UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Curso de Mestrado em Administração

Desempenho e Papéis Gerenciais:

Estudo de Caso em uma Organização Industrial Multinacional com Atuação Regionalizada no Brasil

RICARDO ANTONIO DA CUNHA OTSUKA

RIO DE JANEIRO

2012

RICARDO ANTONIO DA CUNHA OTSUKA

Desempenho e Papéis Gerenciais:

Estudo de Caso em uma Organização Industrial Multinacional com Atuação Regionalizada no Brasil

Dissertação apresentada a Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy como parte dos requisitos para a obtenção do grau de mestre em administração

Orientador: José Francisco de Carvalho Rezende

Rio de Janeiro

2012

O87d Otsuka, Ricardo Antonio da Cunha
Desempenho e papéis gerenciais: estudo de caso em organização industrial multinacional com atuação regionalizada no Brasil / Ricardo Antonio da Cunha Otsuka. – 2012.
112 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Administração de Empresas) – Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.
"Orientador: Prof. José Francisco de Carvalho Rezende."
Bibliografia: f. 85-93.

1.Administração. 2. Desempenho. 3. Gerentes. 4. Cultura organizacional. 5. Ensino Superior. I. Rezende, José Francisco de Carvalho II. Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy". III. Título.

CDD - 658

Ricardo Antônio da Cunha Otsuka

"Desempenho e papéis gerenciais: estudo de caso em uma organização industrial multinacional com descentralização geográfica no Brasil"

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Estratégia e Governança.

Aprovado em 22 de AGOSTO de 2012.

Banca Examinadora

Prof. Dr. José Francisco de Carvalho Rezende
Universidade do Grande Rio

Prof. Dr. Alexandre Mendes Nicolini
Universidade do Grande Rio

Prof. Dr. Manoel Marcondes Machado Neto
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Dedico este trabalho à minha
amada avó, que mora ao lado
de Deus, onde tudo começou,
apesar de não ter estudado,
um dia me mandou estudar.

AGRADECIMENTOS

Para Deus, que sempre guia meus atos, me concedendo a oportunidade de fazer parte deste seleto grupo.

À minha mãe, uma grande mulher, importantíssima na minha formação e que me apoiou e incentivou nesta jornada.

À minha querida esposa, que juntos nos matriculamos, pernoitamos fazendo trabalhos juntos e me apoiou, me fez ver que apesar de difícil, seria possível. Uma grande companheira, exemplo de perseverança.

Às minhas preciosas filhas e filhos, que este trabalho seja um exemplo a ser seguido por eles, que por muitos momentos não tiveram a minha presença.

Às minhas irmãs e sobrinhos que sempre participaram do meu esforço e de alguma forma me incentivaram nesta jornada.

Ao meu orientador, que com muita paciência e sabedoria, conseguiu me ajudar a lapidar minhas idéias.

À professora Rejane que, com sua habilidade e capacidade, conseguiu me ajudar a concluir o curso, aos professores que tiveram uma participação importante e a toda equipe de apoio do mestrado.

À amiga Celina que teve participação decisiva na conclusão deste trabalho.

Aos colegas de turma, que trocamos experiências e conhecimento e com muita dificuldade passamos por essa etapa.

Aos amigos Olmos e Orion que tiveram uma valiosa participação neste projeto acadêmico.

Aos entrevistados que com suas experiências contribuíram valorosamente com esse trabalho.

A Rosilane, pela importante contribuição nesta dissertação.

É preciso a certeza de que tudo vai mudar;
É necessário abrir os olhos e perceber que as coisas boas estão dentro de nós:
onde os sentimentos não precisam de motivos nem os desejos de razão.
O importante é aproveitar o momento e aprender sua duração;
Pois a vida está nos olhos de quem sabe ver...
Se não houve frutos, valeu a beleza das flores.
Se não houve flores, valeu a sombra das folhas.
Se não houve folhas, valeu a intenção da semente.
(Henfil)

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é discutir condições e aspectos da organização que levem ao bom desempenho da função gerencial em seus diversos papéis - tendo como pano de fundo as influências e condicionantes trazidas pela cultura, pela estratégia, pelo exercício do poder e pelo comportamento organizacional. Para tanto, foram adotados como construtos de referência, condicionando o exercício dos papéis gerenciais: a estratégia, o poder, a cultura e o comportamento. O estudo foi conduzido em uma empresa industrial multinacional. Na pesquisa de campo, foram realizados questionários com respostas abertas com nove gerentes da referida empresa, de diversas regiões do Brasil, como Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás, Espírito Santo, Minas Gerais e São Paulo, utilizando a análise do conteúdo destas entrevistas para contextualizar a apresentação de dados. A partir da análise dos dados, observou-se que o gerente tem de lidar com diversas atribuições e problemáticas em seu cotidiano, envolvendo atividades relacionadas a três dimensões e quatro papéis gerenciais definidos por Mintzberg, sendo: líder, monitor, solucionador de conflitos e administrador de recursos. Diversos aspectos foram verificados como fundamentais para o desempenho do gerente, tais como: adaptação entre cultura nacional e organizacional, tomada de decisão levando em consideração a vantagem competitiva, a autonomia e o controle concedidos pela organização, papel de guia para os subordinados.

Palavras-Chave: Gerentes. Cultura Organizacional. Poder. Estratégia Comportamento. Desempenho. Papéis dos Gerentes.

ABSTRACT

The objective of this study is to discuss conditions and aspects of the organization which lead to a performance management function in their various roles - with the backdrop of influences and constraints brought about by culture, strategy, by the exercise of power and organizational behavior. To this end, constructs were used as reference by conditioning the exercise of managerial roles: strategy, power, culture, and behavior. The study was conducted in a multinational industrial company. In the field research were conducted questionnaire with open questions with seven managers of that company in various regions of Brazil, like Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás, Espírito Santo, Minas Gerais and São Paulo, using content analysis of these interviews to contextualize the presentation of data. From the data analysis, it was observed that the manager has to deal with many tasks and problems in their daily lives, involving activities related to the three dimensions and four managerial roles defined by Mintzberg, being: leader, monitor, and conflict solver administrator resources. Several aspects were verified as fundamental to the performance of the manager such as: adaptation between national culture and organizational decision making taking into account the competitive advantage, autonomy and control provided by the organization, leadership role for subordinates.

Key Words: Managers. Organizational Culture. Power. Strategy. Behavior. Performance. Roles of managers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Remuneração 21
Tabela 2: Composição da remuneração por cargos 21
Tabela 3: Nível de crescimento dos bônus dos gerentes 22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marco referencial de exercício de papéis gerenciais em função da cultura organizacional 24
Figura 2: Marco referencial de exercício de papéis gerenciais 25
Figura 3: As correntes explicativas da vantagem competitiva 34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características Culturais – Brasil X França 27
Quadro 2: Os Papéis do administrador 43
Quadro 3: Eixo Referencial / Matriz de Amarração 57
Quadro 4: Perfil dos entrevistados 61
Quadro 5: Análise dos Papéis segundo Mintzberg (1973; 1990) 69
Quadro 6: Análise holística – síntese dos achados 73
Quadro 7: Análise holística pergunta 1 99
Quadro 8: Análise holística pergunta 2 100
Quadro 9: Análise holística pergunta 3 101
Quadro 10: Análise holística pergunta 4 101
Quadro 11: Análise holística pergunta 5 102
Quadro 12: Análise holística pergunta 6 102
Quadro 13: Análise holística pergunta 7 103
Quadro 14: Análise holística pergunta 8 103
Quadro 15: Análise holística pergunta 9 104
Quadro 16: Análise holística pergunta 10 104
Quadro 17: Análise holística pergunta 11 105
Quadro 18: Análise holística pergunta 12 105
Quadro 19: Análise holística pergunta 13 106
Quadro 20: Análise holística pergunta 14 106
Quadro 21: Análise holística pergunta 15 106
Quadro 22: Análise holística pergunta 16 107
Quadro 23: Análise holística pergunta 17 letra a 107
Quadro 24: Análise holística pergunta 17 letra b 107
Quadro 25: Análise holística pergunta 17 letra c 108
Quadro 26: Análise holística pergunta 17 letra d 108
Quadro 27: Análise holística pergunta 17 letra e 108
Quadro 28: Cruzamento entre as respostas dos sujeitos da pesquisa e as dimensões e papéis gerenciais definidos por Mintzberg 109

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA 18
1.2 OBJETIVO 18
1.2.1 Objetivos Específicos 18
1.3 SUPOSIÇÕES 19
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 20
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 22
2 REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL 25
2.2 PODER NAS ORGANIZAÇÕES 29
2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL 34
2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 37
2.5 PAPÉIS GERENCIAIS 40
2.6 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 47
3 METODOLOGIA 52
3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA 52
3.2 COLETA DE DADOS 52
3.3 SELEÇÃO DO SUJEITO 53
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS 54
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO 58
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 58
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES 61
4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS 61
4.3.1 Papel do Gerente 62
4.3.2 Cultura Organizacional 63
4.3.3 Poder Organizacional 64
4.3.4 Estratégia Organizacional 66
4.3.5 Desempenho Organizacional 67
4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 75
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 77
ANEXO I – QUESTIONÁRIO COM RESPOSTAS ABERTAS 86

ANEXO II – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS 88
ANEXO III – ANÁLISE HOLÍSTICA DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO 99
ANEXO IV: CRUZAMENTO ENTRE AS RESPOSTAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA E AS DIMENSÕES E PAPÉIS GERENCIAIS DEFINIDOS POR MINTZBERG 109

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de noventa, segundo dados do site do IBGE, o Brasil vem aumentando seu desenvolvimento e enfrentando o grande desafio de promover a abertura econômica para se manter competitivo no mercado internacional. Recentemente o Brasil fazendo parte da BRICS, teminologia desenvolvida por Jim O'Neill para representar o grupo de cooperação composto por 5 países emergentes no mundo (Brasil, Russia, India, China e Africa do Sul), reforça sua imagem de País em desenvolvimento (ALMEIDA, 2010).

Com a evolução do país, o mercado e as organizações também sofrem diversas alterações como, por exemplo, a reativação da indústria naval, o incentivo às empresas automobilísticas, as novas usinas siderúrgicas e de energia, os novos poços petrolíferos, o subsídio tecnológico e o crescimento nos mercados interno e internacional, conforme afirmado por Moritz e Linhares (2001, p. 1):

> Diante do contexto de mudanças, estruturais e conjunturais, que estão ocorrendo no mundo, é possível dizer que o Brasil, cuja abertura para o comércio internacional é recente, está vivendo um período de turbulências ambientais, com sérias repercussões em nossas empresas. Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e mais dinâmicos. [...] Logo entender esta instabilidade é fundamental para o contexto de qualquer organização que queira sobreviver. Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente, aliado à compreensão dos mecanismos de mudança interna é fator fundamental para que se possa administrar as organizações em busca de novas possibilidades e potencialidades sócio-econômicas.

Moritz e Linhares (2001) afirmam que as novas tendências do ambiente das organizações exigem que as mesmas adotem medidas como aplicação de novas tecnologias, desenvolvimento da gestão do conhecimento e criação e análise de cenários para auxiliar no processo decisório. Desta forma, as empresas buscam profissionais capacitados para desenvolver e divulgar suas marcas e seus produtos com a visão de qualidade, produtividade e principalmente em busca da tão sonhada rentabilidade nos negócios.

Diante deste contexto é fundamental analisar o papel do gerente na organização que, para Tonelli e Tureta (2008), mesmo passados mais de trinta anos de sua publicação original, a descrição do trabalho dos gerentes de Mintzberg continua atual: o trabalho dos gerentes é intenso, fragmentado e superficial. O trabalho é caracterizado por interrupções e improvisações, em que os gerentes precisam ser generalistas e especialistas ao mesmo tempo. É preciso ser um “bom gerente”, esta expressão é a principal inquietação deste trabalho, visto

que, independente de sua área de atuação, o gerente precisa demonstrar sua eficiência através dos resultados, competências e habilidades que apresenta na organização.

Como citado acima, após décadas não houve mudança na definição de papéis segundo Mintzberg, e da mesma forma, cada pessoa tem suas aspirações, seus objetivos, suas preferências, sua personalidade, seus talentos e habilidades, sendo muito difícil ou até mesmo impossível reunir todas as qualidades de um bom gerente em um único profissional (PEPE e QUADROS, 2008).

Mintzberg (2010, p.34) afirma ainda que:

> a maior parte do trabalho em sociedade envolve especialização e concentração. O engenheiro e o programador podem passar meses projetando uma máquina ou desenvolvendo um sotware, o vendedor pode dedicar toda a sua vida profissional a vender um unica linha de produtos. Gerentes não podem esperar esse tipo de concentração de esforços.

Na sociedade atual, os gerentes têm de lidar constantemente com mudanças e com um trabalho repleto de complexidades e dilemas, proporcionando o sucesso e a dinâmica da organização. Os gerentes fazem o elo entre as estratégias e as operações da organização levando em consideração as mudanças sociais, políticas, tecnológicas, ideológicas e culturais existentes na sociedade (DAVEL; MELLO, 2005).

Além de lidar com um contexto repleto de complexidades e dilemas, o gerente ainda precisa gerenciar uma força de trabalho, formada por indivíduos da Geração Y. Nesta força de trabalho, cada um tem suas aspirações, seus objetivos, suas preferências, sua personalidade, seus talentos e habilidades. Porém, cabe ao gerente utilizar estas características em prol de si mesmo e da organização (PEPE e QUADROS, 2008).

Saber enumerar as ações desenvolvidas pelos gerentes é relativamente fácil envolvendo: desenvolver suas atribuições diariamente, orientar e motivar seus subordinados, analisar o ambiente em que a organização está situada, lidar com culturas diferentes, entre outras. O real desafio ocorre no momento da execução, ou seja, a problemática está relacionada ao saber como desempenhar estas tarefas e ainda conhecer os fatores que influenciam no desenvolvimento destas tarefas (BALDWIN, RUBIN, BOMMER, 2008).

Estudar e analisar os fatores que influenciam o desenvolvimento e ações estratégicas tomadas pelos gerentes na organização e, portanto, os papéis gerenciais que os mesmos irão lidar constantemente constitui um campo de pesquisa permanente e de relevo, tanto no mundo empresarial quanto na academia. Para as empresas, o gerente tem a responsabilidade de atuar integrando partes e fatores da organização; na visão acadêmica, os gerentes são vistos como

intermediadores entre os objetivos da alta direção e os segmentos operacionais, vivenciando um conflito contínuo entre atingimento de objetivos imediatos e desenvolvimento de recursos e capacidades. A expressão do papel dos gerentes como foco de estudos pode ser verificado, por exemplo, por meio de busca no Google Acadêmico, com a expressão "Papéis Gerenciais" com retorno próximo a 400 links e a expressão "Managerial Roles", com mais de 14.000 resultados.

Desta forma, o presente objetiva discutir condições e aspectos da organização que levem ao bom desempenho da função gerencial em seus diversos papéis - tendo como pano de fundo as influências e condicionantes trazidas pela cultura, pela estratégia, pelo exercício do poder e pelo comportamento organizacional. Para tanto, foram adotados como construtos de referência condicionando o exercício dos papéis gerenciais: a estratégia, o poder, a cultura, e o comportamento.

Para tanto, será utilizado um estudo com gerentes de uma empresa multinacional, pertencente a um grupo francês, fundada em 1902 e atualmente com filiais em 80 países, com mais de 100 subsidiárias e mais de 40 mil funcionários. No Brasil suas atividades iniciaram-se após a 2ª Guerra Mundial em 1945. Hoje possui mais de 20 unidades em todo o território nacional em diferentes regiões do Brasil, com sede localizada em São Paulo e presença nas principais capitais do país.

Para contextualizar tal objetivo é essencial distinguir e explicar quatro fatores neste objetivo, sendo: cultura, poder, estratégia e comportamento. Do ponto de vista da cultura, é possível afirmar que a cultura organizacional pode ser influenciada pela cultura nacional e regional. Segundo Hofstede (1984) cultura pode ser definida como um conjunto de características comuns que distinguem a tomada de decisões das pessoas. Já a cultura organizacional são as práticas e a decisões tomadas em função do ambiente de trabalho.

No que se refere ao poder, destaca-se que a organização proporciona certa autonomia para o indivíduo (gerente) desempenhar suas tarefas e tomar decisões, contudo aliado a esta autonomia existem sistemas de regras definidos pela organização que controlam as ações gerenciais. Desta forma, o poder pode ser definido como um sistema composto por estruturas psicológicas e sociais, ou seja, com autonomia e dominação ao mesmo tempo (PAGÉS et al, 1987). Neste sistema, o gerente, como líder ou supervisor, atua de forma a influenciar seus subordinados na busca e captação de dados e informações que os auxiliem a cumprir os valores e objetivos na organização.

Quanto à estratégia, Barney (1991) está inserido na linha de estudo de estratégia com ênfase na RBV (Resource-Based View). Para este autor, a vantagem competitiva da

organização é obtida através dos recursos que a empresa deve possuir. Estes recursos devem ter algumas características, sendo únicos, valiosos, difíceis de copiar, com pouco ou nenhum substituto. Nestas condições, os gerentes representam recursos importantes e desempenham papel fundamental na implementação da estratégia e consequentemente na criação da vantagem competitiva.

E o comportamento visa o estudo do que as pessoas e as equipes fazem na organização. O gerente atua neste fator de forma que o seu comportamento auxilia as equipes a desenvolverem o comportamento necessário para executar determinada tarefa (SCHIEN, 1972).

Os fatores destacados acima influenciam as ações e consequentemente os papéis desempenhados pelos gerentes. Para Mintzberg (2010) os gerentes desenvolvem diversos papéis como: o controle, a ação, a liderança, a decisão. Estes papéis estão inseridos nas atribuições desenvolvidas pelos gerentes.

Mintzberg (2010) descreve que a gestão ocorre em três planos, sendo: o das informações, o das pessoas e o da ação. Em cada um destes planos, o gerente possui dois papéis essenciais. No plano das informações, os gerentes utilizam a comunicação em todas as direções e o controle de todas as ações que estão sendo desenvolvidas. No plano das pessoas, os gerentes lideram seus subordinados bem como realizam conexões com o ambiente externo da organização. No plano da ação, os gerentes fazem a execução do que foi planejado e a negociação com os atores de fora da organização.

Os papéis devem estar diretamente relacionados aos objetivos da organização, visto que a realização e a execução destes papéis irá afetar diretamente o desempenho da organização bem como os benefícios da mesma. Para fazer frente a um conjunto cada vez mais complexo de demandas dos diversos *stakeholders*, algumas empresas vêm adotando a proposta de placar equilibrado. É fundamental evidenciar que os papéis gerenciais vêm se sofisticando e que, cada vez mais, o balanceamento das perspectivas dos stakeholders (desempenho), a formulação de rumos quanto ao diferencial competitivo (estratégia), a emulação de valores (cultura), a capacidade de julgamento (comportamento) e o manejo de interesses (poder) são desafios para os gestores.

Um desafio adicional destes gerentes é lidar, ao mesmo tempo, com a questão da operação descentralizada e com os reflexos na formulação do diferencial competitivo, na formação de valores, na criação de um padrão unificado de tomada de decisão, no exercício da autoridade/poder e no cumprimento de metas. Pelo fato da empresa em estudo apresentar uma estrutura descentralizada, é necessário levar em consideração as diferenças regionais no

que tange a ser um bom gerente, bem como as diversas culturas e os comportamentos dos subordinados que variam de um local para outro. O gerente deve estar atento e ser capaz de perceber as variações existentes para adaptar suas estratégias e sua forma de mediar o poder.

Nas próximas seções do presente estudo serão abordados conceitos como cultura organizacional, poder nas organizações, estratégia de trabalho, comportamento organizacional, papéis ocupacionais, desempenho organizacional, eficiência, liderança, tomada de decisão e motivação. No capítulo 3 será abordada a metodologia que norteará o presente estudo. O capítulo 4 descreverá o estudo de caso contendo dados que subsidiaram a resposta para a pergunta de pesquisa. E no capítulo 5, serão apresentadas as conclusões e as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Este estudo propõe-se a responder ao seguinte problema: “que aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional afetam o desempenho de gerentes nos seus diversos papéis?".

1.2 OBJETIVO

O presente estudo objetiva discutir condições e aspectos da organização que levem ao bom desempenho da função gerencial em seus diversos papéis - tendo como pano de fundo as influências e condicionantes trazidas pela cultura, pela estratégia, pelo exercício do poder e pelo comportamento organizacional - e como campo de pesquisa os gerentes de uma empresa industrial multinacional francesa atuando em diferentes regiões do Brasil com um mesmo "portfólio" de negócios.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

a) Descrever como a cultura cria um envoltório diferenciado para componentes da instituição;
b) Destacar os aspectos culturais que influenciam os gerentes nos seus diversos papéis;

c) Expor como a instituição, por meio do poder, induz ao exercício de papéis gerenciais com mais ou menos ênfase;
d) Descrever as interferências do comportamento organizacional nas ações desenvolvidas pelos gerentes;
e) Verificar como a vantagem competitiva da organização influencia a estratégia e tomada de decisão adotada pelos gerentes;
f) Destacar a ênfase (estrutural ou conjuntural) nos papéis que levam a diferentes padrões de desempenho;

1.3 SUPOSIÇÕES

Suposição, segundo o site do dicionário Michaelis, diz respeito "proposição afirmada convencionalmente para lhe tirar alguma indução ou conclusão". Seria, portanto, um ponto de partida de um argumento ou, sob outro ângulo, uma antecipação de esclarecimento da questão de pesquisa; antecipada porque precisa ser discutida e interpretada à luz dos dados coletados durante a fase de campo da pesquisa.

Da mesma forma que as "hipóteses", as suposições enunciam relações entre acontecimentos e ou variáveis (KERLINGER, 1980); são sentenças declarativas cuja validação decorre da análise de uma realidade observada.

Este trabalho parte de suposições que derivam da inquietação sobre "o que é ser um bom gerente", sendo:

i. Suposição 1 - a cultura afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais. A cultura organizacional afeta e é afetada pela cultura nacional e local, diante disto o gerente precisa ter capacidade de adaptar-se à cultura da localidade bem como o gerente pode ser o disseminador da cultura da organização para seus subordinados;
ii. Suposição 2 - a estratégia afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais. A estratégia deve estar focada nos fatores internos da organização e, neste panorama, os gerentes desempenham um papel fundamental na implementação da estratégia e consequentemente na criação da vantagem competitiva.
iii. Suposição 3 – o exercício do poder afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais. A organização concede ao mesmo tempo autonomia e poder, mas controla o funcionário, assim o gerente deve ser capaz de influenciar seus subordinados na busca e captação de dados e informações que os auxiliem a cumprir os valores e objetivos na organização;

iv. Suposição 4 – o comportamento organizacional afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais. O gerente deve auxiliar as equipes a realizarem suas atividades e desenvolverem um procedimento aceitável para executar a tarefa.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Com a busca incessante pela qualidade nos serviços e processos em virtude da globalização, as empresas necessitam que seus funcionários sejam cada vez mais eficientes e eficazes para garantir sua permanência, atendendo às exigências do mercado competitivo.

Neste contexto, a demanda de profissionais com capacitação para desenvolver a função gerencial está cada vez maior, porém, cada vez mais restrito e limitado, já que não basta só ter formação acadêmica e conhecimento empírico para que os resultados possam ser atingidos.

Conforme destacado por Mintzberg (2010, p. 23), "a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto". Diferentemente da Administração, a gestão não é uma ciência, contudo os gerentes aplicam a ciência quando precisam gerir diferentes atividades para conseguir uma análise sistemática do problema, usam a arte para obter as idéias necessárias e utilizam a habilidade para fazer conexões com as experiências anteriores.

Atualmente, os gerentes precisam lidar com diversas atribuições na empresa, como a pressão dos superiores no que tange ao cumprimento de metas individuais e da equipe de trabalho, a transformação das estratégias definidas pelos superiores em atividades a serem desenvolvidas pelos subordinados e o constante controle das ações que estão sendo realizadas pelos subordinados. Além disso, ele precisa estar atento às mudanças externas relacionadas ao respeito ao meio ambiente, a regulação e características psicológicas e culturais dos clientes.

Além disso, o gerente trabalha em um ritmo corrido, suas atividades possuem como características brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade, sendo todos os seus papéis orientados para a ação. O gerente tem de lidar constantemente com um trabalho fragmentado e composto por interrupções. Na maioria das vezes, "as atividades mais significativas parecem estar entremeadas com as mais mundanas sem qualquer padrão aparente; assim, o gerente precisa estar preparado para alterar seu humor com bastante velocidade e frequência" (MINTZBERG, 2010, p. 35).

Portanto, o gerente é o principal operador na cadeia hierárquica precisando estar atento as mudanças externas bem como as mudanças internas relacionadas à cultura organizacional,

mediações entre as estratégias e as operacionalizações, poder e autonomia. Estas mudanças influenciam constantemente os papéis e o desempenho destes gerentes.

Os gerentes precisam aliar diferentes atividades e possuir diferentes características formando assim, segundo Mintzberg (2010), os papéis gerenciais sendo: interpessoais, informacionais e decisórios.

Este estudo é importante também devido ao fato dos gerentes terem representações expressivas nos salários através de benefícios ao atingir as metas das propostas pelas organizações. Segundo dados da Revista Exame (TEICH, 2006) obtidos a partir de uma pesquisa da Hay Group, houve uma variação dos salários daqueles que demonstram um resultado favorável para a organização. “Os melhores, conforme mostra a pesquisa da Hay, têm que ganhar conforme o resultado que trazem para os negócios”.

Teich (2006) demonstra a média salarial para os gerentes de vendas, classificação que está mais próxima dos gerentes entrevistados para o trabalho. O salário fixo e os ganhos variáveis brutos dos gerentes foram apresentados de acordo com as empresas que pagam mais do que a média, na média e abaixo da média, conforme tabela a seguir:

Remuneração (R$)			
Empresas que pagam mais			
Cargo	Salário-base anual	Incentivos e benefícios	Remuneração total
Gerente de Vendas	184.324	75.612	295.935
Empresas na média			
Cargo	Salário-base anual	Incentivos e benefícios	Remuneração total
Gerente de Vendas	134.553	52.031	186.584
Empresas abaixo da média			
Cargo	Salário-base anual	Incentivos e benefícios	Remuneração total
Gerente de Vendas	97.333	38.880	136.213

Tabela 1: Remuneração
Fonte: Teich (2006)

Além destes dados, o Hay Group (TEICH, 2006) verificou outros fatores, tais como: a composição da remuneração por cargos e o nível de crescimento dos bônus dos gerentes, conforme tabelas apresentadas abaixo.

Gerência	
Salário base	67%
Benefícios	17%
Incentivos de curto prazo	16%

Tabela 2: Composição da remuneração por cargos
Fonte: Teich (2006)

Quanto os bônus cresceram (quantidade de salários)				
Gerência				
1,7 1999	2 2001	2 2003	2,5 2005	3,1 2006
Crescimento: **82%**				

Tabela 3: Nível de crescimento dos bônus dos gerentes
Fonte: Teich (2006)

Outro fator deve ser considerado para atingir os objetivos da organização: são as horas de treinamento ou de reciclagem, conforme pesquisa realizada por Hewitt/Valor (GUIMERÃES, 2010, p. 1),

> Diretores, gerentes, consultores e outros profissionais do conhecimento, devem ter 160 h/t, por ano, para atingirem o nível de excelência. Devem, portanto, dispor do equivalente a um mês por ano para reciclarem. Nesse caso, a reciclagem pode ser através de cursos, seminários, palestras, leitura/estudo, visitas a feiras e exposições e outras atividades de benchmarking.

Portanto, tal estudo é relevante para demonstrar como a sociedade atual e as organizações exercem papel fundamental nas ações e atividades desenvolvidas pelos gerentes, bem como destacar a influência da cultura, do poder, da estratégia e do comportamento no desempenho dos gerentes em seus diversos papéis.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Conforme Vergara (2009), delimitação trata de fronteiras concernentes às variáveis, aos pontos que serão abordados, e ao corte, que no caso do presente estudo, trata-se do corte transversal, isto é, em um único momento de tempo.

O presente trabalho está delimitado para os gerentes atuantes em cargos equivalentes na instituição objeto do estudo de caso, porém localizados em diferentes estados da Federação.

No primeiro momento, foram definidos os gerentes de vários estados em regiões distintas, pelo critério de acessibilidade. Foi enviado, via internet, um questionário com respostas abertas para 13 profissionais, tendo o retorno de 09 entrevistados descritos abaixo por sua área de atuação. É importante ressaltar que parte dos profissionais que não respondeu ao questionário apresentou alguma dificuldade no entendimento do conteúdo apresentado no mesmo, e outra parte citou o tempo em disponibilidade, pois neste momento está ocorrendo uma reformulação nos segmentos da empresa, com alteração em sua estrutura:

a) O entrevistado 1 atua em Macaé, estado do Rio de Janeiro;
b) O entrevistado 2 atua em nível Nacional;
c) O entrevistado 3 atua na Região de Goiás e Distrito Federal;
d) O entrevistado 4 atua em diversas regiões sendo: Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo;
e) O entrevistado 5 atua em diversas regiões sendo: Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo;
f) O entrevistado 6 atua em Rio de Janeiro;
g) O entrevistado 7 atua em Minas Gerais;
h) O entrevistado 8 atua no Rio de Janeiro;
i) O entrevistado 9 atua no Espírito Santo.

