

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

AURI LUIZ MORAIS RODRIGUES FILHO

**A INFLUÊNCIA DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA
NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:**
Um Estudo Multisetorial em Empresas de
Alta Performance do Rio Grande do Sul

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre
Novembro 2007

AURI LUIZ MORAIS RODRIGUES FILHO

**A INFLUÊNCIA DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA
NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:**
Um Estudo Multisetorial em Empresas de
Alta Performance do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito
para obtenção do grau de Mestre, pelo
Programa de Pós-graduação da
Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do
Sul.

Orientador: Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão

Porto Alegre
Novembro 2007

AURI LUIZ MORAIS RODRIGUES FILHO

**A INFLUÊNCIA DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA
NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:**

Um Estudo Multisetorial em Empresas de
Alta Performance do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito
para obtenção do grau de Mestre, pelo
Programa de Pós-graduação da
Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do
Sul.

Aprovada em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr. Cláudia Cristina Bitencourt - Unisinos

Prof^ª. Dr. Grace Vieira Becker – PUCRS

Prof^ª. Dr. Mirian Oliveira – PUCRS

Dedico esta dissertação àqueles
gerentes intermediários que executam
as estratégias organizacionais e,
especialmente, àqueles que gerenciam
humanamente suas equipes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente é fundamental agradecer aos gestores das empresas que participaram ativamente como os respondentes desta pesquisa, dedicando algumas horas das suas tão disputadas agendas. Conseqüentemente agradeço o apoio recebido, de forma ininterrupta, da amiga Lígia Nery da Silveira, diretora da *DCO Gestão de Carreiras*, que viabilizou o acesso à parte dos gestores entrevistados. Também agradeço a amizade e a atenção da Luciane Beretta, diretora da *Krabbe&Beretta Executive Search* que me ajudou no acesso à outra parte dos respondentes.

Merecedores de enorme agradecimento são os Professores Doutores da PUCRS, especialmente do MAN – Mestrado em Administração de Negócios, que me apoiaram e me ensinaram a buscar, de forma incessante, as melhorias deste estudo. Um abraço fraterno ao orientador Prof. Dr. Sergio Gusmão, agradecimentos profundos para a Prof^a Dr. Mirian Oliveira, para a Prof^a Dr. Grace Becker e para a Prof^a Dr. Cláudia Cristina Bitencourt da Unisinos, que nos presenteou com a sua presença, como membro externo, na banca examinadora desta dissertação.

Aos colegas do Mestrado Acadêmico é necessário agradecer efusivamente pelas inúmeras discussões, idéias e aprendizados que tivemos ao longo deste período, que serviram de ingredientes peculiares na construção da minha racionalidade para desenvolvimento desta pesquisa. A evolução não se restringiu ao mundo acadêmico, mas ampliou-se para contexto pessoal, moral e intelectual.

Um agradecimento puro, sincero e espiritual para os meus familiares queridos, pais e irmãs. Especialmente para a Joana Pacheco, que além de minha companheira eterna, soube ter a rara compreensão de apoiar-me na realização deste sonho, mesmo que este levasse quase dois anos e estivesse a 1.200 km de distância. Muito obrigado.

“Sei que meu trabalho é uma gota no oceano,
mas sem ele o oceano seria menor.”

Madre Tereza de Calcutá

RESUMO

O ambiente organizacional está se tornando cada vez mais volátil, barreiras comerciais estão desaparecendo e a competição está crescendo fortemente. Em tais ambientes, a necessidade por bons gestores é mais importante do que nunca. Gestores de todos os níveis – mais especialmente aqueles intermediários – estão constantemente sendo lembrados pela sua função essencial e papel crítico na influência estratégica que exercem sobre a performance e a renovação organizacional. Neste contexto, o objetivo desta dissertação é analisar a influência da gerência intermediária (GI) na performance organizacional. Desenvolveu-se 1 pesquisa de campo em 2 fases: a Fase Preparatória com 15 entrevistados, sendo 5 gestores de RH de empresas de alta performance, 5 acadêmicos e 5 *headhunters*, que apresentou um construto validado sobre os atributos e papéis do gerente que influenciam a GI; e a Fase Final que utilizou o estudo de múltiplos casos (3) para avaliar como a performance da GI influencia a performance organizacional. Os resultados demonstraram que as funções que afetam a performance da gerência intermediária são: decisões rápidas e assertivas, dar o exemplo e criar ambiente desafiadores, atitudes pró-ativas e discussão estratégica. A partir disso surgiram as funções que influenciam a performance organizacional, que são: gestão de equipes, gestão de processos e foco em resultado. Ao final apresenta-se um espaço relacional da gerência intermediária com a performance organizacional, denominado ‘Segredo do Cofre’, que traz as explicações sobre as relações entre as dimensões, categorias e funções dentro do ambiente empresarial.

ABSTRACT

The organizational environment is becoming more volatile, trade barriers are disappearing and the competition is growing strong. In such environments, the necessity for good managers is more important than ever. Managers of all levels - especially those intermediate - are constantly being remembered for its essential function and critical paper in the strategically influence that they exert on the performance and the organizational renewal. In this context, the objective of this dissertation is to analyze the influence of the middle management (MM) in the organizational performance. One field research was developed in two phases: the Preparatory Phase with 15 interviewed, being 5 HR managers of high performance's companies, 5 academics and 5 headhunters, that it presents one construct validated on the attributes and papers of the manager that influence the GI's performance; and the Final Phase that uses the study of multiple cases (3) to evaluate as the MM's performance influences the organizational performance. The results demonstrate that the functions that affect the MM's performance are: fast and assertive decisions, give the example and create challenging environments, pro-active attitudes and strategically discussion. As of that, appeared the functions that influence the organizational performance: management of teams, management of processes and focus in result. At the end, a relational space of middle management with the organizational performance is presented, called "Safe's Secret", which brings the explanations on relations between the dimensions, categories and functions inside of the enterprise environment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo Dimensão Atributos de Perfil	31
Quadro 2 – Resumo Dimensão Papéis Potenciais	37
Quadro 3 - Construto Teórico da Fase Preparatória	39
Quadro 4 – Comparativo das Características de Personalidade	60
Quadro 5 – Comparativo das Capacidades Pessoais	63
Quadro 6 – Comparativo dos Aspectos de Liderança.....	67
Quadro 7 – Comparativo do Papel Agente de Mudança.....	70
Quadro 8 – Comparativo do Papel Gestor de Recursos.....	73
Quadro 9 – Comparativo do Papel de Elo de Ligação.....	76
Quadro 10 - Construto Final da Fase Preparatória	80
Quadro 11 - Construto Validado da Fase Final.....	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre dimensões, performance da GI e performance organizacional	20
Figura 2 - Desenho de pesquisa.....	42
Figura 3 - Lista final da triagem dos casos.....	46
Figura 4 – Faixa etária dos respondentes da Indust	83
Figura 5 – Escolaridade dos respondentes da Indust	83
Figura 6 – Tempo de empresa, área e cargo dos respondentes da Indust	83
Figura 7 – Faixa etária dos respondentes da Comerc	98
Figura 8 – Escolaridade dos respondentes da Comerc	98
Figura 9 – Tempo de empresa, área e cargo dos respondentes da Comerc	98
Figura 10 – Faixa etária dos respondentes da Serv	112
Figura 11 – Escolaridade dos respondentes da Serv	112
Figura 12 – Tempo de empresa, área e cargo dos respondentes da Serv	112
Figura 13 – Cinco pilares da performance da GI.....	136
Figura 14 – Papel de elo de ligação da GI	137
Figura 15 – Canal de influência na performance organizacional	140
Figura 16 – Segredo do Cofre: espaço relacional da GI com a performance.....	148

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Média da ordenação de Personalidade da Indust	85
Gráfico 2 – Média da ordenação de Capacidades da Indust	87
Gráfico 3 – Média da ordenação de Liderança da Indust	88
Gráfico 4 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance GI na Indust	89
Gráfico 5 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac. na Indust	90
Gráfico 6 – Média da ordenação dos fatores presentes no contexto da Indust	92
Gráfico 7 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance GI na Indust	95
Gráfico 8 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance Organizac. na Indust	95
Gráfico 9 – Média da ordenação de Personalidade da Comerc	100
Gráfico 10 – Média da ordenação de Capacidades da Comerc	101
Gráfico 11 – Média da ordenação de Liderança da Comerc	103
Gráfico 12 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance GI na Comerc	104
Gráfico 13 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac. na Comerc	104
Gráfico 14 – Média da ordenação dos fatores presentes no contexto da Comerc	107
Gráfico 15 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance GI na Comerc	109
Gráfico 16 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance Organizac. na Comerc .	110
Gráfico 17 – Média da ordenação de Personalidade da Serv	114
Gráfico 18 – Média da ordenação de Capacidades da Serv	115
Gráfico 19 – Média da ordenação de Liderança da Serv	117
Gráfico 20 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance GI na Serv	118
Gráfico 21 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac. na Serv	118
Gráfico 22 – Média da ordenação dos fatores presentes no contexto da Serv	121
Gráfico 23 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance GI na Serv	123
Gráfico 24 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance Organizac. na Serv	123
Gráfico 25 – Média final da ordenação de Personalidade.....	127
Gráfico 26 – Média final da ordenação de Capacidades.....	128
Gráfico 27 – Média final da ordenação de Liderança.....	130
Gráfico 28 – Pesos Finais Categorias Atributos de Perfil para Performance GI	131
Gráfico 29 – Pesos Finais Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac.....	132
Gráfico 30 – Média final da ordenação dos fatores presentes no contexto.....	135
Gráfico 31 – Pesos Finais Categorias Papéis Potenciais para Performance GI	139
Gráfico 32 – Pesos Finais Categorias Papéis Potenciais para Performance Organizac.....	139
Gráfico 33 – Relação das Dimensões Atributos de Perfil e Papéis Potenciais	140

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	IMPORTÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E A QUESTÃO-PROBLEMA.....	17
1.3	OBJETIVOS.....	20
1.3.1	Objetivo Geral.....	20
1.3.2	Objetivos Específicos.....	21
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO.....	21
2	AS DIMENSÕES DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA	23
2.1	TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA.....	24
2.2	DIMENSÃO: ATRIBUTOS DE PERFIL.....	26
2.2.1	Categoria: Personalidade.....	27
2.2.2	Categoria: Capacidades.....	28
2.2.3	Categoria: Liderança.....	29
2.3	DIMENSÃO: PAPÉIS POTENCIAIS.....	31
2.3.1	Categoria: Agente de Mudança.....	32
2.3.2	Categoria: Gestor de Recursos.....	34
2.3.3	Categoria: Elo de Ligação.....	35
2.4	OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS TEÓRICAS.....	37
3	MÉTODO DE PESQUISA	40
3.1	PLANEJAMENTO DE PESQUISA.....	41
3.2	COLETA DE DADOS.....	49
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	52
3.4	QUALIDADE DO ESTUDO DE CASO.....	55
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	57
4.1	FASE PREPARATÓRIA: PERFORMANCE DA GI.....	57
4.1.1	Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Personalidade.....	58
4.1.2	Categoria: Capacidades.....	60
4.1.3	Categoria: Liderança.....	64
4.1.4	Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Agente de Mudanças.....	67
4.1.5	Categoria: Gestor de Recursos.....	70

4.1.6	Categoria: Elo de Ligação	74
4.2	OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA FASE PREPARATÓRIA	77
4.3	FASE FINAL: RELAÇÃO DA PERFORMANCE DA GI X ORGANIZACIONAL	81
4.3.1	Caso 1: Empresa Indust.....	82
4.3.2	Caso 2: Empresa Comerc	96
4.3.3	Caso 3: Empresa Serv	111
4.3.4	Análise Comparativa dos Casos	124
5	CONCLUSÕES DA PESQUISA	146
5.1	IMPLICAÇÕES, SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS E LIMITAÇÕES	150
	REFERÊNCIAS	152
	APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa	157
	APÊNDICE B – Roteiro de Pesquisa Fase Preparatória	159
	APÊNDICE C – Roteiro de Pesquisa Fase Final	161
	APÊNDICE D – Material de Apoio do Roteiro de Pesquisa Fase Final	163
	APÊNDICE E – Análise de Documentos	167
	APÊNDICE F – Narrativas das Entrevistas	173
	APÊNDICE G – Relatório das Observações	201

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda, inicialmente, a importância do estudo de grupos sociais para a performance organizacional, devido à turbulência e instabilidade ambiental, sob o pano de fundo do Desenvolvimento Gerencial, justificando a escolha do tema. Posteriormente, desenvolve-se a delimitação do tema referente ao foco do estudo, definindo o objeto específico e a respectiva questão-problema. O objetivo geral, que norteia o desenvolvimento desta pesquisa, assim como os objetivos específicos, que são o desdobramento do objetivo geral, são apresentados no final deste capítulo, seguido pela estrutura que organiza as divisões desta dissertação.

1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVA

O avanço da tecnologia nas últimas décadas e os efeitos da globalização econômica, social e política, provocaram mudanças rápidas e profundas no mundo das organizações, aumentando a incerteza ambiental, independentemente do local, tamanho ou segmento das empresas. Como diz Morgan (2002, p.366), “nem é preciso dizer que a situação é freqüentemente sufocante”. Turbulência, descontinuidade e imprevisibilidade começam a ser mais do que palavras da moda, as quais mais e mais negócios utilizam para descrever a natureza da sua realidade competitiva (LUOMA, 2006).

Quando a mudança no ambiente torna-se constante, as empresas não podem fixar por muito tempo os conceitos tradicionais demonstrados em seus processos internos, especialmente aqueles que são supostamente utilizados para preparar as empresas para enfrentar o futuro (LUOMA, 2006). Em épocas mais recentes, a mudança dos processos sociais e organizacionais, como o crescimento da complexidade da sociedade e a mudança de atitude na relação homem-trabalho, vêm contribuindo para demanda por mudanças das pessoas em funções gerenciais (VLOEBERGHS, 1998). O ambiente organizacional está se tornando mais e mais volátil, barreiras comerciais estão desaparecendo e a competição está crescendo fortemente. Em tais ambientes, a necessidade por bons gestores é mais importante

do que nunca. Cada vez mais organizações têm aceitado a premissa que os colaboradores, especialmente os gestores, são um fator crítico para o sucesso ao executarem a estratégia organizacional no longo prazo. Todos os tipos de reorientações estratégicas e novas escolhas estruturais demandam outros perfis gerenciais. Aqui se refere à ênfase no empreendedorismo, autonomia, times auto-administrados, relacionamento, fusões e aquisições (VLOEBERGHES, 1998).

Gestores de todos os níveis – mais especialmente aqueles intermediários – estão constantemente sendo lembrados pela sua função essencial e papel crítico na influência estratégica que exercem sobre a performance e a renovação organizacional (KANTER *et al.*, 1992; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1997; McCLEMENTS e SMALLMAN, 1998; WATSON e HARRIS, 1999 *apud* DOYLE, 2000). Gestores, pelo que parece, estão sendo apresentados a uma nova agenda de demandas, expectativas e desafios, as quais algumas prevêem ‘implicações complexas’ para a função gerencial atual e futura (STEWART, 1994; JACKSON e HUMBLE, 1994; ROSENFELD e WILSON, 1999 *apud* DOYLE, 2000). Um número maior de gerentes está descobrindo que terão que enfrentar responsabilidades adicionais e horas de trabalho mais longas. Isto leva a níveis de estresse maiores e doenças psico-emocionais com efeitos nas vidas social e familiar (SCASE e GOFFE, 1989; WORRALL e COOPER, 1999 *apud* DOYLE, 2000).

Contra este cenário de ‘implicações complexas’ há um crescente interesse no potencial do Desenvolvimento Gerencial (DG) para atuar na função estratégica dos gerentes e ajudar no desenvolvimento individual e organizacional. No nível individual, as reivindicações são feitas para que o DG possa assistir os gerentes a desaprenderem seus velhos caminhos, formas e estilos, mudando suas atitudes, modificando seus estilos gerenciais e atualizando suas habilidades técnicas/profissionais. No nível organizacional, os argumentos são para que o DG possa operar como um catalisador e transformador da organização através do encorajamento dos gerentes para inovação e fornecimento de conhecimento e habilidades para mudança gerencial radical (DOPSON e STEWART, 1993; STEWART, 1994; CANNON e TAYLOR, 1994; SALAMAN, 1995; NEWELL e DOPSON, 1996 *apud* DOYLE, 2000). Em outras palavras, os objetivos e a direção futura do DG “não deve ser limitada ao desenvolvimento individual do gerente, mas sim integrada com o desenvolvimento organizacional, pois o Desenvolvimento Gerencial e o desenvolvimento organizacional são atividades complementares” (VLOEBERGHES, 1998, p.50).

