



DESEMPENHO E PAPÉIS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL MULTINACIONAL COM ATUAÇÃO REGIONALIZADA NO BRASIL

PERFORMANCE AND MANAGERIAL ROLES: A CASE STUDY IN A INDUSTRIAL MULTINATIONAL REGIONALIZED ORGANIZATION IN BRAZIL

RENDIMIENTO Y ROLES DE GESTIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL REGIONALIZADA INDUSTRIAL EN BRASIL

José Francisco Rezende, Dr.

Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais/Brazil
rezende.jf@gmail.com

Ricardo Antonio Otsuka, MSC

Universidade do Grande Rio/Brazil
otsuka.r@gmail.com

RESUMO

O artigo analisa, por meio de estudo de caso único, a existência aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional que afetam o desempenho dos papéis gerenciais exercidos por gestores de filiais regionais de uma empresa multinacional operando no Brasil. O estudo foi conduzido a partir de proposições da revisão de literatura que supõe a influência de construtos de referência sobre o desempenho e deste sobre exercício dos papéis. Os achados evidenciam a percepção positiva dos gerentes regionais quanto aos papéis gerenciais propostos por Mintzberg. A discussão e as implicações ficam limitadas ao estudo de caso único. As principais implicações decorrem da constatação, junto ao grupo estudado, sobre da necessidade de a organização vir a desenvolver fatores que influenciam no exercício dos papéis gerenciais: definição bem construída da cultura organizacional; patrocínio da autonomia gerencial; identificação da vantagem competitiva que se torne o diferencial da organização.

Palavras-chaves: Papéis gerenciais; Alinhamento organizacional; Desempenho gerencial.

ABSTRACT

The investigation analyzes, through a single case study, the existence of aspects of culture, strategy, the exercise of power and organizational behavior that affect the performance of managerial roles carried out by regional branch managers of a multinational company operating in Brazil. The study was conducted based on propositions of the literature review that supposes the influence of the reference constructs on the performance and of this on exercise of the roles. The findings show the positive perception of the regional managers regarding the managerial roles proposed by Mintzberg. Discussion and implications are limited to the single case study. The main implications stem from the finding, together with the group studied, about the need for the organization to develop factors that influence the exercise of managerial roles: clear definition and understanding of organizational culture; sponsorship of managerial autonomy; identification of the competitive advantage that becomes the differential of the organization.

Keywords: Managerial roles; Organizational alignment; Managerial performance.

RESUMEN

La investigación analiza, a través de un único estudio de caso, la existencia de aspectos de cultura, estrategia, ejercicio de poder y comportamiento organizacional que afectan el desempeño de roles gerenciales llevados a cabo por gerentes regionales de una empresa multinacional que opera en Brasil. El estudio se realizó en base a proposiciones de la revisión de la literatura que supone la influencia de los constructos de referencia sobre el desempeño y de esto sobre el ejercicio de los roles. Los resultados muestran la percepción positiva de los gerentes regionales con respecto a los roles gerenciales propuestos por Mintzberg. La discusión y las



implicaciones se limitan al estudio de caso único. Las principales implicaciones derivan del hallazgo, junto con el grupo estudiado, sobre la necesidad de que la organización desarrolle factores que influyan en el ejercicio de los roles gerenciales: definición clara y comprensión de la cultura organizacional; patrocinio de la autonomía gerencial; identificación de la ventaja competitiva que se convierte en el diferencial de la organización.

Palabras clave: Roles gerenciales; Alineación organizacional; Desempeño gerencial.

1 INTRODUÇÃO

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.

O imperativo de ser reconhecido nas organizações como um “bom gerente” constitui a principal inquietação deste trabalho, visto que, independente da área de atuação, o gerente precisa demonstrar eficiência por meio da liderança e trabalho com equipes engajadas — competências e habilidades que coloca à disposição da organização — sendo um impulsionador das metas e motivando empregados a assumirem objetivos organizacionais também como metas pessoais — gerando resultado o satisfatório para todos.

Mesmo após mais de um quarto de século turbulento parece não ter havido alteração significativa na definição dos papéis previstos por Mintzberg (TONELLI; TURETA, 2008), ainda que as mudanças tenham levado cada sujeito do mundo do trabalho, indivíduo ou gestor, a rever aspirações, objetivos, preferências, personalidade, talentos e habilidades, sendo difícil reunir todas as qualidades esperadas de um “bom gerente” em um único profissional (PEPE; 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 software, o vendedor pode dedicar toda a sua vida profissional a vender um única linha de produtos. Gerentes não podem esperar esse tipo de concentração de esforços [...]

Na sociedade atual, os gerentes precisam lidar constantemente com mudanças e com um trabalho repleto de complexidades e dilemas, levando ao sucesso e à dinâmica da organização. Os gerentes estabelecem 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).