No segundo momento, o presente trabalho investigou as questões que influenciam os gerentes no desenvolvimento de suas ações e consequentemente no seu desempenho e nos seus papéis, face os diversos aspectos a serem analisados conforme questionário. Para tanto, foi utilizado o aporte teórico de alguns autores:

a) A cultura organizacional teve como eixo Hofstede, no qual o autor faz a diferenciação entre os tipos de cultura, tais como: nacional, regional e organizacional;
b) Quanto ao aspecto do poder nas organizações, utilizou-se como ponto de partida, o estudo de Pagés, em que este autor descreve os diversos tipos de mediações e autonomia por meio das quais a empresa pode controlar o indivíduo;
c) A estratégia levou em consideração os artigos de Barney. Para este autor, a vantagem competitiva da organização é interna, ou seja, está alocada nos recursos que a organização possui e que pode controlar;
d) O aspecto que trata do comportamento abordou os trabalhos de Schein. Segundo este autor, o gerente deve ter um comportamento capaz de auxiliar sua equipe de trabalho a desenvolver as atividades solicitadas pela empresa;
e) O desempenho teve como ponto de partida os estudos de Kaplan e Norton, demonstrando ferramentas capazes de acompanhar se o objetivo está sendo atingido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o marco teórico, conforme demonstrado abaixo, com o conceito sobre o tema cultura organizacional tendo como eixo Hofstede, o poder nas organizações tomando como ponto de partida os estudos de Pagés, estratégia levando em consideração os artigos de Barney, comportamento tendo como eixo Schein, e desempenho tomando como ponto de partida os estudos de Kaplan e Norton. Assim com a visão de vários autores sobre papéis organizacionais, eficiência, liderança e tomada de decisão.

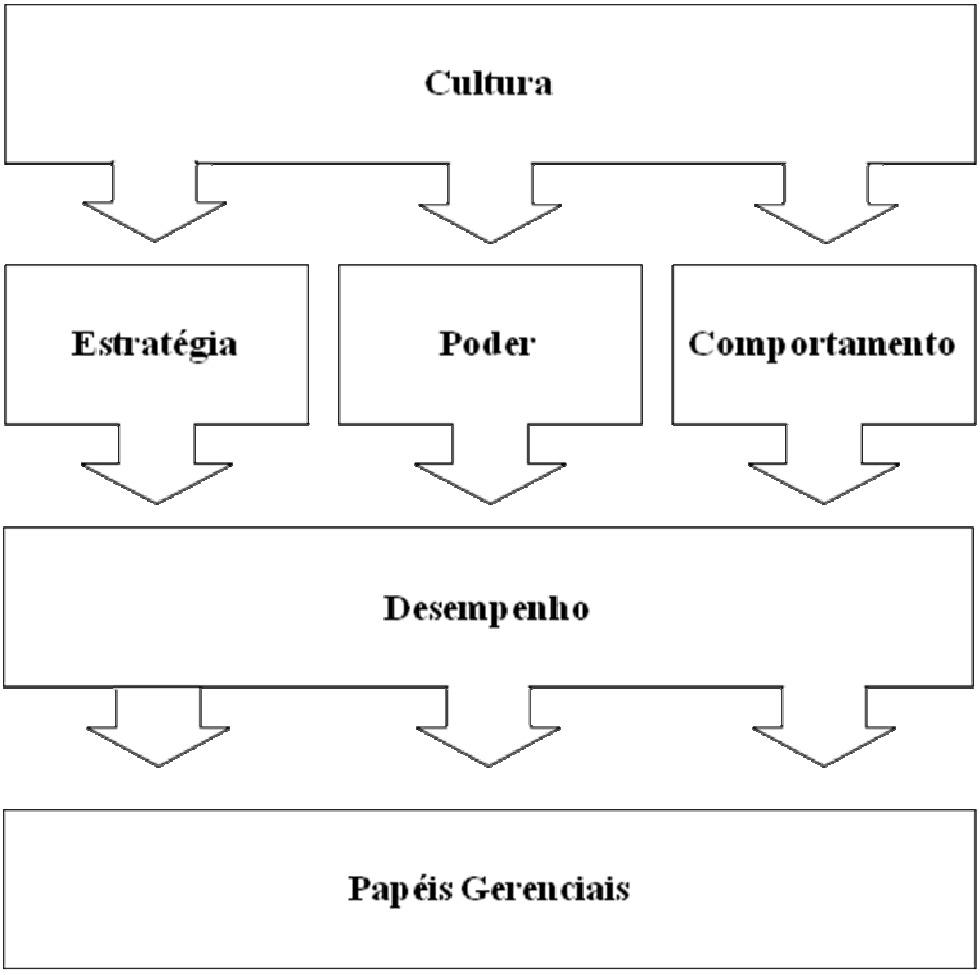

Figura 1: Marco referencial de exercício de papéis gerenciais em função da cultura organizacional
Fonte: Elaboração do autor

A motivação original para desenvolvimento do estudo de caso cobrindo os papéis gerenciais baseava-se na busca de um possível viés regional na condução das operações da empresa estudada, o que daria ao construto **Cultura** um grau de influência superior aos dos construtos **Poder**, **Estratégia** e **Comportamento Organizacional** (Figura1).

No entanto, frente às possibilidades de acesso aos sujeitos de pesquisa, e, tratando-se de estudo exploratório pela via da análise de um caso, optou-se pela simplificação do modelo de análise, conforme apresentado a seguir na Figura 2.

É razoável supor que a identificação de um grau superior de interferência da cultura regional no exercício dos papéis gerenciais, possa vir a ser testada por meio de uma base mais ampla de sujeitos, contemplando além dos próprios gerentes, seus subordinados e pares.

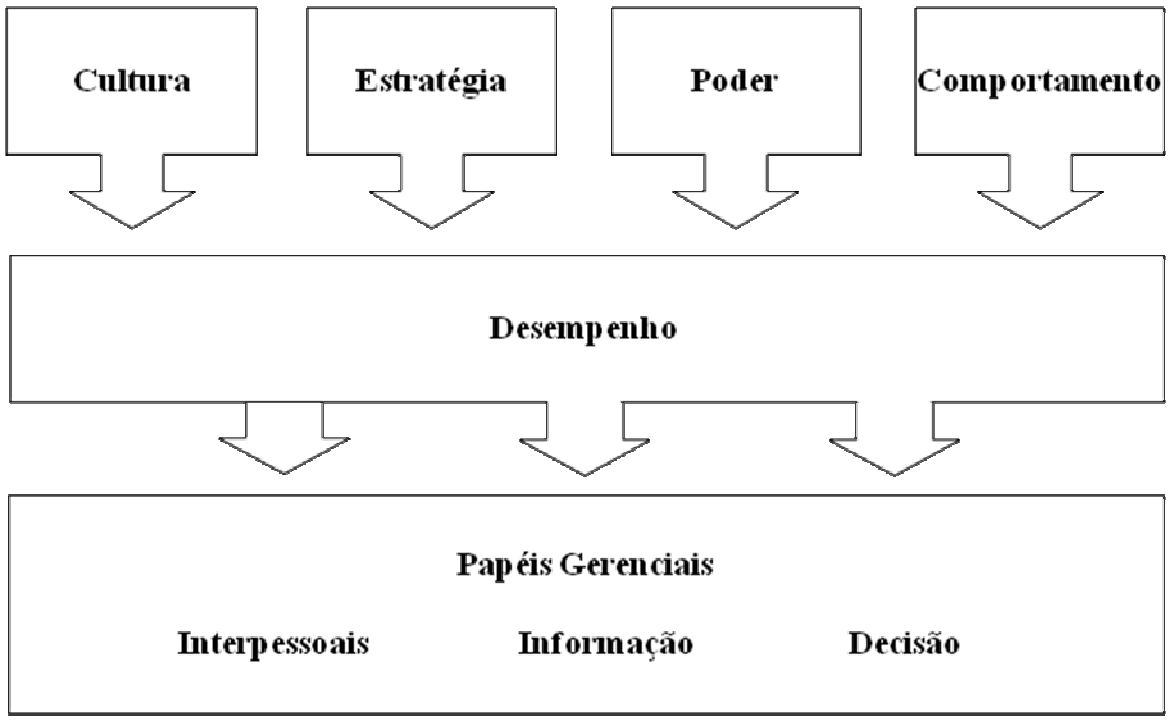

Figura 2: Marco referencial de exercício de papéis gerenciais
Fonte: Elaboração do autor

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Russo (2010), historicamente o conceito sobre cultura organizacional apresenta-se em três fases:

a) A primeira fase nos anos sessenta, correlacionado o conceito de cultura organizacional com desenvolvimento organizacional, bem como a valorização humana na organização. Nesta década a cultura organizacional era vista como um recurso para melhoria das organizações.

b) A segunda, com ápice na década de oitenta, tendo as empresas japonesas como modelo de cultura organizacional.
c) A terceira fase iniciou-se nos meados da década de noventa, no momento em que a cultura organizacional passava a ser vista e analisada como um ativo intangível das organizações.

Neste contexto, a cultura organizacional tornou-se uma variável de estratégia mais do que gerencial.

Castiglia (2004) aponta quatro importantes funções da cultura organizacional: dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento para ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes.

De acordo com AZEVEDO, 2006, p. 1:

> Embora seja objeto de muitos estudos, entre os autores não há um consenso sobre definição de cultura organizacional. Contudo existem algumas características em comum entre os diversos estudiosos da cultura organizacional (Hofstede et al., 1990):
> a) É holístico, ou seja, a cultura é única e geralmente sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo;
> b) É historicamente determinado, isto é, é construída ao longo dos anos, tendo uma raiz histórica;
> c) É relacionado a conceitos antropológicos;
> d) É socialmente construído;
> e) É intangível (soft);
> f) É difícil de mudar, pois envolve o processo de mudanças das crenças e valores de um grupo.
> Hofstede et al. (1990) afirmam que o estudo da cultura deixou traços nas teorias organizacionais, tendo adquirido um status similar à estrutura, estratégia e controle.

É necessário diferenciar a cultura organizacional da cultura nacional.

> A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho (MACHADO, SANTOS, PINTO, 2009, p. 4).

Visando contribuir para este trabalho, foram coletadas informações de um estudo de caso realizado sobre características culturais gerenciais do Brasil e da França, conforme segue:

CARACTERISTICAS CULTURAIS	BRASIL	FRANÇA	REFERENCIAS UTILIZADAS
Distância do Poder	Grande Distância do Poder	Grande Distância do Poder	Hosftede (1991)
Individualismo x Coletividade	Coletivista	Individualista	Hosftede (1991)
Masculinidade x feminilidade	Feminino	Feminino	Hosftede (1991)
Aversão à Incerteza	Alta Aversão a Incerteza	Alta Aversão a Incerteza	Hosftede (1991)
Orientação para curto/ longo prazo segundo Hosftede (1991)	Orientação para Longo Prazo		Hosftede (1991)
Orientação no Tempo (presente, passado e futuro)	Orientação para o Presente	Orientação para o Passado	Hickson e Pugh (1995)
Tempo visto como Finito ou Infinito	Tempo visto como Finito	Tempo visto como Infinito	Hickson e Pugh (1995)
Pessoalidade oi Impessoalidade nas relações de trabalho	Pessoalidade, visão política das organizações	Pessoalidade, visão política das organizações	Hickson e Pugh (1995)
Velocidade nas Decisões	Decisões Rápidas	Decisões Rápidas	Hickson e Pugh (1995)
Lógica	-	Dedutiva	Hosftede (1991) Baligh (1994)
Comunicação de Alto ou Baixo Contexto	-	Comunicação de Alto Contexto	Hickson e Pugh (1995)
Outras Características Culturais Importantes	"Lógica Relacional", culto ao intermediário	Intelectualismo, e amor a filosofia, ao debate intelectual	Hosftede (1991), Hickson e Pugh (1995), Da Matta (1986), Amado e Vinagre Brasil apud Baligh (1994), Allen (1972)
	Aversão ao Conflito, Flexibilidade e Cordialidade	"Culto" à burocracia.	Hickson e Pugh (1995), Amado e Vinagre Brasil apud Baligh (1994), Allen (1972), Anastassopoulos et al (1991)
	Familismo	Valorização a Qualidade de Vida	Hickson e Pugh (1995), Triandis (1982), Baligh (1984), Allen (1972), Janssen, brett e Smith (1995), Minc(1991)
	Trabalho é Visto como algo sacrificante	Valorização da auto-realização pessoal	Hickson e Pugh (1995), Hosftede (1991), Da Matta (1986)
	Sociedade Marcada pela hierarquia, baixa mobilidade social	Poder centralizado	Hickson e Pugh (1995), Hosftede (1991), Da Matta (1986)

Quadro 1: Características Culturais – Brasil X França
Fonte: Amarolinda I.Costa Zanela , 1999 – Tabela resumida para atender ao foco de pesquisa.

Hofstede (1998 apud BUCKERIDGE, 2009) aborda cinco dimensões da cultura:

a) Índice de Distância do Poder (IDP): Define qual é o ponto em que os membros com poder hierárquico menor, na sociedade e instituição, aceitam ou esperam que o poder seja dividindo de forma desigual;
b) Índice de Individualismo (IDV): Existem dois opostos extremos que valorizam o coletivo e ou o individual. O lado individualista define-se fraco e menos importante à ligação entre os indivíduos. Na sociedade individualista "é cada um por si". Já nas sociedades coletivas as pessoas protegem as outras em troca de lealdade, formando grupos coesos.
c) Índice de Masculinidade (MAS): Define-se que uma sociedade com um grau de (MAS) alto é afirmativa e competitiva, o oposto pode-se concluir que será uma sociedade mais cautelosa.
d) Índice de Evitação de Incerteza (IEV): Este tópico define o quanto uma sociedade lida com a tolerância à incerteza e à dúvida. Sociedade com alto (IEV) tende a evitar incerteza incluindo medidas de segurança pelo o oposto. Culturas com baixo (IEV) são mais abertas a críticas e novidades de certa forma são mais tolerantes.
e) Índice de Orientação de Longo-Prazo (IOL): Neste índice se verifica quanto uma sociedade se planeja com ações de curto e longo prazo.

Estes índices são deveras úteis, especialmente para lidar com pessoas de várias culturas. Conforme recomendado por Geert Hofstede, não podemos classificar pessoas, mas somente culturas usando essas dimensões (BUCKERIDGE, 2009).

Geert Hofstede (1990 apud AZEVEDO, 2006, p. 5) concluiu que das questões relacionadas aos valores, três dados se destacaram: Necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade.

a) V1 (necessidade de segurança): refere-se à extensão de como um sistema social rejeita situações não estruturadas ou de incerteza.
b) V2 (centralidade do trabalho): expressa em que extensão o trabalho assume uma posição central na vida das pessoas.
c) V3 (necessidade de autoridade): lida com a aceitação das desigualdades (de poder) entre os níveis de uma organização.

Já os dados relacionados à prática, seis fatores foram mais relevantes: orientação aos processos versus orientação aos resultados, orientação aos empregados versus orientação ao trabalho, paroquial versus profissional, sistema aberto versus sistema fechado, controle solto

versus controle fechado e normativo versus pragmático.

a) P1 (orientação aos processos versus orientação aos resultados): opõe as preocupações com os meios de se realizar um trabalho às preocupações com os resultados do trabalho.
b) P2 (orientação aos empregados versus orientação ao trabalho): opõe as preocupações com as pessoas às preocupações com ter o trabalho realizado.
c) P3 (paroquial versus profissional): opõe unidades em que os empregados derivam sua vida em maior parte da organização, inter-relacionando vida particular e empresa, às unidades em que os indivíduos se identificam mais com seu tipo de trabalho, separando vida e trabalho.
d) P4 (sistema aberto versus sistema fechado): opõe unidades que se comportam com maior permeabilidade a fatores de outros ambientes, às que são mais reticentes a permitir interação com outros ambientes.
e) P5 (controle solto versus controle fechado): refere-se ao grau de estruturação interna de uma organização, que influencia aspectos da vida dos integrantes da organização como, por exemplo, existir um padrão rígido de vestimenta.
f) P6 (normativo versus pragmático): refere-se à noção de "orientação ao cliente". Pragmático é orientado ao mercado, enquanto normativo percebe suas tarefas em relação ao mundo externo como implementação de regras invioláveis.

As definições de cultura organizacional para Buch e Weestel (2001 apud GUERREIRO, FREZATTI, CASADO, 2006, p. 15) estão baseadas em pressuposições subjacentes básicas, que "são inconscientes, são crenças aceitas de forma mecânica sem questionamento, são percepções, pensamentos e sentimentos". Portanto, na cultura organizacional existe uma grande quantidade de elementos que estão no inconsciente dos membros que dela fazem parte, induzindo a diversos comportamentos e relacionamentos. Estes elementos são frutos de crenças definidas por instituições, sejam igrejas, organizações, ou até a família, tidas a princípio como conscientes que se tornam padrões de comportamento automáticos ou não conscientes (GUERREIRO, FREZATTI, CASADO, 2006).

Neste contexto, pode-se relatar que cultura organizacional é a identidade da empresa, onde a cultura compõe os "padrões de comportamento, ações e práticas que caracterizam o modo de agir de uma empresa", no qual todas elas, bem como todos os países, têm sua cultura e seu desenvolvimento vinculados às experiências dos trabalhadores da empresa (JUNIOR, 2001).

2.2 PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Na sociedade há sempre a necessidade de disputas de poder para a permanência de uma visão de mundo única ou particular (CARVALHO; VIEIRA, 2007). Estas disputas em torno do poder auxiliam o homem a construir seu destino. Desta forma, "o conceito de poder é de tal maneira amplo que pode ser usado tanto para designar fenômenos sociais, relacionados

à ação do ator social ou à prática social do homem, quanto fenômenos físicos" (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 3).

Diante dessa amplitude do conceito de poder, diversos autores o descrevem com foco nas relações sociais e políticas assim como na existência de uma luta por recursos que desenvolvem resistência e conflito (CARVALHO; VIEIRA, 2007). Para fins deste trabalho, será adotada a perspectiva de poder e dominação descrita por Pagés et al (1987)

Pagés et al (1987) salienta que todos admitem a relevância de se estudar os problemas ligados ao poder, mas pesquisar e investigar esses problemas relacionados e ter acesso às organizações é extremamente difícil.

> A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. [...] É um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro. (PAGÈS et al., 1987, p.31).

Segundo Pagés et al (1987) o poder é um sistema que se manifesta entre as estruturas psicológica e econômica, políticas e ideológicas. Os autores descrevem que a organização é um instrumento de mediação. Esta mediação está ligada à relação entre os objetivos da empresa e as formas de coerção, podendo ser apresentada de quatro formas, sendo:

a) Mediação econômica – refere-se às oportunidades de crescimento bem como o aumento dos salários evidenciando a aceitação da dominação capitalista, ou seja, visando os objetivos e lucros da empresa;
b) Mediação política – corresponde à contrição entre o desenvolvimento e a autonomia individual e o respeito às regras e às políticas da organização. Esse processo é mediado através de uma autonomia controlada, ou seja, o individuo tem autonomia, contudo deve seguir as normas e regras definidas pela a organização;
c) Mediação ideológica – refere-se ao processo em que ideologia dominante, transmitida pela empresa, dá lugar a interpretações individuais. Estas interpretações são produzidas dentro dos parâmetros definidos pela organização.
d) Mediação psicológica – corresponde ao momento em que a dupla privilégios - restrições é transformada em prazer - angústia, ou seja, a organização desenvolve no indivíduo uma angústia relacionada ao controle e às exigências onipresentes, bem como um prazer relacionado à possibilidade de dominar, de superar os colegas e de conquistar clientes.

Pagés et al (1987, p. 31) identificam o poder em um área que é chamada de sociomental, definindo como um sistema certo de correspondências entre as estruturas psicológicas e as estruturas sociais.

> Nas organizações, abre-se o espaço no qual os indivíduos poderiam trabalhar coletivamente seus problemas inconscientes mais profundos. Elas constituiriam uma espécie de sistema gigantesco de defesa coletiva, um gigantesco sociodrama de defesa contra a consciência de morte, um laboratório onde se trabalharia de formas diferentes no tempo, a consciência-inconsciência da morte e ao mesmo tempo todas as formas da relação humana.
> Neste espaço, os indivíduos não enfrentam diretamente seus limites e desejos. Continuam inconscientes e operados pelas empresas garantindo assim a dominação e exploração sociais, que se encontram nas relações concretas entre indivíduo e organização. É neste processo que as organizações retiram parte de seu poder, a partir do momento que trazem respostas às contradições psicológicas individuais e interindividuais.

O crescimento tecnológico tem uma grande importância na ascensão das organizações. A disseminação organizacional não pode vir acompanhada pela ausência de controle e através dos recursos tecnológicos, domínio contínuo e eficaz mesmo à distância. Isso se aplica diretamente nas organizações multinacionais que têm a necessidade da descentralização que tendem a usufruir dos recursos tecnológicos para possibilitar maior autonomia, controle e vantagens (PAGÉS, 1987, p. 31).

> Nesse sistema de gestão descentralizado, cada indivíduo é codificado pelo sistema de regra, bem como seu campo de relações: as relações com superiores hierárquicos e os subordinados, com as diferentes categorias de clientes ou fornecedores, com as administrações e governos são assim delimitadas com precisão. A eficácia desse sistema não depende da imposição, mas da adesão dos indivíduos afetados por sua aplicação.
> Uma forma de conseguir a adesão ao sistema sem caracterizar imposição de poder é demonstrar que o resultado de uma alteração foi obra coletiva. Para que se acredite nesta representação, é suficiente que a direção proceda às mudanças aspiradas pelos subordinados.
> Apesar da existência formal de regras, como diz o ditado "toda regra tem sua exceção", quando é conveniente para o bom desempenho da organização, existe uma gama de estratégias entre o formalmente proibido e o que é implícitamente autorizado. Pois a empresa não pode se apoiar no reconhecimento deste jogo, sem o qual o sistema de regras perderia sua credibilidade, e com ele as estratégias que engendra, dissimula ou proíbe; ela também valoriza o respeito das regras, ao mesmo tempo em que permite suas transgressões.
> Na parte financeira, as filiais elaboram seus planos orçamentários, que serão submetidos ao parecer da matriz que estipulará desde metas financeiras de curto e longo prazo aos planos de incentivos e recompensas.
> A despersonalização das relações de poder se dá pelo poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, que permitia a manutenção de feudos locais, que se tornaram impossíveis pela existência de regras que se aplicam a todos. Causando em algumas gerências o sentimento de perda do poder conquistado ao longo de suas carreiras.

Baseado em estudos, Pagés (1987, p.70) identificou que o grau de cumplicidade dos empregados com a ideologia da organização era mais intenso quando entendiam estar participando de seu desenvolvimento, caracterizando um processo de autopersuação que colaborou para sua própria submissão.

> Essa adesão ideológica faz com que os funcionários se dediquem totalmente para o alcance dos objetivos da empresa como um propósito de fé que se propaga como uma evangelização. Com isso aumenta-se o poder da empresa de dominação e alienação dos indivíduos, chegando até a anular as restrições que os indivíduos vivem com dificuldade, como o sacrifício da vida familiar ou de qualquer modo de vida incompatível com as exigências da empresa.
> As contradições na empresa se mascaram através de cinismo, fatalismo, materialismo, hipocrisia. Levando funcionários a pactuarem com a idéia de que ser um pouco "máquina" é normal, onde a empresa pode alocá-los onde for mais conveniente de acordo com seu desempenho.
> A alienação ideológica se apoia na alienação política, econômica e psicológica, que influenciam o indivíduo fazendo com que ele modifique seus valores e seus objetivos para estarem em sintonia com os valores e objetivos da organização.

De acordo com Pagés (1987, p. 70) através de três características essenciais, demonstram como as políticas de recursos humanos são práticas de poder:

> a) *As políticas de recursos humanos são práticas ideológicas*: têm o objetivo de interiorizar as formas de conduta e os princípios que os legitimam.
> b) *As políticas de recursos humanos são processos de mediação pluri dimensionais*: nos níveis: econômico, político, ideológico e psicológico.
> c) *As políticas de recursos humanos desenvolvem outros processos*: a abstração, que reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro; a objetivação, que confronta cada um na medida de sua utilidade a partir de critérios que lhes escapam; a desterritorialização, que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização; a ***canalização***, que transforma o máximo de energia individual em força de trabalho, através da carreira.
>
> Cada um desses processos se manifesta concretamente através de múltiplos procedimentos que chamam de dispositivos. Onde cada dispositivo concretiza vários processos. Que podem ser demonstrados pelo dispositivo da entrevista de avaliação conselho. Que é comum nas empresas hipermodernas, onde a cada ano os gerentes entrevistam seus subordinados para avaliar seu trabalho, registrar aspirações e queixas visando fixar os objetivos para o ano seguinte, e fazendo com que os funcionários se sintam importantes por estarem sendo consultados e os levam a fazerem um exame de consciência sobre seu desempenho.

Complementando a perspectiva de poder segundo Pagés (1987), Frech e Raven (1956 apud SÜNDERMANN; ROLIM, 2003) destacam que existem cinco fatores que influenciam as relações de poder, sendo:

a) Experiência – refere-se ao conhecimento detido por uma das partes. Nesta relação, o subordinado segue as ordens do gerente, visto que o primeiro pressupõe que o gerente

possui conhecimentos e informações que ele próprio não possui. Títulos de bacharel, especialista, mestre e doutor incrementam esta experiência;

b) Referência – ocorre quando o subordinado admira a postura e os valores do gerente, considerando as ações do gerente as mais adequadas. O status de um cargo dá a pessoa uma representação maior na organização, levando outras pessoas a considerá-la como referência em determinadas relações;
c) Legítimo – corresponde ao poder adquirido por meio de funções, cargos, títulos atribuídos a um determinado contexto. Isto é, o subordinado estabelece que por ter uma formação superior ou um cargo elevado, o gerente possui uma qualificação superior, legitimando assim o poder do gerente;
d) Recompensa – ocorre quando o detentor de poder (gerente) possui alternativas para premiar os súditos (subordinados), podendo ser apresentadas de forma financeira ou psicológica;
e) Coerção – corresponde a possibilidade de o súdito ser punido visto que não seguiu as ordens do superior. Os gerentes podem punir seus subordinados por meio de demissão, suspensão ou descontos no salário.

Para complementar a ideia de Pagés (1987), Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate (2005, p. 30) defendem a teoria neo-institucional destacando que o poder deve ser analisado pela perspectiva da legitimidade como um elo para descrever a relação da organização com o ambiente. Diante deste fator, estes autores descrevem a importância de estudar as estruturas e as ações, o significado que cada ator atribui a estes fatores bem como o papel de cada um no processo de mudança, mas "há de se considerar, do ponto de vista da intencionalidade, que atores sociais que já detêm recursos e, conseguintemente poder, são pouco propensos a participar de mudanças que alterem a manutenção da ordem vigente".

Para a perspectiva da teoria neo-institucional, é fundamental realizar conexões com outras categorias de análise, no artigo de Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate (2005) vinculam poder e legitimidade, destacando que os detentores de poder possuem estes recursos devido à legitimidade que detém. Essa legitimidade faz com que os detentores permaneçam na sua posição, conservando e atraindo mais recursos.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O termo estratégia tem origem grega que indica a função administrativa do generalato. Embora sua origem militar, o termo estratégia na administração procurou apresentar uma perspectiva científica. Segundo MOTTA (1991), a estratégia inicialmente foi vinculada à elaboração de diretrizes e ao planejamento.

O tema estratégia organizacional tem sido ampliado de forma significativa nos estudos organizacionais devido ao crescimento da visão que envolve a teoria sobre a permanência e transformação nas empresas (CORAIOLA, 2010).

Conforme o mesmo autor, no contexto organizacional atual, a estratégia está relacionada à capacidade de se trabalhar, ajustando a organização de forma contínua e sistemática às condições ambientais que se apresentam em constante mutação, mantendo a visão de perpetuidade organizacional. A estratégia tem a função primordial nos momentos de turbulências que passam as organizações, promovendo o equilíbrio para que os objetivos do presente estejam condizentes com os objetivos futuros almejados pela organização, sendo assim, a estratégia é uma ferramenta gerencial importantíssima para as organizações.

Vasconcelos e Cyrino (2000) descrevem alguns modelos de análise da vantagem competitiva, apresentando a figura abaixo:

Figura 3: As correntes explicativas da vantagem competitiva
Fonte: Vasconcelos e Cyrino, 2000

Nesta figura foram apresentados quatro modelos, sendo:

I. Análise estrutural da indústria – em que o ambiente de negócios muda pouco e a vantagem competitiva advém das relações dos fatores externos. Este modelo está baseado nas ideias de Edward Mason e Joe Bain no que se refere à estrutura da indústria, que foi denominado SCP (Structure Conduct Performance) ou Estrutura Comportamento Performance. E pressupõe que a *performance* da empresa depende do comportamento concorrencial, isto é, do mercado em termos de preços e custos e que este comportamento está relacionado à estrutura da indústria em que a empresa está inserida.
II. Recursos e competências – em que o ambiente de negócios muda pouco e a vantagem competitiva advém dos recursos internos. Este modelo está baseado nas ideias da Teoria dos Recursos desenvolvida nos anos 80. E pressupõe que, primeiro, a empresa obtém vantagem competitiva por meio dos recursos e das competências internas e que a mesma tem total controle. Após esgotar todas as possibilidades internamente, a empresa obtém vantagem na estrutura da indústria.
III. Processos de negócios – em que o ambiente de negócios é turbulento e a vantagem competitiva advém das relações do mercado. Este modelo está baseado nas ideias da Escola Austríaca. E descreve que a vantagem competitiva está relacionada à dinâmica da empresa, aos mercados aos quais ela está vinculada, bem como à concorrência. Este modelo opõe-se ao primeiro modelo, pois enfatiza os processos de mudança e as inovações da empresa;
IV. Capacidades dinâmicas – em que o ambiente de negócios é turbulento e a vantagem competitiva advém dos recursos internos. Este modelo está baseado na Teoria das Capacidades Dinâmicas, aliando as ideias dos modelos 2 e 3, descrevendo que a vantagem competitiva é obtida através da análise geral dos recursos da organização, unindo os aspectos dos concorrentes, bem como os recursos internos da organização.