Teoricamente o valor do Desenvolvimento Gerencial para competitividade deriva de uma lógica extremamente plausível. Como um ator de gestão, de acordo com nossos paradigmas dominantes de condução dos negócios, o DG é a origem primária tanto do sucesso quanto do insucesso, desta forma todas as coisas que fizemos para aumentar a expertise gerencial afetam a competitividade da organização. Baseado nisso, a discussão teórica tem freqüentemente mencionado o DG como um processo organizacional chave e mesmo como um origem potencial de vantagem competitiva (FULMER *et al.*, 2000; HESSELBEIN *et al.*, 1996; McCLELLAND, 1994; WOODALL e WINSTANLEY, 1998 *apud* LUOMA, 2006).

O Desenvolvimento Gerencial é definido como uma atividade intencional orientada para o futuro, que utiliza tanto a experiência do aprendizado formal quanto informal, com objetivo de evoluir a expertise gerencial da organização, e que continuamente tanto molda quanto é moldado pelo contexto organizacional em que está inserido (LUOMA, 2006). O Desenvolvimento Gerencial é uma das atividades chave para a construção do futuro para qualquer empresa. Para ser verdadeiramente efetivo, ele não deve proporcionar aos gestores somente melhores habilidades de liderança e perspicácia para os dias de hoje, mas prepará-los crescentemente para liderar suas organizações em direção ao futuro (LUOMA, 2006).

Neste contexto, os gestores de todos os níveis são convocados a adotar novos paradigmas, desenvolver novas competências, integrar o pensamento de ambos os lados do cérebro, tornar-se habilidosos atores políticos e aprender a jogar em times (MORGAN, 2002). Por exemplo, os gerentes estão encorajados para mudar seus estilos gerenciais e implementar com autonomia as práticas de trabalho participativo para facilitar o desenvolvimento organizacional (KANTER, 1989; JACKSON e HUMBLE, 1994 *apud* DOYLE, 2000). A identidade gerencial é profundamente desafiada pela mudança organizacional, assim como os gerentes são forçados a reconsiderar e reexaminar seus status, segurança e comportamentos atuais (DOYLE, 2000). Os gestores devem aprender como funcionam suas organizações e liderar suas pessoas num contexto de crescimento de conectividade e rápida mudança (LUOMA, 2006).

Portanto, os estudos sobre performance empresarial vêm conquistando espaços, por tratarem de um tema complexo que envolve tanto a coordenação e exploração de recursos (humanos, tecnologia ou financeiro), dentre eles os diversos grupos sociais que configuram a estrutura organizacional, quanto os fatores associados ao ambiente que a organização está inserida (HRONEC, 1994; BOND, 2002; NEELY, GREGORY e PLATTS, 2005). A

performance refere-se a todos os resultados, financeiros e não financeiros, que a organização entrega a seus *stakeholders*, buscando a premissa de viabilidade dos negócios e bem-estar de quem está inserido em seu contexto (NEELY e ADAMS, 2000).

Desta forma, sob o pano de fundo do Desenvolvimento Gerencial, tal cenário motiva a realização de novos estudos que investiguem a ligação entre os atributos e características do perfil do gestor e as funções e papéis do gerente com os níveis de performance individual e organizacional (BARDWICK, 1996; ECHEVESTE *et al.* 1999; ODERICH, 2005).

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E A QUESTÃO-PROBLEMA

Dentro da configuração organizacional, alguns grupos sociais são passíveis de estudo, desde os níveis operacionais até os superiores, como CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), entre outros. Todavia, de acordo com Doyle (2000) e Hooijberg (1996), apresentando uma visão mais específica que cerca o conceito e as demandas impostas ao administrador contemporâneo, especialmente a gerência intermediária (GI) é constantemente lembrada pelo seu papel crítico de influência estratégica que exerce sobre a performance e a renovação organizacional, devido a combinação dos seus papéis estratégico e operacional. As prioridades destes gestores são, principalmente, as relações com os clientes, o controle de custos, o aproveitamento dos talentos e a qualidade dos produtos e serviços, enquanto os líderes seniores ou os grupos sociais de níveis superiores focam, especificamente, o crescimento e o aproveitamento de talentos (DDI, 2006).

Por gerência intermediária, entende-se o grupo social voltado à implementação de estratégias, de suporte das atividades operacionais e desenvolvimento de trabalhos junto às equipes da chamada linha de frente das empresas (JACKSON e HUMBLE, 1994; CLARKE, 1998). A GI atua como um agente de disseminação das intenções dos administradores de nível superior, traduzindo suas idéias em soluções de trabalho em conjunto com as suas áreas de atuação (CLARKE, 1998). A GI é composta pelos gestores de nível médio, posicionados acima do nível operacional (supervisores, coordenadores e chefes) e abaixo da alta administração (presidentes, superintendentes e CEO), atuando na intermediação entre a formação da estratégia e a sua execução operacional.

Depois de um período marcado por reestruturações e *rightsizings*, na década de 1990, que provocaram o desaparecimento de uma série de cargos que compunham o nível intermediário das organizações, os executivos parecem, hoje, reconhecer os prejuízos acarretados pela evasão de sua gerência intermediária (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002). Autores como Wooldridge e Floyd (1990), afirmam que a GI tem influência sobre os resultados organizacionais, pois o envolvimento dos gerentes intermediários na formação das estratégias resulta em um aumento de performance, visto que eles conseguem uma tomada de decisão efetiva (GUTH e MACMILLAN, 1986) e promovem um alto consenso entre as partes envolvidas. Bower (1970), na mesma linha, conclui que os gestores da GI são as únicas pessoas nas organizações que estão em posição para analisar o contexto das decisões estratégicas. Para Guth e Macmillan (1986) a motivação dos gerentes intermediários para implementar as estratégias está no seu interesse próprio, e quando a organização não estabelece o seu papel como relevante dentro do contexto, a sua participação pode descaracterizar toda estratégia planejada. Entretanto, para Albrecht (1990), os gerentes intermediários também podem representar uma barreira para a criatividade organizacional, impondo regras burocráticas que frustram a espontaneidade e a criatividade dos colaboradores.

No universo organizacional existem diversos tipos e tamanhos de empresas que, conseqüentemente, parecem demandar distintas características de perfil e competências para o sucesso na função de gestor intermediário. Portanto, emerge a necessidade de se investigar a influência da gerência intermediária em distintas realidades, ou melhor, distintas empresas e segmentos da economia, cabendo avaliar, brevemente, a representatividade dos mesmos.

Na região Sul do país, as empresas de grande porte¹ dos segmentos da indústria, comércio e serviços representaram em 2002, respectivamente, 14%, 21% e 65% do total de empresas formais no ano. Na mesma região e período, o percentual de pessoas ocupadas nas empresas formais na indústria, comércio e serviços, foi 35,5%, 14% e 49,5%, respectivamente. A massa salarial, na região Sul em 2002, somou na indústria 37%, no comércio 10% e no segmento de serviços 53%, referente ao total de salários pagos. Considerando os dados econômicos do PIB gaúcho de 2003 (FEE, 2006) de R\$ 128 bilhões, com a participação da indústria em 45% e

¹ Grande empresa: na indústria, acima de 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 99 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2006).

dos serviços (incluindo o comércio) em 39%, restando 18% apenas para agricultura, reforça-se ainda mais a necessidade, em função da alta representatividade dos três setores, de um estudo de caso múltiplo em empresas representantes de cada segmento.

Por estas razões, acredita-se que a forma como a GI influencia a performance organizacional se altera de acordo com cada tipo de negócio, segmento ou momento empresarial, exatamente como corroboram os gestores de RH, os acadêmicos e o *headhunters* respondentes da pesquisa na fase preparatória. Portanto, esta pesquisa investiga o fenômeno em questão através de um estudo multisetorial, o qual representa um cuidado importante, porque a pesquisa de grupos sociais dentro das organizações é muito influenciada pelo seu contexto relacional, sendo indissociável do seu contexto real (SARTRE, 2002). Para atender a este requisito mais específico, desenvolveram-se três (3) estudos de caso: numa empresa de alta performance representando o Setor Industrial; numa empresa de alta performance representando o Setor do Comércio; e numa empresa de alta performance representando o Setor de Serviços. Devido a esta metodologia esta pesquisa intitula-se como um Estudo Multisetorial.

Numa análise mais profunda da teoria disponível, percebe-se entre os autores pesquisados a respeito da GI, uma tendência comum acerca de uma ligação direta entre as funções do gestor médio, os Atributos de Perfil e Papéis Potenciais, e a Performance Organizacional. Entretanto, de acordo com os estudos de Vloeberghs (1998), Doyle (2000) e Luoma (2006) a respeito do Desenvolvimento Gerencial, são os resultados do desenvolvimento das funções do gestor que influenciam e são influenciados pelo desempenho organizacional. Baseado nessas diferenças identificou-se a existência de uma lacuna que inviabiliza a relação direta entre a Performance Organizacional e os Atributos e Papéis da GI, que é a própria **Performance da Gerência Intermediária**. Neste sentido, a ampla compreensão da Performance Organizacional pelo prisma da GI, passa necessariamente pela descoberta da Performance da Gerência Intermediária, que sucede ao entendimento dos Atributos e Papéis do gestor intermediário, conforme Figura 1.

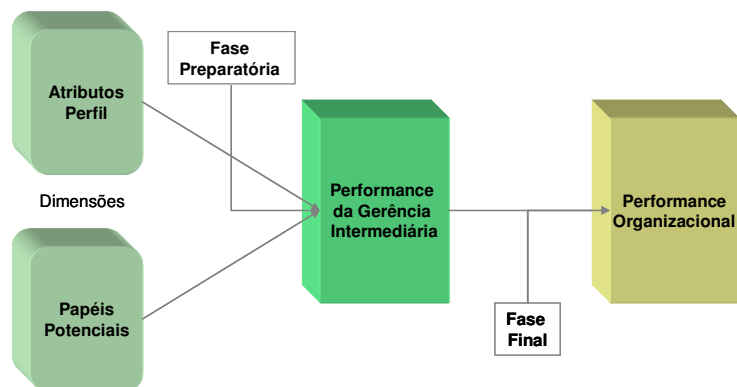


Figura 1 - Relação entre dimensões, performance da GI e performance organizacional

Assim foi necessário desenvolver uma pesquisa de campo em duas fases. A primeira, denominada **Fase Preparatória**, investigou quais os Atributos de Perfil e quais Papéis Potenciais influenciam a Performance da Gerência Intermediária. Com os resultados da Fase Preparatória, foi possível elaborar o construto da Performance da GI e iniciar a segunda pesquisa, denominada **Fase Final**, que investigou como a gerência intermediária, a partir de sua performance, pode influenciar a Performance Organizacional.

Com base nestas relações, a questão-problema que orienta esta pesquisa é: **Como a gerência intermediária pode influenciar a performance das empresas?**

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção apresenta-se o objetivo geral no qual se baseia todo o desenvolvimento desta pesquisa, bem como os objetivos específicos que são o desdobramento do objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a gerência intermediária pode influenciar a performance das empresas através de um estudo multisetorial.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) identificar na literatura os critérios para caracterização de empresas com alta performance;
- b) identificar os Atributos de Perfil e os Papéis Potenciais que influenciam a Performance da Gerência Intermediária, na percepção de gestores de RH, acadêmicos e *headhunters* (Fase Preparatória);
- c) identificar como a Performance da Gerência Intermediária pode influenciar a Performance Organizacional, na percepção dos próprios gestores intermediários de cada setor pesquisado (Fase Final);
- d) analisar o cruzamento dos resultados individuais de cada segmento (caso).

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada sobre quatro alicerces básicos. O primeiro alicerce discorre sobre a fundamentação teórica a respeito dos Atributos e Papéis da gerência intermediária que afetam seu próprio desempenho e, conseqüentemente, podem influenciar a performance organizacional. No início da fundamentação teórica faz-se um resumo das percepções de diversos autores a respeito da trajetória e das perspectivas da gerência intermediária. Na seqüência, abordam-se as dimensões e categorias criadas no arcabouço teórico, apresentando um resumo final em cada categoria. Tais resumos destacam os conceitos e as variáveis que compuseram a operacionalização das mesmas e serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevistas da Fase Preparatória.

O segundo alicerce deste estudo versa sobre o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho, apresentando na triagem e seleção dos casos os critérios selecionados para a identificação dos três grupos entrevistados na Fase Preparatória, bem como, os critérios identificados na literatura para a seleção das grandes empresas com alta performance que formaram a amostra da Fase Final. Cabe ressaltar que a pesquisa não aprofunda o conceito de

performance organizacional, apenas o utiliza como referência para o estudo da influência da gerência intermediária. O capítulo do método de pesquisa revela também a busca incessante pela validade e confiabilidade do estudo, com o objetivo de dar credibilidade científica à pesquisa. O capítulo está dividido em três partes, as quais abarcam ambas as pesquisas de campo: planejamento, coleta e análise de dados. Os apêndices compõem o conjunto de informações de base (banco de dados) que melhoram a validade e a confiabilidade do estudo e estão identificados no sumário desta dissertação.

O terceiro alicerce deste trabalho refere-se às análises dos resultados coletados através da Fase Preparatória e da Fase Final. Inicialmente, são apresentados os resultados da Fase Preparatória que investigou a Performance da Gerência Intermediária e está estruturada conforme as divisões da fundamentação teórica. A partir do construto da Performance da Gerência Intermediária, são apresentados os resultados da Fase Final, que analisou como a Performance da Gerência Intermediária pode influenciar a Performance Organizacional, estando estruturada igualmente à Fase Preparatória.

O último alicerce é constituído das conclusões finais do pesquisador sobre toda a pesquisa, trazendo suas avaliações quanto ao atendimento dos objetivos propostos. Relatam-se, também, as implicações acadêmicas e organizacionais da pesquisa, bem como, suas limitações e sugestões de estudos futuros.

2 AS DIMENSÕES DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Buscando o referencial para a elaboração do construto teórico formado pelas variáveis que explicam as relações entre os gestores intermediários e a performance da GI, verificaram-se várias linhas de estudos. Todavia, cabe ressaltar que se trata de uma teoria fragmentada, isto é, uma teoria que não está sedimentada em torno do seu tema principal. Contudo, destacam-se os trabalhos de Wooldridge e Floyd (1990) ao afirmarem que o aumento de performance está relacionado ao grau de envolvimento dos gerentes intermediários na formação da estratégia; Bower (1970), ao ressaltar a capacidade de GI de analisar o contexto das decisões estratégicas e Guth e Macmillian (1986), ao destacarem o processo de tomada de decisão da GI e seu papel em promover o consenso entre as partes envolvidas. Dentro dessa perspectiva, Burgelman (1983) afirma que a GI suporta iniciativas que advém do nível operacional e as combina com as forças estratégicas do negócio para recriar novos rumos para a organização.

As experiências da GI em decisões relacionadas à formulação e implementação de estratégias servem como uma base relevante para avaliação das competências, tanto individuais, quanto organizacionais. Os gerentes intermediários possuem uma visão mais acurada das competências da empresa que os gerentes de alto escalão, pois ocupam uma posição de destaque para identificar lacunas e deficiências em serviços e produtos oferecidos. Dessa forma, eles constituem uma peça de ligação entre as competências individuais e organizacionais, pois fortalecem os diversos relacionamentos existentes entre os atores. Assim, a GI age como catalisadora do processo dinâmico de identificação, desenvolvimento e implementação de competências, influenciando positivamente o desempenho organizacional, muito embora seja muitas vezes desvalorizada quanto ao seu papel (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996; KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002).

Outros estudos sobre gerência intermediária, embora não diretamente relacionados à performance organizacional, também foram consultados e analisados por contribuírem de forma relevante para o entendimento do fenômeno aqui estudado. É caso dos trabalhos de Fligstein (1990) a respeito da formação de times auto-administrados, de Burgoyne (1990) sobre a criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento organizacional, de Mangaliso

(1995) a respeito da interpretação e comunicação da visão para os colaboradores de nível inferior, e de Kirton (1980) sobre o papel da GI como facilitadora da mudança organizacional, entre outros.