Saber enumerar as ações desenvolvidas pelos gerentes é relativamente simples 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 problematização 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 relevância, 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 expressividade do papel dos gerentes como foco de estudo pode ser verificado, por exemplo, por meio de busca no sítio Google Acadêmico, em 14 de dezembro de 2017, com a expressão "Papéis Gerenciais" retornando próximo a 846 ligações e a expressão "Managerial Roles", com mais de 29.000 resultados.

Para Tonelli e Tureta (2008), mesmo que passado tempo significativo das publicações de Mintzberg (1990, 1994), permanece central ao entendimento e análise do papel dos gerentes a descrição do trabalho dos *managers*, que continuaria intensa, fragmentada e superficial: caracterizado por interrupções e improvisações, em que estes precisam ser generalistas e especialistas ao mesmo tempo. Para a expressão "bom gerente", a mineração do Google Acadêmico retornou 330 citações a partir de 2010 e, para a expressão "good manager", 9.400, descortinando que, se as questões de origem permanecem, novas acepções e interpretações sempre serão possíveis para fenômenos determinantes à performance das organizações. Ou, até que ponto o antagonismo mecanicista-sistêmico engendrou um fazer gerencial diferente e típico do Século XXI.

Nesse sentido, o presente estudo partiu de condições e aspectos da organização que levam ao bom desempenho do papel gerencial, tendo como pano de fundo as influências e condicionantes trazidas pela cultura, pela estratégia, pelo exercício do poder e pelo comportamento organizacional. A questão de pesquisa pode ser sintetizada como: "quais aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional afetam o desempenho de gerentes nos seus diversos papéis?".

Para melhor contextualizar tal enquadramento, é essencial distinguir e esclarecer pressupostos sobre 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 (PAGÈS 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, nos estudos seminais de Barney (1991) o desenvolvimento da vantagem competitiva da organização seria obtido por meio dos recursos que a empresa deve possuir. Tais recursos devem ter algumas características, sendo: únicos, valiosos, difíceis de copiar, com poucos ou nenhuns substitutos. Nestas condições, os gerentes operam e são recursos importantes, e desempenhando papel fundamental na implementação da estratégia e conseqüentemente na criação da vantagem competitiva.

Finalmente, o comportamento organizacional visaria ao 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 (SCHEIN, 1972).

Um desafio adicional dos gerentes contemporâneos 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, foi 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 abordagens e sua forma de mediar o poder.

Nesse sentido, foram desenvolvidas entrevistas com gerentes de multinacional francesa, fundada em 1902 e atualmente com filiais em 80 países, mais de 100 subsidiárias e contingente superior a 40 mil funcionários. No Brasil suas atividades iniciaram-se após a II Guerra Mundial, em 1945. Hoje conta com 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.

Os objetivos específicos do 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.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura Organizacional/Corporativa

Para Buch e Weestel (2001), o conceito de cultura está vinculado a pressuposições subjacentes básicas, que “são inconscientes; são crenças aceitas de forma mecânica sem questionamento; percepções, pensamentos e sentimentos”. Portanto, na cultura organizacional existe uma grande quantidade de elementos que estão no inconsciente dos integrantes sob sua influência, 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).

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.

Segundo Russo (2010), historicamente o conceito sobre cultura organizacional apresenta-se em três fases: a) nos anos sessenta, correlacionado o conceito de cultura organizacional com desenvolvimento organizacional bem como a valorização humana na organização — a cultura organizacional era vista como um recurso para melhoria das organizações; b) com ápice na década de oitenta, tendo as empresas japonesas como modelo de cultura organizacional; e c) iniciada em meados da década de noventa, no momento em que a cultura organizacional passava a ser vista e analisada como um ativo intangível das organizações.

É razoável considerar que a 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” (BRANDÃO JUNIOR; LEITÃO; ZAGO, 2008), no qual todas elas, bem como todos os países, têm sua cultura e seu desenvolvimento vinculados às experiências dos trabalhadores da empresa.

Em vista de o presente estudo retratar as operações de uma empresa multinacional francesa que opera no Brasil, enquadraremos as seguintes diferenças culturais no tocante aos reflexos do nacional no corporativo (ZANELA, 1999): a) na França, o interesse do indivíduo prevalece sobre o coletivo (HOFSTEDE, 1991); b) na França há maior abrangência da percepção do horizonte temporal — uma ponte entre passado, presente e futuro — enquanto no Brasil prevaleceria o presente, imediato e finito (HICKSON; PUGH, 1995); c) o trabalho, na França, é um meio de autorrealização, no Brasil é sacrifício (HICKSON; PUGH, 1995); d) valorização do formalismo — França — versus valorização da flexibilidade — Brasil — (HICKSON; PUGH, 1995); o herói intermediador — Brasil — e o herói intelectual — França (DA MATTA, 1986).