Esta seção da dissertação terá como base teórica os estudos de Barney (1991), que está inserido no modelo relacionado aos recursos e competências.

Desta forma, segundo Barney (1991), a vantagem competitiva compreende a implementação de uma estratégia que agregue valor à empresa sem que nenhum outro concorrente esteja implantando a mesma estratégia.

Barney (1991, p. 102-103) identificou algumas características que permitem os recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável:

a) Potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita;
b) Serem escassos: os recursos devem ser tão raros quanto as empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
c) Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-la em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambiguidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social;
d) Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

De acordo com Barney e Hesterly (2007) raramente podem identificar se a estratégia aplicada na empresa está certa, e se irá realmente gerar uma vantagem competitiva e reduzir com cautela a estratégia. Uma visão sistemática nos objetivos, metas, políticas e planos, são condições ímpares para que concretizem situações e consequentemente vantagens competitivas para a organização.

Os mesmos autores defendem que a administração estratégica é um processo que vai desde a escolha da missão de uma empresa, até a obtenção da vantagem competitiva.

Eles classificam como análise externa e interna, um processo simultâneo a ser realizado pela empresa, a fim de identificar "ameaças e oportunidades" além de "forças e fraquezas" que a empresa possui. Esses dados são facilmente adquiridos através da análise SWOT.

Barney (1991, p. 105) reconhece a importância do ambiente da firma como fator importante em sua competitividade. Para Barney as suas abordagens são complementares e não conflitantes. Segue abaixo o resumo das premissas fundamentais de cada abordagem:

1. Modelos com foco no ambiente externo ou na indústria, que consideram que a estrutura do setor e que determina primariamente a vantagem competitiva;
a. As firmas dentro de uma mesma indústria ou grupo estratégico são idênticas em termos dos recursos estratégicos relevantes que elas controlam e em suas estratégias;
b. Os recursos que as firmas usam para implementar suas estratégias são altamente móveis e, por isso, caso se desenvolva heterogeneidade na indústria ou grupo estratégico ela logo se dissipará;
2. Modelos com foco nos recursos internos, que consideram que estes determinam primariamente a vantagem competitiva.
a. As firmas dentro de uma indústria ou grupo estratégico podem ser heterogêneas em temos dos recursos que elas controlam;
b. Os recursos das firmas não são altamente móveis entre elas, ao contrário são específicos e permitem a duração da heterogeneidade entre firmas por longo período;

Barney (1991) chama atenção para o talento gerencial, afirmando que este é um recurso necessário para se implementar quase todo tipo de estratégia. Também afirmando que, para uma empresa ter vantagem competitiva, tem que implementar uma estratégia geradora de valor, que não esteja sendo implementada simultaneamente por atual ou potencial concorrente.

A relação entre estratégia e a teoria institucional é bem retratada por Crubellte, Grave e Mendes (2004). Estes autores destacam que poucos estudos descreveram esta relação, visto a tradição racionalista, baseada na racionalidade dos estudos voltados para estratégia, porém eles concluem que para haver esta relação a organização precisa deixar de ser apenas uma instituição que se conforma ou resiste às pressões do seu ambiente.

> Uma perspectiva institucionalista em estratégia incorporaria elementos ambientais, culturais, cognitivos e sistêmicos para entender o processo de formação estratégica. A configuração de estratégias, em decorrência, poderia ser entendida como resultante da ação de indivíduos e sistemas socialmente imersos, que apesar disso não perdem, pelo menos totalmente, seu caráter distinto em relação a seu contexto (CRUBELLTE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 55).

2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O histórico do comportamento organizacional está associado à abordagem comportamental da administração, isto é, os autores desta abordagem descrevem que a atenção para todas as necessidades do funcionário levam a uma maior satisfação, motivação e produtividade. Estas necessidades vão além das financeiras destacadas pela abordagem científica (DUBRRIN, 2006).

Segundo DuBrin (2006) o comportamento organizacional também é influenciado pelos:

a) Estudos da sociologia relacionados ao comportamento de grupos, estrutura organizacional e cultura;
b) Estudos da antropologia relacionados aos valores e costumes da organização;
c) Estudos da ciência política relacionados à distribuição de poder nas organizações.

Comportamento organizacional é uma área que estuda o impacto que as pessoas, equipes e ambiente têm sobre o comportamento intraorganizacional, visando aplicar este conhecimento, buscando aprimorar a eficácia da organização. Ou seja, o comportamento

organizacional está focado em estudar o que as pessoas e equipes fazem na organização, que causam efeito na estrutura organizacional e como o comportamento interfere no desempenho organizacional, buscando torná-la mais eficaz (XAVIER e DIAS, 2002).

Já para Robbins (2005, p. 6-7)

> [...] o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. Como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Para estudar o comportamento organizacional é fundamental conhecer os três campos de estudo do comportamento organizacional segundo Hollenbeck e Wagner (2002 apud PASSETO, MESADRI, 2011), sendo:

a) Comportamento micro-organizacional: corresponde ao estudo de como e de que forma é o comportamento do homem quando trabalha sozinho. O estudo referente a este campo é desenvolvido por meio do conceito de personalidade, que envolve o pensamento (capacidade de raciocinar e solucionar problemas), as emoções (sentimentos, gestos e expressões a respeito de determinada situação) e as atitudes (disposição perante determinado elemento social) de cada pessoa durante uma tomada de decisão individual.
b) Comportamento meso-organizacional: envolve o estudo de como e de que forma é o comportamento do indivíduo quanto atua em equipes e grupos. O estudo referente a este campo é realizado através de dois fatores: a liderança (capacidade de influenciar seus subordinados a desenvolverem suas tarefas) e as equipes de trabalho (grupo de pessoas conscientes das habilidades que se unem para atingir um objetivo comum).
c) Comportamento macro-organizacional: abrange o estudo de como e de que forma as organizações fazem a distribuição do poder e das políticas e as referidas consequências. Para entender estas distribuições é fundamental estudar a interação entre indivíduos, grupos e suas tarefas.

As organizações interagem com todas as instabilidades do ambiente externo, levando os gerentes a desenvolverem habilidades e comportamentos para manterem as organizações estáveis mediante as pressões desintegradoras do ambiente. Um dos procedimentos importantes para a estabilidade do comportamento organizacional é manter uma boa comunicação na organização. O comportamento dos gerentes auxilia o grupo a ter o

comportamento necessário para a execução das tarefas. O gerente atua fazendo a ponte entre os procedimentos grupais e organizacionais, que perpassam das interações setoriais até as interações de localização geográfica (SCHEIN, 1972).

Desta forma, segundo Mendonça (1992) o comportamento gerencial é influenciado por alguns fatores sendo:

a) Fatores contextuais internacionais – corresponde aos fatores relacionados ao contexto internacional como: a globalização da economia, a utilização de novas tecnologias e a sociedade da informação. A globalização é demonstrada na sociedade, através da formação de blocos econômicos, surgimento de empresas transnacionais e da competitividade. A utilização de novas tecnologias pode ser verificada por meio dos diferentes sistemas produtivos desenvolvidos como Just-in-time, que levaram a rapidez nas relações de trabalho. A sociedade da informação tratando a informação como algo que possui grande valor no mercado.
b) Políticas econômicas nacionais – os fatores internacionais levam os países a modificarem sua economia nacional no que tange, por exemplo, a importação de produtos estrangeiros e a liberação da economia.
c) Fatores empresariais – as políticas nacionais fazem com que as organizações modifiquem suas diretrizes e políticas internas, desenvolvendo assim a capacidade de adaptação ao ambiente.
d) Responsabilidades e autoridades dos gestores – estas mudanças necessitam de uma nova forma de gerência, ou seja, o gerente deve ser: estrategista, inovador, empreendedor e competitivo.

Para complementar a visão destes autores, e contribuir para a presente dissertação é essencial destacar a perspectiva institucional. Giddens (1984 apud JUNQUILHO, 2003, p. 104):

> o conceito de propriedades institucionais ou estruturais surge a partir [...] define como instituições, isto é, aqueles aspectos que são mais duradouros na vida social. Dessas mesmas instituições são derivadas as propriedades estruturais que representam as características que se encontram institucionalizadas nos sistemas sociais, garantindo-lhes solidez através do tempo e espaço

Junquilho (2003) relata que a ação humana é construída por meio de um processo de construção social, formando um conjunto de práticas complexas e distintas que dependem: da

forma pela qual cada ator percebe seus papéis na organização, dos relacionamentos com outras pessoas e dos contextos culturais às quais estão ligados. Portanto, o comportamento deve ser estudado por um conceito denominado dualidade da estrutura, isto é, a ação humana deve ser estudada por meio das práticas sociais que são definidas a partir de relações histórico-sociais.

Para Giddens (1984 apud JUNQUILHO, 2003, p. 102) é preciso estudar as ações desenvolvidas pelos agentes e a estrutura que motivaram ou não o desenvolvimento destas ações. "As estruturas e circunstâncias às quais os seres humanos estão submetidos condicionam parcialmente o que eles pensam e fazem, já que eles podem, por outro lado, apoiando-se ainda nessas mesmas estruturas e circunstâncias, reinventá-las por meio da ação". Ou seja, os atores podem influenciar e até modificar as regras sociais por meio de suas ações.

2.5 PAPÉIS GERENCIAIS

O estudo voltado para o papel do gerente nas organizações iniciou-se com Fayol por volta dos anos de 1900, conforme afirmam Oliveira, Oliveira, Dalfior (2000):

> O primeiro estudo sobre as funções gerenciais foi sistematizado por Fayol, e reúne as atividades administrativas em uma organização, tendo como objetivo principal direcionar a atuação dos gerentes. Para o autor, cabe aos gerentes prever, organizar, comandar, coordenar e controlar a atividade produtiva (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000, p. 4).

Mesmo diante das transformações do mercado e das novas tecnologias, a função do gerente dentro de uma organização ainda é de suma importância, pois são os gerentes quem unem os interesses da empresa aos funcionários, precisam estar atualizados para acompanhar a evolução do mundo em tecnologia e processos, pois ocorrem mudanças súbitas, tanto internas como externas, sendo necessários conhecimentos atualizados "diariamente" para poder decidir com menor possibilidade de erro. O gerente necessita ter visão holística, entender a necessidade de sua empresa como gestor e de seus subordinados como um verdadeiro líder, permitindo o crescimento de cada membro de sua equipe, gerando harmonia em toda cadeia organizacional. Conforme afirma Lemos (2000, p. 3):

> [...] a introdução das tecnologias nas organizações traz mudanças que não são apenas mudanças tecnológicas, mas também mudanças de crenças e valores organizacionais que refletem, em grande parte, no desempenho do trabalho de profissionais que se ocupam, entre outras, de funções gerenciais. Os gerentes passam a ter que assumir novas responsabilidades e enfrentar desafios diversos, bem como reformular toda uma lógica estabelecida e, assim, reconstruir um novo modo de pensar relativo aos

> problemas e aos princípios, às hipóteses, aos arcabouços teóricos e tecnológicos disponibilizados.

Segundo Amorim (2009), "o gerenciamento é um conjunto de processos que pode manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando de forma satisfatória", mencionando que "os aspectos mais importantes do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas", definindo liderança como "um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar de forma significativa às circunstâncias". A função gerencial é imprevisível e indefinida, sendo necessário flexibilidade e agilidade do profissional devido à complexidade que envolve a área gerencial.

Conforme Tureta e Tonelli (2008), Mintzberg em uma pesquisa e observação do cotidiano de gerentes, mostrou que a análise do trabalho gerencial pode ser classificada em oito escolas: i) a escola clássica, que inclui os primeiros estudos sobre o tema; ii) a escola dos grandes homens, marcada por biografias ou autobiografias de grandes executivos; iii) os empreendedores, que pensam na figura dos gerentes como atores racionais em busca de lucro; iv) a teoria da decisão, voltada para as grandes decisões de gestores seniores; v) a escola de liderança efetiva; vi) a escola do poder; vii) a escola comportamental; e viii) a que busca analisar a atividade de trabalho.

Ainda segundo Mintzberg (1973 apud TURETA; TONELLI, 2008), nos registros de suas observações de campo a atividade dos gerentes é caracterizada pela "fragmentação das atividades", pelo ritmo acelerado de trabalho e pela preferência por contatos verbais, onde formulou um conjunto dos três papéis principais, denominados como "papéis interpessoais, informacionais e decisórios", que foram subdivididos em dez papéis secundários, relacionados ao tempo gasto pelo gerente em sua rotina.

Para Mintzberg (1990 apud SOBRAL; ALKETA, 2008; MAXIMIANO, 2000), os papéis interpessoais são aqueles que decorrem da autoridade (status) concedida ao gerente em função da posição hierárquica formal, envolvendo especialmente as relações pessoais dentro e fora da empresa, onde o gerente é visto como um:

a) Símbolo – em que o gerente é um símbolo e representante da empresa, compreendendo atividades que não estão diretamente relacionadas com o processamento de informações ou a tomada de decisão, tais como: falar em público, comparecer a encontros e solenidades.

b) Líder – a liderança está associada a todas as ações e atividades desenvolvidas pelos gerentes, isto é, envolvendo atividades que exerçam qualquer forma de influência sobre todos os atores da organização.
c) Elemento de ligação – envolve os vínculos de relacionamentos que os gerentes realizam, ou seja, os intercâmbios entre a sua equipe e outras da organização com o objetivo de trocar informações e recursos.

Já os papéis informacionais (MINTZBERG, 1990 apud SOBRAL; ALKETA, 2008; MAXIMIANO, 2000), o gerente é considerado o centro da rede de informações devido aos contatos interpessoais decorrentes do papel interpessoal exercido por ele, tornando-se um:

a) Monitor – corresponde a motivação do gerente de receber ou procurar informações que o ajudem a entender a organização na qual está situado e o meio ambiente que circunda esta organização.
b) Disseminador – o gerente já possui a informação obtida no papel do monitor, portanto dissemina as informações do meio ambiente para seus subordinados e faz a mediação de informações entre um subordinado e outro.
c) Porta-voz – como disseminador o gerente transmite as informações de fora da organização para dentro, já no papel de porta-voz o gerente transporta as informações de dentro da organização para fora (meio ambiente).

Enquanto que nos papéis decisórios (MINTZBERG, 1990 apud SOBRAL; ALKETA, 2008; MAXIMIANO, 2000), é exigido ao gerente, em sua autoridade formal, discussão e decisão a respeito de assuntos que direcionarão a organização, onde o gerente torna-se um:

a) Empreendedor – o gerente é aquele quem planeja a maioria das mudanças na sua organização, tais como: melhoramentos na organização, aproveitamento de novas oportunidades;
b) Solucionador de conflitos – ao contrário do papel de empreendedor, em que o gerente controla as mudanças, no papel de solucionador de conflitos, o gerente lida com os distúrbios que estão fora do seu controle, como os eventos imprevistos, as crises, entre outros;
c) Administrador de recursos – este papel é "o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização". O gerente adota este papel em qualquer tomada de

decisão e possui três elementos essenciais, sendo: “administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros” (MAXIMIANO, 2000, p. 35).

d) Negociador – o gerente lidera todos os seus subordinados quando enfrentam negociações que fogem ao padrão, à rotina da organização.

O quadro 2 demonstra a descrição de cada um dos dez subtópicos, bem como exemplo de atividades ligados a cada um.

Papel		Descrição	Exemplo de Atividades
Interpessoais	Símbolo	Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência.	Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes.
	Líder	Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos	Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação etc.).
	Elemento de Ligação	Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informação.	Manutenção de redes de contatos com o exterior; acompanhamento da correspondência; construção de coalizões e alianças.
Informacionais	Monitor	Coleta e análise da informação sobre a organização e seu ambiente.	Leitura de periódicos e de relatórios; manutenção de contatos pessoais; participação em eventos e conferências.
	Disseminador	Partilha de informação com os subordinados por meio de redes de comunicação interna.	Reuniões formais ou informais com o grupo; telefonemas e e-mails informativos; divulgação de memorandos e *newsletters*.
	Porta-voz	Transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.	Comunicados de imprensa; entrevistas à mídia; participação em reuniões de acionistas ou com outros grupos 6 e interesse externo.
Decisórios	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de *brainstorming* com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações.	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Quadro 2: Os Papéis do administrador

Fonte: Mintzberg (1990 apud SOBRAL; ALKETA, 2008)

> Mintzberg questionou a idéia de Fayol que acredita que as funções gerenciais se referem exclusivamente ao processo administrativo, mas os gerentes exercem muitas outras funções além do processo administrativo. Os gerentes estão orientados para a ação e não para reflexão, que executivos preferem mídia verbal, principalmente, telefonemas e reuniões, e que programas de executivos para organizar tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais permanecem trancados

> em sua cabeça do que são realmente postos em prática (MARRA; MELO, 2003, p. 4).

Para Tonelli e Tureta (2008), mesmo passados mais de trinta anos de sua publicação original, a descrição do trabalho dos gerentes de Mintzberg continua atual: o trabalho dos gerentes é intenso, fragmentado e superficial. O trabalho é caracterizado por interrupções e improvisações, onde os gerentes precisam ser generalistas e especialistas, ao mesmo tempo, onde suas ações não são derivadas de iniciativas ou de vontades próprias, transformadas em decisões, que são colocadas em ações mediante a influência e envolvimento da equipe.

Como citado acima, após décadas não houve mudança, e da mesma forma cada pessoa tem suas aspirações, seus objetivos, suas preferências, sua personalidade, seus talentos e habilidades, sendo muito difícil ou até mesmo impossível reunir todas as qualidades de um bom gerente em um único profissional. Porém, ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas que se destacam pelas diferenças individuais precisam de uma liderança para alcançar seus objetivos ou atingir o resultado esperado (PEPE e QUADROS, 2008).

Para Campos et al (2008), no sentido empresarial a gerência refere-se a pessoas que executam funções e atribuições gerencias. A liderança de pessoas, tomada de decisões e motivação das pessoas são papéis relevantes dos gerentes e a visão estratégica representa o elemento de orientação das ações a serem tomadas, não obstante clarificando objetivos e subsidiando recursos para realização dos trabalhos.

Portanto, não há como conduzir o assunto tratado nesta seção sem falar sobre liderança. Conforme Kets de Vries (1997, p. 25), “a base do poder dos gerentes provém mais da autoridade hierárquica, enquanto que os líderes tendem a expressar seus motivos íntimos e “tocam as vidas das pessoas”, porque possuem carisma”. Percebe-se que nem sempre o líder é nato, na verdade, muitas vezes ele é fruto de um trabalho de desenvolvimento de habilidades motivados por variados fatores, dependendo do interesse individual do colaborador, que teve em determinado momento a oportunidade de aprimorar suas maiores e mais valiosas qualidades (PEPE e QUADROS, 2008).

Segundo Ruas (2001), a competência gerencial consiste na capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Os esforços para mapear as demandas e as exigências impostas ao administrador contemporâneo tornam-se um desafio diante da complexidade que cerca tais atividades. As competências que formam o perfil ideal do executivo são tão numerosas que só mesmo um “super-profissional” seria capaz de desempenhá-las de forma adequada (RUAS, 2005), reforçando mais uma vez que é

praticamente impossível reunir em um mesmo profissional todas as qualidades e habilidades definidas através de anos de pesquisas, envolvendo diversos profissionais de áreas geográficas, faixas etárias, níveis sócio-econômicos, ramos de atuação, formação, experiência profissional, dentre outros fatores tão variados.

Segundo Leite (2009) seria necessário constituir um corpo de saber administrativo baseado em certa prática, de forma a aperfeiçoar e transmitir a todos que fossem gerir ou administrar uma organização, cuja gerência tem o encargo de formular o programa geral de ação da organização, constituindo seu "corpo social", coordenando os esforços e harmonizando os atos, onde o processo administrativo é composto por previsão, organização, comando, coordenação e controle, idéia questionada por Mintzberg (1973), que alega que tais funções referem-se exclusivamente ao processo administrativo, levando-se em conta que as atividades gerenciais envolvem várias outras funções fora do processo administrativo, situação em que os gerentes são conduzidos à ação, e não à reflexão, levando-nos a entender que o processo administrativo é previsível e pré-definido, mas ainda que fosse preparada uma equipe com conhecimento prático, gerenciada por um profissional também com grande conhecimento, haveria o risco de não alcançar resultados satisfatórios devido às instabilidades que envolvem a área gerencial.

Portanto, para Motta (1997), não basta ter cursos de aprendizado sobre gestão para formar gerentes e líderes, não podendo limitar-se ao campo das técnicas administrativas, pois os especialistas, ao contrário daqueles que possuem capacidade gerencial (competência), são fáceis de encontrar no mercado de trabalho, onde a capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão, de liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Além do mais, o mundo moderno exige muito dos dirigentes, uma grande capacidade de negociação dos interesses e demandas múltiplas e de interação de fatores organizacionais, cada dia mais ambíguos e diversos.

Por esta razão, as empresas especializadas em recrutamento e seleção de pessoal estão inovando cada dia mais em seus processos seletivos, submetendo os candidatos aos mais variados testes, visando avaliar seu grau de dificuldade nas tomadas de decisões, sua agilidade em testes de raciocínio lógico e expondo-os a algumas situações bem próximas às enfrentadas no dia-a-dia das organizações.

Percebe-se, então, que é muito difícil estabelecer com exatidão os limites, atribuições, prioridades e expectativas para o nível gerencial, onde o próprio Motta (1991, p. 20), ressalta em sua afirmação que:

> Atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Com isso, torna-se difícil defini-la de forma análoga a outras profissões.

Acrescenta, ainda, que não existe uma definição exata dos comportamentos e atribuições dos gerentes, pois estes têm um lado racional de antecipação de ações e outro lado irracional e intuitivo, originado do cotidiano "imprevisível, ambíguo, fragmentado e imediato da organização", onde as habilidades e qualidades necessárias ao gerente referem-se ao aspecto organizacional e interpessoal, sendo necessário autoconhecimento, interação, comunicação, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

De acordo com Melo (1996), as novas exigências para a função gerencial passam por fases de evolução, variando de acordo com a organização. Na fase I, ocorre a profissionalização da função gerencial, onde o gerente deixa o papel de burocrata, ou seja, daquele que conhece as normas e é o responsável pelo cumprimento das mesmas, para assumir o papel de gerenciador de pessoas e processos. Na fase II, a função gerencial é modernizada, onde o gerente passa a buscar a eficiência organizacional, a competitividade e a satisfação do cliente, implementando os planos de qualidade total e introduzindo a gestão por unidade de negócios, resgatando o controle orçamentário e a melhoria do fluxo de informações interno e externo. Na fase III, o gerente passa a ser parceiro do empreendimento e dos subordinados, favorecendo o alcance de resultados pela capacidade de responder à parceria dupla. E na fase IV, a função gerencial passa a ser compartilhada, pois o processo de trabalho já está organizado em células ou unidades de negócio, permitindo que as funções básicas ou clássicas do gerente sejam divididas com o próprio grupo ou outros profissionais de apoio.

Estas fases variam mesmo dentro da mesma organização, pois podem ser vistas numa visão micro ou macro, dependendo de fatores internos e externos que envolvem região, grau de maturidade da equipe de trabalho e outros fatores que serão levantados durante o projeto de pesquisa.

Para Miranda (2009, p. 3), o processo de construção identitária gerencial envolve quatro fases:

> a) **Aprender o que significa ser gerente** – conhecimento do papel do gerente e das expectativas de seus subordinados, superiores e colegas. Reconhecimento dentro da organização e aceitação de suas responsabilidades no estabelecimento da agenda e na construção da rede de trabalho, rumo à identidade gerencial.
> b) **Desenvolver julgamentos interpessoais** – a gerência dos relacionamentos com os subordinados, ou seja, administrar um "nível inferior". O gerente deve

> tentar conseguir a credibilidade e o comprometimento dos subordinados, levando-se em consideração a diversidade dos indivíduos.
> c) **Adquirir autoconhecimento** – o gerente faz uma análise de si, confrontando algumas questões como: "porque eu me tornei um gerente?", "estou gostando de ser gerente?", "quem eu sou como gerente?", "como sou como gerente?". Nesse ponto o indivíduo já possui a capacidade de analisar suas próprias fraquezas e virtudes. Sua identidade está em plena transformação, principalmente porque a reflexão sobre si, como gerente, é algo constante em sua vida.
> d) **Lidar com tensões e emoções** – ser gerente significa aprender a administrar tensões de transformação do trabalho gerencial e das funções. Além disso, implica também em gerenciar riscos, medos, conflitos e ambigüidades inerentes ao cargo gerencial e que podem afetar inclusive a vida pessoal.

Também durante a década de 40 e 50, alguns teóricos procuraram desenvolver uma relação entre os líderes e seus traços característicos de personalidade, mas, segundo Robbins (2005), mais de 80 traços característicos de um líder foram identificados e quase nenhum coincidia com os de outro líder. O perfil do gerente ideal pode variar, e muito, dependendo do fator e da situação que está sendo focalizada pela empresa, situação facilmente percebida no ramo bancário, onde os gerentes são frequentemente colocados em regiões distintas, conforme a visão da necessidade da organização.

2.6 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Diante do contexto de mudanças e da necessidade de verificar se as ações dos gerentes estão sendo desenvolvidas de acordo com o que foi previsto na organização, surgiu a necessidade de mecanismos de verificação, conforme afirmado por Rezende (2003):

> Tanto por imposição de proprietários quanto por pressões externas de credores e investidores, desempenho e competitividade tornaram-se impulsionadores da dinâmica organizacional: a necessidade de governar os investimentos e de garantir altas performances determinou o surgimento de mecanismos para assegurar que as ações tomadas pelos gestores estivessem em sintonia com os interesses dos principais stakeholders – praticas de Governança Corporativa (REZENDE, 2003, P. 4).

Os instrumentos de gestão baseados em indicadores contábeis e financeiros estavam obsoletos, surgindo assim outros instrumentos mais voltados para a análise da competitividade das empresas. O Balanced Scorecard é um destes instrumentos (GALAS; PONTE, 2006).

Mostrar a necessidade mais profunda de formulação de objetivos institucionais de longo prazo, seguido de concepção e implantação de estratégias de gestão de pessoas em organizações, é a finalidade do Balanced Scorecard – BSC (GALAS; PONTE, 2006, p. 38):

> [...] complementa o planejamento, à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais.

O BSC refere-se ao planejamento de um processo multíplice e transitório, que exige a devida adaptação de suas fases e ações, verificando os diferentes períodos e realidades organizacionais. Conforme afirmado por Rezende (2003, p. 78):

> O BSC estabelece um protocolo, uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização – de forma a ser possível materializar a visão futura de sucesso –, atuando, ao mesmo tempo, como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão e criando um ambiente balanceado entre medição e mediação.

No entanto, o planejamento ideal que se possa generalizar para qualquer tipo de organização não existe. Contudo, o BSC contribui a um processo cíclico, de construção essencialmente interior, intensamente integrado ao ambiente e orientado para o desenvolvimento gerencial (KAPLAN; NORTON, 2006).

Levando em consideração a estratégia e o alinhamento estratégico,

> Além de servirem para articular a estratégia da empresa, os indicadores do BSC são utilizados, também, para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum. Nesse contexto, o BSC contribui para o alinhamento de toda a organização com suas estratégias (KAPLAN e NORTON, 1997 apud GALAS; PONTE, 2006, p. 38).

A multifuncionalidade do BSC pode ser considerada um dos fatores que estão fazendo com que as organizações adotem este método. Além disso, muitos estudiosos estão desenvolvendo temas relacionados ao BSC (REZENDE, 2003).

O BSC é "um instrumento de gestão que, uma vez implementado, pode ser utilizado para gerenciar desde atividades corriqueiras até situações em que organização estará atuando sob regime de contingência" (REZENDE, 2003, p. 85).

Segundo Becker et al (2001), a área de recursos humanos tem um impacto concreto dentro da arquitetura estratégica, mostrando resultados sobre o desempenho da organizações.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de apoio que visa atender e auxiliar os gerentes no acompanhamento e assegurar que os objetivos estratégicos da empresa serão alcançados e executados (KAPLAN; NORTON, 2006).

Rezende (2003) destaca algumas funções do Balances Scorecard, a saber:

a) Navegação – as organizações encontram um grande desafio em transformar uma estratégia em uma ação e a geração de valor só ocorre à medida que as ações são desenvolvidas e alocadas nas tomadas de decisão diárias. Neste processo, o BSC é um "simulador de navegação" visto que identifica os impactos das diversas performances da organização, ou seja, acompanha e avalia os impactos das diversas ações;
b) Comunicação – as organizações nos dias atuais necessitam disseminar e materializar as estratégias. A comunicação exerce papel crucial nessa etapa do planejamento. Com o BSC não é diferente, pois o mesmo precisa ser conhecido e para tanto necessita de divulgação constante e de um amplo suporte de comunicação.
c) Educação – as organizações têm de fazer com que seus funcionários identifiquem oportunidades e aproveitem-nas rapidamente. Desta forma, todos os funcionários têm de aprender e compreender a estratégia organizacional, possuir qualificação necessária e saber aproveitar as oportunidades verificadas;
d) Sinergia – "o BSC torna oportuna a gestão de Unidade Estratégica de Negócio em um sistema de governança baseado na discussão de temas estratégicos, na negociação racional, na alocação de recursos, na consistência e na integridade dos argumentos" (REZENDE, 2003, p. 87). Isto é, todos os integrantes devem participar das decisões e das discussões geradas a partir da implementação da estratégia que foi formulada pela alta administração;
e) Mensuração – o BSC é um indicador que realimenta o processo decisório baseado nas informações e nas relações de causa e efeito, ou seja, ele é capaz de testar hipóteses e auxiliar no desenvolvimento do plano estratégico e na tomada de decisão.
f) Conscientização – o BSC oferece feedback constante para aqueles que dele fazem uso e esses feedbacks deixam os funcionários conscientizados de que suas ações interferem na geração e criação de valor da organização.