Na tentativa de organização destes diversos estudos sobre GI, verificou-se a existência de alguns pontos de convergência da literatura. A partir de uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977) sobre estes estudos, foi possível classificá-los e categorizá-los de forma a construir duas amplas dimensões: **Atributos de Perfil**, composta pelas categorias **Personalidade**, **Capacidades** e **Liderança** (CALDWELL, 2003; DDI, 2006; BURGOYNE, 1990; FLOYD e WOOLDRIDGE, 2000; FENTON-O’CREEVY, 2001; MAIR, 2005; SCHAAFSMA, 1997; BOOTH e FARQUHAR, 2003; SCHERMERHORN, 1986; MANGALISO, 1995; KANTER, 1983); e **Papéis Potenciais**, composta pelas categorias **Agente de Mudança**, **Gestor de Recursos** e **Elo de Ligação** (KIRTON, 1980; BERKOWITZ, 2005, ROTHWELL, 1992; CALLAN e DICKSON, 1992; MORGAN, 1994; SCHAAFSMA, 1997; HUY, 2001; CLARKE, 1998; HOOIJBERG, 1996; HANDY, 1995; BOWMAN e FAULKNER, 1997; QUINN, 1988; NONAKA, 1988; GHOSHAL e BARTLETT, 1998; FIRE, 1996; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996; MANGALISO, 1995; KING, FOWLER e ZEITHALM, 2002; SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005).

Assim, este capítulo inicia com uma revisão da trajetória e das perspectivas da GI, seguida pela primeira Dimensão que são os Atributos de Perfil do gestor intermediário e, posteriormente, pela segunda Dimensão que trata dos Papéis Potenciais que a GI pode assumir dentro da organização. Por fim, apresenta-se o construto teórico inicial que orientou a elaboração do roteiro de pesquisa da Fase Preparatória, que investigou a performance da gerência intermediária.

2.1 TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Em relação ao histórico da gerência intermediária, é possível observar altos e baixos em sua trajetória. No modelo empresarial taylorista/fordista, a GI ocupava posição de destaque, pois tinha a função de controle sobre o trabalho. Com a ruptura deste paradigma, a GI perdeu *status* e quase desapareceu, pois aparentemente, agregava mais custo do que valor. Já no final da década de 90, período marcado pelo avanço de contínuas e intensas transformações no

ambiente interno e externo às organizações, a GI começa a conquistar espaços à medida que fornece resposta à diversidade de demandas que tornam mais complexa a atividade empresarial. Na posição de ligação entre a empresa e as pessoas, o gestor intermediário representa um ponto de convergência na análise e solução de problemas organizacionais.

Ready (1995) aponta que os gerentes intermediários ou a gerência intermediária são os sobreviventes de muitas reestruturações organizacionais, principalmente em função da ocorrência de uma diversidade de mudanças tecnológicas. Verificando essa contextualização, é necessário que os mesmos estejam preparados para as próximas 'ondas de mudança' que podem ocorrer a qualquer momento (MORGAN, 1998). O entendimento do termo GI passa a ressaltar um processo de transformação constante, onde o cargo não apenas representa a sua posição na hierarquia da organização, mas a amplitude do seu papel de agente das mesmas, buscando um entendimento entre todos os *stakeholders* da organização. Para Handy (1995), isso ocorre por que as organizações necessitam ser globais e locais ao mesmo tempo, serem pequenas em alguns casos, mas grandes em outros, serem centralizadas algumas vezes e descentralizadas na maioria delas. Isso gera uma expectativa sobre o desempenho da GI, onde a busca pela autonomia e espírito de time geram melhorias substanciais na capacidade das empresas se adaptarem as novas circunstâncias.

Segundo Dopson e Neumann (1994) o trabalho dos gerentes intermediários tem se tornado mais generalista com um aumento considerável de responsabilidades e uma grande amplitude de tarefas. A consequência é a necessidade de desenvolver habilidades que possam ser utilizadas frente à incerteza e a complexidade, tanto administrativa quanto dos relacionamentos, que se constituem nos Atributos de Perfil do gestor intermediário, em conjunto com uma política voltada para metas e objetivos desafiadores.

A seguir apresenta-se o conjunto de variáveis destacadas no arcabouço teórico que compõem a Dimensão Atributos de Perfil do gestor intermediário que, segundo os diversos autores, influenciam a performance da GI.

2.2 DIMENSÃO: ATRIBUTOS DE PERFIL

Em um modelo clássico de administração, o gestor é uma pessoa provida de autoridade ou poder para supervisionar tarefas de seus subordinados; é um agente que deve planejar e organizar, dirigir e controlar, recompensar e punir. Tal concepção conduz a uma forma racional, funcional, mecanicista e prescritiva de atuação, onde o principal objetivo está no dever de fazer, sem o questionamento da validade das suas atribuições (MINTZBERG, 1990). Entretanto, as transformações do mercado e do mundo do trabalho, deflagram a transição do paradigma de comando e controle, onde o estilo de administrar está baseado nas relações diretivas e sanções no sentido *top-down*, para uma noção de envolvimento e comprometimento (FLIGSTEIN, 1990). Nessa circunstância, o ponto central deixa de ser o poder por si só e passa para a habilidade de incentivar e motivar os colaboradores. Destacam-se a formação de equipes e times auto-administrados, que através de lideranças legítimas, intermedeiam as decisões e responsabilizam-se pelos resultados organizacionais, afetando a performance do negócio (FLIGSTEIN, 1990; CALDWELL, 2003).

Segundo o relatório DDI (2006), 53% dos 944 profissionais de recursos humanos entrevistados afirmaram que as principais razões para as falhas dos líderes relacionavam-se à carência de habilidades e qualidades pessoais. Devido à complexidade desse cenário, novas habilidades e experiências são necessárias e a liderança pode ajudar a desenvolver colaboradores e mantê-los com senso de comprometimento e engajamento nessa nova perspectiva (DDI, 2006; NEWELL e DOPSON, 1996).

Estes estudos indicam que os Atributos de Perfil representam uma dimensão condicionante da performance da GI se comparada à Dimensão Papéis Potenciais. A inexistência dos Atributos de Perfil em um gestor intermediário invalida os possíveis resultados da Dimensão Papéis Potenciais, ou seja, se o gestor médio não possuir os Atributos de Perfil demandados pela empresa, o desempenho dos papéis assumidos pela GI tornar-se-ão vazios, sem uma contrapartida para a organização, pois o gestor não estará alinhado aos valores da empresa.

Neste sentido, a categoria Personalidade reúne as características individuais da pessoa, ou seja, características de personalidade fundamentais para o exercício da gestão no nível

intermediário, como por exemplo: integridade, honestidade, confiabilidade, flexibilidade e autonomia (CALDWELL, 2003; DDI, 2006; BURGOYNE, 1990).

Na categoria Capacidades, abordam-se as capacidades de execução do gestor médio, isto é, as habilidades de aplicar suas características de personalidade na função de gestão dentro de um contexto organizacional específico. Trata-se das funções demandadas de um gerente intermediário, além das questões de descentralização da decisão e da relação entre a formação da GI com o alinhamento estratégico da empresa. Podem-se citar algumas capacidades que são contempladas nesta categoria: saber delegar tarefas, criar redes de relacionamento, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada, entre outras (FLOYD e WOOLDRIDGE, 2000; FENTON-O'CREEVY, 2001; MAIR, 2005; SCHAAFSMA, 1997; BOOTH e FARQUHAR, 2003)

Os aspectos de Liderança dos gestores de nível intermediário estão agrupados na categoria homônima, que apresenta os aspectos exigidos dos gestores médios com alto desempenho. Destacam-se algumas características de liderança presentes nesta categoria: construir times, desenvolver e influenciar as pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar *feedbacks*, simplificar situações complexas, ver além, entre outras (CALDWELL, 2003; DDI, 2006; BOOTH e FARQUHAR, 2003; SCHERMERHORN, 1986; MANGALISO, 1995; KANTER, 1983).

2.2.1 Categoria: Personalidade

Em seu estudo sobre as características da gerência intermediária em processos de transformação e mudança, Caldwell (2003) verificou que existem características que contribuem para um melhor desempenho, tanto da GI, quanto da empresa, numa relação de complementaridade. Os principais atributos verificados nos estudos de Cadwell (2003) e no relatório DDI (2006) foram: integridade, honestidade, visão inspiradora, originalidade, busca pela verdade, curiosidade, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia, automotivação, clareza sobre o que é crítico e capacidade de enxergar o todo.

Tais atributos possuem relação direta com a motivação dos colaboradores, onde a construção de times fica facilitada para que haja uma resolução de conflitos e solução de

problemas. Entretanto, apenas possuir as características não basta para realizar atividades de forma consistente e que gerem resultados (CALDWELL, 2003). Assim, essas características devem estar associadas ao aprendizado, mudança, adaptação, previsão, antecipação e criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento (BURGOYNE, 1990).

Verificando que na atualidade as mudanças organizacionais são constantes, as questões dos gestores devem estar voltadas para a necessidade conjuntural, observando que o crescente processo de tecnologia da informação e os imperativos competitivos das forças de mercado e das demandas dos consumidores, exigem das organizações menos hierarquias e mais flexibilidade (BEATTY e LEE, 1992).

Entretanto, Newell e Dopson (1996) salientam que, para a mudança ser positiva para o resultado da empresa, é importante que os gerentes intermediários desenvolvam um novo conjunto de habilidades interpessoais.

Como resumo desta categoria, apresenta-se as características de personalidade da GI que contribuem para o melhor desempenho, que são: integridade, honestidade, visão inspiradora, originalidade, verdade, confiabilidade, curiosidade, visão holística, pensamento sistêmico, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia e automotivação.

2.2.2 Categoria: Capacidades

A existência da GI é determinada pelos interesses das empresas e pelo desenvolvimento desses gestores ao novo contexto (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1997). Para Mair (2005) existe um alinhamento entre o nível de formação do gestor intermediário e o sucesso da estratégia organizacional.

De acordo com Floyd e Wooldridge (2000 *apud* BLOODGOOD, 2001), a GI possui capacidade de renovar as competências organizacionais e de assumir a transferência de responsabilidade estratégica, promovendo a geração de idéias e a integração entre as pessoas, ou seja, quanto maior for a iniciativa da GI em incentivar o envolvimento dos colaboradores e a tomada de decisão compartilhada, melhor será o resultado da organização. A gerência intermediária tem a capacidade de influenciar o desenvolvimento das estratégias, ligando novas idéias e se tornando uma pessoa-chave no processo (FENTON-O'CREEVY, 2001).

Schaafsma (1997) aborda que a GI possui outras capacidades que influenciam diretamente no desempenho das organizações, entre elas estão a habilidade na delegação de tarefas, a seleção e treinamento dos colaboradores, a descentralização da tomada de decisões, e a capacidade de aprendizado individual para melhor entendimento do ambiente. Congregar todos os *stakeholders* da empresa para a criação de conexões que formam uma rede de relacionamentos, a fim de manter uma base de entendimento que beneficia a adequação das novas idéias e do conhecimento implícito, é também outra capacidade destacada pelo autor. Neste sentido, a gerência intermediária estabelece novos padrões e referências de desempenho, desenvolvendo o que se espera para um contexto particular de trabalho (SHAAFSMA, 1997).

Verificando os desafios que o gerente intermediário possui, Booth e Farquhar (2003) citam algumas capacidades requeridas pelos mesmos para influenciar o desempenho da empresa: capacidade de entregar resultados, motivar e inspirar as pessoas a desempenharem trabalhos excepcionais, administrar, desenvolver e reter os talentos promissores, construir relacionamentos e influenciar os outros e construir, liderar e participar de times.

Como resumo desta categoria, apresenta-se as capacidades pessoais exigidas da GI para uma alta performance, que são: saber delegar tarefas, saber selecionar e treinar os colaboradores da sua equipe, criar redes de relacionamento, capacidade de aprendizado individual, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada. Além do entendimento de que quanto maior a descentralização da decisão, melhor o desempenho da empresa e quanto melhor a formação da GI, melhor o alinhamento estratégico da empresa.

2.2.3 Categoria: Liderança

Em consonância com as pressões que ocorrem cotidianamente nas organizações, os líderes convivem com um ambiente de negócios estressante e que demanda mais das pessoas. Apesar de serem termos intercambiáveis, gerência e liderança se referem a diferentes funções dentro das organizações. O gerente é designado pela empresa, com autoridade formal para direcionar as atividades com o intuito de satisfazer aos objetivos estabelecidos.

Líder, é uma pessoa que influencia os outros, entusiasma a fazer o que é desejado por ele. Um líder pode ser um gerente, mas um gerente não é necessariamente um líder. Caso um gerente influencie as pessoas para atingir os objetivos da empresa, sem usar a sua autoridade formal, então o gerente está demonstrando liderança (ARMANDI, OPPEDISANO, SHERMAN, 2003, p.1076).

Na pesquisa da *Development Dimensions International* - DDI (2006) denominada As Melhores Práticas para os Líderes Globais de Amanhã - Previsão de Liderança 2005-2006 com 4.559 líderes e 944 profissionais de RH de 42 países, surge uma lista de aspectos de liderança que são exigidos de um líder de sucesso, que são: construir times, desenvolver e influenciar as pessoas, servir como exemplo (espelho), retirar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar *feedbacks*, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além e ter paixão por resultados.

Conforme citado por Booth e Farquhar (2003) a GI deve possuir capacidades de liderar, visando principalmente a construção de times que propiciem à organização mais resultados positivos. Atuando como líder, a GI é responsável por interpretar visões e estratégias amplas do nível superior e comunicá-las aos gerentes de níveis inferiores que, por sua vez, deverão executá-las (SCHERMERHORN, 1986; MANGALISO, 1995). Os líderes são pessoas que testam limites e criam novas possibilidades para ação organizacional, direcionando o processo de inovação (KANTER, 1983). Isso ressalta a noção de que o desenvolvimento da liderança possui um estreito relacionamento com o desenvolvimento pessoal e com a habilidade de agir conforme as capacidades requeridas pelo ambiente (DDI, 2006).

Dessa forma, verifica-se que a liderança da GI tem um senso de inter-relacionamento entre os traços da personalidade, as capacidades que o mesmo deve desenvolver, e a construção da liderança, que possibilita a transformação da complexidade em uma simplificação do contexto, buscando o consenso organizacional e influenciando o desenvolvimento dos colaboradores, ou seja, sendo um espelho para eles (CALDWELL, 2003).

Como resumo desta categoria destaca-se os aspectos de liderança demandados de uma GI com alto desempenho, que são: construir times, desenvolver e influenciar as pessoas, servir como exemplo (espelho), retirar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar *feedbacks*, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além, ter paixão por resultados e direcionar o processo de inovação.

A seguir é apresentado um quadro resumo da Dimensão Atributos de Perfil.

Dimensão	Categorias	Descrição das Variáveis	Autores
Atributos de Perfil	Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> As características de personalidade da GI que contribuem para um melhor desempenho são: integridade, honestidade, visão inspiradora, originalidade, verdade, confiabilidade, curiosidade, visão holística, pensamento sistêmico, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia e automotivação 	Caldwell (2003); DDI (2006); Burgoyne (1990)
	Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> As capacidades pessoais exigidas da GI para uma alta performance são: saber delegar tarefas, saber selecionar e treinar os colaboradores da sua equipe, criar redes de relacionamento, capacidade de aprendizado individual, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada Quanto maior a descentralização da decisão, melhor o desempenho da empresa Quanto melhor a formação da GI, melhor o alinhamento estratégico da empresa 	Floyd e Wooldridge (2000); Fenton-O’Creevy (2001); Mair (2005); Schaafsma (1997); Booth e Farquhar (2003)
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Os aspectos de liderança demandados de uma GI com alto desempenho são: construir times, desenvolver e influenciar as pessoas, servir como exemplo (espelho), retirar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar <i>feedbacks</i>, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além, ter paixão por resultados, direcionar o processo de inovação 	DDI (2006); Booth e Farquhar (2003); Schermerhorn (1986); Mangaliso (1995); Kanter (1983); Caldwell (2003)

Quadro 1 – Resumo Dimensão Atributos de Perfil

A seguir apresenta-se o conjunto de variáveis identificadas no arcabouço teórico que compõem a segunda Dimensão Papéis Potenciais, que trata dos papéis exercidos pelo gestor intermediário.

2.3 DIMENSÃO: PAPÉIS POTENCIAIS

Entende-se que a GI pode assumir Papéis Potenciais no exercício de sua atividade que afetam o resultado da sua performance nas organizações. Apesar de alguns papéis assumidos na prática estejam em desacordo com o desejado para um GI de alta performance, pode-se considerar, segundo a teoria, que o gerente intermediário influencia a performance das empresas através de três (3) papéis: o de Agente de Mudanças, o de Gestor dos Recursos e o de Elo de Ligação entre o nível superior e o nível operacional (KIRTON, 1980; BERKOWITZ, 2005, ROTHWELL, 1992; CALLAN e DICKSON, 1992; MORGAN, 1994;

SCHAAFSMA, 1997; HUY, 2001; CLARKE, 1998; HOOIJBERG, 1996; HANDY, 1995; BOWMAN e FAULKNER, 1997; QUINN, 1988; NONAKA, 1988; GHOSHAL e BARTLETT, 1998; FIRE, 1996; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996; MANGALISO, 1995; KING, FOWLER e ZEITHALM, 2002; SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005).