As semelhanças (ZANELA, 1999) se dariam no campo: a) da valorização de hierarquias institucionalizadas (HOFSTEDE, 1991); b) da maior preocupação em cuidar do que conquistar (HOFSTEDE, 1991); c) de evitar fazer frente a incertezas (HOFSTEDE, 1991); d) da busca por decisões rápidas (HICKSON; PUGH, 1995); e) das decisões “pessoalizadas” em função de cada arena política (HICKSON; PUGH, 1995).

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 a fenômenos físicos” (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Frech e Raven (1956 apud SÜNDERMANN; ROLIM, 2003) destacam que existem cinco fatores que influenciam as relações de poder, sendo: a) Experiência, que diz respeito ao conhecimento detido por uma das partes, sendo que 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, que ocorre quando o subordinado admira a postura e os valores do gerente, considerando as ações do gerente as mais adequadas e o status de um cargo confere à pessoa uma representação maior na organização, levando outras pessoas a considerá-la como referência em determinadas relações; c) Legitimidade, condição do poder adquirido por meio de funções, cargos, títulos atribuídos a um

determinado contexto —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, devida ao fato de o detentor de poder (gerente) possuir alternativas para premiar os súditos (subordinados), podendo ser apresentadas de forma financeira ou psicológica; e) Coerção, a possibilidade do súdito ser punido visto que não seguiu as ordens do superior, ou seja, os gerentes podem punir seus subordinados por meio de demissão, suspensão ou descontos no salário.

Diante dessa amplitude de nuances do 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 e outros (1987).

Segundo Pagés e outros (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, a) mediação econômica; b) mediação política; c) mediação ideológica; e d) mediação psicológica.

O crescimento tecnológico tem uma grande importância na ascensão das organizações. A disseminação organizacional — princípios, estratégias e objetivos — precisa acontecer acompanhada de controles, hoje baseada em recursos tecnológicos para exercício contínuo do poder, mesmo à distância. Isso se aplica diretamente às organizações multinacionais que têm a necessidade de descentralização valendo-se dos recursos tecnológicos para possibilitar maior autonomia, controle e vantagens (PAGÉS et al., 1987, p. 31).

Pagés e outros (1987, p.70) também identificou que o grau de cumplicidade dos empregados com a ideologia da organização é mais intenso quando entendem estar participando de seu desenvolvimento, caracterizando um processo de autopersuasão que colabora para sua própria submissão.

Em complementação às proposições de Pagés e outros (1987), Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate (2005, p. 30) referenciam a teoria neoinstitucional, destacando que o poder deve ser analisado pela perspectiva da legitimidade como um elo para descrever a relação da organização com o ambiente. Diante disto, os 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, conseqüentemente poder, são pouco propensos a participar de mudanças que alterem a manutenção da ordem vigente”. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

2.3 Estratégia organizacional

Para Barney (1991), a vantagem competitiva decorre da implementação de uma estratégia que agregue valor à empresa sem que nenhum outro concorrente esteja implantando a mesma estratégia.

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

De acordo com Barney e Hesterly (2007) raramente seria possível identificar se a estratégia aplicada na empresa está certa, e se irá realmente gerar uma vantagem competitiva. Uma revisão sistemática nos objetivos,

metas, políticas e planos, a condição sine qua non para que concretizem situações e conseqüentemente vantagens competitivas para a organização. Para tais autores a administração estratégica é um processo que vai desde a escolha da missão de uma empresa, até a obtenção da vantagem competitiva.

2.4 Comportamento organizacional

O estudo do comportamento organizacional está intrinsecamente relacionado ao nível de atenção dirigido para todas as necessidades do funcionário afins a uma maior satisfação, motivação e produtividade. Estas necessidades vão além das financeiras destacadas pela abordagem científica (DUBRRIN, 2006).

O comportamento organizacional diz respeito ao 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; DIAS, 2002).

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).

2.5 Papéis gerenciais

O estudo do papel do gerente nas organizações teve início com Fayol por volta dos anos de 1900:

[...] 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 (LEMOS, 2000, p. 3).

Tureta e Tonelli (2008) retomam as observações de campo de Mintzberg (1973) no tocante aos registros das observações de campo sobre a atividade dos gerentes, sendo esta 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.

Mintzberg (1990), propõe que 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 (SOBRAL; PECI, 2008; MAXIMIANO, 2000), onde o gerente é visto como a) símbolo; b) líder; e 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.

Quanto aos papéis informacionais, o gerente é considerado o centro da rede de informações devido aos contatos interpessoais decorrentes do papel interpessoal exercido por ele (MINTZBERG, 1990; MAXIMIANO, 2000; SOBRAL; PECI, 2008), tornando a) monitor; b) disseminador; e c) porta-voz.