Para Kaplan e Norton (2006), o Balanced Scorecard é composto por quatro perspectivas, sendo:

a) Perspectiva Financeira – corresponde a estratégias voltadas para o aumento de valor para o acionista, através de meios de crescimento e rentabilidade a serem adotadas no portfólio das unidades de negócio;

b) Perspectiva do cliente – envolvendo a satisfação, bem como o bom relacionamento do cliente com a organização para fidelização com a marca e os produtos.
c) Perspectiva interna – corresponde aos investimentos nos processos internos da organização, objetivando desenvolver economias de escala e integrar a cadeia de valor obtendo vantagem competitiva e valor agregado para os acionistas.
d) Perspectiva de aprendizado e crescimento – envolvendo o desenvolvimento do aprendizado para os ativos intangíveis da organização, sendo: pessoal, tecnologia, cultura e liderança.

Outra perspectiva que pode ser inserida neste modelo é a Perspectiva Socioambiental, que visa a análise da organização voltada para os projetos e ações sociais desenvolvidas pela mesma, bem como a redução da poluição e dos dados ambientais causados pela organização.

A construção do BSC deve ligar-se diretamente à missão e à estratégia, fazendo com que a capacidade de aprendizado organizacional fique clara para que cada pessoa na organização entenda o significado de cada indicador (KAPLAN; NORTON, 2006).

O BSC possui uma vasta área de aplicações, podendo ser utilizado e implantado desde grandes corporações como também nas micro e pequenas empresas sem discrição, podendo ser em empresas públicas, privadas, ONG´s, governo e etc (KAPLAN; NORTON, 2006).

Segundo Monteiro, Castro, Prochnik (2003, p. 4) existem algumas limitações quanto à utilização do BSC:

a) A eficiência do BSC pode ser limitada por “efeitos de interpretação”;
b) Na implantação da estratégia pode haver prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não financeiros;
c) A estratégia implantada pode ser equivocada;
d) Podem existir *stakeholders* não contemplados nas quatro perspectivas do BSC;
e) A formulação do BSC pode depender do poder relativo dos vários grupos envolvidos.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de enorme ajuda gerencial no planejamento estratégico, com o intuito de integrar as pessoas junto à missão e estratégia da organização, visando concluir os objetivos da empresa para o bem estar das pessoas que se integram ao processo.

Para fins deste trabalho é importante destacar fatores que associam o controle à teoria institucional. Para tanto, o artigo de Oyadomari, Mendonça Neto, Cardoso, Lima (2008, p. 56) é importante, visto que destaca os fatores que influenciam as empresas brasileiras a adotarem artefatos de controle gerencial, fazendo uso da teoria neo-institucional. Os artefatos de

controle foram definidos como “técnicas de planejamento e controle de gestão, que envolvem processos de mensuração, acumulação e comunicação de informações monetárias e não monetárias sobre aspectos das dimensões de desempenho da organização”. E este artigo chegou a alguns fatores, tais como: para implementar os artefatos, existe uma adoção do tipo cerimonial; para adotar os artefatos, é necessário o mecanismo mimético; para obter conhecimento sobre os novos artefatos, é preciso interagir com o processo de socialização do conhecimento; escolha dos artefatos é decisão do corpo diretivo e gerencial da empresa; e os artefatos com maior frequência de utilização são os denominados como tradicionais.

3 METODOLOGIA

3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, visto que este tipo de pesquisa visa "esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo à sua volta, o que estão fazendo ou o que está lhes acontecendo em termos que tenham sentido e que ofereçam uma visão rica" (FLICK, 2009, p. 8). Sendo assim, a pesquisa objetiva esmiuçar como os gerentes identificam e percebem os fatores que influenciam o seu desempenho nos diversos papéis.

Esta pesquisa foi realizada com base na taxionomia apresentada por Vergara (2009), que a qualifica em dois critérios básicos:

a) **Quanto aos fins**: foi uma pesquisa descritiva e explicativa. Descritiva, pois foram apresentadas características dos gerentes de diferentes regiões, através da pesquisa de opinião. Explicativa, pois apresentou que aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional afetam o desempenho de gerentes nos seus diversos papéis.
b) **Quanto aos meios**: foi uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa foi bibliográfica sobre o papel do gerente, eficiência, a visão contemporânea de liderança, tomada de decisão, motivação assim como cultura organizacional, segundo os conceitos de Hofstede; o poder nas organizações, de acordo com Pagés; estratégia, conforme Barney; comportamento organizacional, segundo Schein; e desempenho, de acordo com Kaplan e Norton. O estudo de caso foi realizado junto a gerentes de diferentes regiões que trabalham em uma mesma empresa multinacional.

3.2 COLETA DE DADOS

Para delimitação do método foi utilizado o estudo de caso. Yin (2001, p. 19) afirma que "os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real". Portanto, na presente pesquisa utilizou-se o estudo de caso para entender o contexto da sociedade em que os gerentes estão inseridos e analisar como a cultura, o poder, a estratégia e o comportamento influenciam nas ações destes gerentes.

Depois de definida a pergunta de pesquisa e a apresentação dos conceitos principais para o estudo, foi desenvolvido um questionário com respostas abertas direcionadas aos sujeitos relacionados para a referida pesquisa.

Para o embasamento do presente estudo de cunho transversal, além da utilização do questionário para a coleta de dados, foram coletadas informações através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas, teses e dissertações que dispunham de informações relativas aos conteúdos dispostos para a pesquisa, bem como a realização dos questionários com os sujeitos qualificados para a pesquisa e obtenção de dados por meio da observação participante.

É importante evidenciar que o pesquisador não tem informações a respeito de outros trabalhos que desenvolveram estudos de caso voltados a gerentes da empresa em estudo.

3.3 SELEÇÃO DO SUJEITO

De forma geral, a função gerencial tem como objetivo principal a gestão dos recursos da sua área, cumprimento das suas metas, avaliação da performance do seu departamento, a gestão de pessoas. Como parte integrante de suas responsabilidades, assumir funções específicas do Sistema de Gestão Industrial e Operacional.

A seleção dos sujeitos para a pesquisa se deu por acessibilidade e em função dos objetivos do presente trabalho: os gerentes de uma empresa multinacional que atuam nas filiais mais expressivas de cada estado das regiões do Brasil.

Os sujeitos selecionados para a composição da pesquisa são funcionários com mais de cinco anos de trabalho na empresa, com cargo atual de gerente.

Através do roteiro foram obtidos nove questionários com gerentes, sendo:

a) O entrevistado 1 atua no Rio de Janeiro - responsável por uma equipe com 14 funcionários diretos da empresa estudada e 3 indiretos (funcionários contratados em empresas terceirizadas);
b) O entrevistado 2 atua em São Paulo - 18 diretos e 6 indiretos;
c) O entrevistado 3 atua em Distrito Federal - 4 diretos;
d) O entrevistado 4 atua em diversas regiões sendo: Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo - 15 diretos e 22 indiretos;
e) O entrevistado 5 atua em diversas regiões, sendo: Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo - 25 diretos e 60 indiretos;

f) O entrevistado 6 atua no Rio de Janeiro - 8 diretos;
g) O entrevistado 7 atua em Minas Gerais - 12 diretos 3 indiretos;
h) O entrevistado 8 atua no Rio de Janeiro - 18 diretos e 8 indiretos;
i) O entrevistado 9 atua no Espírito Santo - 3 diretos e 2 indiretos.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

No que tange ao tratamento dos dados, o método a ser adotado para o presente estudo foi análise de conteúdo, que segundo Vergara (2008), é considerado uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar e analisar o que está sendo dito de determinado tema.

A análise de conteúdo é um "conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" para permitir "a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção)", com a utilização de indicadores (BRADIN, 2010). Tal tipo de análise pode ser realizado por meio de duas abordagens distintas: a heurística, quando na forma exploratória para revelar algo contido num texto/mensagem, ou de "administração da prova", quando enquadra o material sob análise, de acordo com suposições balizadoras levantadas a *priori*, para que estas sejam confirmadas, ou não (idem). As informações obtidas junto aos sujeitos da pesquisa foram tratadas com base na Análise Holística (TAYLOR e O'SULLIVAN, 2009), de maneira a aproveitar ao máximo os conteúdos provenientes de um grupo pequeno de respondentes, a diminuir a perda de sentido atrelada ao contexto e ao ambiente e também de modo a reduzir a fragmentação de dados.

Os conteúdos foram transcritos em matrizes, de modo que as respostas dos nove sujeitos puderam ser lidas e interpretadas em conjunto para cada pergunta, gerando um documento síntese para as mesmas.

Desse documento síntese foi extraída uma ideia central relevante para expressar a percepção do grupo de sujeitos em relação ao tópico tratado na pergunta, esta vinculada à teoria por meio da matriz de amarração.

Por último, as ideias sínteses para cada questão aberta do questionário foram observadas em conjunto, possibilitando extrair-se uma proposição final em resposta à questão de pesquisa.

No caso particular do presente estudo, buscou-se discutir como os aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional afetam o desempenho de gerentes nos seus diversos papéis - tendo como pano de fundo as influências e

condicionantes, tais como: sexo, faixa etária, formação, perfil pessoal, influência cultural da região e outros, que, através da pesquisa, foram identificados no decorrer dos questionários. A partir das perguntas definidas no questionário e dos constructos de análise definidos anteriormente no trabalho, foram identificadas categorias que irão auxiliar no momento da análise e apresentação dos dados. Estas categorias envolvem as três dimensões (interpessoais, informacionais e decisórias) e os dez papéis gerenciais (símbolo, líder, elemento de ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador).

Questão de Pesquisa	Objetivos Intermediários	Constructos de Análise	Perguntas abertas dos questionários
Que aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional afetam o desempenho de gerentes nos seus diversos papéis?	Descrever como a cultura cria um envoltório diferenciado para componentes da instituição; Destacar os aspectos culturais que influenciam os gerentes nos seus diversos papéis; Expor como a instituição por meio do poder induz ao exercício de papéis gerenciais com mais ou menos ênfase; Descrever as interferências do comportamento organizacional nas ações desenvolvidas pelos gerentes; Verificar como a vantagem competitiva da organização influencia a estratégia e tomada de decisão adotada pelos gerentes; Destacar a ênfase (estrutural ou conjuntural) nos papéis que levam a diferentes padrões de desempenho;		Como você chegou a ser gerente? Conte como foi sua trajetória profissional.
		Papel do Gerente Oliveira, Oliveira, Dalfior (2000) Lemos (2000) Amorim (2009) Tureta e Tonelli (2008) Marra; Melo (2003) Pepe E Quadros (2008) Campos Et Al (2008) Kets De Vries (1997) Ruas (2001) Motta (1997) Melo (1996)	Quais são suas atividades como gerente? E de que forma você define suas prioridades? Em sua visão, quais as características de um bom gerente? Quais são suas atribuições e atividades como gerente? Descreva, pelo menos, cinco das suas características como um gerente?
		Cultura Organizacional Russo (2010) Junior (2001) Machado, Santos, Pinto (2009) Hofstede (1998) apud Buckeridge (2009) Hofstede (1990) apud Azevedo (2006) Castiglia (2004)	A cultura local pode interferir no processo de gestão dos gerentes oriundos de outras regiões? De que forma? A Cultura Organizacional “é a identidade da empresa”, é o “ padrão de comportamento, ações e práticas que caracterizam o modelo de agir de uma empresa” essa cultura pode afetar o desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê? Cultura Nacional ou Regional tem como elemento principal os valores adquiridos na comunidade, escolas e família. Essa cultura pode afetar o desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê? A Cultura Regional pode alterar o Poder do gerente, de acordo com sua região de trabalho? Por quê?
		Poder Organizacional Carvalho; Vieira (2007) Pagés et al (1987)	Você acredita que para um gerente ter um bom desempenho é necessário ter autonomia gerencial? Qual sua visão sobre o assunto?

		Pagés (1987), Frech e Raven (1956) apud Sündermann; Rolim (2003)	A autonomia concedida pela empresa atende as suas necessidades de gestão? Por quê? De que forma a organização controla suas atividades e seus resultados? O gerente pode adotar estratégia diferente da estratégia da empresa, porém, atingindo o mesmo resultado esperado pela empresa? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?
		Estratégia Organizacional Motta (1991) Coraiola (2010) Vasconcelos E Cyrino (2000) Barney (1991) Barney e Hesterly (2007)	No momento da tomada de decisão, quais são os critérios e os recursos que você leva em consideração? Em sua opinião, qual a principal vantagem competitiva da empresa? Normalmente a estratégia da empresa é diferenciada pela influência das regiões? Por quê?
		Desempenho Organizacional Bergue (2005) Rezende (2003) Kaplan; Norton (2006) Becker et al (2001) Monteiro, Castro, Prochnik (2003)	Como você descreve seu desempenho com relação aos fatores abaixo: a) Financeira (crescimento e lucro para a empresa): b) Cliente (criação e valor para o cliente): c) Processos internos (identificação e utilização dos recursos internos): d) Perspectiva Socioambiental (desenvolvimento e implementação de projetos e ações sociais): e)Aprendizagem e Crescimento das pessoas (desenvolvimento de um clima organizacional propício para a inovação e participação dos funcionários):

Quadro 3: Eixo Referencial / Matriz de Amarração
Fonte: Elaboração do autor

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo será apresentado o caso da empresa multinacional, seu histórico, assim como a análise dos dados coletados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa multinacional, fundada em 1902, pertencente a um grupo francês de grande porte no segmento industrial químico, com sua matriz sede na França. Possui atualmente filiais em 80 países, com mais de 100 subsidiárias e 46,2 mil funcionários. No Brasil, teve início de suas atividades após a 2ª Guerra Mundial, fundada em 1945, hoje com mais de 20 unidades em território nacional em diferentes regiões do Brasil, sua sede está localizada em São Paulo e suas filiais distribuídas pelo país: Goiânia (GO), Aratu (BA), Recife (PE), São José dos Campos, Sertãozinho, Barreto, Campinas e Piracicaba (SP), Contagem e Varginha (MG), Chapecó e Joinville (SC), Garibaldi, Pelotas, Canoas e Porto Alegre (RS), Maringá e Curitiba (PR), Rio de Janeiro e Macaé (RJ) e Vitória (ES), em abrangência territorial ausente somente na Região Norte do País.

É uma das líderes mundiais no segmento e no Brasil está entre as três primeiras empresas no mercado. Atua na atividade industrial, medicinal, atendimento domiciliar e atividades correlatas, nos mais diversos segmentos, aeroespacial, siderúrgico, metalúrgico, alimentos, vidros, química, petroquímica, celulose, saúde e as mais diversas atividades.

No início da década de 50, a empresa que começou com apebas sete funcionários, já contava com 69 profissionais e com a primeira loja para venda e distribuição de produtos para soldagem. Em 1952, inaugura a unidade de Porto Alegre (Canoas) e em seguida a usina de Caxias do Sul. O grande destaque do ano foi a inauguração da planta de Presidente Wilson. No ano de 1956, ocorre uma inovação em sua linha de produtos, recebendo equipamento oriundo do Japão, inaugurando sua nova sede administrativa.

Em 1957, inaugura nova unidade em Santos (SP), em 1958 a nova filial em Campinas (SP) e em 1959 a filial Nova Hamburgo.

A partir de demandas do mercado, os anos 60 têm início com a inauguração de uma fábrica de materiais e equipamentos de solda e corte em São Paulo, destacando-se por trazer uma série de processos tecnológicos inovadores para o Brasil.

Em 1960, inaugura a filial no Rio de Janeiro e em 1961, parte da unidade produtora de Cumbica (SP). Em 1965 foi inaugurada a Filial Aratu (BA) e em 1968 foi ampliado processo produtivo com equipamento enviado da França.

Os anos 70 são emblemáticos para o crescimento da empresa, a começar pela abertura de capital do Grupo para o mercado, com a oferta de ações para funcionários e para o público em geral. Seguindo o amadurecimento econômico do País, a empresa cresce se tornando estável e lucrativa.

Na época, materiais como solda e corte chegaram a representar 35% das vendas da empresa. Enquanto isso, o País crescia em média 8 a 10% do PIB e somava cerca de 50 milhões de habitantes. No apogeu da década, as indústrias brasileiras intensificaram a produção para atender ao mercado. Com o aumento da demanda por aço, a empresa precisa adequar sua capacidade de produção e para isso inicia a instalação de uma série de queimadores especiais alimentados com oxigênio e intensifica o processo de lingoteamento contínuo.

Em 1971, foi inaugurada uma unidade produtora em Aratu (BA). Em 1972 foi inaugurada a filial de Belo Horizonte (MG) e a planta de produção de Capuava (SP).

Em 1977, foi instalada a unidade de Criciúma para ampliar a capacidade produtiva no sul do país.

Nos anos 80, a empresa manteve seus investimentos na produção, com unidades capazes de produzir de 100 até 400 toneladas de gases em um dia. Em 1981 a empresa deu início à era da informática e em 1985 a empresa inaugura a unidade de produtos da Paulínia.

Na década de 90, o Grupo investe cerca de US$ 250 milhões na filial brasileira para reforçar sua imagem e atuação no País.

Como parte desta política, a empresa muda sua razão social, e são definidas a missão, valores e políticas da empresa. Entre outras estratégias, a empresa amplia suas atividades no mercado medicinal.

Em 1995, a empresa aplica novo processo e é ampliada com novo segmento de mercado, mudando seu processo produtivo.

A partir do ano de 2000, com a consolidação do crescimento do Grupo, amplia suas fronteiras com a compra de um dos competidores mundiais. A aquisição trouxe importantes perspectivas de crescimento para a organização, ampliando sua participação no mercado com meios de produção complementares e uma plataforma ampliada de aproximadamente 700 novos clientes.

Em meados de 2001, é apontada na Revista Exame pela terceira vez consecutiva como uma das melhores empresas para se trabalhar no País.

A empresa tem como missão estar comprometida em criar valores para os clientes e usuários fornecendo tecnologias, produtos e serviços inovadores para o mercado de produtos industriais, medicinais e atividades correlatas.

O compromisso da empresa é propiciar o desenvolvimento dos colaboradores e da sociedade, preservando o meio ambiente e a saúde e oferecendo aos acionistas resultados de longo prazo.

A visão da empresa em estudo refere-se à atividade que está diretamente ligada aos maiores desafios enfrentados atualmente pela humanidade. Para superar estes desafios, a empresa inova com tecnologias e soluções seguras e sustentáveis, otimizando o uso do ar e dos recursos naturais do planeta, preservando a vida e contribuindo para o progresso da sociedade.

Como política do RH, destacam-se os seguintes objetivos:

a) Assegurar um ambiente seguro e ético dentro da Organização;
b) Selecionar as pessoas corretas para as posições corretas;
c) Desenvolver pessoas baseados em uma visão de longo prazo;
d) Prover um ambiente onde ‘Expertise’ seja valorizada;
e) Treinar e capacitar as pessoas;
f) Desenvolver diversidade;
g) Medir *performance*;
h) Prevenir riscos e garantir a higiene ocupacional;
i) Ser referência em saúde ocupacional e segurança;
j) Democratizar a informação, estimulando a integração funcional, o relacionamento interpessoal, a evolução individual e o comportamento ético.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

No quadro abaixo, são apresentados os dados demográficos sobre os entrevistados deste trabalho.

Entrevistado/ Perfil	Sexo	Formação Acadêmica	Local de Atuação	Tempo na Empresa	Tempo no Cargo
Entrevistado 1	Masculino	Ciências Contábeis	Rio de Janeiro	12 anos	06 meses
Entrevistado 2	Masculino	Engenharia Mecânica	São Paulo	11 anos	06 meses
Entrevistado 3	Masculino	Administração de Empresas	Distrito Federal	13 anos	3 anos
Entrevistado 4	Masculino	Logística	Rio de Janeiro/ São Paulo/ espírito Santo	20 anos	18 meses
Entrevistado 5	Masculino	Engenharia Mecânica	Rio de Janeiro/ São Paulo/ Espírito Santo	8 anos	4 anos
Entrevistado 6	Masculino	Engenharia Civil	Rio de Janeiro	14 anos	9 anos
Entrevistado 7	Masculino	Administração de Empresas	Minas Gerais	14 anos	6 anos
Entrevistado 8	Masculino	Engenharia Química	Rio de Janeiro	4 anos	4 anos
Entrevistado 9	Feminino	Engenharia Química	Espírito Santo	9 meses	9 meses

Quadro 4: Perfil dos entrevistados
Fonte: Elaboração do autor

É essencial descrever a dificuldade em expandir a pesquisa a um número maior de respondentes, visto que os entrevistados não responderam ao questionário por dois motivos: a dificuldade no entendimento do conteúdo apresentado no questionário e o tempo em disponibilidade, pois neste momento está ocorrendo uma reformulação nos segmentos, alterando a estrutura.

Portanto, não houve como esgotar o assunto em vista das dificuldades dos respondentes em encaminhar, com abertura e facilidade, suas visões e opiniões sobre os assuntos pesquisados. A quantidade de observações foi atingida por saturação, não exatamente em função da repetição de conteúdos, mas das mesmas dificuldades encontradas entre os sujeitos pesquisados de fazer frente aos tópicos do estudo.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para a coleta dos dados do presente trabalho foram obtidos nove questionários com gerentes da empresa em estudo.

De acordo com o grupo de entrevistados, todos tiveram desenvolvimento em sua trajetória profissional dentro da empresa estudada até a chegada ao cargo de gerente. A

maioria dos entrevistados iniciou sua carreira profissional como operador, tanto na área de produção, de operações ou de logística. À medida que progrediram nas atividades e ações desenvolvidas na empresa em estudo, foram sendo promovidos, chegando ao cargo atual de gerente.

4.3.1 Papel do Gerente

Dentre os gerentes entrevistados, as principais atividades realizadas na empresa são: definir metas da atividade ao qual está ligado; divulgar as metas para os vendedores, coordenadores e gerentes comerciais; orientar e acompanhar as metas; definir parcerias com fornecedores e clientes; gerenciar, formar e treinar a equipe; buscar o aumento da receita e a redução de custos; satisfazer e atender as necessidades do cliente; controlar a produção; analisar e gerenciar as oportunidades comerciais; fazer prospecção do mercado, manutenção da carteira de clientes, análise de relatórios; acompanhar os indicadores de desempenho; interagir com as outras áreas da empresa. Além disso, o entrevistado 1 descreve mais algumas atividades que um gerente possui, sendo:

> *Manter a rentabilidade nos negócios; buscar constantemente o equilíbrio e motivação da equipe comercial; otimização do custo operacional; priorizar a segurança em todas as operações comerciais/ industriais; buscar conhecimento de mercado, visando saber onde estamos e onde poderemos chegar.*

As prioridades são definidas de acordo com a importância do assunto ou com o prazo, objetivando atender aos clientes internos e externos, conforme afirmam os entrevistados 2 e 6:

> *As prioridades são definidas com o objetivo de atingir as metas pré-definidas, seja para garantir o faturamento planejado e/ou as margens estabelecidas pela empresa. São priorizados os clientes com maior potencial e os que criam parcerias de longo prazo através de contratos (entrevistado 2).*
> *As prioridades são definidas de acordo com o desenvolvimento das atividades, de acordo com o seu grau de complexidade e/ou necessidade de atendimento, normalmente trabalho de forma preventiva, sendo que eventualmente existem necessidades de corretivas, onde sempre dou prioridade para ajustar novamente o processo (entrevistado 6).*
> *As prioridades são definidas com base no que é crítico (importante, grande impacto) e crônico (repetitivo) (entrevistado 8).*

No que diz respeito às características de um bom gerente, esse grupo define como: saber ouvir, ser seguro em suas colocações, ser justo, cumprir as metas, manter a equipe motivada; direcionar a equipe de trabalho em prol dos objetivos organizacionais de longo e de

curto prazo; entender a necessidade dos clientes internos e externos; ser líder e proativo; ter uma visão geral da empresa; ter capacidade de tomar decisões; ter um bom relacionamento interpessoal; possuir conhecimento do negócio; ter equilíbrio diante das adversidades; ter liderança inspiradora. O entrevistado 5 completa essas características destacando que um gerente deve possuir:

> *Elevado equilíbrio emocional, frio, racional, assumir riscos, tomar decisões, definir estratégias para solução de problemas, conquistar o respeito profissional dos seus subordinados, foco nos indicadores de desempenho do setor no qual é responsável e se relacionar bem com seus pares e superiores.*

Para avaliar se os gerentes possuem as características que definem como necessárias de um bom gerente, foi desenvolvida uma questão em que os gerentes deveriam citar cinco de suas características, sendo que algumas citadas foram: pró-ativo; ouvinte; organizado; comprometido; colaborador; perseverante; analítico; racional; parceiro; líder, frio, comunicativo; dedicado; participativo; atuante; equilibrado; eloquente; educado; gestor; focado no resultado; envolvido com a equipe; visão de negócio; crítico; informado.

4.3.2 Cultura Organizacional

Com relação à interferência da cultura local no processo de gestão dos gerentes oriundos de outras regiões, todos concordam que sim e também que a cultura local (atitudes e costumes da região) deve ser considerada no momento da definição dos métodos para o alcance os objetivos da empresa, onde algumas considerações merecem destaque:

"*O homem é fruto do meio cultural/empresarial local e apesar dos procedimentos organizacionais que visam procedimentar as atividades, precisaremos ajustá-los às características próprias de cada local*" (entrevistado 1).

"*Os caminhos podem ser diferentes em função da cultura local devido às diferentes características pessoais de uma determinada região, porém os objetivos poderão ser alcançados do mesmo jeito modificando o método de relacionamento pessoal*" (entrevistado 5).

O entrevistado 9 deixa claro a importância da adaptação quanto à interferência da cultura local no processo de gestão:

> *Inicialmente sim, mas acredito que tudo é adaptável. A cultura local pode afetar a forma de lidar com as pessoas e situações. Por exemplo, há locais onde as pessoas são mais contidas, e no caso de o gerente ser oriundo de regiões mais abertas, ele*

> *precisa sentir o ritmo do local e encontrar um "meio termo", visando não criar conflitos de relacionamentos.*

Quanto ao desempenho ser afetado pela cultura organizacional, todos os gerentes afirmam que sim e que cada um deve se adaptar aos padrões definidos pela organização, porém este impacto será maior nas empresas com uma estrutura mais centralizadora ou mais conservadora, com pouca autonomia para a tomada de decisão ou com pouca liberdade de atuação. Neste tipo de empresa o gerente pode não atender os prazos definidos pelo mercado e perder grandes oportunidades.

Tendo como elementos principais da cultura nacional ou regional, os valores adquiridos na comunidade, escolas, e família, os entrevistados foram questionados se essa cultura pode afetar o desempenho do gerente, a maioria dos entrevistados respondeu que sim, merece destaque a justificativa dos entrevistados 2 e 9: "*A cultura de um indivíduo muitas vezes atinge sua forma de trabalhar e de abordar as pessoas (subordinados, colegas ou clientes) e isso afeta o desempenho do gerente quando essa cultura vai ou não de encontro aos princípios praticados na empresa*" (entrevistado 2). "*Acredito que as nossas atitudes e a forma de gerir são completamente influenciadas pelos valores adquiridos ao longo da vida. A cultura e os valores podem impactar na personalidade e consequentemente o desempenho profissional*" (entrevistado 9).

Quando questionados se a cultura regional pode alterar o poder do gerente, de acordo com sua região de trabalho, as respostas foram divergentes. Os entrevistados 1, 2, 6 e 8 afirmaram que sim, pois as características culturais são próprias, exigindo dos gerentes adaptabilidade na condução dos assuntos. Os entrevistados 3, 4 e 5 destacaram que não, porque o poder depende do perfil do gestor e das políticas estabelecidas pela empresa. Já o entrevistado 7 afirmou que o "*gerente não deve se prender e se direcionar ao ter o respeito da equipe*" e o entrevistado 9 destacou que "*Depende, se a hierarquia é bem definida, e o gerente sabe impor a sua autoridade diante dos seus subordinados que os cercam, dificilmente a cultura poderá alterar o seu poder*".

4.3.3 Poder Organizacional

Em relação ao fato de que para ter um bom desempenho é necessário ter autonomia gerencial, o entrevistado 3 destaca que "*este é um dos quesitos para um bom desempenho, mas são necessários outros fatores para se ter o sucesso*". O entrevistado 8 relatou que não é necessário ter autonomia para ter um bom desempenho, ele enfatiza que com descentralização

(autonomia) é mais fácil alcançar bons resultados, contudo, se a empresa adota uma estrutura centralizadora, o gerente deve se adaptar à estrutura definida pela organização e fazer o possível para alcançar os resultados necessários.

Todos os outros gerentes descreveram que para ter um bom desempenho é preciso ter autonomia gerencial, visto que "*sem autonomia um gerente não consegue aplicar sua metodologia de trabalho, nem consegue manter a equipe sob seu comando, prejudicando inclusive a motivação de seu pessoal*" (entrevistado 2).

Na visão deste grupo de entrevistados quanto à verificação se a autonomia concedida pela empresa atende suas necessidades de gestão, também houve uma divisão de ideias. Os entrevistados 1, 3, 4 e 7 consideram que a autonomia concedida não atende as necessidades, visto que a decisão não considera as condições culturais da localidade e a velocidade, a gestão baseada em uma matriz é difícil, pois se as pessoas da equipe não forem bem orientadas, podem não entender este sistema, bem como o tempo de resposta para decisões atrapalha os negócios. Já os entrevistados 2, 5, 6, 8 e 9 descrevem que possuem autonomia suficiente para as suas necessidades, visto que eles podem substituir profissionais, modificar estruturas organizacionais, controlar um orçamento de grande quantitativo, liberdade para desenvolver as atividades e tomar decisões que impactam o negócio.