Na categoria Agente de Mudança trata-se do papel que a GI pode assumir no processo de mudança, seja de apoio ou de bloqueio. Este papel também pode ser assumido nas soluções de problemas, na tradução da cultura e do clima organizacional e no aprendizado da equipe com base em experiências anteriores dos gestores intermediários (KIRTON, 1980; BERKOWITZ, 2005, ROTHWELL, 1992; CALLAN e DICKSON, 1992; MORGAN, 1994; SCHAAFSMA, 1997; HUY, 2001).

Na categoria Gestor de Recursos apresentam-se os desafios da função de alocar e transferir os recursos organizacionais em busca de melhores resultados. Também relaciona a efetividade da GI com seu maior estoque de conhecimentos e recursos. Nesta categoria é apresentada a relação do aumento contínuo de responsabilidades e tarefas com a performance do gestor médio (CLARKE, 1998; HOOIJBERG, 1996; HANDY, 1995; BOWMAN e FAULKNER, 1997; QUINN, 1988; NONAKA, 1988; GHOSHAL e BARTLETT, 1998).

O papel de ligação exercido pela gerência intermediária é abordado na categoria Elo de Ligação. Trata da aproximação exercida pela GI entre o nível superior com o operacional, além das ligações entre as competências individuais e organizacionais. Nesta categoria discute-se também o papel da GI como o tradutor de objetivos organizacionais em ações concretas, assim como a ligação entre as demandas dos clientes (através de suas equipes) com os recursos disponíveis, a fim de prover as melhores soluções para a empresa (FIRE, 1996; HOOIJBERG, 1996; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996; MANGALISO, 1995; CLARKE, 1998; KING, FOWLER e ZEITHALM, 2002; SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005).

2.3.1 Categoria: Agente de Mudança

Antes de executar ou controlar as suas atividades, o novo desafio da gerência intermediária é encorajar as pessoas a serem receptivas às mudanças, atuando como facilitadores das mesmas e como solucionadores de problemas. Por este motivo a GI é vital

para implementação das mudanças (KIRTON, 1980). Apesar de ser vista, em algumas ocasiões, como uma barreira e como um gerador de controvérsias, o gerente intermediário possui um importante papel no processo de comunicação de mão dupla nas organizações por atuar no âmbito horizontal e vertical e manter os papéis de emissário e receptor de mensagens, traduzindo a cultura e o clima organizacional (BERKOWITZ, 2005).

O impacto das mudanças paradigmáticas nas estruturas das organizações é muito significativo no desenvolvimento do papel do gerente intermediário, pois ele é ao mesmo tempo ‘agente’ e ‘objeto’ da mudança (STOREY, 1992; NEWELL e DOPSON, 1996). Na mesma linha, Schaafsma (1997), coloca que a mudança é um estado constante de transformação, onde os seus atributos devem servir de base para o aprendizado da organização, sustentando novas concepções de realidade, através dos agentes da empresa. Como a hierarquia nas organizações está enfraquecida, a GI possui um papel de preencher as limitações da empresa, construindo times e grupos unidos para administrar a mudança que pode resultar em inovação (ROTHWELL, 1992).

A ênfase concentrada na GI diz respeito a sua habilidade de motivar os colaboradores, encorajando a formação de times de trabalho e o autodesenvolvimento, por meio do aprendizado (BERKOWITZ, 2005). Segundo Callan e Dickson (1992, p.56) “os gestores que procuram assimilar informações sobre o seu ambiente e que trabalham para a redução da incerteza, são os mais bem-sucedidos exemplos de adaptação à mudança”. Para os autores, a mudança é um processo, não um evento, onde os gerentes intermediários ficam envolvidos em um processo político, operado entre as redes sociais internas e externas à organização. A GI pode se beneficiar desse processo aumentando sua relevância no contexto das empresas, construindo modelos de mudança que reflitam seus interesses, formados a partir de suas experiências e usando a sua imaginação (MORGAN, 1994; SCHAAFSMA, 1997).

Em função desse papel, espera-se uma posição positiva ou exemplar de orientação à mudança, demonstrado pela flexibilidade pessoal e o desenvolvimento de competências para trabalhar com a incerteza, além da habilidade para administrar os riscos ambientais (FARNHAM, 2002). O comprometimento e a assessoria da GI são críticos para o sucesso dos processos de mudança estratégica e organizacional (HUY, 2001).

Como resumo desta categoria, apresenta-se algumas assertivas, segundo a teoria: a) A GI atua como facilitadora das mudanças e como solucionadora de problemas; b) A GI assume

papel de tradutor da cultura e do clima organizacional; c) A GI facilita o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas; d) Os gestores que procuram assimilar informações sobre o seu ambiente e que trabalham para a redução da incerteza, são os mais bem-sucedidos exemplos de adaptação à mudança; e) O comprometimento e a assessoria da GI são críticos para o sucesso dos processos de mudança estratégica e organizacional.

2.3.2 Categoria: Gestor de Recursos

Clarke (1998) defende que a GI deve ser especialista em suas atribuições, mas deve buscar aprendizado e conhecimento para se tornar mais generalista, ou seja, ter a capacidade de influenciar o desempenho de múltiplos processos da organização. Isso passa pelo aumento contínuo das suas responsabilidades e diversidade de execução de tarefas, que influencia a efetividade da GI.

Os gerentes intermediários assimilam a complexidade ambiental, possuindo um repertório de atuação e diferenciação como um componente essencial ao desenvolvimento de seu trabalho, portanto em ambiente complexos os gestores médios são mais efetivos, pois possuem maior repertório de atuação (HOOIJBERG, 1996). Apesar dos gerentes intermediários não demonstrarem um aspecto positivo relativo ao suporte recebido pela alta administração (QI, 2005), sendo considerada uma trava para sua expansão, a sua variedade de experiências impacta diretamente na performance das empresas (MAIR, 2005).

Este impacto direto na performance das empresas, segundo Mair (2005) pode ser melhor entendido através da Visão Baseada em Recursos – VBR, que é uma das bases utilizadas atualmente para explicar a competitividade das organizações e é direcionada à análise dos fatores internos à firma (PENROSE, 1959/1995). Para os pesquisadores da VBR, a performance superior é garantida pela limitada oferta de recursos, tanto os disponíveis no mercado quanto àqueles capazes de serem desenvolvidos internamente, situações que lhes atribui as características de raros, valiosos e de difícil imitação (PETERAF, 1993; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991).

Neste sentido, Handy (1995) e Bowman e Faulkner (1997) destacam que as principais variáveis relacionadas ao poder da GI, inteligência com foco, conhecimento e *know-how*, estão sendo reconhecidas como um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis de vantagem competitiva (BOWMAN e FAULKNER, 1997). Clarke (1998) expõe que a combinação de recursos não imitáveis com um conjunto de competências requeridas pelas transformações ambientais (QUINN, 1988) gera a efetividade da GI, contribuindo para o desempenho da empresa. Os gerentes que estão na área intermediária da empresa asseguram, por meio do seu papel de ligação, que exista uma eficiente alocação, transferência e divisão de recursos e capacidades (NONAKA, 1988; GHOSHAL e BARTLETT, 1998), que elevam o desempenho da GI.

Temos, portanto, como resumo desta categoria, as seguintes colocações segundo os autores: a) A GI deve ser especialista em suas atribuições, mas deve buscar aprendizado e conhecimento para se tornar mais generalista; b) O aumento contínuo das responsabilidades e da diversidade de execução de tarefas da GI contribui para a sua efetividade; c) Em ambientes complexos os gestores médios são mais efetivos, pois possuem maior repertório de atuação; d) A inteligência com foco, o conhecimento e o *know-how* da GI, estão sendo reconhecidas como um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis de vantagem competitiva; e) A gestão (alocação, transferência e divisão) de recursos e capacidades eleva o desempenho da GI.

2.3.3 Categoria: Elo de Ligação

Para Fire (1996, p.51) “os gerentes de nível intermediário muitas vezes atuam como sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre os operários e os executivos seniores”.

Verificando a sua participação tanto na formulação quanto na implementação da estratégia, a GI atua como uma ligação entre a alta administração e a parte operacional. Tal posição facilita a assimilação da complexidade ambiental e uma interpretação mais clara das múltiplas visões entre os diferentes atores organizacionais (HOOIJBERG, 1996). As experiências da GI em decisões relacionadas à formulação e implementação de estratégias

servem como uma base relevante para avaliação das competências, tanto individuais, quanto coletivas (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996).

Devido a sua percepção e interpretação das visões, a GI percebe de forma acurada as competências organizacionais, desenvolvendo, aperfeiçoando e explorando o conhecimento dos colaboradores. Dessa forma, eles formam um elo de ligação na identificação e implementação de competências individuais e organizacionais, pois fortalecem os diversos relacionamentos existentes entre os atores organizacionais, embora sejam muitas vezes desvalorizados quanto ao seu papel (MANGALISO, 1995; CLARKE, 1998; KING, FOWLER e ZEITHALM, 2002).

Com isso, a GI pode estabelecer a conexão entre os requerimentos dos clientes e os recursos existentes da organização, maximizando sua utilização e traduzindo os objetivos das organizações em ações concretas (SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005). Esta conexão entre as demandas dos clientes e os recursos existentes, ocorre em função da aproximação da GI com os clientes, seja direta ou indiretamente através das suas equipes.

Como resumo desta categoria apresenta-se as seguintes constatações: a) A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração; b) A GI faz a ligação entre as competências individuais e organizacionais; c) A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa; e d) A GI traduz os objetivos organizacionais em ações concretas.

A seguir é apresentado um quadro resumo da Dimensão Papéis Potenciais.

Dimensão	Categorias	Descrição das Variáveis	Autores
Papéis Potenciais	Agente de Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • A GI atua como facilitadora das mudanças e como solucionadora de problemas • A GI assume papel de tradutor da cultura e do clima organizacional • A GI facilita o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas • Os gestores que procuram assimilar informações sobre o seu ambiente e que trabalham para a redução da incerteza, são os mais bem-sucedidos exemplos de adaptação à mudança • O comprometimento e a assessoria da GI é crítico para o sucesso dos processos de mudança estratégica e organizacional 	Kirton (1980); Berkowitz (2005); Rothwell (1992); Callan e Dickson (1992); Morgan (1994); Schaafsma (1997); Huy, (2001)

	Gestor de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • A GI deve ser especialista em suas atribuições, mas deve buscar aprendizado e conhecimento para se tornar mais generalista • O aumento contínuo das responsabilidades e da diversidade de execução de tarefas da GI contribui para a sua efetividade • Em ambientes complexos os gestores médios são mais efetivos, pois possuem maior repertório de atuação • A inteligência com foco, o conhecimento e o <i>know-how</i> da GI, estão sendo reconhecidas como um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis de vantagem competitiva • A gestão (alocação, transferência e divisão) de recursos e capacidades eleva o desempenho da GI 	Clarke (1998); Hooijberg (1996); Handy (1995); Bowman e Faulkner (1997); Quinn (1988); Nonaka (1988); Ghoshal e Bartlett (1998)
	Elo de Ligação	<ul style="list-style-type: none"> • A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração • A GI faz a ligação entre as competências individuais e organizacionais • A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa • A GI traduz os objetivos organizacionais em ações concretas 	Fire (1996); Hooijberg (1996); Floyd e Wooldridge (1996); Mangaliso (1995); Clarke (1998); King, Fowler e Zeithalm (2002); Schermerhorn (1986); Mair (2005)

Quadro 2 – Resumo Dimensão Papéis Potenciais

2.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS TEÓRICAS

O objetivo principal desta seção é reunir as principais variáveis destacadas no arcabouço teórico, a fim de elaborar o construto inicial da Fase Preparatória deste estudo. Portanto, apresentam-se no Quadro 3, a seguir, os resumos finais de cada categoria, formando o construto com a mesma configuração da teoria revisada.

Desta forma, o construto inicial da Fase Preparatória é formado pela Dimensão Atributos de Perfil, que se subdivide nas Categorias Personalidade, Capacidades e Liderança; e pela Dimensão Papéis Potenciais, que se subdivide nas Categorias Agente de Mudança, Gestor de Recursos e Elo de Ligação. Além da descrição destas seis (6) categorias no construto teórico, apresentam-se também os autores correspondentes a cada categoria destacada.

As questões que compõem o roteiro de pesquisa da Fase Preparatória, que emergiram destes conceitos e variáveis, são apresentadas no roteiro de pesquisa da Fase Preparatória Apêndice B.

Após o Quadro 3, apresenta-se o método de pesquisa deste estudo e suas respectivas decisões e conceitos utilizados.

Dimensões	Categorias	Descrição das Variáveis	Autores
Atributos de Perfil	Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> As características de personalidade da GI que contribuem para um melhor desempenho são: integridade, honestidade, visão inspiradora, originalidade, verdade, confiabilidade, curiosidade, visão holística, pensamento sistêmico, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia e automotivação 	Caldwell (2003); DDI (2006); Burgoyne (1990)
	Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> As capacidades pessoais exigidas da GI para uma alta performance são: saber delegar tarefas, saber selecionar e treinar os colaboradores da sua equipe, criar redes de relacionamento, capacidade de aprendizado individual, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada Quanto maior a descentralização da decisão, melhor o desempenho da empresa Quanto melhor a formação da GI, melhor o alinhamento estratégico da empresa 	Floyd e Wooldridge (2000); Fenton-O’Creevy (2001); Mair (2005); Schaafsma (1997); Booth e Farquhar (2003)
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Os aspectos de liderança demandados de uma GI com alto desempenho são: construir times, desenvolver e influenciar as pessoas, servir como exemplo (espelho), retirar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar <i>feedbacks</i>, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além, ter paixão por resultados, direcionar o processo de inovação 	DDI (2006); Booth e Farquhar (2003); Schermerhorn (1986); Mangaliso (1995); Kanter (1983); Caldwell (2003)
Papéis Potenciais	Agente de Mudança	<ul style="list-style-type: none"> A GI atua como facilitadora das mudanças e como solucionadora de problemas A GI assume papel de tradutor da cultura e do clima organizacional A GI facilita o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas Os gestores que procuram assimilar informações sobre o seu ambiente e que trabalham para a redução da incerteza, são os mais bem-sucedidos exemplos de adaptação à mudança O comprometimento e a assessoria da GI é crítico para o sucesso dos processos de mudança estratégica e organizacional 	Kirton (1980); Berkowitz (2005); Rothwell (1992); Callan e Dickson (1992); Morgan (1994); Schaafsma (1997); Huy, (2001)

	Gestor de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • A GI deve ser especialista em suas atribuições, mas deve buscar aprendizado e conhecimento para se tornar mais generalista • O aumento contínuo das responsabilidades e da diversidade de execução de tarefas da GI contribui para a sua efetividade • Em ambientes complexos os gestores médios são mais efetivos, pois possuem maior repertório de atuação • A inteligência com foco, o conhecimento e o <i>know-how</i> da GI, estão sendo reconhecidas como um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis de vantagem competitiva • A gestão (alocação, transferência e divisão) de recursos e capacidades eleva o desempenho da GI 	Clarke (1998); Hooijberg (1996); Handy (1995); Bowman e Faulkner (1997); Quinn (1988); Nonaka (1988); Ghoshal e Bartlett (1998)
	Elo de Ligação	<ul style="list-style-type: none"> • A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração • A GI faz a ligação entre as competências individuais e organizacionais • A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa • A GI traduz os objetivos organizacionais em ações concretas 	Fire (1996); Hooijberg (1996); Floyd e Wooldridge (1996); Mangaliso (1995); Clarke (1998); King, Fowler e Zeithalm (2002); Schermerhorn (1986); Mair (2005)

Quadro 3 - Construto Teórico da Fase Preparatória

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo refere-se às questões metodológicas aplicadas em busca dos objetivos deste estudo, além da definição de pesquisa e da descrição da estrutura que organiza o capítulo. Como definição de pesquisa, Mattar (2001, p.15) cita: “A pesquisa [...] é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) [...]”.

Este estudo é composto por uma pesquisa de campo de duas fases, de acordo com os objetivos específicos ‘b’ e ‘c’ deste projeto. A Fase Preparatória refere-se à pesquisa exploratória que objetiva identificar os Atributos de Perfil e os Papéis Potenciais que influenciam a Performance da Gerência Intermediária, na percepção de gestores de RH, acadêmicos e *headhunters* (objetivo específico ‘b’). A validação do construto teórico inicial (Quadro 3), com os resultados obtidos nesta fase, resultou em um novo construto para o desenvolvimento da Fase Final, que trata da pesquisa exploratória que analisou como a performance da gerência intermediária pode influenciar a performance organizacional, na percepção dos próprios gestores intermediários de cada setor pesquisado (objetivo específico ‘c’).