No tocante aos papéis decisórios, seria exigido ao gerente, em sua autoridade formal, discussão e decisão sobre assuntos que direcionarão a organização (MINTZBERG, 1990; MAXIMIANO, 2000; SOBRAL; PECI, 2008), trazendo ao gerente características de a) empreendedor; b) solucionador de conflitos; c) administrador de recursos; e d) negociador — o gerente lidera todos os seus subordinados quando enfrentam negociações que fogem ao padrão, à rotina da organização.

Aparentemente, após décadas não houve mudança quanto aos papéis gerenciais, embora o indivíduo e a organização tenham mudado consideravelmente, 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 (TONELI; TURETA, 2008; PEPE; QUADROS, 2008).

Para Campos e outros (2008), no sentido empresarial a gerência refere-se a pessoas que executam funções e atribuições gerenciais. 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.

Segundo 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 a vida 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; 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 seriam tão numerosas que só mesmo um “superprofissional” 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.

Em trabalhos mais recentes, Mintzberg atualiza e discorre sobre Competências de Gerenciamento (MINTZBERG, 2010) para fazer frente às suas propostas de Model of Managing, situações da vida prática e vivenciadas com frequência por gerentes, mais do que a um enquadramento teórico generalista ou formação por áreas funcionais. As competências analisadas a partir de estudos de campo foram categorizadas em a) Pessoais — incluindo reflexão, trajetória de carreira, prioridades —; b) Interpessoais — coaching, liderança,

desenvolvimento da cultura, alocação, conexão com os ambientes interno e externo; c) Informativas — comunicação verbal, interação com o simbólico e não verbal, poder de síntese e avaliação; d) Integrativas — planificação e mobilização.

2.6 Desempenho organizacional

Os instrumentos de gestão baseados em indicadores contábeis e financeiros tornaram-se de alguma forma “obsoletos”, levando ao surgimento de uma nova geração de sistema de mensuração e de análise da competitividade e do valor gerado pelas organizações (REZENDE, 2003; GALAS; PONTE, 2006). Dentre estes, destaca-se o *Balanced Scorecard*, que está voltado para o acompanhamento equilibrado do desempenho da organização, e daqueles que dela participam, por meio de um conjunto de perspectivas destinadas a caracterizar, com a utilização de indicadores, os componentes e movimentos afins á dinâmica organizacional (REZENDE, 2003; KAPLAN; NORTON, 2006).

Para Kaplan e Norton (2006), o *Balanced Scorecard* (BSC) elementar seria composto a partir de quatro perspectivas, sendo a) perspectiva financeira; b) perspectiva do cliente; c) perspectiva interna; e d) perspectiva de aprendizado e crescimento. Trata-se de 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).

Outra perspectiva que afim ao modelo BSC é a socioambiental, que visa à 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.

O *Balanced Scorecard* tem 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, permitindo dar e demonstrar os principais focos de atenção da organização, mostrando “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” (GALAS; PONTE, 2006, p. 38).

2.7 Modelo Referencial

O modelo de categorização para análise teórica utilizado deste artigo está apresentado na Figura 1, embasando a geração de suposições, operacionalização e discussão a partir dos construtos cultura, poder, estratégia, comportamento, papéis e desempenho organizacional, como segue:

a) Suposição 1 - a cultura corporativa 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;

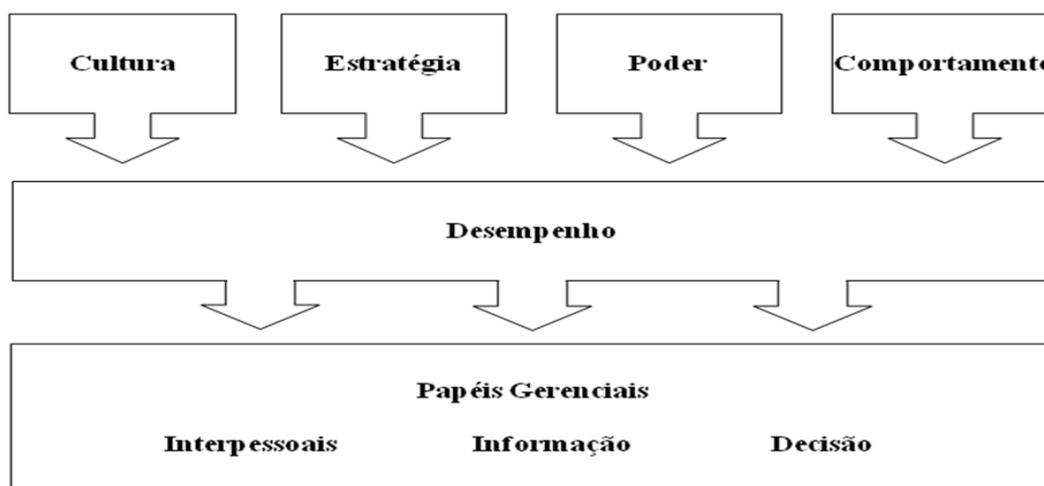
b) Suposição 2 - a estratégia afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais. A estratégia deve estar focada nos fatores internos da organização e, neste panorama, os gerentes desempenham um papel fundamental na implementação da estratégia e conseqüentemente na criação da vantagem competitiva.

c) Suposição 3 – o exercício do poder afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais. A organização concede ao mesmo tempo autonomia e, 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;

d) 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.