No que se refere ao controle das atividades e dos resultados dos gerentes pela organização, os entrevistados destacam que a organização verifica seu desempenho através de indicadores de resultados mensais, considerando alguns fatores a partir do que é apresentado para a empresa, tais como: rentabilidade, segurança, otimização de equipamentos entre outros. O entrevistado 8 descreve que a empresa também analisa a performance do dia-a-dia do gerente.

Quanto ao fato do gerente poder adotar estratégia diferente do planejamento da empresa, porém, atingindo o mesmo resultado esperado pela mesma, houve uma divergência de opiniões. O entrevistado 5 destacou que "*a empresa não define a estratégia, define o target. O plano de ação é definido pelo gerente responsável pelo departamento*". O entrevistado 8 relatou que é possível adotar uma estratégia diferente "*se a mesma não impactar em procedimentos internos ou diretrizes e se não houver um desdobramento da estratégia até o nível gerencial*".

Todos os outros entrevistados relataram que não podem adotar um plano de ação diferente da estratégia da empresa, porque as mesmas possuem critérios pré-definidos pela companhia para obter rentabilidade e se houver algum problema na estratégia organizacional, o gerente deve demonstrar e convencer a todos deste possível erro. O entrevistado 3 descreveu

que se o gerente adotasse uma estratégia diferente "*estaria deixando de atender uma determinação da empresa e mudando a regra do jogo*".

4.3.4 Estratégia Organizacional

Este grupo de entrevistados leva em consideração os seguintes critérios e recursos no momento da tomada de decisão, sendo: diretrizes e políticas corporativas, retorno financeiro para a empresa, maximização da margem do negócio, avaliação dos riscos, viabilidade técnica-econômica, bem estar do profissional, tipo de cliente, atendimento no pós-venda, segurança, prazo, custos envolvidos, escutar as duas partes. O entrevistado 6 resume que:

> *Toda decisão deve ser tomada levando em consideração o seu impacto para a organização. É comum ter que tomar decisões que não são as melhores para a empresa, mas devem ser tomadas de forma a atender e preservar a integridade do cliente. Desta forma, no momento de decisão, deve ser observado o menor volume de recursos com o menor risco envolvido para as operações e pessoas.*

A principal vantagem competitiva da empresa foco do estudo para os entrevistados é a tecnologia, citada por 4 dos 9 entrevistados. Outras vantagens destacadas foram: capital humano, serviço diferenciado, capacidade de tomar decisões e definir estratégias, empresa consolidada no mercado, diversidade de equipamentos e serviços oferecidos, soluções técnicas.

No que tange a estratégia da empresa ser diferenciada pela influência das regiões, houve uma divergência de ideias. Os entrevistados 1, 2 e 7 destacam que a estratégia não é diferenciada pelas regiões, pois esta estratégia é definida de acordo com as condições mercadológicas e a visão é corporativa. O relato do entrevistado 2 descreve que "*a estratégia da empresa é definida de forma nacional. Cabe aos gerentes locais aplicarem a estratégia usando os recursos que possuem localmente e justificando necessidades adicionais*". Os entrevistados 3, 4, 5, 6 e 9 afirmam que a estratégia da empresa é diferenciada pela influência das regiões, porque cada região necessita de uma velocidade e de recursos diferenciados, bem como cada segmento possui uma região em que é mais forte. Já o entrevistado 8 enfatizou que a estratégia só é modificada "*no que se refere a mercado ou legislação. Pois cada região tem mercados mais ou menos nervosos ou legislações mais ou menos específicas e isso modifica a estratégia. Porém as diretrizes de modo geral são mantidas*".

4.3.5 Desempenho Organizacional

Ao final do questionário, os entrevistados foram perguntados sobre alguns fatores utilizados para analisar o desempenho organizacional bem como citar de que forma é acompanhado o desempenho no que tange os referidos fatores.

Quanto à perspectiva financeira no que diz respeito ao crescimento e ao lucro para a empresa, os entrevistados descrevem que os desempenhos são bons e visam o aumento do lucro e a redução dos custos da empresa pesquisada. Os entrevistados também são acompanhados por relatórios mensais, indicadores de desempenho e em conjunto com outras áreas da empresa, como: Cobrança, Logística, entre outros.

Quanto à perspectiva do cliente, referente à criação e valor para o mesmo, todos os entrevistados consideram que possuem um bom desempenho e acompanham os clientes por meio do pós vendas, análise de novas oportunidades de negócios, prestação de serviços de assistência técnica preventiva e corretiva de qualidade, opinião pessoal para os serviços prestados oferecendo atendimento da melhor forma possível para o cliente.

Quanto à perspectiva de processos internos no que se referente à identificação e utilização dos recursos internos, os entrevistados afirmaram que acompanham e controlam esta perspectiva através de auditorias e relatórios buscando alcançar as metas definidas obtendo o crescimento da empresa. Para tanto, utilizam-se "*dos recursos humanos e materiais de forma otimizada visando alcançar a eficácia dos processos e atendimento dos clientes internos e externos*" (entrevistado 9).

Quanto à perspectiva socioambiental no que se referente ao desenvolvimento e à implementação de projetos e ações sociais, os entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 8 não responderam, afirmaram que não são cobrados por este fator ou que esta política está centralizada na matriz. O entrevistado 6 descreveu que "*atuamos de forma integrada com o complexo siderúrgico nos projetos sociais da região*". O entrevistado 7 destacou que "*Sempre é importante buscar uma interação com a comunidade buscando não agredir seus valores*". E o entrevistado 9 relatou que "*a empresa nos subsidia e incentiva a criação destes projetos. Além disso, cria e repassa a implementação de projetos deste porte*".

Quanto à perspectiva de aprendizagem organizacional no que se referente ao desenvolvimento de um clima organizacional propício para a inovação e participação dos funcionários, a maioria dos entrevistados afirma que investem na sua equipe através de treinamentos, promoção dos subordinados, oferecimento de oportunidades para jovens, premiações para as melhores inovações, sempre controlando e incentivando a participação dos

funcionários nas ações desenvolvidas pela empresa. Conforme afirmado pelo entrevistado 9, "*A empresa vem investindo em treinamentos constantes para os colaboradores, bem como identifica o perfil para adequação ao plano de carreiras. Somos acompanhados pelo RH neste sentido*".

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Em linhas gerais, a apresentação dos dados do estudo de caso possibilita algumas análises com a teoria. É evidente que a organização estudada está em constante desenvolvimento e crescimento desde o ano da sua abertura, expandindo-se para diversos locais e enfrentando o ambiente globalizado atual.

Diante deste ambiente, os gerentes, conforme afirmado por Lemos (2000) e Braga e Lima (2007), precisam assumir novas responsabilidades e enfrentar constantes desafios, possuindo diversas responsabilidades e atividades, adquirindo assim diversos papéis. Esse fator pode ser corroborado quando os entrevistados afirmam que diversas atividades são realizadas na empresa.

A partir destas atribuições e das características destacadas pelos entrevistados na apresentação de dados, é possível separá-las de acordo com papéis da gestão destacados por Minitzberg (2010), sendo:

Papéis Gerenciais (Mintzberg, 1973; 1990)		**Atribuições dos gerentes**	**Características para um bom gerente**
Papéis decisórios	Envolve a discussão e a decisão a respeito de assuntos que direcionarão a organização.		
Empreendedor	Refere-se ao planejamento da maioria das mudanças na sua organização.	Definir metas da atividade ao qual está ligado;	Cumprir as metas; Assumir riscos;
Solucionador de conflitos	Envolve as ações de lidar com os distúrbios que estão fora do seu controle.	Orientar e acompanhar as metas; Controlar a produção;	Definir estratégias para solução de problemas;
Administrador de recursos	Abrange a administração do tempo e do trabalho alheio bem como a autorização para as decisões tomadas por terceiros.	Buscar o aumento da receita e a redução de custos; Acompanhar os indicadores de desempenho; Analisar os relatórios;	Ter uma visão geral da empresa;
Negociador	Diz respeito a liderar todos os seus subordinados quando enfrentam negociações que fogem ao padrão ou à rotina da organização.	Fazer prospecção do mercado, manutenção da carteira de clientes; Analisar e gerenciar as oportunidades comerciais;	Ser seguro em suas colocações; Ter capacidade de tomar decisões;
Papéis interpessoais	Envolve especialmente as relações pessoais dentro e fora da empresa.		

Símbolo	Corresponde ao gerente como um símbolo e representante da empresa, compreendendo atividades que não estão diretamente relacionadas com o processamento de informações ou com a tomada de decisão.	Satisfazer e atender as necessidades do cliente;	Ser justo; Ser proativo; Ter equilíbrio diante das adversidades.
Líder	Abrange atividades que exerçam qualquer forma de influência sobre todos os atores da organização.	Buscar constantemente o equilíbrio e motivação da equipe comercial;	Manter a equipe motivada; Ser líder; Ter liderança inspiradora.
Ligação	Diz respeito os intercâmbios entre a sua equipe e outras da organização com o objetivo de trocar informações e recursos.	Interagir com as outras áreas da empresa; Definir parcerias com fornecedores e clientes;	Relacionar-se bem com seus pares e superiores; Ter um bom relacionamento interpessoal
Papéis informacionais	Corresponde ao gerente é considerado o centro da rede de informações devido aos contatos interpessoais decorrentes do papel interpessoal exercido por ele.		
Monitor	Diz respeito à motivação do gerente de receber ou procurar informações que o ajudem a entender a organização na qual está situado e o meio ambiente que circunda esta organização.	Buscar conhecimento de mercado;	Entender a necessidade dos clientes internos e externos; Possuir conhecimento do negócio
Disseminador	Dissemina as informações do meio ambiente para seus subordinados e faz a mediação de informações entre um subordinado e outro.	Divulgar as metas para os vendedores, os coordenadores e os gerentes comerciais;	Direcionar a equipe de trabalho em prol dos objetivos organizacionais de longo e de curto prazo;
Porta-voz	Envolve o transporte feito pelo gerente das informações de dentro da organização para fora (meio ambiente).	Gerenciar, formar e treinar a equipe;	Saber ouvir;

Quadro 5: Análise dos Papéis segundo Mintzberg (1973; 1990)

Fonte: Elaboração do autor baseado em Mintzberg (1973; 1990)

É importante observar também que estas atividades não estão voltadas somente para o processo administrativo, conforme afirmava Fayol, os gerentes estudados precisam unir diversas habilidades e serem orientados para a ação e reflexão, como destacado por Mintzberg.

Outro fator verificado na apresentação de dados é que a cultura local interfere no processo de gestão dos gerentes oriundos de outras regiões, desta forma os gerentes precisam possuir uma adaptabilidade nas relações desenvolvidas nos negócios. Isto corrobora as afirmações de Ruas (2001; 2005) referentes ao fato de que é preciso tanta adaptação dos

gerentes que só um "super-profissional" seria capaz de atender a todos os requisitos necessários.

Também é possível fazer uma correlação entre o destacado por Pepe e Quadros (2008), em que afirmam que a equipe de trabalho é formada por um grupo de pessoas com diferenças individuais advindas de seus objetivos, suas aspirações e até da cultura local que necessitam de um líder para guiá-los no alcance dos objetivos organizacionais, e os relatos dos entrevistados quanto ao fato de que o desempenho é afetado pela cultura nacional ou regional, mas o gerente, como um líder e guia da equipe, "*precisará desenvolver uma rotina e comunicação que seja direcionada e entendida por todos*".

Castiglia (2004) descreve algumas funções da cultura organizacional. Algumas funções ficam claras nas descrições dos entrevistados quando afirmam que apesar da cultura organizacional influenciar o desempenho é preciso moldar-se às características da organização, mesmo que sejam prejudiciais para a adaptação da mesma ao ambiente externo.

Segundo Pagés (1979) o poder nas organizações pode ser verificado através de um sistema descentralizado, utilizando-se também do controle e do domínio contínuo e eficaz das atividades desenvolvidas pelos responsáveis. Este fato pode ser verificado em diversas partes da apresentação de dados, como: a necessidade de possuir uma autonomia gerencial, contudo respeitando as políticas corporativas definidas pela organização; o controle existente dos resultados dos gerentes através de indicadores de desempenho; e possibilidade de não poder adotar uma estratégia diferente da estratégia da empresa, pois estaria "*mudando a regra do jogo*" (entrevistado 3).

Diante destes fatores é possível fazer uma correlação entre as formas de controle da organização estudada e dois dos quatro tipos de mediação propostas por Pagés (1987). Existe uma mediação econômica, visto que todos os gerentes destacaram o fato de ter de atingir metas como um dos principais papéis desenvolvidos na organização, visando o aumento da receita e a diminuição dos custos. A mediação política aparece nas entrevistas quando os entrevistados destacam que devem tomar decisões e desenvolver estratégias sempre voltadas para as práticas da organização, ou seja, o gerente tem autonomia, contudo necessita seguir as normas e as regras da organização. É importante levar em consideração o contexto de mudanças e as pressões que os entrevistados sofrem diariamente, além das formas de mediação e o fato de terem sido entrevistados por um gerente da organização, fatores estes que não permitiram que os entrevistados ficassem à vontade para fornecer respostas mais críticas.

A principal vantagem competitiva da empresa para os entrevistados é a tecnologia, o que vai de encontro ao destacado por Barney (1991) em que destaca que a vantagem competitiva deve ser obtida no ambiente interno da organização.

Além de destacar diversos componentes que influenciam o desempenho organizacional dos gerentes, é fundamental avaliar as perspectivas para somente depois analisar o desempenho utilizando o BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (2006). A primeira perspectiva é a financeira, os gerentes afirmam nas entrevistas que suas atribuições e estratégias estão sempre voltadas para o aumento da receita da organização e cumprimento das metas, sendo o desempenho verificado a partir de relatórios mensais e indicadores. A segunda perspectiva é a do cliente, os entrevistados destacaram a importância de atender as necessidades e os desejos do consumidor e para acompanhar estes clientes é utilizado o pós venda. A terceira perspectiva é o dos processos internos, foi descrito que o recurso interno mais importante da organização é a tecnologia e para avaliar esta perspectiva são utilizados auditorias e relatórios. A quarta perspectiva é a socioambiental, os gerentes admitiram que este fator está centralizado na matriz, mas que "*sempre é importante buscar uma interação com a comunidade*". A quinta perspectiva é a da aprendizagem organizacional, os entrevistados relatam que investem em sua equipe por meio de treinamento, promoções, oferecimento de oportunidades.

Do ponto de vista da análise de conteúdo, na modalidade "administração da prova", foi realizado um cruzamento entre as respostas dos sujeitos da pesquisa e as dimensões e papéis gerenciais definidos por Mintzberg, conforme quadro 28 apresentado no Anexo IV.

Percebe-se, a partir da análise de conteúdo processada, que os gerentes denotam perceber a maior importância de quatro dos dez papéis gerenciais propostos por Mintzberg, a saber: (i) líder, em que deve gerenciar, motivar, promover uma equipe de funcionários; (ii) monitor, em que por meio das informações externas e o acompanhamento dos relatórios mensais o gerente consegue definir seus próximos passos; (iii) solucionador de conflitos, em que destaca-se a adaptação à cultura local; e (iv) administrador de recursos, em que o gerente lida constantemente com diversos recursos e deve organizá-los da melhor forma.

A partir das informações descritas acima, foram verificadas as suposições destacadas na introdução:

i. Suposição 1 - a cultura afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais.

Segundo os entrevistados a cultura pode interferir no desempenho dos papéis gerenciais na organização à medida que a cultura local, apresentada através das atitudes e costumes existentes na região, afeta a definição dos métodos de trabalho dos gerentes oriundos de outra localidade, portanto os gerentes precisam desenvolver formas de adaptação para desenvolver e disseminar os critérios da organização.

Verificou-se também que uma estrutura descentralizada oferece mais oportunidades para a movimentação de um gerente de um Estado A para um Estado B e que este tipo de estrutura proporciona menos impacto no momento desta modificação, visto que o gerente pode tomar decisões com mais autonomia e possui mais liberdade para a atuação.

ii. Suposição 2 - a estratégia afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais.

De acordo com os entrevistados, toda a decisão que é tomada deve levar em consideração o impacto da mesma para a organização, bem como a integridade do cliente e o menor risco para a organização e, portanto, para o desempenho dos diversos papéis.

Quanto ao impacto da localidade na estratégia, houve uma discordância entre os entrevistados. Alguns afirmaram que não existe uma diferença em função das regiões, visto que a visão e as estratégias devem ser corporativas. E outros destacaram que existe uma diferença levando em consideração a velocidade e os recursos distintos que existem nas regiões.

iii. Suposição 3 – o exercício do poder afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais.

Segundo a maioria dos entrevistados, é necessário ter poder para ter um bom desempenho nos diversos papéis. Este poder é conseguido através da autonomia que a empresa concede aos gerentes no que tange ter domínio da equipe para aplicar sua metodologia de trabalho.

Alguns entrevistados também citaram a questão regional quando relataram que a autonomia concedida pela empresa não é o suficiente, porque não considera as condições e a velocidade da localidade.

iv. Suposição 4 – o comportamento organizacional afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais.

O comportamento afeta o desempenho nos diversos papéis visto que os gerentes têm de lidar constantemente com diversas atribuições, devem guiar uma grande equipe de trabalho, atender as metas definidas pela organização, além de serem cobrados por meio de indicadores. Tudo isso tem de ser feito de acordo com as práticas da organização.

Além disso, foi desenvolvido o quadro 6 abrangendo a análise holística sobre os achados obtidos nas respostas ao questionário. Este quadro foi obtido com base nas respostas de cada pergunta apresentadas no anexo III.

Análise holística – síntese dos achados
Achados do construto Papel do Gerente
a) Percebeu-se que alguns entrevistados iniciaram sua carreira profissional na empresa estudada e que outros migraram de outras empresas. Contudo, todos os entrevistados iniciaram suas atividades como subordinados, foram bem sucedidos em suas ações e cresceram na organização até atingir o cargo atual que é o de gerente. b) Verificou-se que todos os entrevistados citaram atribuições voltadas para o aumento da receita, redução de custos e o alcance das metas determinadas pela organização. Além disso, destacaram atribuições relacionadas a liderar, gerenciar e motivar a equipe de trabalho, controle da produção ao qual está interligado, disseminação das informações entre os diversos integrantes do ambiente (como: vendedores, clientes, coordenadores, gerentes comerciais), interação com outras áreas da empresa. E as prioridades são definidas em função do alcance do que é proposto pela organização, isto é, depende do prazo, segurança, grau de complexidade. c) Observou-se que as características para um gerente estão diretamente relacionadas às atribuições definidas na questão 2. As características para um bom gerente envolvem diversas ações voltadas tanto para a tomada de decisão, como por exemplo: visão geral da empresa e das necessidades do cliente, foco nos resultados, cumprir as metas estabelecidas pela organização, quanto para aquelas voltadas para pessoas (liderança, respeito profissional dos seus subordinados, direcionar a equipe) e para obtenção de informações (ter conhecimento do negócio). d) Esta questão está relacionada à questão de numero 2, envolvendo assim respostas bem parecidas, em que as atribuições citadas estão voltadas para a tomada de decisão, para os seus subordinados e para obtenção de informações sobre a organização e o meio ao qual a mesma está envolvida. e) Observou-se nesta questão que os gerentes relacionam suas características pessoais com as características gerenciais, destacando a personalidade de um gerente com características tais como: ouvinte, organizado, comprometido, frio, racional, detalhista. Percebe-se assim que o gerente tem de alinhar suas características pessoais às características de um bom gerente.
Achados do construto Cultura Organizacional
a) Houve uma convergência de idéias nas respostas dos entrevistados quanto ao fato da cultura interferir sim, nos gerentes oriundos de outras regiões. É importante destacar que esta cultura influencia nos métodos de trabalho do gerente, portanto ele deve ser capaz de adaptar-se à cultura do local para o qual foi descriminado, bem como a empresa deve respeitar o espaço do gerente, isto é, existem indivíduos que não conseguem adequar-se rapidamente à determinada região, assim a empresa deve tentar compreender esta dificuldade. b) Nesta questão, todos os entrevistados concordaram que a cultura organizacional pode afetar o desempenho do gerente. Esta cultura afeta o desempenho à medida que não existe sintonia entre a estrutura organizacional e os métodos de trabalho do gerente, cabendo ao mesmo tomar a decisão de adequar-se à cultura da organização ou não. c) A maioria dos entrevistados respondeu que a cultura nacional ou regional pode afetar o desempenho do gerente. Os valores adquiridos ao longo da vida influenciam o modo de ser do gerente. Para que ele possa entender e adaptar-se à localidade é importante que entenda as características culturais existentes, bem como participar do grupo e das atividades sociais que ocorrem. d) Nesta questão houve uma divergência de opiniões dos entrevistados. Sete entrevistados destacaram que a cultura pode sim alterar o poder do gerente, pois existem características culturais próprias da localidade e

o gerente terá de modificar sua forma de conduzir os assuntos. Três entrevistados afirmaram que o poder do gerente não é alterado pela cultura regional, visto que o poder a eles concebido é determinado pelo perfil que cada um possui frente à sua equipe de trabalho bem como as políticas definidas pela organização.
Achados do construto Poder Organizacional
a) A maioria dos entrevistados destacou que é preciso ter autonomia gerencial para ter um bom desempenho, porque é por meio desta autonomia que o gerente consegue aplicar sua metodologia, mantendo a equipe sobre seu comando, desempenhando de forma eficiente as metas definidas pela organização. Os entrevistados que foram contra a questão da autonomia descreveram que o gerente deve adaptar-se à estrutura definida pela organização, ou seja, se é uma estrutura mais centralizadora e com menos autonomia ou vice-versa. b) Houve uma divergência de opiniões para este grupo de entrevistados. Quatro entrevistados descreveram que a autonomia não atende as suas necessidades, pois a gestão baseada em uma matriz é muito difícil e a empresa não considera questões culturais como a velocidade da tomada de decisão. Cinco entrevistados afirmaram que possuem autonomia suficiente, porque podem controlar algumas atividades organizacionais tais como definir orçamento, demitir e admitir funcionários, entre outros. c) O controle das atividades e dos resultados dos gerentes é realizado principalmente por meio de indicadores de desempenho mensais. Nestes indicadores são considerados fatores como: rentabilidade, segurança, otimização de equipamentos. d) Neste grupo de entrevistados, a maioria destacou que o gerente não pode adotar uma estratégia diferente da definida pela organização, porque a organização possui critérios pré-definidos que devem ser seguidos e o gerente é um componente da organização e, portanto deve ser guiado pelas estratégias da mesma.
Achados do construto Estratégia Organizacional
a) Os critérios utilizados para a tomada de decisão dos entrevistados são: retorno financeiro para a organização, as políticas definidas pela organização, os recursos e os custos utilizados. b) Dos nove entrevistados, cinco destacaram a tecnologia como a principal vantagem competitiva da empresa. Outros fatores foram citados, sendo: estabilidade no mercado, conhecimento do negócio e capital humano. c) Existiu uma divergência de opiniões entre os entrevistados. Uma parte destacou que há uma diferença da estratégia da empresa por regiões, porque cada região possui uma velocidade e recursos diferenciados. Outra parte considerou que não há diferença da estratégia da empresa por regiões, visto que a visão é corporativa.
Achados do construto Desempenho Organizacional
a) Financeira: A perspectiva financeira é acompanhada por meio de relatórios e resultados a partir das metas estipuladas pela organização. b) Cliente: Os clientes são acompanhados por meio do pós venda, atendimento as necessidades dos mesmos, prestando serviço de qualidade de forma preventiva e corretiva. c) Processos internos: Os processos internos são monitorados através de auditorias e relatórios, tentando assim alcançar as metas definidas pela empresa. d) Perspectiva socioambiental: A maioria dos entrevistados destacou que a perspectiva socioambiental está centralizada na matriz, mas que a empresa subsidia a criação de projetos sociais por parte dos gerentes. e) Aprendizagem e crescimento das pessoas: A maioria dos entrevistados destaca que acompanham as atividades dos seus subordinados e promovem a sua equipe através de treinamentos, promoção dos subordinados, oferecimento de oportunidades para jovens, premiações para as melhores inovações.

Quadro 6: Análise holística – síntese dos achados
Fonte: Elaboração do autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi discutir condições e aspectos da organização que levam ao bom desempenho da função gerencial em seus diversos papéis – tendo como pano de fundo as influências e condicionantes trazidas pela cultura, pela estratégia, pelo exercício do poder e pelo comportamento organizacional – e como campo de pesquisa os gerentes de uma empresa industrial multinacional francesa atuando em diferentes regiões do Brasil com um mesmo "portfólio" de negócios.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica envolvendo alguns temas como: o papel do gerente na organização, cultura organizacional, poder organizacional, comportamento organizacional e desempenho organizacional.

A pesquisa foi desenvolvida com gerentes de uma empresa multinacional, fundada em 1902 e que teve seu desenvolvimento no Brasil após a segunda guerra mundial.

A partir da apresentação e análise dos dados, percebeu-se que os gerentes assumem diversos papéis na organização. Observou-se que o gerente tem de lidar com diversas atribuições e problemáticas em seu cotidiano, envolvendo atividades relacionadas à três dimensões e a quatro papéis gerenciais definidos por Mintzberg, sendo: líder, monitor, solucionador de conflitos, e administrador de recursos.

Para os gerentes desenvolverem suas atividades da melhor forma possível, eles necessitam de alguns fatores pessoais e outros fatores que podem e devem ser proporcionados pela organização. Os fatores pessoais envolvem a capacidade de adaptabilidade, pois no momento em que são transferidos de uma região para outra, precisam, na maioria das vezes, modificar seu processo ou sua metodologia de gestão, com o objetivo de adequarem-se a diferentes culturas, valores e costumes.

Os fatores organizacionais correspondem: à definição bem construída da cultura organizacional, de forma que esta cultura molde as ações desenvolvidas por cada indivíduo na organização; à necessidade de autonomia gerencial, em que os gerentes possam tomar decisões “livremente” desde que tendo respeito às políticas corporativas; à existência de uma vantagem competitiva que seja o diferencial da organização e abra possibilidades para aumentar a receita e a carteira de clientes que na empresa estudada é a tecnologia.

Ao mesmo tempo em que a organização concede todos estes fatores, ela também desenvolve padrões, indicadores e ferramentas de desempenho para exercer o seu controle sobre o indivíduo.

A pergunta da presente pesquisa foi: “que aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional afetam o desempenho de gerentes nos seus diversos papéis?".

Quanto à cultura organizacional, o aspecto está relacionado ao fato do gerente ter de conciliar constantemente a cultura nacional, regional e organizacional buscando métodos de trabalho diferenciados para adaptar-se às exigências organizacionais e às características locais, obtendo assim um bom desempenho.

Quanto à estratégia, no momento da tomada de decisão os gerentes devem levar em consideração a vantagem competitiva da organização, que no caso é a tecnologia, assim como outros fatores tais como: recursos, custos, retorno financeiro e políticas da organização. Estes fatores irão fazer a diferença no que tange ao seu desempenho.

Quanto ao poder, dois aspectos devem ser considerados para o bom desempenho do gerente. O primeiro é a autonomia que lhe é concedida, pois é por meio desta autonomia que ele consegue definir seu “jeito” para as ações desenvolvidas e mantendo a equipe sobre seu comando. O segundo é o controle, porque é através deste controle que a organização consegue verificar se as metas estão sendo atingidas.

Quanto ao comportamento, o aspecto a ser considerado corresponde ao fato de que o gerente é um guia para seus subordinados, portanto ele deve analisar que seu comportamento influencia diretamente o seu desempenho e o dos seus subordinados.

É fundamental destacar algumas limitações desta dissertação, visto que o entrevistador e os entrevistados trabalham na mesma organização, sendo: o número reduzido de consultas a estudos empíricos prévios para balizar a criação do roteiro de entrevistas; inibição dos entrevistados quanto a determinadas respostas que possam apresentar comprometimento ou fragilidade da sua imagem; aspectos de qualificação e interpretação por parte dos entrevistados sobre o tema com influência direta da política de diretriz da empresa; o entrevistador suprimir aspectos para-verbais em virtude de fazer parte do ambiente em estudo do entrevistado; o entrevistado não possui familiaridade com o assunto abordado nesta dissertação.

Para as próximas pesquisas, sugere-se um aprofundamento na relação entre a cultura organizacional e a cultura local, bem como o poder das organizações sobre os gerentes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Paulo Roberto de. O Bric e a substituição de hegemonias, um exercício analítico (perspectiva histórico-diplomática sobre a emergência de um novo cenário global). In.: NEVES, Renato Coelho Baumann das (Org.). **O BRASIL E OS DEMAIS BRICS** : comércio e política. Brasília: CEPAL. Escritório no Brasil, IPEA, 2010. p.: 131-154. Disponível em: <http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/2077BricsHegemoniaBook.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2012.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; et al. **É POSSÍVEL LIDERAR NO JUDICIÁRIO? UM ESTUDO BUSCANDO CARACTERIZAR A LIDERANÇA E O GÊNERO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO**. EnAnpad, 2009.

ANGELONI, Maria Terezinha. **AS INFLUÊNCIAS CULTURAIS E LINGÜÍSTICAS NAS REPRESENTAÇÕES DA DECISÃO**. Anpad, 1997.

AZEVEDO, Jamana Rodrigues de. **CONTRIBUIÇÕES DE HOFSTEDE PARA O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**. São Paulo. XIII SIMPEP, 2006.