Com base nisso, este capítulo apresenta o método utilizado em ambas as fases da pesquisa e está organizado em quatro divisões: planejamento de pesquisa, coleta de dados, análise de dados e qualidade do estudo de caso. No planejamento são apresentados o tipo, a estratégia e o desenho de pesquisa, além da definição da unidade de análise, o critério para seleção de casos, entre outros. Na coleta de dados é apresentada a descrição dos procedimentos de coleta, as múltiplas fontes de evidências investigadas, os instrumentos de pesquisa, a quantidade de respondentes, entre outras informações. Na análise dos dados, são descritos os procedimentos de análise, a estratégia analítica inicial, o método e a técnica de análise dos dados, entre outras. Na divisão qualidade do estudo de caso, observam-se as condições e as atividades a serem realizadas para aumentar a validade e a confiabilidade da pesquisa.

3.1 PLANEJAMENTO DE PESQUISA

Considerando os objetivos deste estudo, que pretende entender ‘como’ a gerência intermediária pode influenciar a performance das empresas, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa composta por duas fases, ambas com um corte transversal no tempo de estudo. Corte transversal é a “[...] coleta dos dados em um momento preciso, podendo generalizar para toda a população as descobertas feitas na amostra somente para o instante de tempo em que o estudo foi feito” (HOPPEN *et al.*, 1997, p.3).

Justificam-se estas escolhas, pois segundo Gil (1999), a pesquisa qualitativa busca seguir uma forma compreensiva e interpretativa dos fenômenos, de maneira a proporcionar uma visão geral com vistas à formulação de problemas e hipóteses mais precisas. Conforme Malhotra (2001, p.155), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória e baseada em pequenas amostras, que proporciona *insight* e compreensão do contexto do problema”.

A estratégia de pesquisa escolhida para o desenvolvimento deste estudo na Fase Final foi o estudo de caso exploratório. Conforme Yin (2005), o estudo de caso, como um método de pesquisa empírica, procura investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de ocorrência real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão evidenciados claramente. A principal vantagem na utilização do estudo de caso é a de aprofundar o conhecimento em particular de uma unidade de análise - principalmente por ser mais adequada ao tratar de questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ - incluindo o contexto e os detalhes do referido evento, de forma a ser explorada em investigações posteriores (YIN, 2005).

Um estudo de caso pode ser de caso único ou de casos múltiplos. Na Fase Final desta pesquisa foi desenvolvido um estudo de múltiplos casos, no qual o encadeamento das múltiplas evidências é considerado mais convincente, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto (HERRIOTT e FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2005).

O desenho de pesquisa é a representação gráfica das decisões do método de pesquisa. Segundo Hoppen *et al.* (1997), o desenho de pesquisa demonstra a seqüência lógica de passos interligados que são seguidos no transcorrer de uma pesquisa, esclarecendo de maneira direta e visual a metodologia e as principais características do início ao fim do estudo.

O desenho de pesquisa é apresentado a seguir.

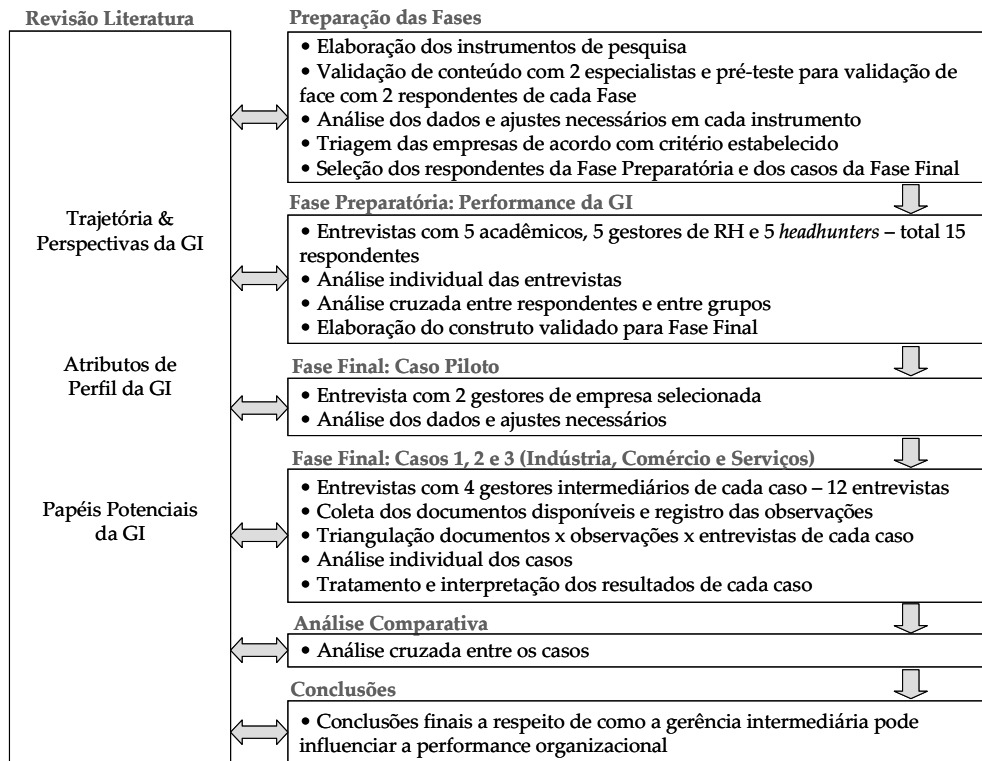


Figura 2 - Desenho de pesquisa

A **fundamentação teórica** sustenta todas as decisões deste estudo, desde a elaboração do projeto de pesquisa, da questão-problema, do objetivo geral e específico, passando pela Fase Preparatória e Final, até a análise comparativa e as respectivas conclusões.

A **preparação das fases** constitui-se da elaboração e da validação dos instrumentos de pesquisa com os especialistas quanto ao conteúdo e com os respondentes, através do pré-teste, quanto à face. Compõe também a análise dos dados e os ajustes necessários em cada instrumento, além da triagem das empresas de acordo com os critérios previamente estabelecidos. Finalmente, a etapa de preparação traz a seleção dos respondentes da Fase Preparatória e dos casos da Fase Final.

A **Fase Preparatória** define-se pelas entrevistas com cinco acadêmicos, cinco gestores de RH e cinco *headhunters*, seguidas pela análise individual de cada entrevista e as análises cruzadas entre os respondentes e entre os grupos. Esta etapa se encerra com a elaboração do construto teórico validado pela Fase Preparatória, que serve de ponto de partida para a Fase Final.

O **caso piloto da Fase Final** é composto por duas entrevistas com os gestores intermediários da empresa selecionada, além das respectivas análises destas entrevistas e dos ajustes necessários à pesquisa. Os **casos 1, 2 e 3 da Fase Final** iniciam com as quatro entrevistas dos gestores médios de cada empresa, seguidas pela coleta de documentos e pelo registro das observações. A triangulação das evidências (documentos, observações e entrevistas), a análise individual dos casos e o tratamento e interpretação dos resultados são feitos posteriormente.

A próxima fase da pesquisa é a **análise comparativa** (cruzada) dos casos realizados e analisados individualmente, buscando a validade nomológica, ou seja, as idas e vindas entre os resultados analisados e a teoria previamente revisada. A última fase compreende as **conclusões** finais a respeito de como a gerência intermediária pode influenciar a performance das empresas.

A unidade de análise da Fase Final foi a empresa pesquisada, que eventualmente sofre a influência da gerência intermediária em sua performance. Portanto, trata-se de um estudo de caso holístico, com uma única unidade de análise, sendo esta a própria empresa investigada em cada segmento.

Quanto ao tamanho das empresas, notadamente, as organizações de grande porte apresentam estruturas hierárquicas mais detalhadas, o que favorece a possibilidade de investigação de um grupo social específico, que é a gerência intermediária. Acredita-se que seria inviável realizar este estudo em empresas consideradas médias ou pequenas, diante da falta de clareza de quais grupos pertencem aos níveis operacional, intermediário e executivo.

Quanto à performance, entende-se que as empresas de alto desempenho apresentam, teoricamente, as melhores práticas (*best practices*) de gestão e a melhor capacitação da sua gerência intermediária. Visto que se trata do desenvolvimento de um estudo em contexto real onde a prática antecede a teoria (YIN, 2005), definiu-se que a população da pesquisa seria composta pelas grandes empresas de alta performance como um ponto de partida para este novo estudo. Estas, por sua vez, permitiriam extrair as melhores práticas existentes atualmente em relação ao tema investigado, sugerindo comparações com outras empresas de baixa performance em estudos futuros. Portanto, os três estudos de caso foram desenvolvidos em empresas representantes de cada segmento consideradas de alta performance, segundo metodologia específica apresentada a seguir. Delimitou-se ainda, por conveniência, que a

amostra das empresas de alta performance a ser pesquisada, restringir-se-ia às empresas do Estado do Rio Grande do Sul, em função das variáveis tempo e economia.

A respeito da triagem e seleção das empresas selecionadas, segundo Yin (2005, p.103), “o objetivo do procedimento de triagem é ter certeza de que se identificam os casos adequadamente antes da coleta formal de dados”. Considerando o objetivo específico ‘a’ deste projeto, opta-se pela identificação das empresas com alta performance através de *rankings* gerados por entidades reconhecidas nacionalmente, visando isolar a variável performance neste estudo, pois a pesquisa tem a intenção de discutir apenas os conceitos que cercam o tema e não especificamente a performance organizacional.

Portanto, utilizou-se um conjunto de quatro (4) fontes de *rankings* com critérios distintos, a fim de evitar o viés da dependência de apenas uma fonte selecionada por conveniência.

1) **Ranking com informações de origem externa (balanços) das empresas:**

- a) Revista Exame – As 500 Melhores e Maiores (500 MELHORES E MAIORES), de 2005 e 2006. Esta fonte avalia as informações de balanços publicados no Brasil, utilizando uma série de indicadores financeiros, porém para este trabalho considerou-se apenas o critério Excelência Empresarial das empresas gaúchas presentes na lista das quinze (15) melhores da região Sul, nos segmentos indústria, comércio e serviços. O critério Excelência Empresarial é composto pela soma de pontos ponderados de seis (6) indicadores: crescimento de vendas (peso 10), investimentos no imobilizado (peso 15), liderança de mercado (peso 15), liquidez corrente (peso 20), rentabilidade do patrimônio (peso 25) e riqueza criada por empregado (peso 15). Obteve-se como resultado deste critério, um total de quinze (15) empresas gaúchas presentes na(s) revista(s) de 2005 e/ou 2006.
- b) Revista Amanhã – Grandes & Líderes, As 500 Maiores do Sul (500 MAIORES DO SUL), de 2005 e 2006. Esta pesquisa avalia o desempenho das empresas segundo informações dos balanços publicados, utilizando como critério principal o Valor Ponderado de Grandeza – VPG, que é o resultado da soma, com pesos específicos, dos três principais componentes do balanço: patrimônio líquido (50%), receita bruta (40%) e resultado líquido (10%). Obtiveram-se como resultado deste critério, trinta e nove (39) empresas (dentre as 100 primeiras listadas, devido a grande quantidade de empresas) presentes nas duas últimas edições da revista, 2005 e 2006.

2) **Ranking com informações de origem interna das empresas:**

- a) Revista Exame – As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, de 2005 e 2006 (150 MELHORES PARA TRABALHAR). Esta fonte avalia o resultado de uma pesquisa com os funcionários das empresas, além das práticas de recursos humanos desenvolvidas pelo departamento homônimo. O critério é baseado em quatro (4) categorias básicas: identidade, satisfação e motivação, liderança e aprendizado e desenvolvimento. Para esta pesquisa selecionaram-se apenas empresas com mais de 500 funcionários, devido o fenômeno em estudo indicar as empresas de grande porte. Obteve-se como resultado deste critério, doze (12) empresas gaúchas vencedoras em 2005 e/ou 2006.

- b) Prêmio Diamante e Ouro do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP (PGQP, 2006), de 2000 a 2006. Esta fonte adota um sistema de avaliação de gestão interna, com os seguintes critérios para os prêmios Diamante e Ouro: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Para este estudo preferiu-se trabalhar apenas com as empresas vencedoras dos prêmios Diamante e Ouro, devido ao seu maior nível de exigência em relação aos critérios avaliados, pois se busca selecionar grandes empresas com alta performance. Obteve-se como resultado, trinta (30) empresas que, durante este período, foram vencedoras de tais prêmios.

Dando continuidade ao processo de triagem das empresas, fez-se um cruzamento dos quatro (4) resultados das fontes mencionadas, utilizando-se uma metodologia de pesos (criado pelo autor) que diferenciam as fontes. Nesta metodologia, as 500 Melhores e Maiores assumiu peso quatro (4) – devido à maior complexidade do seu critério em comparação com a Revista Amanhã; as 500 Maiores do Sul assumiu peso três (3); as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar assumiu peso dois (2) – devido ao seu critério não considerar resultados financeiros; e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, assumiu peso um (1) para o prêmio Diamante e peso meio (0,5) para o prêmio Ouro – devido ao sistema de avaliação não utilizar a comparação entre empresas.

Como resultado deste cruzamento, obteve-se uma lista, a seguir, com onze (11) empresas que se destacaram pelo peso igual ou superior a sete (7), as quais compuseram o grupo de empresas convidadas a participarem da pesquisa. Na Fase Preparatória participaram cinco (5)

empresas através dos seus gestores de RH, formando um dos grupos de respondentes desta fase. Já na Fase Final foram selecionadas e investigadas quatro (4) empresas desta lista, sendo a primeira para o caso piloto e as demais para os casos 1, 2 e 3, onde cada uma representou um segmento distinto: indústria, comércio e serviço.

Por solicitação dos respondentes e das empresas, os respectivos nomes foram omitidos para ambas as Fases, por esta razão a empresa representante do segmento da indústria foi denominada **Indust**, a empresa representante do segmento do comércio foi denominada **Comerc** e a empresa representante do segmento de serviços foi denominada **Serv**.

Ranking Final						
Nome Peso	Melhores & Majores (4)	Majores do Sul (3)	Melhores p/ Trabalhar (2)	PGQP Diamante (1)	PGQP Ouro (0,5)	Pontuação Final
Lojas Renner	4	3	2		0,5	9,5
Randon	4	3	2		0,5	9,5
Refap	4	3	2		0,5	9,5
Copesul	4	3	2			9,0
AES Sul	4	3				7,0
CEEE	4	3				7,0
Ferramentas Gerais	4	3				7,0
Ipiranga Distribuidora	4	3				7,0
Lojas Colombo	4	3				7,0
RGE	4	3				7,0
Vivo-RS*	4	3				7,0

Figura 3 - Lista final da triagem dos casos

Os critérios de triagem e seleção dos grupos de respondentes (acadêmicos, *headhunters* e gestores de RH) na Fase Exploratória baseou-se em algumas constatações do pesquisador. A escolha dos cinco (5) gestores de RH deve-se à interação e responsabilidade destes gerentes perante os programas de desenvolvimento da GI nas organizações. Através destes grupos, buscam-se informações acerca dos programas, projetos e crenças das empresas de alta performance relacionados à GI.

Evitando centralizar a coleta de dados em apenas uma fonte de dados, solicitou-se a cada Gestor de Recursos Humanos, a indicação de cinco (5) *headhunters* que trabalhassem com recrutamento e seleção de gerentes intermediários, desenvolvendo uma seleção pelo método bola de neve (MALHOTRA, 2001). A partir destas indicações, foram identificados os cinco *headhunters* mais citados. A escolha deste grupo deve-se a atuação permanente destes profissionais entre as empresas e os gerentes intermediários, possibilitando uma visão ampla do contexto real de ocorrência do fenômeno estudado.

Por fim, em busca de uma complementação das opiniões de quem acompanha o dia-a-dia organizacional, foram entrevistados também cinco (5) acadêmicos (PUCRS, UNISINOS, UFRGS e ULBRA) que desenvolvem pesquisas relacionadas à formação gerencial. A escolha desses profissionais foi feita por conveniência, onde o somatório entre as suas experiências profissionais e o envolvimento com temas emergentes sobre o desenvolvimento da GI, compõe uma opinião relevante para a contextualização e melhor entendimento da complexidade que envolve a performance da gerência intermediária.

Corroborando a importância do estabelecimento de critérios, Yin (2005, p.103) coloca que “antes de coletar os dados de triagem, deve-se ter definido um conjunto de critérios operacionais, por meio do qual, as opções candidatas serão julgadas como qualificadas para servirem como casos”.