Figura 1 - Marco referencial de exercício de papéis gerenciais



Fonte: Elaboração dos autores

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, à transformação das estratégias definidas pelos superiores em atividades a serem desenvolvidas pelos subordinados, 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.

O gerente trabalha em um ritmo corrido, suas atividades possuem como características brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade, sendo todas 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” (MINZTBERG, 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 a cultura organizacional, mediações entre as estratégias e as operacionalizações, poder e autonomia. Estas mudanças influenciam constantemente os papéis e o desempenho destes gerentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adotou abordagem qualitativa para fazer frente aos fenômenos investigados, buscando “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 detalhar como os gerentes identificam e percebem fatores do marco de referência teórico influenciam o seu desempenho nos diversos papéis.

Para delimitação do método foi utilizado 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. A partir da pergunta de pesquisa e da formulação das categorias para o estudo, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado com questões abertas direcionadas aos sujeitos (Apêndice 1).

A seleção dos sujeitos para a pesquisa se deu por acessibilidade e em função dos objetivos do estudo, sendo composta por 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.

Levando-se em conta a saturação de respostas, por meio da aplicação do roteiro de entrevistas foram obtidas nove observações, Quadro 1.

No que tange ao tratamento dos dados, o método adotado seguiu a análise de conteúdo — que segundo Vergara (2008), é uma técnica para o tratamento de dados que busca identificar e analisar o que está sendo dito de determinado tema — de acordo com as categorias enquadradas no modelo referencial.

As categorias de análise representam as três dimensões (interpessoais, informacionais e decisórios) e os dez papéis gerenciais (símbolo, líder, elemento de ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador) propostos por Mintzberg (1973, 1990).

Quadro 1 - Sujeitos da Pesquisa

Sujeito	Região / Unidade	Funcionários	Terceiros
Entrevistado I	Rio de Janeiro	14	3
Entrevistado II	São Paulo	18	6
Entrevistado III	Distrito Federal	4	
Entrevistado IV	Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo	15	22
Entrevistado V	Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo	25	60
Entrevistado VI	Rio de Janeiro	8	-
Entrevistado VII	Minas Gerais	12	3
Entrevistado VIII	Rio de Janeiro	18	8
Entrevistado IX	Espírito Santo	3	2

Fonte: Elaboração dos autores

Para Bardin (2010) 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. 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 (BARDIN, 2010).

As informações obtidas junto aos sujeitos da pesquisa foram tratadas com base na Análise Holística (TAYLOR; 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 planilha de modo a que as respostas dos nove sujeitos a cada pergunta pudessem ser lidas e interpretadas em conjunto — gerando síntese de convergência e/ou contraste para cada uma das 21 perguntas. Dessa síntese foi extraída a ideia central relevante para expressar a percepção dos sujeitos em relação ao tópico tratado na pergunta, esta vinculada à teoria por meio do modelo referencial.

Por último, as ideias sínteses para cada pergunta foram observadas em conjunto, possibilitando extrair-se uma proposição final em resposta à questão central de pesquisa: “Quais aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional afetam o desempenho dos gerentes nos seus diversos papéis”?

Fazendo frente ao modelo referencial apresentado na Figura 1, os conteúdos das entrevistas foram transcritos e agregados tomando por base a análise holística (TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009), de maneira a aproveitar ao máximo os conteúdos provenientes de um grupo pequeno de respondentes, a diminuir perda de sentido atrelado ao contexto e ao ambiente e também de modo a reduzir a fragmentação de dados.

No caso particular do presente estudo, buscou-se discutir 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, 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.

Por fim, os achados sobre “o bom gerente” foram consolidados em quadros que sinalizam características e atribuições segundo os papéis Decisorial, Interpessoal e Informacional (MINTZBERG, 1973, 1990).

4 A EMPRESA ESTUDADA

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, com exceção da Região Norte.

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 apenas sete funcionários, já contava com 69 profissionais e com a primeira loja para venda e distribuição de produtos para soldagem.

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 lingotamento contínuo.

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.

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.

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 as seguintes proposições 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.