BALDWIN, T.; RUBIN, R.; BOMMER, W. **DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES GERENCIAIS**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARDIN, L. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNEY, J. B. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA**. São Paulo: Thomson Learning, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E BALANCED SCORECARD EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.** Artigo publicado na Revista Análise – PUC: 2005 nº 2. Volume 16.

BRAGA, Clarissa Daguer; LIMA, Igor Lúcio Carvalho de. **TRANSFORMAÇÕES NA FUNÇÃO GERENCIAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE O PAPEL DO GERENTE CONTEMPORÂNEO**. EnGPR, 2007.

BUCKERIDGE, Marcos. **AS DIMENSÕES DA CULTURA, SEGUNDO HOFSTEDE.** Disponível em: HTTP://msbucheridge.wordpress.com. Acesso em: 20 ago. 2011.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. **CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTILOS DE LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**. Curitiba: Caderno de iniciação científica, 2004.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira; et al. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS AOS PROFESSORES-GERENTES QUE ATUAM EM PRÓ-REITORIAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS**. EnAnpad, 2008.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O PODER NAS ORGANIZAÇÕES**. São Paulo: Thomson Learning, 2007

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio ; MENDES, Ariston Azevedo. **A QUESTÃO INSTITUCIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O PENSAMENTO ESTRATÉGICO**. Rev. adm. contemp. [online]. 2004, vol.8, n.spe, pp. 37-60

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (orgs). **GERÊNCIA EM AÇÃO**: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DUBRIN. Andrew J. **FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo: Thomson, 2003.

GALAS, Eduardo Santos e PONTE, Vera Maria Rodrigues. **O *BALANCED SCORECARD* E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**: um estudo de casos múltiplos. *Rev. contab. finanç.* [online]. 2006, vol.17, n.40, pp. 37-51. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17n40/v17n40a04.pdf>. Acesso em: 22 jul 2012.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tânia. **EM BUSCA DE UM MELHOR ENTENDIMENTO DA CONTABILIDADE GERENCIAL ATRAVÉS DA INTEGRAÇÃO DE CONCEITOS DA PSICOLOGIA, CULTURA ORGANIZACIONAL E TEORIA INSTITUCIONAL**. Rev. contab. financ., Ago 2006, vol.17, no.spe, p.7-21.

GUIMARÃES, Sebastião. **INDICADOR:** Horas de Treinamento. Ogerente.com. 2010. Disponível em: <http://ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=2825>. Acessado em: 22 jul. 2012.

HOFSTEDE, G. **CULTURE'S CONSEQUENCES**: international differences in work-related values. London: Sage, 1984.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **ALINHAMENTO***:* Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

JUNQUILHO,G.S. **GESTÃO E AÇÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: PARA ALÉM DO " FOLCLORE" E O "FATO".** São Carlos: 2001.

JUNQUILHO, Gelson S. **CONDUTAS GERENCIAIS E SUAS RAÍZES**: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. RAC - Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 7, edição especial, p. 101-120, 2003.

KAPLAN, R.S.;NORTON, D.P. **ALINHAMENTO**: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERLINGER, F. N. **METODOLOGIA DA PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS**. São Paulo: E.PU./EDUSP, 1980.

LEITE, Marcos Tadeu dos Santos. **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: UM ESTUDO ENTRE OS GERENTES DE AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO CEARÁ**. EnAnpad, 2009.

LEMOS, Cristina. **INOVAÇÃO NA ERA DO CONHECIMENTO**. In: *Ciência, Tecnologia e Sociedade*, n. 8, maio/2000.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; SANTOS, Ananias Francisco dos; PINTO, Valdir Miranda. **DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZCIONAL NO MODELO DE HOFSTEDE**: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário. XII SEMEAD. 2009. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf >. Acesso em 25 jun. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. **ESTRUTURA, AGÊNCIA E INTERPRETAÇÃO**: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, 1ª ed. especial, p. 09-39, 2005.

MARRA, Adriana Ventola; MELO Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **DOCENTE-GERENTE: O COTIDIANO DE CHEFES DE DEPARTAMENTO E COORDENADORES EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL.** EnAnpad, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, M.C. O. L. O. **O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL EM TEMPOS DE NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS:** da gestão profissional à gestão compartilhada. In. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro.

MENDES, Dayse. **QUALIDADE TOTAL E ESTRUTURA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE DISTRIBUIÇÃO LESTE DA COPEL**. EnAnpad, 1998.

MENDONÇA, Lúcia Maria Enout. **O COMPORTAMENTO GERENCIAL EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL**. Ci. Inf., Brasília, v. 21, n. 1, p.93-101, maio/ago. 1992. Disponível em: < www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=9064 >. Acesso em: 06 jun 2012.

MINTZBERG, HENRY. **THE NATURE OF MANAGERIAL WORK**. New York: HarperCollinsPublishers, 1973.

_____. **MANAGING**: Desvendando o Dia a Dia da Gestão. Rio de Janeiro: Bookman, 2010.

MIRANDA, Adilio Rene Almeida; et al. **Professoras e Gerentes: Articulando Identidade e Gênero na Gestão Pública Executiva**. EnAnpad. São Paulo, 2009.

MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNIK, V. A Mensuração do Desempenho Ambiental no Balanced Scorecard e o Caso da Shell. In: **VII ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE (ENGEMA)**, FGV/USP, outubro de 2003. Disponível em: < http://ww2.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_mensuracao_do_desempenho_ambiental_no_balanced_scorecard_o_caso_da_shell_brasil.pdf>. Acesso em: 06 jun 2012.

MORITZ, G. O.; LINHARES, J. N. **GESTÃO EMPRESARIAL**: O desafio das organizações brasileiras no século XXI. 2001. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/nexcietecnologia/Moritz.pdf>. Acesso em: 12 maio 2012.

MOTTA, P. R. **GESTÃO CONTEMPORÂNEA: A CIÊNCIA E A ARTE DE SER DIRIGENTE**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1991 e 1997.

OLIVEIRA, Nelio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M.; DALFIOR, Simone Da Ros. **GÊNERO E NOVAS PERSPECTIVAS DE TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO A MULHERES GERENTES DE ATENDIMENTO NO BANCO DO BRASIL.** EnAnpad, 2000.

OYADOMARI, José Carlos; MENDONCA NETO, Octávio Ribeiro de; CARDOSO, Ricardo Lopes e LIMA, Marianda Ponciano de. **Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras**: **um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional**. *Rev. contab. organ.* [online]. 2008, vol.2, n.2, pp. 55-70

PAGÉS, Max, e*t al*. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PASETTO, Neusa Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: Ibpex, 2011

PEPE, C. R. e QUADROS, L. R. **LIDERANÇA: EVIDENCIANDO A IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.** Revista Eletrônica Lato Sensu – And 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116 http://www.unicentro.br - Ciências Sociais Aplicadas

RAMPAZZO, Lino. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REZENDE, José Francisco de Carvalho**. BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

ROBBINS, Stephen P; **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. 11ª edição. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luis Henrique. **OS NOVOS HORIZONTES DA GESTÃO:** aprendizagem organizacional e competências**.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R L. **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**. In Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) gestão estratégica do conhecimento. Ed. Atlas, SP, 2001.

RUSSO, G. M. **DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**: o impacto dos valore organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; ZERRENNER, Sabrina. **RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL NA TOMADA DE DECISÃO: ECONOMIA EXPERIMENTAL COM JOGOS DE EMPRESAS**. EnAdi, 2007.

SCHEIN, EDGAR H. **CONSULTORIA DE PROCEDIMENTOS: SEU PAPEL NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.** São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda, 1972.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **ADMINISTRAÇÃO**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2008.

SÜNDERMANN, Jorge; ROLIM, Alexandre Ferreira. **ESTUDO DA ANATOMIA DO PODER EM UMA EMPRESA MINERADORA LOCALIZADA NO ESTADO DE MINAS GERAIS**. Revista Eletrônica de Administração. Edição 35, Vol. 9 No. 5, Set - Out de 2003. Disponível em: < http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_26.pdf >. Acesso em 25 jun. 2012.

TAYLOR, M; O'SULLIVAN, N. **HOW SHOULD NATIONAL GOVERNING BODIES OF SPORT BE GOVERNED IN THE UK**? An exploratory study of board structure. Corporate governance: an international review, v.17, n.6, p. 681-693, Nov, 2009.

TEICH, Daniel Hessel. **O DESEMPENHO FAZ O SALÁRIO**. Revista Exame. 2006. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0868/noticias/o-desempenho-faz-o-salario-m0082065>. Acessado em: 22 jul. 2012.

TONELLI, M. J. e TURETA, C. **O GERENTE-CIBORGUE NAS ORGANIZAÇÕES: METÁFORAS DO TRABALHADOR "PÓS-HUMANO".** XXXII Encontro da Anpad**.** Rio de Janeiro, 2008.

TURETA, César; TONELLI, Maria Jose. **O GERENTE-CIBORGUE NAS ORGANIZAÇÕES: METÁFORAS DO TRABALHADOR "PÓS-HUMANO"**. EnAnpad, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf >. Acesso em: 12 maio 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo: Atlas, 2008.

VRIES, KETS DE. **LIDERANÇA NA EMPRESA: COMO O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES AFETA A CULTURA INTERNA.** São Paulo: Atlas, 1997.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **AVALIANDO A MUDANÇA: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL APÓS A PRIVATIZAÇÃO.** EnANPAD, 2002.

YIN, Robert K. **ESTUDO DE CASO**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELA, Amarolinda I. Costa. **A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA EXPERIÊNCIA DECISÓRIA SOBRE A PERCEPÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO INDIVIDUAL:** um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 295f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas - Opção: Sistemas de Informação) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, UFRGS, 1999.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO COM RESPOSTAS ABERTAS

Data:
Nome:
Formação Acadêmica:
Local de atuação (UF):
Quanto tempo trabalha na empresa:
Quanto tempo desempenha o cargo atual:

- *As questões a seguir destinam-se a identificar o papel do gerente, conceituado para este trabalho como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar as atividades da empresa.*

1- Como você chegou a ser gerente? Conte como foi sua trajetória profissional.

2- Quais são suas atividades como gerente? E de que forma você define suas prioridades?

3- Em sua visão quais as características de um bom gerente?

4- Quais são suas atribuições e atividades como gerente?

5- Descreva, pelo menos, cinco das suas características como um gerente?

- *As questões a seguir tratam sobre a cultura organizacional, conceituada para este trabalho como "a identidade da empresa" e o "padrão de comportamento", ações e práticas que caracterizam o modelo de agir de uma empresa.*

6- A cultura local pode interferir no processo de gestão dos gerentes oriundos de outras regiões? De que forma?

7- A cultura organizacional pode afetar o desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?

8- Cultura nacional ou regional tem como elemento principal os valores adquiridos na comunidade, escolas e família. Essa cultura pode afetar o desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?

9- A cultura regional pode alterar o poder do gerente de acordo com sua região de trabalho? Por quê?

- *As questões a seguir referem-se ao poder organizacional, conceituado para este trabalho como um sistema que se manifesta entre estruturas psicológica e econômica, políticas e ideológicas.*

10- Você acredita que para um gerente ter um bom desempenho é necessário ter autonomia gerencial? Qual sua visão sobre o assunto?

11- A autonomia concedida pela empresa atende as suas necessidades de gestão? Por quê?

12- De que forma a organização controla suas atividades e seus resultados?

13- O gerente pode adotar estratégia diferente da estratégia da empresa, porém, atingindo o mesmo resultado esperado pela empresa? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?

- *As questões a seguir referem-se à estratégia organizacional, conceituada para este trabalho como sendo a capacidade de se trabalhar, ajustando a organização de forma contínua e sistemática às condições ambientais que se apresentam em constante mutação, mantendo a visão de perpetuidade organizacional.*

14- No momento da tomada de decisão, quais são os critérios e os recursos que você leva em consideração?

15- Em sua opinião, qual a principal vantagem competitiva da empresa?

16- Normalmente a estratégia da empresa é diferenciada pela influência das regiões? Por quê?

- *A questão abaixo trata do desempenho organizacional conforme definições a cada tópico.*

17- Como você descreve e como é acompanhado seu desempenho com relação aos fatores abaixo:

a) Financeira (crescimento e lucro para a empresa):
b) Cliente (criação e valor para o cliente):
c) Processos internos (identificação e utilização dos recursos internos):
d) Perspectiva socioambiental (desenvolvimento e implementação de projetos e ações sociais):
e) Aprendizagem e crescimento das pessoas (desenvolvimento de um clima organizacional propício para a inovação e participação dos funcionários):

- Em caso de dúvida para as respostas das questões acima, por favor, fazer contato para esclarecimento.

ANEXO II – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Papel do gerente	Como você chegou a ser gerente? Conte como foi sua trajetória profissional.	Quais são suas atividades como gerente? E de que forma você define suas prioridades?	Em sua visão quais as características de um bom gerente?	Quais são suas atribuições e atividades como gerente?	Descreva, pelo menos, cinco das suas características como um gerente?
Entrevistado 1	Através de bom desempenho em meus objetivos. Ingressei na empresa, após a incorporação de um grupo concorrente. Inicialmente desempenhei por um breve tempo, algumas atividades de logística e em seguida fui transferido para o Comercial, assumindo várias modalidades de clientes por seguimento / contribuição, até o cargo atual.	Manter a rentabilidade nos negócios; buscar constantemente o equilíbrio e motivação da equipe comercial; otimização do custo operacional; priorizar a segurança em todas as operações comerciais/ industriais; buscar conhecimento de mercado, visando saber onde estamos e onde podemos chegar. Considerando o quantitativo de atividades atual, pela importância do assunto.	Saber ouvir; ser seguro em suas colocações; ser justo e colaborador diante das necessidades.	Não respondeu	Pró- ativo; ouvinte, organizado, comprometido e colaborador.
Entrevistado 2	Após formado em Engenharia, fui contratado p/ trabalhar na área de Engenharia Industrial de uma empresa do ramo de Papel e Papelão. Depois de 05 anos trabalhando nessa mesma área, recebi proposta para trabalhar na empresa atual, na área de produção, no cargo de Coordenador de Fábrica, onde tinha sob minha responsabilidade cerca de 40 subordinados diretos e pude desenvolver minhas habilidades de	Atualmente atuo na área Técnico-Comercial, como Gerente de Produto. Nessa área tenho como atividade principal o gerenciamento da linha de produto sob minha responsabilidade a nível nacional, através da definição das metas da atividade, divulgando-as aos Vendedores, Coordenadores e Gerentes Comerciais - que trabalharão para que os resultados sejam atingidos através de prospecção de novos clientes e da manutenção dos clientes-carteira -, acompanhamento das metas através dos relatórios mensais, orientação Técnica e Comercial do time Comercial na formulação de propostas aos clientes, definição de	- Cumpridor das metas estabelecidas pela empresa, buscando ao máximo superá-las; - Saber traduzir essas metas para sua equipe, mantendo-a motivada e em harmonia com os princípios básicos da empresa; - Ser racional, sabendo ouvir o que a equipe tem a lhe dizer.	Vide resposta no item 2	Perseverante; Bom ouvinte; Analítico; Racional; Parceiro.

	liderança e de coordenação de pessoas e processos. Após dois anos e meio nessa área e com bons resultados, fui promovido a Gerente de Assistência Técnica em clientes.	parcerias com fornecedores e clientes, além de acompanhamento das operações junto às áreas técnica e de logística. As prioridades são definidas com o objetivo de atingir as metas pré-definidas, seja para garantir o faturamento planejado e/ou as margens estabelecidas pela empresa. São priorizados os clientes com maior potencial e os que criam parcerias de longo prazo através de contratos.			
Entrevistado 3	Através de muitas oportunidades que não deixamos passar. Minha tragetória foi sempre planejada para trabalhar em empresas de grande porte e devido ao esforço e preparação acadêmica tive a oportunidade de progredir em empresas líder de mercado (Quaker, Gatorade, Adria, Air Liquide)	Liderar e administrar o dia a dia de uma unidade voltada para o segmento da saúde. As prioridades são definidas de acordo com as políticas da empresa, NN, Redução de custos, ganho de eficiência, etc...	Saber entender a necessidade dos clientes internos e externos fazendo uma empatia quanto à situação de cada um deles.	Gerar benefícios e qualidade de vida aos colaboradores e sempre optar para o que for melhor para a empresa sem deixar que as dificuldades do dia-a-dia atrapalhem nos objetivos e políticas da companhia.	Dedicado, Detalhista,
Entrevistado 4	Comecei na empresa em 1992 como Notista e desde então fui tendo oportunidades em diversos setores da Cia até chegar a minha posição atual.	Gerenciar equipes multidisciplinares, avaliação de KPI's da Logística, foco na redução de custos, buscar a satisfação dos clientes através de um bom atendimento da Logística, etc. De acordo com os prazos de entrega de cada ação.	Liderança, proatividade, conhecimento do produto, disponibilidade e comprometimento.	Gerenciar equipes multidisciplinares, avaliação de KPI's da Logística, foco na redução de custos, buscar a satisfação dos clientes através de um bom atendimento da Logística, entregar resultados dentro do prazo estipulado, etc.	Proativo, comprometido, focado, motivado e visionário.
Entrevistado 5	Entrei na empresa como coordenador e após 4 anos na função, fui convidado	Tenho vários indicadores de desempenho como custo, segurança, performance, porem entendo que	Elevado equilíbrio emocional, frio, racional, assumir riscos, tomar	Gestão de pessoas e acompanhamento de indicadores de	Frio, racional, raciocínio rápido para tomada de decisão, organizado e

	para assumir a função de Gerente Regional.	minha principal tarefa é formar e treinar equipes.	decisões, definir estratégias, para solução de problemas, conquistar o respeito profissional dos seus subordinados, foco nos indicadores de desempenho do setor no qual é responsável e se relacionar bem com seus pares e superiores.	desempenho.	líder.
Entrevistado 6	Fui contratado em 1983 como Operador de Equipamentos para participar da partida de uma unidade na Bayer. Devido ao meu desenvolvimento técnico, aos 23 anos já havia me tornado o Supervisor de Produção daquela unidade, vindo mais tarde ocupar a função de Chefe de Fábrica. Em 1998 fiz a opção de sair da empresa e vim trabalhar na Air Liquide Brasil, sendo promovido em 2003 para a função de Gerente de Fábrica.	Atualmente sou o Gerente responsável pela operação dentro da Siderúrgica TKCSA em Santa Cruz. Minhas principais atividades são o controle da produção, segurança das instalações, qualidade da produção, atendimento das necessidades do cliente, conformidade industrial e controle dos custos da instalação, entre outras. As prioridades são definidas de acordo com o desenvolvimento das atividades de acordo com o seu grau de complexidade e ou necessidade de atendimento, normalmente trabalho de forma preventiva, sendo que eventualmente existem necessidades de corretivas, onde sempre dou prioridade para ajustar novamente o processo.	Um bom gerente deve ter uma visão geral da empresa e das necessidades do cliente, deve ter capacidade e independência para tomadas de decisões e ter uma grande capacidade de comunicação, de forma a envolver todas as partes na busca de um objetivo de resultados para a empresa, sendo uma das principais características de comunicação ouvir atentamente a todas as pessoas independente do seu nível hierárquico.	Responsável pelas operações, segurança, qualidade, manutenção, eficiência, controle de custos, acompanhamento de projetos e conformidade industrial	Comunicativo, gosto de trabalhar com uma equipe integrada e com feedback; Participativo, acho que os resultados são parte do trabalho de todos; Atuante, na minha visão o gerente tem que acompanhar as atividades de uma forma geral verificando todos os detalhes da operação; Equilíbrio, não deve se envolver com a equipe de forma a confundir amizade com o lado profissional e deve valorizar realmente os melhores profissionais de sua equipe, dando retorno a eles; Conhecimento, tenho um bom desenvolvimento técnico o que facilita em muito nas tomadas de decisões.
Entrevistado 7	Iniciei minha trajetória	Gerir uma carteira de cliente, uma	Direcionar a equipe a	Gerir e analisar os	Eloqüência, educação,

	como Estagiário e conforme fui adquirindo experiência fui tendo maiores responsabilidades até ser promovido a Gerente.	equipe de trabalho e interagir com as outras áreas da empresa.	trabalhar em prol de Foco que pode de longo ou de curto prazo.	resultados da Unidades que sou responsável e buscar ferramentas para manter o crescimento.	organização, controle e gestão.
Entrevistado 8	Atuei como Trainee, Engenheiro 1, Engenheiro 1, Assessor, Chefe de Área na empresa anterior e em 2010 mudei de empresa e cargo.	Manter a rotina do dia-a-dia buscando atingir os resultados definidos pela empresa e tomando ações para corrigir o rumo a fim de alcançar os objetivos. As prioridades são definidas com base no que é crítico (importante, grande impacto) e crônico (repetitivo).	Ter equilíbrio diante das adversidades, saber lidar com os diferentes públicos, ter foco nos resultados, saber fazer gestão de pessoas, ter liderança inspiradora, ter visão de negócio dentre outras.	Manter a rotina do dia-a-dia buscando atingir os resultados definidos pela empresa e tomando ações para corrigir o rumo a fim de alcançar os objetivos. Fechamento de resultados mensais (custos, investimentos, segurança, gestão), responsável pelo estado do RJ	Equilibrado, foco no resultado, foco nas prioridades, envolvido com a equipe e visão de negócio.
Entrevistado 9	Trabalhei 7 anos em uma Consultoria em Prospecção e Inovação Tecnológica. Iniciei como estagiária e logo após a conclusão da graduação fui efetivada. Iniciei como engenheiro junior, posteriormente fui crescendo e conquistando espaço. Por fim, gerenciava equipe e atividades em diversos projetos da empresa. Saí da empresa em busca de novas áreas e desafios, foi assim que iniciei minhas atividades no meu emprego atual.	Gerir pessoas, atividades e custos de forma a otimizar a utilização de todos estes recursos de forma mais eficientes. As minhas prioridades são definidas utilizando como critério: prazo de atendimento, segurança, visando satisfação dos meus clientes internos e externos.	Visão holística, bom relacionamento interpessoal e conhecimento do negócio.	Garantir a segurança operacional através do cumprimento dos procedimentos da empresa, gerir custos, priorizar atividades, realizar treinamentos, garantir a manutenção do sistema de gestão industrial.	Bom relacionamento interpessoal, boa ouvinte, análise crítica, controle emocional, busca constante por aprendizado

Cultura	A cultura local pode interferir no	A cultura organizacional pode afetar o	Cultura nacional ou regional	A cultura regional pode alterar o

Organizacional	processo de gestão dos gerentes oriundos de outras regiões? De que forma?	desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?	tem como elemento principal os valores adquiridos na comunidade, escolas e família. Essa cultura pode afetar o desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?	poder do gerente, de acordo com sua região de trabalho? Por quê?
Entrevistado 1	Sim. O homem é fruto do meio cultural / empresarial local e apesar dos procedimentos organizacionais que visam procedimentar as atividades, precisaremos ajusta-los às características próprias de cada local.	Sim. Ele precisará ajustar sua gestão pessoal aos padrões utilizados.	Sim. Ele precisará desenvolver uma rotina e comunicação que seja direcionada e entendida por todos.	Sim. As características culturais são muito próprias e exigirá muito bom senso na condução dos assuntos.
Entrevistado 2	Sim. Deve ser levado em conta as características regionais para que o gerente entenda a forma como as pessoas, tanto subordinados quanto os clientes, agem e pensam para que ele saiba como deverá abordar de forma eficaz essas pessoas para que seus objetivos sejam atingidos. Não será alterado o conteúdo, mas a forma de fazer com que o objetivo seja atingido respeitando a cultura local.	Sim, a cultura organizacional pode afetar o desempenho do gerente nos casos em que não houver coincidência ou sintonia na forma de trabalhar e nos objetivos de ambos.	Sim. A cultura de um indivíduo muitas vezes atinge sua forma de trabalhar e de abordar as pessoas (subordinados, colegas ou clientes) e isso afeta o desempenho do gerente quando essa cultura vai de encontro aos princípios praticados na empresa.	Sim, porém isso pode ser revertido com as habilidades do gerente em se adaptar ao ambiente de trabalho e à cultura regional que estiver prevalecendo no momento.
Entrevistado 3	Pode interferir caso o gestor não tenha uma boa referência do mercado local e bons funcionários para apoiá-lo na gestão dos negócios.	Pode afetar, pois uma empresa com estrutura centralizada por exemplo pode não atender os prazos e velocidades exigida pelo mercado/cliente.	Sim, como já mencionado cada local tem sua cultura e característica bem peculiar para um determinado produto ou serviço.	A forma de trabalho sim o poder não pois este é definido de acordo com as políticas já estabelecidas pela empresa
Entrevistado 4	Sim. Dependerá da adaptabilidade do gestor quanto à cultura local.	Sim. A negociação ou contato com a equipe dependerá da sua adaptabilidade para o sucesso do seu trabalho.	Não respondeu.	Não. Porque o poder não depende da cultura e sim do perfil do gestor e a forma com que ele irá tratar as situações ou problemas.
Entrevistado 5	Os caminhos podem ser diferentes em função da cultura local devido às diferentes características pessoais de uma determinada região porém os objetivos poderão ser alcançados do	Entendo que a cultura pode interferir no prazo para que os objetivos sejam alcançados se uma determinada empresa der menos autonomia para tomar decisões ou ser mais conservadoras nas	Não. Porque o modelo de gestão deve ser adaptado à cultura local para que os objetivos sejam alcançados.	Não, porque o poder do gerente é matricial, independente da região em que ele atua.

	mesmo jeito modificando o método de relacionamento pessoal.	ações.		
Entrevistado 6	Este é um ponto interessante, pois existem gerentes que não conseguem se adaptar em diferentes regiões. Tenho observado isto constantemente na empresa, onde pessoas principalmente oriundas de São Paulo têm dificuldade de se adaptar no Rio de Janeiro. Na minha visão deve haver respeito pela cultura local e um bom gerente deve estar inserido neste contexto, participando e dividindo esta cultura com seus funcionários.	A cultura organizacional tem uma influencia direta no desempenho do gerente quando existe uma cultura centralizadora e este tem pouca liberdade de atuação, limitando o seu campo de decisões. Porém, cabe ao gestor entender esta cultura da empresa e buscar meios através de seu desenvolvimento de apresentar argumentos que sustentem os seus pedidos de investimentos ou mudanças na organização.	Sim. Dificuldade do gerente em se inserir na cultura local. O gerente precisa ser parte integrante do grupo e isto exige participação em atividades sociais.	Sem dúvida. Os gerentes que trabalham mais afastados das sedes das empresas, normalmente tem um poder de decisão mais elevado, à medida que ele muitas das vezes tem que tomar decisões onde o suporte está distante.
Entrevistado 7	Sim, inicialmente devemos nos adaptar à cultura local para entendermos as atitudes.	Sim, em alguns casos pode travar oportunidades, porém nossa visão tem que ser coorporativa.	Inicialmente sim, depois podemos conduzir da forma corporativa e adaptando a cultura local.	Gerente não deve se prender ao poder e se direcionar a ter o respeito da equipe.
Entrevistado 8	Sim. Somos muito atentos em atingir os objetivos da empresa cumprindo os procedimentos corporativos. Vejo que há outras regiões que o cumprimento exato dos procedimentos nem sempre é seguido rigorosamente.	Sim. Se o gerente não se adaptar à forma de trabalho que a empresa deseja ele terá dificuldades de desempenhar um bom papel.	Sim. Se o gerente for preso a valores dos quais a empresa não comungue deles, ele terá dificuldades de desempenhar um bom papel. O inverso também ocorre.	Sim. Se o gerente não se adaptar à forma de trabalho que a região deseja ele terá dificuldades de desempenhar um bom papel.
Entrevistado 9	Inicialmente sim, mas acredito que tudo é adaptável. A cultura local pode afetar a forma de lidar com as pessoas e situações. Por exemplo, há locais onde as pessoas são mais contidas, e no caso de o gerente vir de regiões mais abertas, ele precisa sentir o ritmo do local e encontrar um "meio termo", visando não criar conflitos de relacionamentos.	Sim. Dependendo da cultura organizacional, ela pode dar mais ou menos autonomia e autoridade para o gerente. O que pode afetar o desempenho positiva ou negativamente.	Sim, acredito que as nossas atitudes e a forma de gerir são completamente influenciadas pelos valores adquiridos ao longo da vida. A cultura e os valores podem impactar na personalidade e consequentemente o desempenho profissional.	Depende, se a hierarquia é bem definida, e o gerente sabe impor a sua autoridade diante dos subordinados que os cercam, dificilmente a cultura poderá alterar o seu poder.

