresa em bom estado;

Artigo 52°: Não deixar o cliente sem informação;

Artigo 53°: Respeitar o agendamento prévio dos carros;

Artigo 54°: Não esquecer que o cliente está pagando;

Artigo 55°: Atentar para o que foi contratado e posicionar o cliente;

Artigo 56°: Criar e cumprir o cronograma de implantação;

V. Nossa Conduta Social e Ambiental

Artigo 57°: Estimular e promover a participação de seus colaboradores em projetos e campanhas sociais apoiados pela Cybersul, com o objetivo de potencializar suas competências de forma integrada e sistêmica em benefício da comunidade em que atua;

Artigo 58°: Conduzir os relacionamentos com a sociedade de forma transparente e ética, baseada na confiança, respeitando a dignidade das pessoas, buscando a promoção do bem-estar da coletividade, a sustentabilidade econômica e social, de forma a garantir que seus direitos sejam assegurados e a imagem da empresa fortalecida;

Artigo 59°: Não admitir a utilização da mão-de-obra infantil e não adquirir produtos ou serviços de fornecedores que sabidamente façam uso deste tipo de recurso, assim como daqueles que mantenham trabalhadores em condições desumanas de trabalho.

Artigo 60°: Buscar a formação de cidadãos comprometidos com as comunidades onde vivem;

Artigo 61°: Priorizar a contratação de mão-de-obra local.

Artigo 62°: Separar o lixo de acordo com a sua tipologias(Seco, orgânico, plástico);

Artigo 63°: Lixo é no lixo, nunca coloque no chão;

Artigo 64°: Reduzir o número de papéis impressos, aproveitar os rascunhos;

Artigo 65°: Evitar o desperdício e reduzir o consumo de água (Desligar torneiras e verificar vazamento das caixas)

Artigo 66°: Evitar o desperdício de eletricidade, desligue todos equipamentos e lâmpadas que não está a utilizar;

Artigo 67°: Não jogar papel higiênico nos vasos sanitários;

Artigo 68°: Diminuir a utilização de copos plásticos, Utilizar a caneca da empresa;

VI. Das Penalidades

Artigo 69°: com três faltas em um período de 12 meses sem apresentação de atestado o colaborador poderá receber carta de advertência;

§ 2°: advertência é um aviso ao colaborador para que tome conhecimento de seu comportamento indevido e das implicações que podem advir em caso de reincidência.

Artigo 80°: Descumprir os artigos 6° e 7° contará negativamente para premiações da empresa, como cheque elogio, prêmio dedicação, entre outros;

§ 1°: a inobservância do artigo 10° ensejará ao Colaborador a prestação de explicações à sua liderança imediata e, em caso de reincidência, advertência.

§ 2°: a inobservância contumaz do disposto no artigo 11° poderá acarretar ao Colaborador faltante advertência e suspensão;

VII. Considerações Finais

A vigência do presente **Código de Conduta** inicia-se a partir de 01/06/12. Os artigos nele descritos foram discutidos e sugeridos pelo Grupo de Liderança, aprovados e homologados pela Diretoria. Sua ampla divulgação permitirá que todos tenham conhecimento dos compromissos com a excelência que assumimos a partir desta data.

As alterações, inclusões e exclusões de artigos serão sempre apreciados e aprovados pelo grupo de liderança, em maioria simples, tendo a diretoria poder de veto. Toda alteração no Código deverá ser divulgada a toda empresa através de fóruns ou comunicações específicas.

Sempre que identificado a quebra de uma regra pactuada, o líder, preferencialmente imediato, deve objetivamente apontar o artigo, reforçar o compromisso do grupo com a

excelência e orientar o colaborador faltoso a adoção de práticas que erradiquem a prática. A reincidência poderá desencadear ações disciplinares pela liderança imediata, Gerência ou Diretoria.

Este **Código de Conduta** encontra respaldo na legislação trabalhista e é adotado pela maioria das principais organizações no Brasil e no Mundo.