5 ACHADOS E DISCUSSÃO

5.1 Cultura Organizacional/Corporativa

Houve convergência de ideias nas respostas dos entrevistados quanto ao fato de a cultura organizacional interferir nas atividades de 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 discriminado, 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.

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.

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.

Dentre as divergências nas opiniões dos entrevistados: seis 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.

5.2 Estratégia

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.

Dos nove entrevistados, cinco citaram a tecnologia como a principal vantagem competitiva da empresa. Outros fatores foram apontados, sendo: solidez no mercado, conhecimento do negócio e capital humano.

Seis dos nove entrevistados apontaram para diferença da estratégia da empresa por regiões, porque cada região possui um tempo próprio para conduzir negócios, além de recursos diferenciados. Os demais consideraram que não há diferença da estratégia da empresa por regiões, prevalecendo a visão é corporativa.

5.3 Poder

Sete dos nove entrevistados destacaram 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.

Quatro entrevistados descreveram que a autonomia não atende às suas necessidades, pois a gestão com base no comando da 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.

O controle das atividades e dos resultados dos gerentes é realizado principalmente por meio de indicadores de desempenho mensais; são considerados fatores como: rentabilidade, segurança, otimização de equipamentos.

Cinco entrevistados destacaram que o gerente não pode adotar uma estratégia diferente da estabelecida pela organização, porque a organização possui critérios pré-definidos que devem ser seguidos e o gerente é um componente da organização e, portanto deveria ser guiado pelas estratégias da mesma.

5.4 Comportamento Organizacional

Verificou-se que todos os entrevistados citaram “atribuições” — competências afins ao *Managing Model* (MINTZBERG, 2010) 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 (tais como: os vendedores, clientes, coordenadores e gerentes comerciais gerentes, que interagem com as outras áreas da empresa). As prioridades são definidas em função do alcance do que é proposto pela organização, isto é, depende do prazo, segurança, grau de complexidade, segurança.

Seis dos nove entrevistados destacaram 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 a estrutura definida pela organização, ou seja, sendo mais centralizada ou não, o gerente deve possuir habilidades e atitudes coerentes ao modelo no qual está inserido.

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.

Prevalece ênfase finalística, funcionalista e voltada para resultados no sentido de manter a organização coesa quanto a fins e meios e produtiva (eficiente).

5.5 Desempenho

No tocante à perspectiva financeira, esta é acompanhada por meio de relatórios e resultados a partir das metas estipuladas pela organização.

Em relação à perspectiva dos clientes, estes são acessados por meio do pós-venda, atendimento as necessidades dos mesmos, prestando serviço de qualidade de forma preventiva e corretiva.

Quanto à perspectiva dos processos internos, temos que são monitorados por meio de auditorias e relatórios, tentando assim alcançar as metas definidas pela empresa.

Na perspectiva socioambiental, identificou-se que a maioria dos entrevistados destacou estar centralizada na matriz, porém que a empresa subsidia o desenvolvimento de projetos sociais por parte dos gerentes.

Finalmente na perspectiva da aprendizagem e crescimento das pessoas, a maioria dos entrevistados manifestou 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.

5.6 Papéis Gerenciais

Alguns dos entrevistados iniciaram a carreira profissional na empresa estudada e outros migraram de outras empresas. Contudo, todos os entrevistados iniciaram suas atividades em posições que não a de comando, foram bem-sucedidos no seu desempenho ao longo dos anos e alcançaram promoções, alguns chegaram ao cargo de gerente.

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.

Segundo os sujeitos, 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) — tomar decisões, orientar subordinados e obter informações sobre a organização e sobre o meio na qual ela inserida.

Os gerentes entrevistados na empresa estudada relacionam suas características pessoais com as competências gerenciais, destacando na personalidade de um gerente “típico”: ouvinte, organizado, comprometido, frio, racional, detalhista. Percebe-se assim que o gerente tem de alinhar suas características pessoais às características de um bom gerente.

A partir das entrevistas, foram desenvolvidos os Quadros 2 a 4, que reproduzem os papéis gerenciais (MINTZBERG, 1973, 1990) e relacionam, respectivamente, as atribuições as características de “um bom gerente” na organização estudada.

É importante observar também que tais atividades não estão voltadas unicamente para o processo administrativo, conforme já presente na abordagem clássica retratada por Fayol ainda no século IX (OLIVEIRA, OLIVEIRA; DALFIOR, 2000), mas os gerentes observados precisam unir diversas habilidades e serem orientados para a ação e reflexão, conforme estudos de Mintzberg e seguidores (TONELLI; TURETA, 2008).

Outro fator observado diz respeito à interferência da cultura local no processo de gestão dos gerentes oriundos de outras regiões: os gerentes precisam adaptar-se às relações desenvolvidas nos negócios e às características culturais da região em que operam negócios, confirmando as afirmações de Ruas (2001, 2005) referentes ao fato de que é preciso tanta adaptação dos gerentes que só um “superprofissional” seria capaz de atender a todos os requisitos necessários.