A definição do número de casos em um estudo de casos múltiplos está diretamente relacionada ao conhecimento do pesquisador quanto aos resultados previstos e a fundamentação teórica do fenômeno em estudo (YIN, 2005). O pesquisador deve pensar nessa decisão como um reflexo do número de replicações de caso que pretende ter em seu estudo (YIN, 2005). Portanto a definição do número de casos deve responder a questão sobre a quantidade e qualidade de informações suficientes, provenientes do contexto do fenômeno em estudo, para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.

Com base nestas assertivas, na Fase Final desta pesquisa definiu-se que quatro (4) respondentes em cada um dos três (3) casos pesquisados era o número suficiente de entrevistas para analisar a influência da gerência intermediária na performance organizacional. Além disso, considerou-se também suficiente investigar uma (1) empresa de alta performance em cada segmento (indústria, comércio e serviços), totalizando doze (12) entrevistas divididas em três (3) casos, visto que se trata de múltiplos casos exploratórios, conforme Yin (2005). Do total de casos selecionados na Fase Final, uma quarta (4ª) empresa foi utilizada para o pré-teste do instrumento e também, num segundo momento, como o caso piloto do estudo.

O estudo de caso piloto é um estudo preliminar, um teste-piloto, que pode revelar inadequações do projeto inicial, tanto em relação ao conteúdo da pesquisa, quanto aos procedimentos metodológicos (YIN, 2005). O caso piloto é utilizado de uma maneira mais formativa, ajudando a desenvolver o alinhamento relevante das questões – possivelmente até

providenciando algumas elucidações conceituais para o projeto de pesquisa (YIN, 2005). A investigação para o caso-piloto pode ser muito mais ampla e menos direcionada do que o plano final para a coleta de dados. Além disso, a investigação pode incluir tanto questões substantivas quanto metodológicas, aceitando-se estes resultados como uma parte valiosa para coleta e análise de dados (YIN, 2005).

Apesar de o caso piloto poder ser escolhido por várias razões não relacionadas com os critérios usados para selecionar os casos finais, na Fase Final o caso piloto foi definido dentre os mesmo critérios de escolha dos três (3) casos finais. Os resultados da coleta de dados deste caso piloto não foram considerados como parte das evidências colhidas sobre o fenômeno estudado e, portanto, não participaram das análises finais da pesquisa. Isto ocorreu porque houve divergências significativas durante o pré-teste e o caso piloto, quanto ao tempo de entrevista, quanto à clareza das perguntas, quanto à ordem das questões e também quanto à sobreposição (eliminação) das mesmas.

Anteriormente ao pré-teste e ao caso piloto que apresentam contribuições vitais para bom andamento das entrevistas, os especialistas (Professores Doutores da PUCRS) revisaram os instrumentos de pesquisa, sugerindo algumas alterações focadas na investigação entre a Performance da Gerência Intermediária e a Performance Organizacional, o que obrigou o pesquisador a alterar de forma significativa as questões inicialmente criadas.

Segundo Yin (2005), a lógica da replicação é subjacente ao uso do estudo de casos múltiplos, no qual cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes (uma *replicação literal*), ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma *replicação teórica*). Pelo número de casos selecionados para esta pesquisa e pelos critérios de triagem e seleção dos mesmos citados, se utilizou da lógica da replicação literal para melhorar sua validade externa.

Conforme Yin (2005), um protocolo para o estudo de caso é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados, a partir de um estudo de caso único (mesmo que o caso único pertença a uma série de casos em um estudo de casos múltiplos). Um protocolo é dirigido para os pesquisadores e não para os respondentes da pesquisa.

Devido à questão da confiabilidade da pesquisa ser uma característica perseguida por este estudo, o protocolo guiou os procedimentos e decisões metodológicas desta pesquisa. Apesar

do autor deste estudo ser o único pesquisador de campo, o respectivo protocolo encontra-se disponível no Apêndice A.

3.2 COLETA DE DADOS

A validade e a confiabilidade dos resultados de um estudo de caso são tipicamente provenientes da aplicação de mais de uma técnica de coleta de dados, podendo, estas evidências, serem capturadas através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Esta diversidade de fontes de evidências possibilita o desenvolvimento de uma triangulação de dados ou de linhas convergentes de investigação, tornando mais convincentes as conclusões do estudo (YIN 2005).

Um instrumento de pesquisa constitui-se de base para leitura da realidade e produção de resultados confiáveis, sendo consideradas sua confecção e sua depuração aspectos fundamentais em um projeto de estudo (HOPPEN *et al.*, 1997). Os instrumentos de coleta de dados são genericamente denominados por Mattar (2001), como todos os possíveis formulários utilizados para relacionar os dados a serem coletados ou registrar os dados coletados, utilizando-se de qualquer das possíveis formas de administração (questionário, formulário para anotações de observações, rol de tópicos a serem seguidos durante uma entrevista de grupo focalizada, etc.).

Em busca da validade de construto e da confiabilidade do estudo, esta pesquisa utilizou na sua Fase Preparatória as entrevistas como a fonte de evidências, e na Fase Final três fontes de evidências distintas: os documentos, as entrevistas e a observação direta.

Para Yin (2005, p.112), “é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso”. O mesmo autor explica que este tipo de informação deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados e que a função mais importante dos documentos, é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

É possível fazer inferências na análise de documentos, entretanto deve-se tratá-las somente como indícios que merecem ser investigados mais a fundo, em vez de serem tratadas

como constatações definitivas, já que as inferências podem se revelar mais tarde como sendo falsas indicações (YIN, 2005).

Dentre a miríade de documentos possíveis para coleta de dados, na Fase Final deste estudo coletaram-se os seguintes documentos disponíveis em cada caso pesquisado:

- Jornais e publicações internas e externas;
- Balanço social anual.

A análise dos referidos documentos de cada caso encontra-se no Apêndice E.

Segundo Yin (2005) as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. Essas questões humanas devem ser registradas e interpretadas por entrevistadores específicos, e respondentes bem informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação. Porém, as entrevistas devem ser consideradas apenas como relatórios verbais, pois estão sujeitas aos vieses de memória fraca e articulação pobre e imprecisa. Novamente, uma abordagem razoável a essa questão é corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas através de outras fontes (YIN, 2005).

As entrevistas ainda podem ser classificadas de acordo com a sua forma de condução em: **forma espontânea** – na qual a entrevista trata-se de uma conversa mais abrangente e informal, naturalmente levando períodos mais longos, e utilizando o respondente como um informante-chave para o estudo; **focada** – na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, uma hora, por exemplo, e os assuntos da entrevista, provenientes do protocolo, são mais restritos ao fenômeno estudado; **levantamento formal** – são entrevistas com questões estruturadas com objetivo mais quantitativo e por isso fazendo parte de um estudo de caso mais amplo (YIN, 2005).

Em função do objetivo geral desta pesquisa, optou-se pelas entrevistas focadas, com roteiros semi-estruturados (APÊNDICES B e C), compostos de perguntas abertas em ambas as fases da pesquisa de campo. Flick (2004) comenta que a entrevista semi-estruturada refere-se ao fato de que o entrevistador detém conhecimento prévio do assunto pesquisado, desta forma, é importante que o entrevistador tenha condições de preparar diferentes tipos de questões no sentido de realizar uma entrevista baseada na teoria já estudada, também usando perguntas abertas sobre o assunto abordado para que possa aprofundar o mesmo. Os roteiros

semi-estruturados (Fases Preparatória e Final) guiaram as entrevistas individuais com duração média de uma (1) hora. Buscou-se, com estes roteiros, que os respondentes abordassem profundamente as questões inerentes ao fenômeno estudado, através das perguntas guias e da condução mais isenta possível por parte do entrevistador, deixando a palavra livre ao respondente e retomando o controle da entrevista somente quando o assunto começava a apresentar um viés desnecessário.

Com objetivo de aumentar a confiabilidade dos instrumentos de pesquisa, cada roteiro foi submetido a uma validade de conteúdo (julgamento de especialistas) por dois Professores Doutores da PUCRS, e posterior às correções necessárias, foi submetido a uma validade de face, pré-teste, (verificação informal da qualidade do instrumento quanto à forma e vocabulário), por dois respondentes de cada fase. Esta etapa tem a intenção de ajustar os instrumentos, caso necessário, para que os problemas não surjam no decorrer das próximas fases da pesquisa (YIN, 2005).

De acordo com Yin (2005), uma das formas mais comuns de se registrar as entrevistas é por meio do uso de gravador, sendo que as fitas gravadas constituem expressões com maior acuracidade de uma entrevista do que qualquer outro método. Por este motivo este estudo utilizou a gravação de todas as entrevistas a que se propõe, cuidando das respectivas transcrições na íntegra, com a máxima fidelidade possível, pelo próprio pesquisador. A narrativa das entrevistas da Fase Final encontra-se no Apêndice F.

A escolha dos respondentes da Fase Final foi feita juntamente com o departamento de Recursos Humanos de cada empresa, focando na pluralidade de culturas e departamentos, definido-se as seguintes posições intermediárias (em alguns casos as denominações foram adaptadas):

- a) Gestor da área comercial;
- b) Gestor da área de logística;
- c) Gestores da área financeira;
- d) Gestor da área de tecnologia da informação.

Para o aprimoramento da visão do contexto de cada caso estudado e para a busca de informações adicionais sobre o fenômeno em estudo, em ambas as fases optou-se pela

realização das entrevistas e coleta de documentos no ambiente de cada empresa, em horário comercial.

Dentre as fontes de coleta de evidências, existe a observação direta que trata de realizar uma visita de campo ao 'local' escolhido para o estudo de caso (as empresas, na Fase Final). Partindo-se do princípio de que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, é possível encontrar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes disponíveis para observação (YIN, 2005). Do mesmo autor (2005, p.120):

De uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas. Por exemplo, as condições físicas de um edifício ou de espaços de trabalho poderão revelar alguma coisa sobre o clima ou o empobrecimento de uma organização; **da mesma forma, a localização ou os móveis do escritório de um respondente pode ser um bom indicador da posição do respondente dentro da organização** [grifo do pesquisador].

Devido às características desta técnica de coleta de dados, que permite a coleta de evidências subjetivas e, muitas vezes, extremamente relevantes quando se pesquisa questões humanas, é que se definiu a observação direta como mais uma forma de coleta de evidências na Fase Final.

A observação direta na Fase Final foi: **não-estruturada** – quanto ao seu grau de estruturação; **humana**, pelo próprio pesquisador – quanto ao seu grau de instrumentos; **natural** – quanto ao ambiente de observação; **não-participante** – quanto à participação do observador; e **disfarçada** – quanto ao grau de disfarce.

As observações aconteceram durante as visitas *in loco* nas empresas, quando da realização das entrevistas junto ao público-alvo. Todas as formas de observação foram registradas no relatório de observações (APÊNDICE G).

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2005), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar e combinar as evidências para tratar as proposições iniciais de uma pesquisa. Os dados recolhidos em campo são peças como de um quebra-cabeça, as quais deverão ser encaixadas pelo pesquisador, sendo estas compreendidas em seus significados, procurando obter

resultados e conclusões do objeto em estudo através de evidências da realidade pesquisada (GÓMES, FLORES e JIMÉNES, 1996 *apud* MACHADO, 2005).

Neste projeto, definiu-se que a estratégia analítica inicial de análise dos dados seria a descrição de casos para ambas as fases. Esta estratégia caracteriza-se pela descrição fiel dos casos estudados, com objetivo de organizar o estudo de caso múltiplo, desenvolvendo uma estrutura descritiva do mesmo. Posterior a esta etapa da descrição, elaborou-se uma análise cruzada de todas as evidências coletadas, sem a necessidade de adotar outra estratégia analítica para aumentar a qualidade do estudo.

Como método de examinação, classificação, categorização e interpretação dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p.42), consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Em consonância com a questão-problema deste estudo, Weber (1990 *apud* FALLER, 2004), define a análise de conteúdo como um método que pode ser utilizado para vários propósitos, pois permite observar motivos de satisfação, insatisfação ou opiniões subentendidas, e ainda a natureza dos problemas e das relações, estudando as várias formas de comunicação.

Existem três (3) técnicas diferentes na análise de conteúdo: a **análise sintática** – analisa a estrutura do discurso, pelo tempo e modos verbais, comum na análise dos discursos de políticos; a **análise lexical** – analisa a natureza e riqueza do vocabulário, quantificando as palavras de uma entrevista; e a **análise temática** – que é um recorte por tema e respectivas frequências, formando categorias e subcategorias de análise (BARDIN, 1977). O presente estudo utilizou a técnica temática para análise de todas as evidências.

A análise de conteúdo é dividida em três (3) fases, que são a pré-análise, a exploração do material e o tratamento, inferência e interpretação dos dados (BARDIN, 1977).

A pré-análise é a fase de organização e preparação propriamente dita. Aqui se define os documentos a serem submetidos à análise, os objetivos da análise e o referencial teórico que sustentará toda análise. Faz-se uma leitura flutuante (inicial) dos documentos selecionados e a

elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A análise desta pesquisa foi assim organizada:

- Ordem de análise dos casos – definida anteriormente a intenção de trabalhar com a lógica de replicação literal, os casos/respondentes foram examinados, analisados e interpretados individualmente. Iniciando-se pelo caso piloto e seguido pelos casos/respondentes restantes. Finalmente foram feitas as análises e as interpretações cruzadas em busca das respostas à investigação de cada fase;
- Ordem de análise das evidências – em cada caso estudado, os documentos e o relatório de observações foram as primeiras evidências a serem exploradas, analisadas e interpretadas (somente Fase Final), seguidas posteriormente pela exploração, análise e interpretação das narrativas das entrevistas (ambas as fases). Segundo Yin (2005), os registros literais ou documentais são, provavelmente, apenas partes do estudo de caso completo, como alternativa, eles podem ser a fase inicial de um estudo de caso, cujo objetivo é trazer à tona conceitos ou tópicos importantes.

A exploração do material é a fase de administração sistemática das decisões tomadas na fase anterior. Realizam-se as operações de codificação, desconto ou enumeração das evidências, em função das regras previamente formuladas. Nesta fase ocorre uma das atividades mais importantes da análise de conteúdo, que é a definição de categorias.

Para fins de codificação e enumeração de evidências, os textos das transcrições das entrevistas, das observações-diretas e dos documentos coletados foram analisados e decompostos segundo o critério semântico² de categorização para ambas as fases, com base na fundamentação teórica. Alguns novos significados emergiram durante esse processo, constituindo-se, assim, em categorias emergentes no protocolo de pesquisa (APÊNDICE A). Quanto ao desconto das evidências ou redução dos textos da análise, foi utilizada a técnica de abreviação da análise de conteúdo (FLICK, 2004), na qual o material é parafraseado, o que significa que trechos e paráfrases menos relevantes que possuam significados iguais são omitidos (primeira redução), e paráfrases semelhantes são condensados e resumidos (segunda redução).

² “Categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam a ansiedade ficam agrupados na categoria **ansiedade**, enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceitual **descontração**” (BARDIN, 1977, p. 111).

Na busca de uma maior sustentação dos dados levantados em relação aos objetivos deste estudo, procurou-se abordar as categorias de pesquisa a partir dos casos relatados na fundamentação teórica e, através de uma interpretação holística, identificar provas convergentes com respeito ao fenômeno, sempre se utilizando da triangulação de fontes quando disponíveis (Fase Final) – documentos, entrevistas e observações. Portanto, as categorias, previamente definidas, foram construídas a partir da fundamentação teórica que sustentou esta pesquisa. A validação destas categorias, bem como das que eventualmente surgiram das evidências coletadas, pelos mesmos especialistas que avaliaram o roteiro semi-estruturado, serviram para uma condução do estudo de caso mais coerente possível entre objetivo, método e resultados.

O tratamento, inferência e interpretação é a fase de tratar os resultados brutos de maneira a se tornarem significativos e válidos, onde se resume e se interpretam os resultados, verificando-se a confiabilidade da interpretação. Relativo à confiabilidade da interpretação dos resultados o presente estudo se utilizou da técnica de estabilidade, que consiste na repetição do processo de interpretação pela mesma pessoa (neste caso o próprio pesquisador) em momentos distintos. Respeitou-se um intervalo de duas (2) semanas, entre os processos distintos de interpretação.

3.4 QUALIDADE DO ESTUDO DE CASO

O objetivo de destacar a qualidade do estudo de caso como uma seção do capítulo do método de pesquisa, deve-se à busca incessante de tornar este estudo mais válido e confiável, sob o ponto de vista das metodologias escolhidas, da fundamentação teórica construída, das análises pretendidas e das conclusões e generalizações realizadas ao final desta dissertação. Assim, objetiva-se tornar este estudo de caso menos elegível a críticas quanto ao seu método e desenvolvimento, característica inerente à estratégia de estudos de casos.