Poder Organizacional	Você acredita que para um gerente ter um bom desempenho é necessário ter autonomia gerencial? Qual sua visão sobre o assunto?	A autonomia concedida pela empresa atende as suas necessidades de gestão? Por quê?	De que forma a organização controla suas atividades e seus resultados?	O gerente pode adotar estratégia diferente da estratégia da empresa, porém, atingindo o mesmo resultado esperado pela empresa? Caso sim, de que

				forma? Caso não, por quê?
Entrevistado 1	Sim. A autonomia se torna fundamental, sendo o mercado dinâmico que exige decisões rápidas e precisas para o fomento dos negócios.	Não. A decisão atualmente é centralizada e não considera as condições culturais próprias de cada local.	Através do desempenho mensal que considera os aspectos: rentabilidade, segurança, otimização de equipamentos entre outros.	Não. As atividades seguem critérios pré-definidos que visam a obtenção de rentabilidade e segurança industrial estabelecida.
Entrevistado 2	Sim. Sem autonomia um gerente não consegue aplicar sua metodologia de trabalho, nem consegue manter a equipe sob seu comando, prejudicando inclusive a motivação de seu pessoal.	Sim. Tenho liberdade de atuação dentro dos limites estabelecidos pela empresa que são suficientes para atingir as metas.	Através de relatórios mensais padrões que informam os valores atingidos dos indicadores chave, comparando-os com as metas periódicas.	Em minha opinião, não. Caso um gerente entenda que a estratégia da empresa esteja incorreta ou vai comprometer o cumprimento da meta, ele deverá encontrar uma forma de demonstrar isso para a empresa, buscando convencê-la a mudar a estratégia ou a meta.
Entrevistado 3	Este é um dos quesitos para um bom desempenho, mas são necessários outros fatores para ter sucesso.	Não, pois a velocidade e tempo de resposta para decisões muitas vezes acabam atrapalhando o andamento dos negócios.	Através de indicadores que são avaliados via on line.	Penso que não, estaria deixando de atender uma determinação da empresa e mudando a regra do jogo.
Entrevistado 4	Sim, pois um gerente que não tem autonomia para tomar decisões acaba perdendo a confiança da sua equipe e consequentemente, afetando o seu resultado pessoal.	Não. A autonomia é reprimida.	Através do acompanhamento dos KPI's do setor.	Não, pois desta forma não estará atendendo o que a Cia quer.
Entrevistado 5	Sim, pois sem autonomia os objetivos terão maior dificuldade para serem alcançados, apesar do elevado risco de exposição negativa na empresa, caso os seus resultados não estiverem dentro do nível de desempenho esperado.	Sim, porque posso substituir profissionais e modificar estruturas organizacionais para que os objetivos possam ser alcançados à curto prazo.	Através de indicadores de desempenho e da opinião dos clientes internos sobre o trabalho prestado.	A empresa não define a estratégia, define o target. A estratégia é definida pelo gerente responsável pelo departamento.
Entrevistado 6	A autonomia gerencial é conseguida através de uma relação de confiança entre a empresa e o gestor. Quanto melhor for o desempenho e resultados do gestor, maior será o seu nível de autonomia.	Sim. Atualmente sou o responsável pela maior operação da empresa na América Latina e tenho total liberdade para desenvolver minhas atividades. Controlo um orçamento anual de aproximadamente MR$ 12.000 sem interferências da empresa. Meu papel é apresentar e defender o orçamento e depois de aprovado, colocá-lo em prática	A organização controla meus resultados através de números de paradas da unidade, disponibilidade de produto, eficiência e resultado financeiro da filial.	Normalmente a empresa já tem a sua estratégia definida e dificilmente conseguimos trabalhar com estratégias diferentes, estamos sempre alinhados.

		com pequenos desvios, apresentando resultados alinhados com os objetivos da empresa.		
Entrevistado 7	Não, pois trabalhamos coorporativamente.	Não, uma gestão matricial é difícil, pois em alguns momentos a equipe, se não for bem orientada, tende a não entender este sistema de Gestão.	Através dos resultados apresentados.	Dificilmente poderemos utilizar uma estratégia muito diferente da empresa, porém detalhes poderão fazer a diferença na sua carreira.
Entrevistado 8	Não. Eu acredito que resultados melhores são alcançados com descentralização (autonomia), mas se a empresa prefere ser centralizadora é possível o gerente alcançar bons resultados dentro dessas limitações impostas pela CIA.	Sim. Porque tenho autonomia de tomar as decisões que impactam diretamente meu negócio, dando maior velocidade.	Através de metas mensais e anuais e pela percepção do dia-a-dia.	Se a estratégia não impactar em procedimentos internos ou diretrizes e se não houver um desdobramento da estratégia até o nível gerencial, sim. Caso contrário não pode.
Entrevistado 9	Sim. O mínimo de autonomia é necessário para que a gestão tenha a "cara" do gerente. Se há muitas intervenções, acredito que seja difícil desempenhar a gestão de forma eficiente, principalmente se estas forem contraditórias com a visão do gestor.	Sim, consigo desempenhar minhas funções da forma que acredito, sem sair dos procedimentos impostos pela empresa.	Através de indicadores mensais econômicos e de performance técnica.	Na minha visão, o ideal é que todos trabalhem de acordo com as estratégias que a empresa preconiza, até porque o gerente faz parte da organização, e não deveria adotar estratégias próprias.

Estratégia Organizacional	No momento da tomada de decisão, quais são os critérios e os recursos que você leva em consideração?	Em sua opinião, qual a principal vantagem competitiva da empresa?	Normalmente a estratégia da empresa é diferenciada pela influência das regiões? Por quê?
Entrevistado 1	Viabilidade técnica e econômica, segurança na execução e atendimento no pós-vendas.	Tecnologia e capital humano	As condições mercadológicas definem as condições de gestão que deverão ser utilizadas para os negócios.
Entrevistado 2	Sempre buscando atingir os objetivos traçados pela empresa. No meu caso, tenho como critério o faturamento e a margem. Os recursos são definidos de acordo com as necessidades de cada caso, buscando maximizar a margem do negócio, mantendo o rigor na segurança da operação.	Atuação em todo território nacional, deixando-a mais perto do cliente final e reduzindo seus custos operacionais.	Não. A estratégia da empresa é definida de forma nacional. Cabe aos gerentes locais aplicarem a estratégia usando os recursos que possuem localmente e justificando necessidades adicionais.
Entrevistado 3	O tipo de cliente e o retorno para a empresa.	A tecnologia e o serviço diferenciado.	Sim, pois cada mercado exige bons produtos e serviços diferenciados.
Entrevistado 4	Financeiros (custo) e bem estar do profissional.	Tecnologia.	Porque cada região requer algo que se adéque

			à cultura local.
Entrevistado 5	Avaliação dos riscos utilizando a verba disponível pela empresa para a gestão de uma determinada região.	Elevado poder de tomar decisões e definir estratégias.	Sim, pois a cultura local interfere na velocidade para se atingirem os objetivos.
Entrevistado 6	Toda decisão deve ser tomada levando em consideração o seu impacto para a organização, é comum ter que tomar decisões que não são as melhores para a empresa, mas devem ser tomadas de forma a atender e preservar a integridade do cliente. Desta forma no momento de decisão deve ser observado o menor volume de recursos com o menor risco envolvido para as operações e pessoas.	Uma das maiores vantagens da empresa é que já tem mais de 100 anos no mercado e detém grande tecnologia, além da dedicação de seus funcionários para o atendimento dos clientes da melhor forma possível.	Sim. Principalmente devido à dificuldade de recursos nas diversas regiões.
Entrevistado 7	Pelo menos escutar duas partes e avaliar os recursos apresentados.	Tecnologia.	Não, a visão é coorporativa.
Entrevistado 8	Os critérios são as diretrizes e políticas corporativas, os procedimentos internos, o impacto no negócio. Os recursos são o budget anual, contas de custo, comissões, quadro de funcionários, terceiros, infraestrutura (civil, lógica, laboratório e outros), equipamentos etc.	Profunda conhecedora do negócio, trabalha com quadro enxuto, reduzindo seu custo. Muitas soluções técnicas já desenvolvidas.	Só no que se refere a mercado ou legislação. Pois cada região tem mercados mais ou menos nervosos ou legislações mais ou menos específicas e isso modifica a estratégia. Porém as diretrizes de modo geral são mantidas.
Entrevistado 9	Os meus critérios envolvem segurança, prazo e custos envolvidos.	Atendimento à demanda global (vários produtos e equipamentos).	Sim, alguns segmentos são mais fortes em algumas regiões que em outras, o que influencia na estratégia regional.

Desempenho Organizacional	Como você descreve e como é acompanhado seu desempenho com relação aos fatores abaixo:				
	a) Financeira (crescimento e lucro para a empresa):	b) Cliente (criação e valor para o cliente):	c) Processos internos (identificação e utilização dos recursos internos):	d) Perspectiva socioambiental (desenvolvimento e implementação de projetos e ações sociais):	e) Aprendizagem e crescimento das pessoas (desenvolvimento de um clima organizacional propício para a inovação e participação dos funcionários):
Entrevistado 1	Controle efetivo e mensal dos resultados com vendas, que devem produzir o objetivo anual atribuído para cada linha de negócios.	O acompanhamento no pós-vendas e prospecção de novas oportunidades de negócios.	Acompanhamento na utilização dos recursos disponíveis, visando o aprimoramento tecnológico em novas oportunidades.	Esta política é centralizada em nossa matriz	Controle efetivo em participação e aproveitamento nas diversas opções de treinamento disponibilizado pela empresa.
Entrevistado 2	Bom desempenho. Acompanhado por relatórios mensais	Bom desempenho. Acompanhado por retorno do cliente nas operações	Bom desempenho. Controle dos custos da atividade através de	Não aplicável.	Bom desempenho. Acompanhado através da avaliação de desempenho anual minha a de meus

	padrões.	realizadas e pela continuidade dos trabalhos, que são pontuais.	relatórios mensais padrões.		funcionários, através de prêmios de inovação e através dos resultados da atividade.
Entrevistado 3	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.
Entrevistado 4	Através das reduções de custos do setor.	No atendimento às necessidades dos clientes.	NÃO ENTENDI.	NÃO ENTENDI.	Plano anual de inovações com a participação de todos os funcionários da Cia e premiação para as melhores inovações.
Entrevistado 5	Indicadores de desempenho.	Opinião pessoal dos serviços prestados.	Auditorias.	Não é acompanhado e não sou cobrado por esse fator de desempenho.	Promoção dos subordinados contratados e treinados para cargos de maior responsabilidade.
Entrevistado 6	O acompanhamento é feito mensalmente através dos resultados das vendas contra os custos totais das operações.	Existe uma relação diária com o cliente, mas nos reunimos com freqüência mensal para tratarmos dos assuntos de uma forma geral.	Esta atividade é muito interessante, gosto de desenvolvimento das pessoas, agora mesmo estou trabalhando no processo de transferência de três pessoas da nossa unidade para outros projetos da empresa com desenvolvimento profissional.	Atuamos de forma integrada com o complexo siderúrgico nos projetos sociais da região.	Como mencionado no item C, busco sempre o desenvolvimento de pessoas, porque se eu não estiver aberto para isto, meu próprio desenvolvimento fica comprometido por falta de substituição.
Entrevistado 7	Através de relatórios e também em conjunto com as outras áreas (Cobrança, Logística e controlando custos, etc.)	Dar ao cliente o melhor atendimento possível em todas as áreas.	Buscar que as outras atividades tenham a visão do que é necessário para crescimento da empresa.	Sempre é importante buscar uma interação com a comunidade buscando não agredir seus valores.	Treinamento e dar oportunidades aos jovens que estão iniciando sua trajetória profissional.
Entrevistado 8	Muito bom. Tenho metas específicas de custos que são atingidas.	Não tenho relação direta com clientes externos. Portanto, não sou avaliado (diretamente) por criar valor para o cliente. Em relação aos meus clientes internos procuro sempre dar uma alternativa técnica para atender o negócio, cabendo à área comercial verificar se é viável	Muito bom. Tenho metas internas que são alcançadas em relação aos custos e pessoas.	Esse aspecto não é bem trabalhado pela empresa atualmente. Não tenho atribuições socioambientais a não ser metas sem muita expressão em relação ao meio ambiente, que também são atendidas atualmente.	Bom. Não há metas específicas que avaliem esses aspectos, porém tenho foco na formação da minha equipe e minha filial costuma atender as demandas de MO de outras filiais, o que mostra que temos uma boa formação local.

		comercialmente.			
Entrevistado 9	Como o meu setor trata-se de assistência técnica, não temos geração de lucro, mas sim redução de custos, e meu desempenho é acompanhado pela manutenção dos custos no target anual.	Dentro da companhia e relacionado ao meu departamento, a criação de valor para o cliente se dá através de prestação de serviços de assistência técnica preventiva e corretiva de qualidade e dentro dos prazos solicitados.	Utilização dos recursos humanos e materiais de forma otimizada visando alcançar a eficácia dos processos e atendimento dos clientes internos e externos.	A empresa nos subsidia e incentiva a criação destes projetos. Além disso, cria e repassa a implementação de projetos deste porte.	A empresa vem investindo em treinamentos constantes para os colaboradores, bem como identifica o perfil para adequação ao plano de carreiras. Somos acompanhados pelo RH neste sentido.

ANEXO III – ANÁLISE HOLÍSTICA DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

Construto: Papel do gerente
Pergunta 1: Como você chegou a ser gerente? Conte como foi sua trajetória profissional.
Respostas: Entrevistado 1: Através de bom desempenho em meus objetivos. Ingressei na empresa, após a incorporação de um grupo concorrente. Inicialmente desempenhei por um breve tempo, algumas atividades de logística e em seguida fui transferido para o Comercial, assumindo várias modalidades de clientes por seguimento / contribuição, até o cargo atual; Entrevistado 2: Após formado em Engenharia, fui contratado p/ trabalhar na área de Engenharia Industrial de uma empresa do ramo de Papel e Papelão. Depois de 05 anos trabalhando nessa mesma área, recebi proposta para trabalhar na empresa atual, na área de produção, no cargo de Coordenador de Fábrica, onde tinha sob minha responsabilidade cerca de 40 subordinados diretos e pude desenvolver minhas habilidades de liderança e de coordenação de pessoas e processos. Após dois anos e meio nessa área e com bons resultados, fui promovido a Gerente de Assistência Técnica em clientes; Entrevistado 3: Através de muitas oportunidades que não deixamos passar. Minha trajetória foi sempre planejada para trabalhar em empresas de grande porte e devido ao nosso esforço e preparação acadêmica tive a oportunidade de progredir em empresas líderes de mercado (Quaker, Gatorade, Ádria, Air Liquide); Entrevistado 4: Comecei na empresa em 1992 como Notista e desde então fui tendo oportunidades em diversos setores da Cia até chegar a minha posição atual; Entrevistado 5: Entrei na empresa como coordenador e após 4 anos na função, fui convidado para assumir a função de Gerente Regional; Entrevistado 6: Fui contratado em 1983 como Operador de Equipamentos para participar da partida de uma unidade na Bayer. Devido ao meu desenvolvimento técnico, aos 23 anos já havia me tornado o Supervisor de Produção daquela unidade, vindo mais tarde ocupar a função de Chefe de Fábrica. Em 1998 fiz a opção de sair da empresa e vir trabalhar na Air Liquide Brasil, sendo promovido em 2003 para a função de Gerente de Fábrica; Entrevistado 7: Iniciei minha trajetória como Estagiário e conforme fui adquirindo experiência fui tendo maiores responsabilidades até ser promovido a Gerente; Entrevistado 8: Atuei como Trainee, Engenheiro 1, Assessor, Chefe de Área na empresa anterior e em 2010 mudei de empresa e cargo; Entrevistado 9: Trabalhei 7 anos em uma Consultoria em Prospecção e Inovação Tecnológica. Iniciei como estagiária e logo após a conclusão da graduação fui efetivada. Iniciei como engenheiro júnior e posteriormente fui crescendo e conquistando espaço. Por fim, gerenciava equipe e atividades em diversos projetos da empresa. Saí da empresa em busca de novas áreas e desafios, foi assim que iniciei minhas atividades no meu emprego atual;
Achado: Percebeu-se que alguns entrevistados iniciaram sua carreira profissional na empresa estudada e que outros migraram de outras empresas. Contudo, todos os entrevistados iniciaram as suas atividades como subordinados, foram bem sucedidos em suas ações e cresceram na organização até atingir o cargo atual, que é o de gerente.

Quadro 7: Análise holística pergunta 1

Construto: Papel do gerente
Pergunta 2: Quais são suas atividades como gerente? E de que forma você define suas prioridades?
Respostas: Entrevistado 1: Manter a rentabilidade nos negócios; buscar constantemente o equilíbrio e motivação da equipe comercial; otimização do custo operacional; priorizar a segurança em todas as operações comerciais/ industriais; buscar conhecimento de mercado, visando saber onde estamos e onde podemos chegar. Considerando o quantitativo de atividades atual, pela importância do assunto; Entrevistado 2: Atualmente atuo na área Técnico-Comercial, como Gerente de Produto. Nessa área tenho como atividade principal o gerenciamento da linha de produto sob minha responsabilidade à nível nacional, através da definição das metas da atividade, divulgando-as aos Vendedores, Coordenadores e Gerentes Comerciais - que trabalharão para que os resultados sejam atingidos através de prospecção de novos clientes e da manutenção dos clientes-carteira, acompanhamento das metas através dos relatórios mensais, orientação Técnica e Comercial do time Comercial na formulação de propostas aos clientes, definição de parcerias com fornecedores e clientes, além de acompanhamento das operações junto às áreas técnica e de logística. As prioridades são definidas com o objetivo de atingir as metas pré-definidas, seja para garantir o faturamento planejado e/ou as margens estabelecidas pela empresa. São priorizados os clientes com maior potencial e os que criam parcerias de longo prazo através de contratos; Entrevistado 3: Liderar e administrar o dia a dia de uma unidade voltada para o segmento da saúde. As prioridades são definidas de acordo com as políticas da empresa, NN, Redução de custos, ganho de eficiência, etc...; Entrevistado 4: Gerenciar equipes multidisciplinares, avaliação de KPI's da Logística, foco na redução de custos, buscar a satisfação dos clientes através de um bom atendimento da Logística, etc. De acordo com os prazos de entrega de cada ação; Entrevistado 5: Tenho vários indicadores de desempenho como custo, segurança, performance, porém entendo que minha principal tarefa é formar e treinar equipes; Entrevistado 6: Atualmente sou o Gerente responsável pela operação dentro da Siderúrgica TKCSA em Santa Cruz. Minhas principais atividades são o controle da produção, segurança das instalações, qualidade da produção, atendimento das necessidades do cliente, conformidade industrial e controle dos custos da instalação, entre outras. As prioridades são definidas de acordo com o desenvolvimento das atividades de acordo com o seu grau de complexidade e ou necessidade de atendimento, normalmente trabalho de forma preventiva, sendo que eventualmente existem necessidades de corretivas, onde sempre dou prioridade para ajustar novamente o processo; Entrevistado 7: Gerir uma carteira de cliente, uma equipe de trabalho e interagir com as outras áreas da empresa; Entrevistado 8: Manter a rotina do dia-a-dia buscando atingir os resultados definidos pela empresa e tomando ações para corrigir o rumo a fim de alcançar os objetivos. As prioridades são definidas com base no que é crítico (importante, grande impacto) e crônico (repetitivo); Entrevistado 9: Gerir pessoas, atividades e custos de forma a otimizar a utilização de todos estes recursos de forma mais eficiente. As minhas prioridades são definidas utilizando como critério: prazo de atendimento, segurança, visando satisfação dos meus clientes internos e externos;
Achado: Verificou-se que todos os entrevistados citaram atribuições voltadas para o aumento da receita, redução de custos e o alcance das metas determinadas pela organização. Além disso, destacaram atribuições relacionadas a liderar, gerenciar e motivar a equipe de trabalho, controle da produção ao qual está interligado, disseminação das informações entre os diversos integrantes do ambiente (como: vendedores, clientes, coordenadores, gerentes comerciais), interação com outras áreas da empresa. E as prioridades são definidas em função do alcance do que é proposto pela organização, isto é, depende do prazo, segurança, grau de complexidade, segurança.

Quadro 8: Análise holística pergunta 2

Construto: Papel do gerente
Pergunta 3: Em sua visão, quais as características de um bom gerente?
Respostas: Entrevistado 1: Saber ouvir; ser seguro em suas colocações; ser justo e colaborador diante das necessidades; Entrevistado 2: Cumpridor das metas estabelecidas pela empresa, buscando ao máximo superá-las; Saber traduzir essas metas para sua equipe, mantendo-a motivada e em harmonia com os princípios básicos da empresa; Ser racional, sabendo ouvir o que a equipe tem a lhe dizer; Entrevistado 3: Saber entender a necessidade dos clientes internos e externos, fazendo uma empatia quanto à situação de cada um deles; Entrevistado 4: Liderança, proatividade, conhecimento do produto, disponibilidade e comprometimento; Entrevistado 5: Elevado equilíbrio emocional, frio, racional, assumir riscos, tomar decisões, definir estratégias, para solução de problemas, conquistar o respeito profissional dos seus subordinados, foco nos indicadores de desempenho do setor no qual é responsável e se relacionar bem com seus pares e superiores; Entrevistado 6: Um bom gerente deve ter uma visão geral da empresa e das necessidades do cliente, deve ter capacidade e independência para tomadas de decisões e ter uma grande capacidade de comunicação, de forma a envolver todas as partes na busca de um objetivo de resultados para a empresa, sendo uma das principais características de comunicação ouvir atentamente a todas as pessoas independente do seu nível hierárquico; Entrevistado 7: Direcionar a equipe a trabalhar em prol de foco que pode ser de longo ou de curto prazo; Entrevistado 8: Ter equilíbrio diante das adversidades, saber lidar com os diferentes públicos, ter foco nos resultados, saber fazer gestão de pessoas, ter liderança inspiradora, ter visão de negócio dentre outras; Entrevistado 9: Visão holística, bom relacionamento interpessoal e conhecimento do negócio;
Achado: Observou-se que as características para um gerente estão diretamente relacionadas às atribuições definidas na questão 2. As características para um bom gerente envolvem diversas ações voltadas tanto para a tomada de decisão, como por exemplo: visão geral da empresa e das necessidades do cliente, foco nos resultados, cumprir as metas estabelecidas pela organização, quanto para aquelas voltadas para pessoas (liderança, respeito profissional dos seus subordinados, direcionar a equipe) e para obtenção de informações (ter conhecimento do negócio).

Quadro 9: Análise holística pergunta 3

Construto: Papel do gerente
Pergunta 4: Quais são suas atribuições e atividades como gerente?
Respostas: Entrevistado 1: Não respondeu; Entrevistado 2: Vide resposta no item 2; Entrevistado 3: Gerar benefícios e qualidade de vida aos colaboradores e sempre optar para o que for melhor para a empresa sem deixar que as dificuldades do dia a dia atrapalhem nos objetivos e políticas da companhia; Entrevistado 4: Gerenciar equipes multidisciplinares, avaliação de KPI's da Logística, foco na redução de custos, buscar a satisfação dos clientes através de um bom atendimento da Logística, entregar resultados dentro do prazo estipulado, etc; Entrevistado 5: Gestão de pessoas e acompanhamento de indicadores de desempenho; Entrevistado 6: Responsável pelas operações, segurança, qualidade, manutenção, eficiência, controle de custos, acompanhamento de projetos e conformidade industrial; Entrevistado 7: Gerir e analisar os resultados da Unidade que sou responsável e buscar ferramentas para manter o crescimento; Entrevistado 8: Manter a rotina do dia-a-dia, buscando atingir os resultados definidos pela empresa e tomando ações para corrigir o rumo a fim de alcançar os objetivos. Fechamento de resultados mensais (custos, investimentos, segurança, gestão), responsável pelo estado do RJ; Entrevistado 9: Garantir a segurança operacional através do cumprimento dos procedimentos da empresa, gerir custos, priorizar atividades, realizar treinamentos, garantir a manutenção do sistema de gestão industrial;
Achado: Esta questão está relacionada à questão de número 2, envolvendo assim respostas bem parecidas, em que as atribuições citadas estão voltadas para a tomada de decisão, para os seus subordinados e para obtenção de informações sobre a organização e o meio ao qual a mesma está envolvida.

Quadro 10: Análise holística pergunta 4

Construto: Papel do gerente
Pergunta 5: Descreva, pelo menos, cinco das suas características como um gerente?
Respostas: Entrevistado 1: Pró- ativo; ouvinte, organizado, comprometido e colaborador; Entrevistado 2: Perseverante, bom ouvinte, analítico, racional, parceiro; Entrevistado 3: Dedicado, Detalhista; Entrevistado 4: Proativo, comprometido, focado, motivado e visionário; Entrevistado 5: Frio, racional, raciocínio rápido para tomada de decisão, organizado e líder; Entrevistado 6: Comunicativo, gosto de trabalhar com uma equipe integrada e com feedback; Participativo, acho que os resultados são parte do trabalho de todos; Atuante, na minha visão o gerente tem que acompanhar as atividades de uma forma geral, verificando todos os detalhes da operação; Equilíbrio, não deve se envolver com a equipe de forma a confundir amizade com o lado profissional e deve valorizar realmente os melhores profissionais de sua equipe, dando retorno a eles; Conhecimento, tenho um bom desenvolvimento técnico, o que facilita em muito nas tomadas de decisão; Entrevistado 7: Eloquência, educação, organização, controlar e gestão; Entrevistado 8: Equilibrado, foco no resultado, foco nas prioridades, envolvido com a equipe e visão de negócio; Entrevistado 9: Bom relacionamento interpessoal, boa ouvinte, análise crítica, controle emocional, busca constante por aprendizado;
Achado: Observou-se nesta questão que os gerentes relacionam suas características pessoais com as características gerenciais, destacando a personalidade de um gerente com características tais como: ouvinte, organizado, comprometido, frio, racional, detalhista. Percebe-se assim que o gerente tem de alinhar suas características pessoais às características de um bom gerente.

Quadro 11: Análise holística pergunta 5

Construto: Cultura organizacional
Pergunta 6: A cultura local pode interferir no processo de gestão dos gerentes oriundos de outras regiões? De que forma?
Respostas: Entrevistado 1: Sim. O homem é fruto do meio cultural / empresarial local e apesar dos procedimentos organizacionais que visam procedimentar as atividades, precisaremos ajustá-los às características próprias de cada local; Entrevistado 2: Sim. Deve ser levado em conta as características regionais para que o gerente entenda a forma como as pessoas, tanto subordinados quanto os clientes, agem e pensam para que ele saiba como deverá abordar de forma eficaz essas pessoas para que seus objetivos sejam atingidos. Não será alterado o conteúdo, mas a forma de fazer com que o objetivo seja atingido respeitando a cultura local; Entrevistado 3: Pode interferir caso o gestor não tenha uma boa referencia do mercado local e bons funcionários para apoiá-lo na gestão dos negócios; Entrevistado 4: Sim. Dependerá da adaptabilidade do gestor quanto à cultura local; Entrevistado 5: Os caminhos podem ser diferentes em função da cultura local devido às diferentes características pessoais de uma determinada região, porém os objetivos poderão ser alcançados do mesmo jeito modificando o método de relacionamento pessoal; Entrevistado 6: Este é um ponto interessante, pois existem gerentes que não conseguem se adaptar em diferentes regiões. Tenho observado isto constantemente na empresa, onde pessoas principalmente oriundas de São Paulo têm dificuldade de se adaptar no Rio de Janeiro. Na minha visão deve haver respeito pela cultura local e um bom gerente deve estar inserido neste contexto participando e dividindo esta cultura com seus funcionários; Entrevistado 7: Sim, inicialmente devemos nos adaptar à cultura local para entendermos as atitudes; Entrevistado 8: Sim. Somos muito atentos em atingir os objetivos da empresa cumprindo os procedimentos corporativos. Vejo que há outras regiões que o cumprimento exato dos procedimentos nem sempre é seguido rigorosamente; Entrevistado 9: Inicialmente sim, mas acredito que tudo é adaptável. A cultura local pode afetar a forma de lidar com as pessoas e situações. Por exemplo, há locais onde as pessoas são mais contidas, e no caso de o gerente vir de regiões mais abertas, ele precisa sentir o ritmo do local e encontrar um "meio termo", visando não criar conflitos de relacionamentos;
Achado: Houve uma convergência de idéias nas respostas dos entrevistados quanto ao fato da cultura interferir nos gerentes oriundos de outras regiões. É importante destacar que esta cultura influencia nos métodos de trabalho do gerente, portanto ele deve ser capaz de adaptar-se à cultura do local para o qual foi designado, bem como a empresa deve respeitar o espaço do gerente, isto é, existem indivíduos que não conseguem adequar-se rapidamente à determinada região, assim a empresa deve tentar compreender esta dificuldade.

Quadro 12: Análise holística pergunta 6

Construto: Cultura organizacional
Pergunta 7: A cultura organizacional pode afetar o desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?
Respostas: Entrevistado 1: Sim. Ele precisará ajustar sua gestão pessoal aos padrões utilizados; Entrevistado 2: Sim, a cultura organizacional pode afetar o desempenho do gerente nos casos em que não houver coincidência ou sintonia na forma de trabalhar e nos objetivos de ambos; Entrevistado 3: Pode afetar, pois uma empresa com estrutura centralizada, por exemplo, pode não atender os prazos e velocidades exigidas pelo mercado/cliente; Entrevistado 4: Sim. A negociação ou contato com a equipe dependerá da sua adaptabilidade para o sucesso do seu trabalho; Entrevistado 5: Entendo que a cultura pode interferir no prazo para que os objetivos sejam alcançados se uma determinada empresa der menos autonomia para tomar decisões ou ser mais conservadora nas ações; Entrevistado 6: A cultura organizacional tem uma influência direta no desempenho do gerente quando existe uma cultura centralizadora e este tem pouca liberdade de atuação, limitando o seu campo de decisões. Porém, cabe ao gestor entender esta cultura da empresa e buscar meios através de seu desenvolvimento, apresentando argumentos que sustentem os seus pedidos de investimentos ou mudanças na organização; Entrevistado 7: Sim, em alguns casos pode travar oportunidades, porém nossa visão tem que ser coorporativa; Entrevistado 8: Sim. Se o gerente não se adaptar à forma de trabalho que a empresa deseja, ele terá dificuldades de desempenhar um bom papel; Entrevistado 9: Sim. Dependendo da cultura organizacional, ela pode dar mais ou menos autonomia e autoridade para o gerente. O que pode afetar o desempenho positiva ou negativamente;
Achado: Nesta questão todos os entrevistados concordaram que a cultura organizacional pode afetar o desempenho do gerente. Esta cultura afeta o desempenho à medida que não existe sintonia entre a estrutura organizacional e os métodos de trabalho do gerente, cabe ao mesmo tomar a decisão de adequar-se à cultura da organização ou não.