Também foi possível associar o destacado por Pepe e Quadros (2008), 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 o desempenho ser 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*”.

Quadro 2 - Análise dos Papéis Decisórios

Papéis Decisórios: Envolvem a discussão e a decisão pelo gerente de assuntos que direcionarão a organização. Mintzberg (1973; 1990)		Achados (“um Bom Gerente”)	
		Atribuições	Características
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.

Fonte: Elaboração dos autores

Quadro 3 - Análise dos Papéis Interpessoais

Papéis Interpessoais: Envolvem especialmente as relações pessoais do gerente dentro e fora da empresa. Mintzberg (1973; 1990)		Achados (“um Bom Gerente”)	
		Atribuições	Características
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.

Fonte: Elaboração dos autores

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

O poder nas organizações pode ser exercido por meio de um sistema descentralizado Pagés (1979), utilizando-se também do controle e do domínio contínuo e eficaz das atividades desenvolvidas pelos responsáveis. Este fato pode ser verificado em diversos relatos, 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 III).

Quadro 4 - Análise dos Papéis Informacionais

Papéis Informacionais: O gerente é considerado o centro da rede de informações devido aos contatos interpessoais decorrentes do papel interpessoal exercido por ele. Mintzberg (1973; 1990)		Achados (“um Bom Gerente”)	
		Atribuições	Características
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.

Fonte: Elaboração dos autores

Diante destes fatores é possível associar as formas de controle da organização estudada a dois dos quatro tipos de mediação propostas por Pagés (1987). Constatou-se a mediação econômica, visto que todos os gerentes destacaram o fato de ter de atingir metas como um dos principais papéis desenvolvidos na organização, visando ao aumento da receita e à diminuição dos custos. A mediação política fica manifesta nas entrevistas quando os sujeitos 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 proprietária, o que vai ao encontro do destacado por Barney (1991) em que aponta o ambiente interno como contexto para desenvolvimento da vantagem competitiva.

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 enfoque de equilíbrio em prol dos *stakeholders* desenvolvido por Kaplan e Norton (2006): a) 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 —; b) 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; c) 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 —; d) 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*” —; e) a quinta perspectiva é a da aprendizagem organizacional — os entrevistados relatam que investem em sua equipe por meio de treinamento, promoções, oferecimento de oportunidades.

O estudo também utilizou como recurso metodológico o cruzamento entre as respostas dos sujeitos e as dimensões e papéis gerenciais propostos por Mintzberg (1973, 1990), valendo-se do enfoque da análise de conteúdo, na modalidade “administração da prova”.

Percebeu-se, então, que os gerentes atribuem maior importância a quatro dos dez papéis gerenciais propostos por Mintzberg (1973, 1990), a saber: a) líder, devendo gerenciar, motivar, promover uma equipe de funcionários; b) monitor, definindo “os próximos passos” com base nas informações externas e no acompanhamento dos relatórios mensais; c) solucionador de conflitos, em que se destaca a adaptação à cultura local; e d) administrador de recursos, constantemente lidando e organizando da melhor forma os diversos recursos.

Diante do ambiente organizacional observado, os gerentes, conforme afirmado por Lemos (2000), atestaram que precisam assumir novas responsabilidades e enfrentar constantes desafios, possuindo diversas responsabilidades e atividades, adquirindo assim diversos papéis. Esse fator é confirmado por citações dos entrevistados quanto ao desenvolvimento simultâneo de diversos programas, projetos e atividades são desempenhados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar os aspectos da cultura, da estratégia, do exercício do poder e do comportamento organizacional que afetam o desempenho dos papéis gerenciais 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.

Foi identificado que os sujeitos assumem diversos papéis na organização sendo que fazem frente a diversas atribuições e problemáticas em seu cotidiano, envolvendo atividades relacionadas a três dimensões e a quatro papéis gerenciais definidos por Mintzberg (1973, 1990): líder, monitor, solucionador de conflitos, e administrador de recursos.

Para os sujeitos desenvolverem suas atividades da melhor forma possível, eles apontam a necessidade de alguns fatores pessoais e outros fatores que podem e devem ser proporcionados pela organização. Os principais fatores pessoais envolvem a capacidade de adaptação, 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 em destaque na empresa estudada correspondem: a) à definição bem construída da cultura organizacional, de forma que esta cultura molde as ações desenvolvidas por cada indivíduo na organização; b) à necessidade de autonomia gerencial, em que os gerentes possam tomar decisões “livremente” desde que tendo respeito às políticas corporativas; c) 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 inerente ao negócio. A empresa apresenta forte orientação para o controle,

desenvolvendo padrões, indicadores e ferramentas de desempenho para supervisionar o desempenho dos gerentes, principalmente, e demais indivíduos.