“Um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo” (YIN, 2005, p.39). O mesmo autor destaca que cada estudo empírico possui um projeto de pesquisa implícito, se não explícito (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005), o desenvolvimento de projetos de estudo de caso precisa maximizar quatro condições relacionadas à qualidade do projeto:

- **Validade do construto:** estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo. As táticas devem ser: utilizar fontes múltiplas de evidências, estabelecer encadeamento de evidências e o rascunho do relatório do estudo de caso deve ser revisado por informante-chave. Neste estudo identifica-se a utilização de múltiplas fontes de evidências na Fase Final, ao coletá-las através de documentos, entrevistas e observação direta sobre o contexto do estudo de caso. No que se refere ao encadeamento de evidências, tanto ao final da fundamentação teórica, quanto na análise cruzada dos dados coletados apresenta-se o encadeamento das evidências. A respeito da revisão do relatório do estudo de caso por um informante-chave, pode se verificar a existência desta tática no final dos relatórios individuais de cada caso pesquisado;
- **Validade interna** (apenas para estudos causais): estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações espúrias. As táticas devem ser: fazer adequação ao padrão, fazer construção da explanação, estudar explicações concorrentes e utilizar modelos lógicos. Como este estudo não é causal não cabem ações para a validade interna;
- **Validade externa:** estabelecer o domínio do qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas. As táticas devem ser: utilizar teoria em estudos de caso único e utilizar lógica da replicação em estudos de casos múltiplos. A utilização da lógica de replicação literal entre os três (3) grupos de respondentes da Fase Preparatória e entre os três (3) casos estudados da Fase Final está descrita neste capítulo;
- **Confiabilidade:** demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados. As táticas devem ser: utilizar protocolo e desenvolver banco de dados para o estudo de caso. O protocolo de estudo de caso está disponibilizado no Apêndice A. O banco de dados para o estudo de caso está disponibilizado através da análise dos documentos (APÊNDICE E), das narrativas das entrevistas (APÊNDICE F) e relatório de observações (APÊNDICE G).

Busca-se a partir destas táticas e cuidados metodológicos melhorar a qualidade deste estudo de caso.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Definida a estratégia analítica dos dados no capítulo do método, como sendo a descrição de casos, apresenta-se primeiramente a descrição e a análise dos resultados obtidos na Fase Preparatória, que buscam validar o construto teórico (Quadro 3) elaborado a partir da revisão do tema gerência intermediária.

Com o objetivo de viabilizar a relação entre a gerência intermediária e a performance organizacional, elaborou-se um novo construto (Quadro 10) a partir dos resultados da Fase Preparatória que apresentou os fatores que influenciam a performance da GI, dando início, posteriormente, a Fase Final. Desta forma, a partir dos resultados da Fase Preparatória, entende-se que foi possível investigar a relação entre a performance da GI e a performance organizacional.

Posteriormente aos resultados da Fase Preparatória, descrevem-se os resultados da Fase Final, elaborando-se as análises individuais dos três casos, seguidas pela análise comparativa entre os mesmos (diferentes segmentos) com objetivo de concluir a respeito do fenômeno pesquisado. Para tanto, elaborou-se um terceiro construto que resulta nas conclusões deste estudo sobre como a gerência intermediária pode influenciar na performance organizacional.

4.1 FASE PREPARATÓRIA: PERFORMANCE DA GI

O construto teórico para a Fase Preparatória (Quadro 3) guiou o desenvolvimento da pesquisa com os cinco (5) gestores de RH, cinco (5) *headhunters* e cinco (5) acadêmicos, que resultou em aproximadamente 15 horas de gravações presenciais. Os gestores de RH pesquisados atuavam em suas posições há mais de 5 anos, em média, estando na faixa etária entre 40 e 55 anos, ocupando cargos de diretoria ou gerência na empresas consideradas de alta performance. Os *headhunters* entrevistados estavam na faixa etária entre 35 e 60 anos, exercendo suas atividades há mais de 12 anos, em média, e foram selecionados pelo método bola de neve (MALHOTRA, 2001), segundo indicações dos gestores de RH que sugeriram seus nomes avaliando duas variáveis: a representatividade no mercado gaúcho e o fato de

trabalharem com posições intermediárias. Já os acadêmicos foram selecionados por conveniência, sendo identificados pelos seus trabalhos com recursos humanos, competências ou desenvolvimento gerencial. A média de idade ficou em torno de 40 anos e as universidades representadas foram PUCRS, ULBRA, UNISINOS e UFRGS.

Após as descrições de cada entrevistado sobre cada uma das 25 questões do roteiro (APÊNDICE B), utilizando a técnica de análise de conteúdo, deparou-se com um construto modificado, ampliado e mais adaptado à realidade das empresas do Rio Grande do Sul a respeito da performance da gerência intermediária. Anteriormente a apresentação deste construto validado inicial para a Fase Final, discorre-se sobre os resultados obtidos na Fase Preparatória (15 entrevistas), utilizando-se da mesma configuração da fundamentação teórica.

4.1.1 Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Personalidade

Em relação às características de personalidade, todos entrevistados foram unânimes em destacar que integridade, honestidade, verdade e confiabilidade, citadas por Caldwell (2003) e DDI (2006), são características de personalidade obrigatórias para qualquer colaborador de qualquer nível, e, portanto, estas características devem ser resumidas em **ética pessoal**.

Eles também entendem que visão inspiradora, sugerida por Caldwell (2003), é um aspecto de liderança e não uma característica de personalidade, pois é a habilidade de conduzir as pessoas em busca de um objetivo comum, através do seu exemplo (servir como espelho para equipe).

Já a originalidade (DDI, 2006), os gestores de RH sugeriram que o correto seria falar de **criatividade** e não de originalidade, pois é possível ser muito criativo com idéias não originais, ou seja, na maioria das vezes os limites de atuação existentes em cada função impedem a originalidade, mas não a criatividade.

Os acadêmicos e os *headhunters* destacaram a curiosidade (DDI, 2006) como outra característica relevante, porém curiosidade no sentido de ser proativo, de não esperar as soluções chegarem passivamente. Trata-se de ter **proatividade** na leitura correta da sua equipe e dos clientes, antecipando necessidades e mudanças.

A visão holística e o pensamento sistêmico, citadas por Caldwell (2003) e DDI (2006), são melhores definidos como uma **visão sistêmica**, segundo um dos respondentes, pois:

(...) é uma visão integrada de todos os departamentos e os seus respectivos efeitos das decisões da GI. A visão sistêmica é exigida da GI porque ela assume cada vez mais processos interdepartamentais e precisa resistir às adaptações hierárquicas constantes.

Concordando com DDI (2006), Beatty e Lee (1992), **adaptabilidade e flexibilidade** foram características destacadas por todos entrevistados, lembrando que as mesmas são importantes para qualquer função em qualquer empresa, especialmente para GI que precisa lidar com as demandas distintas do nível operacional e do nível técnico. Todavia não significa aceitar tudo, mas sim ter humildade para aprender e ouvir novas opiniões.

Em consonância com Caldwell (2003), os gestores de RH reforçaram que a GI deve ter **autonomia** para se autogerir e saber gerir suas equipes, entretanto, a autonomia depende da capacitação e do entendimento dos limites do cargo e da função do gestor.

Para os *headhunters* e acadêmicos, a **automotivação**, destacada pelo relatório DDI (2006), é uma característica individual de cada ser humano e importante para o desempenho da GI, pois se trata do entusiasmo de buscar novos desafios e de gerir pessoas. Apesar de ser um processo interno, o superior imediato à GI tem responsabilidade em gerar um ambiente motivador para ajudar neste processo.

Novas características de personalidade surgiram durante a Fase Preparatória, tanto os *headhunters*, quanto os gestores de RH e os acadêmicos concordam que a **comunicação** é característica fundamental para o papel de ligação entre a estratégia e o operacional. Como reforça um dos gestores de RH:

Saber se comunicar bem é saber ouvir e falar, e principalmente saber convencer. Trata-se de uma característica básica para o trânsito fácil nos diversos fóruns exigidos da função do gestor intermediário.

Destacaram os *headhunters* e os gestores de RH que a característica de **autodesenvolvimento** é importante para GI na busca do crescimento individual e da atualização frente à obsolescência rápida dos conhecimentos (aprendizagem). Refere-se à fuga de uma possível acomodação.

A **perseverança** é outra característica surgida nesta fase e se trata de uma demanda para GI, especialmente na superação dos obstáculos em busca do resultado, pois é processo de

frustração e automotivação diária. A perseverança mantém o foco nos negócios da empresa e não no gestor, essa característica, segundo os entrevistados, mantém o gestor no caminho certo.

Por fim, a **resiliência** deveria ser outra característica presente na GI, na opinião dos gestores de RH, para não perder a perseverança da busca por resultados, dada função de intermediar expectativas distintas entre operacional e diretoria. É saber ‘apanhar’ do nível inferior ou superior e assimilar isso sem influência na sua performance, comportamento ou sentimento.

A seguir é apresentado um quadro comparativo com as características de Personalidade destacadas por cada grupo pesquisado.

Acadêmicos	Gestores de RH	Headhunters
Integridade, Honestidade, Verdade e Confiabilidade; Visão inspiradora; Originalidade; Curiosidade; Visão holística, Pensamento sistêmico; Adaptabilidade e Flexibilidade; Autonomia; Automotivação; Comunicação; Resiliência; Autodesenvolvimento; Comprometimento	Integridade, Honestidade, Verdade e Confiabilidade; Originalidade; Curiosidade; Visão inspiradora; Visão holística e Pensamento sistêmico; Adaptabilidade e Flexibilidade; Autonomia; Automotivação; Comunicação; Perseverança	Integridade, Honestidade, Verdade e Confiabilidade; Visão inspiradora; Originalidade; Curiosidade; Visão holística e Pensamento sistêmico; Adaptabilidade e Flexibilidade; Autonomia; Automotivação; Autodesenvolvimento; Visão estratégica; Empreendedorismo; Saber ouvir; Perseverança

Quadro 4 – Comparativo das Características de Personalidade

Portanto, como resultado da Personalidade do gerente intermediário, apresenta-se as características validadas para a alta performance da GI, que são: ética pessoal, criatividade, proatividade, visão sistêmica, adaptabilidade e flexibilidade, autonomia, automotivação, comunicação, autodesenvolvimento, perseverança e resiliência.

4.1.2 Categoria: Capacidades

Nesta categoria, a capacidade de **delegar tarefas** foi amplamente destacada por todos entrevistados que corroboram Schaafsma (1997), pois, segundo eles, saber delegar tarefas é fundamental para GI devido à complexidade do seu papel e da grande quantidade de processos que ela administra. Para obter melhor performance a GI precisa que o operacional execute as tarefas sob seu acompanhamento, treinamento e responsabilidade final pelo resultado atingido. Entretanto, ressaltam os acadêmicos, é preciso considerar a matriz de

competências da pessoa para quem será delegada a tarefa, e essa avaliação pode ser ensinada pelo RH para a GI.

Novamente concordando com Schaafsma (1997), os acadêmicos reforçaram que **saber selecionar e treinar sua própria equipe** são capacidades importantes para o sucesso da GI. Porém os *headhunters* lembram que o gestor intermediário necessita ter a liberdade de escolher os componentes da sua equipe, seja criando ou modificando as equipes já existentes. Está claro para todos respondentes que o processo de recrutamento está a cargo do RH, e a GI deve apenas escolher os colaboradores sob a ótica comportamental e técnica dos candidatos. Ter a capacidade de perceber as necessidades de treinamento da sua equipe, assim como treiná-los no dia-a-dia foi outra habilidade destacada por todos entrevistados para o sucesso da GI. Em resumo, os respondentes acreditam que todo gestor deve assumir um papel de gestor de RH com suas equipes.

Cabe reportar as palavras de um dos acadêmicos entrevistados que resume a opinião de todos respondentes a respeito da capacidade vital para sucesso da GI, a de manter redes de relacionamento (BOOTH e FARQUHAR, 2003):

Manter e criar redes de relacionamento são capacidades obrigatórias para um gestor intermediário de sucesso, e vital para sobrevivência dele dentro das organizações. Mais do que manter relacionamentos verticais ou horizontais, é importante que ele **crie alianças internas e externas**, pois assim terá mais força e respaldo para assumir novos desafios e atingir melhores resultados. Entretanto, é crucial que sejam relacionamentos e alianças verdadeiras e não apenas políticas, pois neste caso elas desaparecem e prejudicam enormemente o desempenho da GI [grifo do pesquisador].

Todos respondentes concordaram com Schaafsma (1997) quanto à afirmativa que a **capacidade de aprendizado individual** favorece o desempenho da GI, especialmente para a adaptação ao ambiente constantemente mutante. Esta capacidade está relacionada à habilidade do autodesenvolvimento colocada em prol da empresa, trata-se, portanto, da capacidade de saber ouvir mais do que falar, ser humilde e flexível em novos aprendizados.

Apesar dos 3 grupos de respondentes concordarem sobre a importância da **capacidade de saber trabalhar em equipe**, sugerida por Booth e Farquhar (2003), foram os gestores de RH que mais enfatizaram essa questão, lembrando que apesar do chavão desgastado e da ausência na realidade do dia-a-dia, é uma capacidade inerente para o comprometimento da equipe em busca dos resultados. Na opinião de todos, saber equilibrar as equipes entre competências técnicas e comportamentais com perfis e tarefas distintos é função da GI, assim como saber

trabalhar com opiniões divergentes é capacidade rara, mas essencial para um gestor de sucesso.

A **tomada de decisão compartilhada**, citada por Schaafsma (1997), é reforçada por todos acadêmicos entrevistados, como uma característica que contribui para a performance das equipes, especialmente porque aumenta o comprometimento e a motivação dos colaboradores, pois as pessoas passam a se sentir dentro das decisões. Entretanto, pontuam os gestores de RH, algumas decisões não podem ser compartilhadas com a equipe, e em alguns momentos mesmo a análise dos fatores que levam a decisão não pode ser compartilhada, neste caso, trata-se de uma decisão solitária e deve ser suportada por um superior imediato à GI com credibilidade. Para o melhor aproveitamento desta capacidade, os gestores precisam aprender a reconhecer os limites existentes de cada função, de cada líder e de cada equipe para saber o que, e com quem compartilhar.

Diferentemente de Floyd e Wooldridge (2000 *apud* BLOODGOOD, 2001), na opinião de todos os entrevistados **não é possível afirmar que a descentralização da decisão melhora o desempenho da empresa**, porque depende do tipo de decisão, depende do negócio e da cultura da empresa, depende da capacitação das pessoas envolvidas, depende da comunicação e integração da empresa, entre outros fatores. Como diz um dos acadêmicos:

Algumas decisões operacionais podem ser descentralizadas trazendo maior comprometimento das equipes, porém isso não influencia diretamente o desempenho da empresa, é preciso considerar outros fatores como o nível de integração e comunicação interna, por exemplo. Em momentos de crise, aparentemente, é melhor centralizar para tentar controlar o caos, em momentos de estabilidade, há uma tendência de aceitar que algumas decisões devam ser descentralizadas. Neste caso, admite-se que se obtém maior agilidade e maior probabilidade de assertividade nas decisões, mas estes benefícios não são responsáveis sozinhos pelo melhor desempenho organizacional.

A **negociação**, surgida nesta fase da pesquisa, é uma capacidade inerente ao líder e foi levantada mais claramente pelo grupo de gestores de RH, especialmente no sentido de ter poder de convencimento e persuasão, ter humildade para regredir de pensamentos anteriormente definidos.

Da mesma forma que a descentralização da decisão, os 3 grupos discordaram de Mair (2005), pois **a melhor formação dos gestores da GI** contribui de forma individual para um melhor entendimento da estratégia da organização, mas **não garante melhor alinhamento estratégico da empresa**. Isto é conquistado com a aderência do conjunto de atitudes de todos

os gestores com a cultura e a estratégia empresarial. A melhor formação, segundo os acadêmicos, confere maiores conhecimentos ao indivíduo, mas não tem poder de melhorar suas atitudes em relação ao negócio da empresa em que atua. Conhecimentos técnicos são muito importantes para o exercício da função da GI, mas o comportamento e suas habilidades de gestão com foco em resultado, aderente ao negócio da empresa, é que irão melhorar o alinhamento estratégico da organização.

A seguir é apresentado um quadro comparativo com as capacidades pessoais destacadas por cada grupo pesquisado.