Quadro 13: Análise holística pergunta 7

Construto: Cultura organizacional
Pergunta 8: Cultura nacional ou regional tem como elemento principal os valores adquiridos na comunidade, escolas e família. Essa cultura pode afetar o desempenho do gerente? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?
Respostas: Entrevistado 1: Sim. Ele precisará desenvolver uma rotina e comunicação que seja direcionada e entendida por todos; Entrevistado 2: Sim. A cultura de um indivíduo muitas vezes atinge sua forma de trabalhar e de abordar as pessoas (subordinados, colegas ou clientes) e isso afeta o desempenho do gerente quando essa cultura vai de encontro aos princípios praticados na empresa; Entrevistado 3: Sim como já foi mencionado, cada local tem sua cultura e característica bem peculiar para um determinado produto ou serviço; Entrevistado 4: Não respondeu; Entrevistado 5: Não. Porque o modelo de gestão deve ser adaptado à cultura local para que os objetivos sejam alcançados; Entrevistado 6: Sim. Dificuldade do gerente em se inserir na cultura local. O gerente precisa ser parte integrante do grupo e isto exige participação em atividades sociais; Entrevistado 7: Inicialmente sim, depois podemos conduzir da forma coorporativa e adaptando a cultura local; Entrevistado 8: Sim. Se o gerente for preso a valores dos quais a empresa não comungue deles ele terá dificuldades de desempenhar um bom papel. O inverso também ocorre; Entrevistado 9: Sim, acredito que as nossas atitudes e a forma de gerir são completamente influenciadas pelos valores adquiridos ao longo da vida. A cultura e os valores podem impactar na personalidade e consequentemente o desempenho profissional;
Achado: A maioria dos entrevistados respondeu que a cultura nacional ou regional pode afetar o desempenho do gerente. Os valores adquiridos ao longo da vida influenciam o modo de ser do gerente, para que ele possa entender e adaptar-se à localidade é importante que entenda as características culturais existentes, bem como participar do grupo e das atividades sociais que ocorrem.

Quadro 14: Análise holística pergunta 8

Construto: Cultura organizacional
Pergunta 9: A cultura regional pode alterar o poder do gerente, de acordo com sua região de trabalho? Por quê?
Respostas: Entrevistado 1: Sim. As características culturais são muito próprias e exigirão muito bom senso na condução dos assuntos; Entrevistado 2: Sim, porém isso pode ser revertido com as habilidades do gerente em se adaptar ao ambiente de trabalho e à cultura regional que estiver prevalecendo no momento; Entrevistado 3: A forma de trabalho sim, o poder não, pois este é definido de acordo com as políticas já estabelecidas pela empresa; Entrevistado 4: Não. Porque o poder não depende da cultura e sim do perfil do gestor e a forma com que ele irá tratar as situações ou problemas; Entrevistado 5: Não, porque o poder do gerente é matricial independente da região em que ele atua; Entrevistado 6: Sem dúvida. Os gerentes que trabalham mais afastados das sedes das empresas, normalmente tem um poder de decisão mais elevado, à medida que ele muitas das vezes tem que tomar decisões onde o suporte está distante; Entrevistado 7: Gerente não deve se prender ao poder e se direcionar ao ter o respeito da equipe; Entrevistado 8: Sim. Se o gerente não se adaptar à forma de trabalho que a região deseja ele terá dificuldades de desempenhar um bom papel; Entrevistado 9: Depende, se a hierarquia é bem definida, e o gerente sabe impôr a sua autoridade diante dos subordinados que o cercam, dificilmente a cultura poderá alterar o seu poder;
Achado: Nesta questão houve uma divergência de opiniões dos entrevistados. Sete entrevistados destacaram que a cultura pode sim alterar o poder do gerente, pois existem características culturais próprias da localidade e o gerente terá de modificar sua forma de conduzir os assuntos. Três entrevistados afirmaram que o poder do gerente não é alterado pela cultura regional, visto que o poder a eles concebido é determinado pelo perfil que cada um possui frente a sua equipe de trabalho, bem como as políticas definidas pela organização.

Quadro 15: Análise holística pergunta 9

Construto: Poder Organizacional
Pergunta 10: Você acredita que para um gerente ter um bom desempenho é necessário ter autonomia gerencial? Qual sua visão sobre o assunto?
Respostas: Entrevistado 1: Sim. A autonomia se torna fundamental, sendo o mercado dinâmico que exige decisões rápidas e precisas para o fomento dos negócios; Entrevistado 2: Sim. Sem autonomia um gerente não consegue aplicar sua metodologia de trabalho, nem consegue manter a equipe sob seu comando, prejudicando inclusive a motivação de seu pessoal; Entrevistado 3: Este é um dos quesitos para um bom desempenho, mas são necessários outros fatores para se ter o sucesso; Entrevistado 4: Sim, pois um gerente que não tem autonomia para tomar decisões acaba perdendo a confiança da sua equipe e consequentemente afeta o seu resultado pessoal; Entrevistado 5: Sim, pois sem autonomia os objetivos terão maior dificuldade para serem alcançados, apesar do elevado risco de exposição negativa na empresa, caso os seus resultados não estiverem dentro do nível de desempenho esperado; Entrevistado 6: A autonomia gerencial é conseguida através de uma relação de confiança entre a empresa e o gestor. Quanto melhor for o desempenho e resultados do gestor, maior será o seu nível de autonomia; Entrevistado 7: Não, pois trabalhamos coorporativamente; Entrevistado 8: Não. Eu acredito que resultados melhores são alcançados com descentralização (autonomia), mas se a empresa prefere ser centralizadora, é possível o gerente alcançar bons resultados dentro dessas limitações impostas pela CIA; Entrevistado 9: Sim. O mínimo de autonomia é necessário para que a gestão tenha a "cara" do gerente. Se há muitas intervenções acredito que seja difícil desempenhar a gestão de forma eficiente, principalmente se estas forem contraditórias com a visão do gestor;
Achado: A maioria dos entrevistados destacou que é preciso ter autonomia gerencial para ter um bom desempenho, porque é por meio desta autonomia que o gerente consegue aplicar sua metodologia, mantendo a equipe sobre seu comando desempenhando de forma eficiente as metas definidas pela organização. Os entrevistados que foram contra a questão da autonomia descreveram que o gerente deve adaptar-se à estrutura definida pela organização, ou seja, se é uma estrutura mais centralizadora e com menos autonomia ou vice-versa.

Quadro 16: Análise holística pergunta 10

Construto: Poder Organizacional
Pergunta 11: A autonomia concedida pela empresa atende as suas necessidades de gestão? Por quê?
Respostas: Entrevistado 1: Não. A decisão atualmente é centralizada e não considera as condições culturais próprias de cada local; Entrevistado 2: Sim. Tenho liberdade de atuação dentro dos limites estabelecidos pela empresa, que são suficientes para atingir as metas; Entrevistado 3: Não, pois a velocidade e tempo de resposta para decisões muitas vezes acabam atrapalhando o andamento dos negócios; Entrevistado 4: Não. A autonomia é reprimida; Entrevistado 5: Sim, porque posso substituir profissionais e modificar estruturas organizacionais para que os objetivos possam ser alcançados a curto prazo; Entrevistado 6: Sim. Atualmente sou o responsável pela maior operação da empresa na América Latina e tenho total liberdade para desenvolver minhas atividades, controlo um orçamento anual de aproximadamente MR$ 12.000 sem interferências da empresa. Meu papel é apresentar e defender o orçamento e depois de aprovado colocá-lo em prática com pequenos desvios, apresentando resultados alinhados com os objetivos da empresa; Entrevistado 7: Não, uma gestão matricial é difícil, pois em alguns momentos a equipe, se não for bem orientada, tende a não entender este sistema de Gestão; Entrevistado 8: Sim. Porque tenho autonomia de tomar as decisões que impactam diretamente meu negócio, dando maior velocidade; Entrevistado 9: Sim, consigo desempenhar minhas funções da forma que acredito, sem sair dos procedimentos impostos pela empresa;
Achado: Houve uma divergência de opiniões para este grupo de entrevistados. Quatro entrevistados descreveram que a autonomia não atende as suas necessidades, pois a gestão baseada em uma matriz é muito difícil e a empresa não considera questões culturais como a velocidade da tomada de decisão. Cinco entrevistados afirmaram que possuem autonomia suficiente, porque podem controlar algumas atividades organizacionais, tais como definir o orçamento, demitir e admitir funcionários, entre outros.

Quadro 17: Análise holística pergunta 11

Construto: Poder Organizacional
Pergunta 12: De que forma a organização controla suas atividades e seus resultados?
Respostas: Entrevistado 1: Através do desempenho mensal que considera os aspectos: rentabilidade, segurança, otimização de equipamentos, entre outros; Entrevistado 2: Através de relatórios mensais, padrões que informam os valores atingidos dos indicadores chave, comparando-os com as metas periódicas; Entrevistado 3: Através de indicadores que são avaliados via on line; Entrevistado 4: Através do acompanhamento dos KPI's do setor; Entrevistado 5: Através de indicadores de desempenho e da opinião dos clientes internos sobre o trabalho prestado; Entrevistado 6: A organização controla meus resultados através de números de paradas da unidade, disponibilidade de produto, eficiência e resultado financeiro da filial; Entrevistado 7: Através dos resultados apresentados; Entrevistado 8: Através de metas mensais e anuais e pela percepção do dia-a-dia; Entrevistado 9: Através de indicadores mensais econômicos e de performance técnica;
Achado: O controle das atividades e dos resultados dos gerentes é realizado principalmente por meio de indicadores de desempenho mensais. Nestes indicadores são considerados fatores como: rentabilidade, segurança, otimização de equipamentos.

Quadro 18: Análise holística pergunta 12

Construto: Poder Organizacional
Pergunta 13: O gerente pode adotar estratégia diferente da estratégia da empresa, porém, atingindo o mesmo resultado esperado pela empresa? Caso sim, de que forma? Caso não, por quê?
Respostas: Entrevistado 1: Não. As atividades seguem critérios pré-definidos que visam a obtenção de rentabilidade e segurança industrial estabelecida; Entrevistado 2: Em minha opinião, não. Caso um gerente entenda que a estratégia da empresa esteja incorreta ou vai comprometer o cumprimento da meta, ele deverá encontrar uma forma de demonstrar isso para a empresa, buscando convencê-la a mudar a estratégia ou a meta; Entrevistado 3: Penso que não, estaria deixando de atender uma determinação da empresa e mudando a regra do jogo; Entrevistado 4: Não, pois desta forma não estará atendendo o que a Cia quer; Entrevistado 5: A empresa não define a estratégia, define o target. A estratégia é definida pelo gerente responsável pelo departamento; Entrevistado 6: Normalmente a empresa já tem a sua estratégia definida e dificilmente conseguimos trabalhar com estratégias diferentes, estamos sempre alinhados; Entrevistado 7: Dificilmente poderemos utilizar uma estratégia muito diferente da empresa, porém detalhes poderão fazer a diferença na sua carreira; Entrevistado 8: Se a estratégia não impactar em procedimentos internos ou diretrizes e se não houver um desdobramento da estratégia até o nível gerencial, sim. Caso contrário não pode; Entrevistado 9: Na minha visão, o ideal é que todos trabalhem de acordo com as estratégias que a empresa preconiza, até porque o gerente faz parte da organização, e não deveria adotar estratégias próprias;
Achado: Neste grupo de entrevistados, a maioria destacou que o gerente não pode adotar uma estratégia diferente da definida pela organização, porque a organização possui critérios pré-definidos que devem ser seguidos e o gerente é um componente da organização e, portanto deve ser guiado pelas estratégias da mesma.

Quadro 19: Análise holística pergunta 13

Construto: Estratégia Organizacional
Pergunta 14: No momento da tomada de decisão, quais são os critérios e os recursos que você leva em consideração?
Respostas: Entrevistado 1: Viabilidade técnica - econômica, segurança na execução e atendimento no pós-vendas; Entrevistado 2: Sempre buscando atingir os objetivos traçados pela empresa. No meu caso, tenho como critério o faturamento e a margem. Os recursos são definidos de acordo com as necessidades de cada caso, buscando maximizar a margem do negócio, mantendo o rigor na segurança da operação; Entrevistado 3: O tipo de cliente e o retorno para a empresa; Entrevistado 4: Financeiros (custo) e bem estar do profissional; Entrevistado 5: Avaliação dos riscos utilizando a verba disponível pela empresa para a gestão de uma determinada região; Entrevistado 6: Toda decisão deve ser tomada levando em consideração o seu impacto para a organização, é comum ter que tomar decisões que não são as melhores para a empresa, mas devem ser tomadas de forma a atender e preservar a integridade do cliente. Desta forma no momento de decisão deve ser observado o menor volume de recursos com o menor risco envolvido para as operações e pessoas; Entrevistado 7: Pelo menos escutar duas partes e avaliar os recursos apresentados; Entrevistado 8: Os critérios são as diretrizes e políticas corporativas, os procedimentos internos, o impacto no negócio. Os recursos são o budget anual, contas de custo, comissões, quadro de funcionários, terceiros, infra-estrutura (civil, lógica, laboratório etc.), equipamentos etc; Entrevistado 9: Os meus critérios envolvem segurança, prazo e custos envolvidos;
Achado: Os critérios utilizados para a tomada de decisão dos entrevistados são: retorno financeiro para a organização, as políticas definidas pela organização, os recursos e os custos utilizados.

Quadro 20: Análise holística pergunta 14

Construto: Estratégia Organizacional
Pergunta 15: Em sua opinião, qual a principal vantagem competitiva da empresa?
Respostas: Entrevistado 1: Tecnologia e capital humano; Entrevistado 2: Atuação em todo território nacional, deixando-a mais perto do cliente final e reduzindo seus custos operacionais; Entrevistado 3: A tecnologia e o serviço diferenciado; Entrevistado 4: Tecnologia; Entrevistado 5: Elevado poder de tomar decisões e definir estratégias; Entrevistado 6: Uma das maiores vantagens da empresa é que já tem mais de 100 anos no mercado e detém grande tecnologia, além da dedicação de seus funcionários para o atendimento aos clientes da melhor forma possível; Entrevistado 7: Tecnologia; Entrevistado 8: Profunda conhecedora do negócio, trabalha com quadro enxuto, reduzindo seu custo. Muitas soluções técnicas já desenvolvidas; Entrevistado 9: Atendimento à demanda global (vários produtos e equipamentos);
Achado: Dos nove entrevistados, cinco destacaram a tecnologia como a principal vantagem competitiva da empresa. Outros fatores foram citados, sendo: estabilidade no mercado, conhecimento do negócio e capital humano.

Quadro 21: Análise holística pergunta 15

Construto: Estratégia Organizacional
Pergunta 16: Normalmente a estratégia da empresa é diferenciada pela influência das regiões? Por quê?
Respostas: Entrevistado 1: As condições mercadológicas definem as condições de gestão que deverá ser utilizada para os negócios; Entrevistado 2: Não. A estratégia da empresa é definida de forma nacional. Cabe aos gerentes locais aplicarem a estratégia usando os recursos que possuem localmente e justificando necessidades adicionais; Entrevistado 3: Sim, pois cada mercado exige além de bons produtos, serviços diferenciados; Entrevistado 4: Porque cada região requer algo que se adéque à cultura local; Entrevistado 5: Sim, pois a cultura local interfere na velocidade para se atingirem os objetivos; Entrevistado 6: Sim. Principalmente devido à dificuldade de recursos nas diversas regiões; Entrevistado 7: Não, a visão é coorporativa; Entrevistado 8: Só no que se refere a mercado ou legislação. Pois cada região tem mercados mais ou menos nervosos ou legislações mais ou menos específicas e isso modifica a estratégia. Porém as diretrizes de modo geral são mantidas; Entrevistado 9: Sim, alguns segmentos são mais fortes em algumas regiões que em outras, o que influencia na estratégia regional;
Achado: Existiu uma divergência de opiniões entre os entrevistados. Uma parte destacou que há uma diferença da estratégia da empresa por regiões, porque cada região possui uma velocidade e recursos diferenciados. Outra parte considerou que não há diferença da estratégia da empresa por regiões, visto que a visão é corporativa.

Quadro 22: Análise holística pergunta 16

Construto: Desempenho Organizacional
Pergunta 17: Como você descreve e como é acompanhado seu desempenho com relação aos fatores abaixo: a) Financeira (crescimento e lucro para a empresa):
Respostas: Entrevistado 1: Controle efetivo e mensal dos resultados com vendas, que devem produzir o objetivo anual atribuídos para cada linha de negócios; Entrevistado 2: Bom desempenho. Acompanhado por relatórios mensais padrões; Entrevistado 3: Não respondeu; Entrevistado 4: Através das reduções de custos do setor; Entrevistado 5: Indicadores de desempenho; Entrevistado 6: O acompanhamento é feito mensalmente através dos resultados das vendas contra os custos total das operações; Entrevistado 7: Através de relatórios e também em conjunto com as outras áreas (Cobrança, logística, controle de custos, etc.); Entrevistado 8: Muito bom. Tenho metas específicas de custos que são atingidas; Entrevistado 9: Como o meu setor trata-se de assistência técnica, não temos geração de lucro, mas sim, redução de custos, e meu desempenho é acompanhado pela manutenção dos custos no target anual;
Achado: A perspectiva financeira é acompanhada por meio de relatórios e resultados a partir das metas estipuladas pela organização.

Quadro 23: Análise holística pergunta 17, letra a

Construto: Desempenho Organizacional
Pergunta 17: Como você descreve e como é acompanhado seu desempenho com relação aos fatores abaixo: b) Cliente (criação e valor para o cliente):
Respostas: Entrevistado 1: O acompanhamento no pós vendas e prospecção de novas oportunidades de negócio; Entrevistado 2: Bom desempenho. Acompanhado por retorno do cliente nas operações realizadas e pela continuidade dos trabalhos, que são pontuais; Entrevistado 3: Não respondeu; Entrevistado 4: No atendimento às necessidades dos clientes; Entrevistado 5: Opinião pessoal dos serviços prestados; Entrevistado 6: Existe uma relação diária com o cliente, mas nos reunimos com frequência mensal para tratarmos dos assuntos de uma forma geral; Entrevistado 7: Dar ao cliente o melhor atendimento possível em todas as áreas; Entrevistado 8: Não tenho relação direta com clientes externos. Portanto, não sou avaliado (diretamente) por criar valor para o cliente. Em relação aos meus clientes internos procuro sempre dar uma alternativa técnica para atender o negócio, cabendo à área comercial verificar se é viável comercialmente; Entrevistado 9: Dentro da companhia e relacionado ao meu departamento, a criação de valor para o cliente se dá através de prestação de serviços de assistência técnica preventiva e corretiva de qualidade e dentro dos prazos solicitados;
Achado: Os clientes são acompanhados por meio do pós-venda, atendimento das necessidades dos mesmos, prestando serviço de qualidade de forma preventiva e corretiva.

Quadro 24: Análise holística pergunta 17, letra b

Construto: Desempenho Organizacional
Pergunta 17: Como você descreve e como é acompanhado seu desempenho com relação aos fatores abaixo: c) Processos internos (identificação e utilização dos recursos internos):
Respostas: Entrevistado 1: Acompanhamento na utilização dos recursos disponíveis, visando o aprimoramento tecnológico em novas oportunidades; Entrevistado 2: Bom desempenho. Controle dos custos da atividade através de relatórios mensais padrões; Entrevistado 3: Não respondeu; Entrevistado 4: NÃO ENTENDI; Entrevistado 5: Auditorias; Entrevistado 6: Esta atividade é muito interessante, gosto de desenvolvimento das pessoas, agora mesmo estou trabalhando no processo de transferência de três pessoas da nossa unidade para outros projetos da empresa com desenvolvimento profissional; Entrevistado 7: Buscar que as outras atividades tenham a visão do que é necessário para crescimento da empresa; Entrevistado 8: Muito bom. Tenho metas internas que são alcançadas em relação aos custos e pessoas; Entrevistado 9: Utilização dos recursos humanos, e materiais de forma otimizada visando alcançar a eficácia dos processos e atendimento dos clientes internos e externos;
Achado: Os processos internos são monitorados através de auditorias e relatórios, tentando assim alcançar as metas definidas pela empresa.

Quadro 25: Análise holística pergunta 17, letra c

Construto: Desempenho Organizacional
Pergunta 17: Como você descreve e como é acompanhado seu desempenho com relação aos fatores abaixo: d) Perspectiva socioambiental (desenvolvimento e implementação de projetos e ações sociais):
Respostas: Entrevistado 1: Esta política é centralizada em nossa matriz; Entrevistado 2: Não aplicável; Entrevistado 3: Não respondeu; Entrevistado 4: NÃO ENTENDI; Entrevistado 5: Não é acompanhado e não sou cobrado por esse fator de desempenho; Entrevistado 6: Atuamos de forma integrada com o complexo siderúrgico nos projetos sociais da região; Entrevistado 7: Sempre é importante buscar uma interação com a comunidade buscando não agredir seus valores; Entrevistado 8: Esse aspecto não é bem trabalhado pela empresa atualmente. Não tenho atribuições socioambientais a não ser metas sem muita expressão em relação a meio ambiente, que também são atendidas atualmente; Entrevistado 9: A empresa nos subsidia e incentiva a criação destes projetos. Além disso, cria e repassa a implementação de projetos deste porte;
Achado: A maioria dos entrevistados destacou que a perspectiva socioambiental está centralizada na matriz, mas que a empresa subsidia a criação de projetos sociais por parte dos gerentes.

Quadro 26: Análise holística pergunta 17, letra d

Construto: Desempenho Organizacional
Pergunta 17: Como você descreve e como é acompanhado seu desempenho com relação aos fatores abaixo: e) Aprendizagem e crescimento das pessoas (desenvolvimento de um clima organizacional propício para a inovação e participação dos funcionários):
Respostas: Entrevistado 1: Controle efetivo em participação e aproveitamento nas diversas opções de treinamento disponibilizado pela empresa; Entrevistado 2: Bom desempenho. Acompanhado através da avaliação de desempenho anual minha e de meus funcionários, através de prêmios de inovação e através dos resultados da atividade; Entrevistado 3: Não respondeu; Entrevistado 4: Plano anual de inovações com a participação de todos os funcionários da Cia e premiação para as melhores inovações; Entrevistado 5: Promoção dos subordinados contratados e treinados para cargos de maior responsabilidade; Entrevistado 6: Como mencionado no item C, busco sempre o desenvolvimento de pessoas, porque se eu não estiver aberto para isto, meu próprio desenvolvimento fica comprometido por falta de substituição; Entrevistado 7: Treinamento e dar oportunidades aos jovens que estão iniciando sua trajetória profissional; Entrevistado 8: Bom. Não há metas específicas que avaliem esses aspectos, porém tenho foco na formação da minha equipe e minha filial costuma atender as demandas de MO de outras filiais, o que mostra que temos uma boa formação local; Entrevistado 9: A empresa vem investindo em treinamentos constantes para os colaboradores, bem como identifica o perfil para adequação ao plano de carreiras. Somos acompanhados pelo RH neste sentido;
Achado: A maioria dos entrevistados destaca que acompanham as atividades dos seus subordinados e valorizam a sua equipe através de treinamentos, promoção dos subordinados, oferecimento de oportunidades para jovens e premiações para as melhores inovações.

Quadro 27: Análise holística pergunta 17, letra e

ANEXO IV: CRUZAMENTO ENTRE AS RESPOSTAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA E AS DIMENSÕES E PAPÉIS GERENCIAIS DEFINIDOS POR MINTZBERG

Dimensões	Interpessoais			Informacionais			Decisórios			
Papéis Gerenciais	Símbolo	Líder	Elemento de Ligação	Monitor	Disseminador	Porta-Voz	Empreendedor	Solucionador de Conflitos	Administrador de Recursos	Negociador
Entrevistado 1		Buscar constantemente o equilíbrio e motivação da equipe comercial; Aproveitar as diversas opções de treinamento disponibilizadas pela empresa.		Buscar conhecimento de mercado.	Ajustar os procedimentos organizacionais às características próprias de cada local.	Desenvolver uma rotina e comunicação que seja direcionada e entendida por todos.	Possuir bom senso na condução dos assuntos de acordo com a região de trabalho; Acompanhar o pós-vendas e prospecção de novas oportunidades de negócios.	Priorizar a segurança em todas as operações comerciais/ industriais; Possuir controle efetivo em participação.	Manter a rentabilidade nos negócios; Otimização do custo operacional; Ter controle efetivo e mensal dos resultados com vendas.	Ter autonomia para tomar decisões rápidas e precisas para o fomento dos negócios
Entrevistado 2		Desenvolver orientação Técnica e Comercial do time Comercial na formulação de propostas aos clientes; Ter autonomia para aplicar sua metodologia de trabalho e manter a equipe sob seu comando;	Definir parcerias com fornecedores e clientes;	Acompanhar as metas através dos relatórios mensais; Acompanhar as operações junto às áreas técnica e de logística; Conhecer como as pessoas, tanto subordinados quanto os clientes, agem e pensam para que saiba como deverá abordar de forma eficaz essas pessoas para que seus objetivos sejam atingidos;	Divulgando as metas aos Vendedores, Coordenadores e Gerentes Comerciais;			Fazer com que o objetivo seja atingido, respeitando a cultura local; Relacionar a cultura local aos princípios praticados na empresa; Ter capacidade de adaptação ao ambiente de trabalho e à cultura regional que estiver prevalecendo no momento;	Gerenciar a linha de produto sob minha responsabilidade à nível nacional; Definir as metas da atividade; Aplicar a estratégia da empresa usando os recursos que possui; Buscar sempre atingir os objetivos traçados pela empresa;	Ter liberdade de atuação dentro dos limites estabelecidos pela empresa que são suficientes para atingir as metas;
Entrevistado 3		Liderar e administrar o dia a dia de uma unidade voltada para o segmento da saúde; Gerar benefícios e qualidade de vida		Ter uma boa referência do mercado local e bons funcionários para apoiá-lo na gestão dos negócios;				Relacionar a autonomia concedida pela empresa à velocidade e tempo de resposta para decisões do mercado;		Optar sempre para o que for melhor para a empresa, sem deixar que as dificuldades do dia a dia atrapalhem os

		aos colaboradores;								objetivos e políticas da companhia;
Entrevistado 4		Acompanhar o plano anual de inovações com a participação de todos os funcionários da Cia e premiação para as melhores inovações; Gerenciar equipes multidisciplinares;		Avaliar KPI's da Logística;		Buscar a satisfação dos clientes através de um bom atendimento da Logística;		Ter adaptabilidade quanto à cultura local;	Focar na redução de custos;	Possuir autonomia para tomar decisões;
Entrevistado 5		Desenvolver gestão de pessoas; Promover os subordinados contratados e treinados para cargos de maior responsabilidade;		Acompanhar os indicadores de desempenho; Avaliar os riscos utilizando a verba disponível pela empresa para a gestão de uma determinada região;				Modificar o método de relacionamento pessoal se a cultura local e empresarial não for parecida; Ter capacidade de adaptar o modelo de gestão a cultura local para que os objetivos sejam alcançados;	Ter autonomia para substituir profissionais; Modificar estruturas organizacionais para que os objetivos possam ser alcançados em curto prazo; Definir as estratégias a serem alcançadas pelo departamento;	
Entrevistado 6	Ser parte integrante do grupo;	Desenvolver pessoas;	Atuar de forma integrada com o complexo siderúrgico nos projetos sociais da região; Respeitar a cultura local;	Acompanhar os resultados das vendas contra os custos totais das operações; Entender a cultura da empresa;	Buscar meios através do desenvolvimento da cultura da empresa para apresentar argumentos que sustentem os seus pedidos de investimentos ou mudanças na organização;	Desenvolver o atendimento das necessidades do cliente;		Desenvolver segurança das instalações;	Controlar a produção; Apresentar os resultados alinhados com os objetivos da empresa; Colocar o orçamento em prática com pequenos desvios; Apresentar e defender o orçamento; Controlar os custos da instalação; Promover qualidade da produção;	Tomar decisão levando em consideração o seu impacto para a organização;
Entrevistado 7	Ter o respeito da equipe;	Gerenciar uma equipe de trabalho; Treinar e dar oportunidades aos jovens que estão iniciando sua trajetória profissional;	Interagir com as outras áreas da empresa; Escutar duas partes; Buscar uma interação com a comunidade,	Gerir e analisar os resultados das Unidades que sou responsável; Avaliar os recursos apresentados;		Dar ao cliente o melhor atendimento possível em todas as áreas;		Adaptar-se a cultura local para entendermos as atitudes;	Buscar ferramentas para manter o crescimento;	Gerir uma carteira de cliente;

			buscando não agredir seus valores;							
Entrevistado 8					Cumprir os procedimentos corporativos;			Tomando ações para corrigir o rumo a fim de alcançar os objetivos; Adaptar-se à forma de trabalho que a empresa deseja;	Manter a rotina do dia-a-dia; Buscar atingir os resultados definidos pela empresa;	Ter autonomia para tomar as decisões que impactam diretamente meu negócio, dando maior velocidade;
Entrevistado 9		Realizar treinamentos;		Trabalhar de acordo com as estratégias que a empresa preconiza;	Garantir a manutenção do sistema de gestão industrial;			Adaptar-se à cultura local; Prestar serviços de assistência técnica preventiva e corretiva de qualidade para os clientes;	Gerir pessoas, atividades e custos de forma a otimizar a utilização de todos estes recursos de forma mais eficiente; Gerir custos; Priorizar atividades; Desempenhar as funções da forma que acredito, sem sair dos procedimentos impostos pela empresa;	Garantir a segurança operacional através do cumprimento dos procedimentos da empresa;

Quadro 28: Cruzamento entre as respostas dos sujeitos da pesquisa e as dimensões e papéis gerenciais definidos por Mintzberg