A partir dos achados, foram confrontadas e sintetizadas as suposições que balizaram o estudo (Quadro 5).

É fundamental destacar algumas limitações deste estudo, visto que o entrevistador e os entrevistados trabalham na mesma organização, e: 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 possuem familiaridade com o assunto abordado nesta dissertação.

Quadro 5 – Confrontação das Suposições

Suposição	Confrontação
<i>i. A cultura organizacional afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais</i>	À medida que a cultura local, representada nas atitudes e nos costumes existentes na região, afeta a definição dos métodos de trabalho dos gestores 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. Caberia ao gerente 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.
<i>ii. A estratégia afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais</i>	Toda decisão tomada deve levar em consideração o impacto da mesma para a organização, bem como a integridade do cliente e o menor risco 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. Deve ser levada em conta 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.
<i>iii. O exercício do poder afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais</i>	Na visão dos sujeitos é necessário estar investido de poder, caracterizado na autonomia que a empresa concede aos gerentes quanto ao “domínio da equipe” para aplicar os métodos pessoais de trabalho. Alguns entrevistados também citaram a questão regional quando relataram que a autonomia concedida pela empresa não é suficiente, porque não considera as condições e a velocidade da localidade. Em relação ao poder, dois fatores deveriam ser considerados em conjunto: autonomia e controle, porque é através deste controle que a organização consegue verificar se as metas estão sendo atingidas.
<i>iv. O comportamento organizacional afeta o desempenho nos diversos papéis gerenciais</i>	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.

Quanto aos objetivos específicos, os achados do caso estudado sinalizam (a) para a existência de um envoltório cultural diferenciado que leva a “aura institucional” de multinacional francesa a todas as unidades; (b) a

influência da cultura local no fazer dos gerentes, de modo a adaptarem-se às dinâmicas e velocidades do fazer regional; (c) a centralização do poder na Matriz e a indução de ações por meio de mecanismos financeiros e operacionais; (d) os gerentes são cobrados a desempenhar, simultaneamente diversas atividades — polivalência — requerendo exercer vários papéis, mas não há suficiente investimento em capacitação para tanto; (e) a percepção de vantagem competitiva típica de empresa industrial que reproduz localmente uma tecnologia mundial de sucesso; (f) a evitação da incerteza, os horizontes temporais que juntam passado-presente-futuro e uma competitividade ao estilo francês — formalismo e valorização da hierarquia — são padrões estruturais que demarcam a história, a presença e o desempenho da empresa no Brasil.

As contribuições para a teoria repercutem a atualidade da discussão sobre o que é ser um bom gerente e como desempenhar tal agenda de multitarefas. A repercussão é a necessidade de um contínuo pensar sobre a formação de gerentes, aliando teoria, prática e mobilização.

As principais contribuições para praticantes se dão no sentido de revelar, no caso estudado, adaptações regionais — aquelas minimamente necessárias para dar sequência a um planejamento global.

Para as estudos futuros são sugeridos aprofundamentos na identificação da relação entre a cultura organizacional e a cultura local, bem como o poder das organizações exercido sobre os gerentes com base nos mecanismos e artefatos das estruturas formal — scorecards — e informal — redes sociais.

Artigo submetido para avaliação em 05/05/2016 e aceito para publicação em 18/12/2017

REFERENCIAS

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.

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.

BRANDÃO JUNIOR, Roberto Dantas; LEITÃO, Carla Renata Silva; ZAGO, Celia Cristina. Cultura organizacional em uma cooperativa de Trabalho de Economia Solidária. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/587.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

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. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O Poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (Org.). **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.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **REV. CONTAB. FINANÇ.**, v. 17, n. 40, p. 37-51, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17n40/v17n40a04.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

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

LEMONS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Ciência, Tecnologia e Sociedade**, n. 8, maio 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, HENRY. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollinsPublishers, 1973.

MINTZBERG, HENRY. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Rio de Janeiro: Bookman, 2010.

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.

OLIVEIRA, Nélcio; 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. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000

PAGÉS, Max, et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEPE, C. R.; QUADROS, L. R. Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da organização. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, And 3, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.unicentro.br>>. Acesso em: 12 maio 2012.

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**. 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. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

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.

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.

TONELLI, M. J.; TURETA, C. O Gerente-ciborgue nas organizações: metáforas do trabalhador “pós-humano”. **ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

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. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

ZANELA, A. I. C. **A Influência da Cultura e da Experiência Decisória Sobre a Percepção do Processo Decisório Individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 1999. 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.

Apêndice 1 - Roteiro de Entrevistas

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” é 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

- a) Financeiro (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)