Acadêmicos	Gestores de RH	Headhunters
<p>Delegar tarefas; Selecionar e treinar; Redes de relacionamento; Aprendizado individual; Trabalho em equipe; Tomada de decisão compartilhada.</p> <p>Em geral não se concorda a respeito da descentralização da decisão melhorando o desempenho da empresa, porque depende do tipo de decisão, depende do negócio e da empresa, depende da capacitação das pessoas envolvidas, depende da comunicação e integração da empresa, entre outros.</p> <p>Um elevado nível de formação da GI vai contribuir individualmente para o gestor entender as estratégias da organização, mas não vai garantir alinhamento estratégico, pois pelo próprio conceito de competências, o que mais pesa no alinhamento são as atitudes e habilidades comuns entre todos da organização, somado ao conhecimento aderente ao negócio da empresa.</p>	<p>Delegar tarefas; Selecionar e treinar; Redes de relacionamento; Aprendizado individual; Trabalho em equipe; Tomada de decisão compartilhada.</p> <p>A maior descentralização das decisões dentro da organização pode contribuir para seu desempenho, todavia depende do momento vivido pela empresa e do tipo de decisões que se avalia.</p> <p>Uma GI bem informada e com bom nível de formação contribui para o alinhamento estratégico, no sentido do entendimento dos objetivos e caminhos necessários que precisam ser perseguidos. Entretanto a formação não é um fator isolado que permite o alinhamento, outros fatores também influenciam este alinhamento, como as atitudes, o comportamento e o conhecimento focado no negócio da empresa.</p>	<p>Delegar tarefas; Selecionar e treinar; Redes de relacionamento; Aprendizado individual; Trabalho em equipe; Tomada de decisão compartilhada.</p> <p>É difícil concordar que a descentralização da decisão melhora o desempenho da empresa, porque essa capacidade de se organizar dentro da descentralização, depende muito da formação e cultura dos colaboradores e da empresa.</p> <p>Não concordam sobre a melhor formação da GI resultaria em alinhamento estratégico da empresa, pois a formação contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do gestor, mas não desenvolve as competências comportamentais nem garante que estas estejam alinhadas à cultura e à estratégia organizacional.</p>

Quadro 5 – Comparativo das Capacidades Pessoais

Desta maneira, temos como validação desta categoria as capacidades exigidas de uma GI de alta performance, que são: saber delegar tarefas, ter a liberdade de escolher e saber selecionar e treinar as pessoas da equipe, criar alianças internas e externas, capacidade de aprendizado individual, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada, saber negociar. Além disso, tem-se a assertiva de que não é possível afirmar que a descentralização da decisão melhora o desempenho da empresa, bem como que a melhor

formação da GI não garante melhor alinhamento estratégico da empresa, melhora apenas o entendimento individual da estratégia.

4.1.3 Categoria: Liderança

Nesta terceira categoria a opinião geral dos respondentes foi unânime em concordar com Booth e Farquhar (2003), reconhecendo que a habilidade de **saber construir times** é um dos pilares do exercício da liderança, como destaca um dos acadêmicos:

(...) é uma das tarefas mais importantes da liderança para que a GI possa executar grande quantidade de funções ao mesmo tempo, em busca dos objetivos organizacionais. Trata-se de formar um conjunto de pessoas com habilidades divergentes, mas com objetivos únicos e integrados pelo líder. É a capacidade de combinar técnica e comportamento de cada pessoa com cada tarefa a ser realizada. Time é um espaço onde há relacionamentos, *feedback*, mobilização, autocrítica, e esse é o próprio conceito de liderança.

Para os *headhunters* e acadêmicos, **saber desenvolver e** influenciar as pessoas da equipe (DDI, 2006) é outra habilidade do líder da GI que contribui para o alto desempenho, pois se trata de um processo contínuo de saber envolver, persuadir, saber levar as pessoas rumo ao resultado desejado. Entretanto, eles acreditam que **inspirar** é o termo mais adequado, pois influenciar parece ser um processo de condução do pensamento, enquanto inspirar é a construção de um caminho em conjunto, orientado por um *coach*, ou seja, o próprio líder da GI.

Os gestores de RH reforçaram que o aspecto de liderança de **servir como exemplo**, como um espelho para equipe sendo coerente entre atitude e discurso, é o papel do verdadeiro líder, especialmente para GI que está mais perto do resultado, concordando com o DDI (2006). É necessário, portanto, que o gestor médio dê o exemplo para sua equipe, a fim de conquistar credibilidade através desta coerência. Na opinião de todos respondentes, não há coisa pior para uma equipe do que um comportamento incoerente do seu líder.

Um dos aspectos bem explorados pelos entrevistados foi o papel de *coaching*, papel este que o líder deve assumir no contexto organizacional atual, concordando com a habilidade, indicada pela teoria (DDI, 2006), de retirar o melhor das pessoas. Observou-se que este aspecto significa **identificar e aproveitar o melhor** delas em prol da empresa, estimulando as qualidades dos colaboradores, pois ninguém deseja ficar estagnado no seu conhecimento e na

sua evolução profissional. Segundo a maioria dos respondentes, isto gera motivação para o integrante da equipe e, conseqüentemente, melhor resultado para empresa.

Da mesma forma, o aspecto de liderança de desenvolver e **otimizar talentos**, foi amplamente afirmado pelos 3 grupos entrevistados, como destaca uma das gestoras de RH:

(...) outro aspecto muito importante para o futuro das empresas é desenvolver talentos. Deve começar no processo de seleção da equipe, analisando as competências e características necessárias para cada tarefa dentro de cada contexto. Trata-se da sensibilidade do gestor, por isso é um dos aspectos mais difíceis de ser encontrado. É uma realidade rara nas empresas, em função do medo da sombra, da perda do cargo e da estabilidade por parte dos gestores.

Com relação à afirmação da teoria que um dos aspectos da liderança é **inspirar performances**, foi pontuado pelos gestores de RH que isto significa criar um ambiente inspirador de performance e de comprometimento, através do processo de *coaching* individual e da comunicação dos objetivos, das metas, das métricas e dos ganhos ou perdas do rumo a ser seguido pela empresa. Portanto, concordam com a afirmativa, mas colocam que a forma que a GI pode inspirar performances é criando um ambiente inspirador para suas equipes.

Igualmente a este aspecto, a totalidade dos respondentes concordou com o DDI (2006), que **receber e dar *feedbacks***, apesar de raro na atualidade, é um processo vital para gestão de equipes e de resultados, pois se trata da correção contínua da ‘rota de vôo’. Entretanto, ressaltaram que é necessário que o gerente intermediário busque sempre um equilíbrio entre o *feedback* positivo e o negativo. Afirmaram ainda que apesar de pouco usado, o *feedback* é uma das principais funções do líder e esta função deve ser treinada e incentivada pelas empresas.

Aceitar críticas e ser humilde é um aspecto muito difícil de estar presente na GI, mas, de acordo com os *headhunters* e gestores de RH, é significativo quando o gestor apresenta tais características porque os líderes precisam saber conviver com os seus erros e os erros da sua equipe. Estas características retratam a habilidade do gestor em saber ouvir as pessoas e mudar suas convicções quando necessário, ou seja, é uma habilidade que está ligada ao processo de receber *feedbacks*. Dizem os *headhunters*: “os gestores mais perseverantes apresentam maior facilidade para receber críticas do que os inseguros.”

Quanto ao aspecto de **simplificar situações complexas** (CALDWELL, 2003), os 3 grupos concordaram com a afirmativa da teoria, isto pode ser resumido nas palavras de uma das acadêmicas entrevistada:

Simplificar situações complexas é um papel chave para todos que pensam as organizações, o papel do administrador é transformar complexidades em simplicidades. É uma questão de comunicação também, é se fazer entender de forma sucinta e clara. A GI recebe a demanda na forma de 'O QUÊ', precisa traduzir para 'COMO' e transmitir isso para sua equipe, com a maior tranquilidade e clareza possível, caso contrário instala-se o caos e os processos param. Simplificar não significa desvalorizar a realidade, é preciso fugir da falsa esperança, é preciso ser realista para reconhecer as partes e buscar as soluções.

O aspecto de liderança referente ao gestor médio ser capaz de **ver além** do cenário de curto prazo, de observar horizontes com uma visão mais complexa e sistêmica, citado pela teoria (SCHERMERHORN, 1986; MANGALISO, 1995), também foi pontuado pelos 15 entrevistados. Todavia, especialmente os *headhunters*, acreditam que é uma realidade distante da GI e que este aspecto está mais presente no nível hierárquico superior, estando a cargo dos diretores a tarefa de transmitir tal habilidade para os gestores intermediários.

Os acadêmicos e *headhunters* foram os principais defensores do aspecto de liderança de **ter paixão por resultados**, defendida pelo relatório DDI (2006), pois entendem que é uma característica do gestor competitivo, caso contrário ele não está alinhado ao presente. Defendem que a GI precisa ter obsessão por resultados e por qualidade, precisa ter brilho nos olhos (entusiasmo), porém de forma equilibrada, pois atua como intermediário entre o estratégico e o operacional.

Novos aspectos de liderança surgiram nesta fase, como foi o caso do aspecto de **ter paixão por gente**, o qual foram os gestores de RH que destacaram sua importância, pois estes percebem que é um aspecto fundamental de um líder que pretenda ter resultados no longo prazo. Para eles a GI precisa gostar muito de gente, precisa gostar de gerir pessoas, ter foco em resultado e foco em gente! Em função disso, ressaltaram que **celebrar resultados** é muito importante, pois também é necessário comemorar os bons momentos, isso traz motivação, dá senso de continuidade e de realização.

Um novo aspecto que surgiu nas entrevistas foi a exigência da GI ter consistência, **ter conteúdo**, que significa o gestor apresentar preparação, formação, experiência para sustentar as opiniões, decisões e projetos nos diversos fóruns em que atua. Desta forma, entendem os acadêmicos, a GI conquistará o reconhecimento da equipe e dos seus pares.

Assim como o aspecto da consistência, alguns gestores de RH afirmaram que a GI precisa **ter comprometimento** em todos os sentidos, em liderar corretamente as pessoas, em

pactuar e ir com elas até o final, especialmente se o final for ruim. Trata-se de um aspecto diferente de ser parceiro somente nos bons momentos.

Os acadêmicos ainda defenderam a necessidade da GI de **innovar** nos seus processos e nas suas soluções, **para obter resultados diferentes e exponenciais**, concordando com as postulações de Kanter (1983). Por fim, eles entendem também que a GI precisa **solucionar conflitos, ser diplomata, ter jogo de cintura**, saber negociar em todos os fóruns, para atingir um alto nível de liderança.

A seguir é apresentado um quadro comparativo com os aspectos de liderança destacados por cada grupo pesquisado.

Acadêmicos	Gestores de RH	Headhunters
Constrói times; Desenvolve e influencia as pessoas; Serve como exemplo (espelho); Retira o melhor das pessoas; Otimiza talentos; Inspira performances; Recebe e dá <i>feedbacks</i> ; Aceita críticas e é humilde; Simplifica situações complexas; Vê além; Tem paixão por resultados; Comprometimento; Execução; Inovação; Resolução de conflitos; Conhecimento técnico.	Constrói times; Desenvolve e influencia as pessoas; Serve como exemplo (espelho); Retira o melhor das pessoas; Otimiza talentos; Inspira performances; Recebe e dá <i>feedbacks</i> ; Aceita críticas e é humilde; Simplifica situações complexas; Vê além; Tem paixão por resultados; Ser verdadeiro com más notícias; Ter paixão por gente; Celebra resultados; Gestão participativa; Valoriza o ser humano.	Paixão por gente; Disciplina; Reconhecimento; Consistência; Tem paixão por resultados; Vê além; Simplifica situações complexas; Aceita críticas e é humilde; Recebe e dá <i>feedbacks</i> ; Inspira performances; Otimiza talentos; Retira o melhor das pessoas; Serve como exemplo (espelho); Desenvolve e influencia as pessoas; Constrói times.

Quadro 6 – Comparativo dos Aspectos de Liderança

Obtém-se então, o resumo dos aspectos de liderança validados da GI de alta performance, que são: construir times, desenvolver e inspirar as pessoas, servir como exemplo (espelho), identificar e aproveitar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar *feedbacks*, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além, ter obsessão por resultados, ter paixão por gente, celebrar resultados, ter conteúdo, ter comprometimento, inovar para obter resultados exponenciais, solucionar conflitos, ser diplomata e ter jogo de cintura.

4.1.4 Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Agente de Mudanças

Como agente de mudanças, os respondentes entendem que a GI possui as condições de ser um **facilitador de mudanças** organizacionais, conforme defende Kirton (1980), porém,

na prática, a GI tem exercido um papel **mais de bloqueadora das mudanças do que facilitadora**, devido a sua falta de comprometimento e devido à ausência de comunicação clara por parte da diretoria sobre as mudanças necessárias. Esta falta de comprometimento da GI, confirmada pelos entrevistados, prejudica os processos de mudança estratégica e organizacional, segundo Huy (2001). Conforme resume uma das gestoras de RH:

Muitas vezes a empresa não esclarece que essa é uma das principais funções da GI, não cria essa expectativa dela. A GI tem esse poder de influenciar positiva ou negativamente as mudanças, pelo seu próprio papel de ligação entre os grupos estratégico e operacional, e pela gestão de grandes grupos de pessoas dentro da empresa.

Da mesma forma, os respondentes concordam com Callan e Dickson (1992) quanto à capacidade dos gestores de assimilarem informações sobre o seu ambiente e a capacidade de reduzir as incertezas lhes confere maior sucesso na adaptação às mudanças.

É comum entre os respondentes a percepção de que a GI pode assumir um papel de **facilitador de soluções de problemas** (KIRTON, 1980), porém concordam que ela não é o agente principal das soluções, pois, efetivamente, não é a GI quem soluciona os problemas da organização. Os gestores intermediários podem ensinar e incentivar as soluções às suas equipes que estão mais perto dos clientes, ou ainda, a GI deve saber onde buscar as soluções desconhecidas. Contudo, resumem os entrevistados, tanto em mudanças quanto em solução de problemas, a GI pode assumir o papel de facilitador, porém depende de uma comunicação clara, de um alto comprometimento e da sua própria capacitação.

Os 15 entrevistados concordaram com as posições de Morgan (1994) e Schaafsma (1997), nas quais a GI **pode influenciar no processo de aprendizado sobre mudança**, através de suas experiências e vivências anteriores, desde que isso seja de forma indireta através do exemplo. Todavia, lembram os gestores de RH, a exposição direta de histórias de sucesso não surte efeito com as equipes, pois todo o aprendizado anterior deve ser adaptado à realidade do momento, da empresa e das pessoas envolvidas. Portanto, os gestores intermediários devem considerar as vivências anteriores no processo de leitura do ambiente de mudança atual e, através do exemplo, influenciar suas equipes.

Especialmente para os acadêmicos, a GI também assume um papel **de influência da cultura e do clima organizacional**, igualmente à assertiva de Berkowitz (2005), ao funcionar como um canal de comunicação e propagação destes fatores devido à gestão de grande quantidade de pessoas. Entretanto, ressalta um dos acadêmicos:

(...) a cultura está presente em todos os níveis da empresa, em procedimentos, em regras, em documentos, em estruturas físicas e etc., por isso o fiel depositário da cultura e do clima organizacional é o executivo principal, e a GI tem papel importante na sua amplificação e comunicação. Portanto, a GI não é o principal tradutor interno da cultura e do clima organizacional. É relevante que a GI tenha aderência à cultura e ao clima da empresa, para que estas sejam propagadas corretamente às equipes. As empresas que tiverem sérios problemas no nível intermediário relativos a este tema terão sérios problemas de resultado.

Sobre o potencial papel de facilitador da mudança que a GI pode assumir, um dos acadêmicos resume:

A GI tem um papel paradoxal, aos olhos do CEO é funcionário, aos olhos do operacional é patrão, mas na realidade não é nem um nem outro. É preciso que ela tenha consciência do seu papel de sanfona (resiliência), precisando atender as demandas distintas dos diferentes públicos. A GI pode prejudicar ou ajudar muito as mudanças planejadas, mas isso depende também do papel da diretoria, em vender corretamente as idéias para a GI, com o apoio forte de um RH estratégico e do próprio comprometimento da GI com as mudanças, em assumir mais riscos e ter menos resistência ao novo.

A seguir é apresentado um quadro comparativo com as principais opiniões destacadas por cada grupo pesquisado a respeito do papel de agente de mudança.

Acadêmicos	Gestores de RH	<i>Headhunters</i>
<p>A GI assume, ou deveria assumir, o papel de agente facilitador da mudança ou como agente bloqueador da mudança, mas depende do tipo da mudança sugerida, depende da cultura e do tipo de empresa e depende do impacto da mudança no poder que a GI possui.</p> <p>Como agentes solucionadores de problemas, a GI também deveria assumir este papel, até porque é função inerente de um gestor intermediário, mas isso é mais raro.</p> <p>A cultura organizacional está diluída em diversas partes distintas, em regras, procedimentos, espaços físicos, pessoas e conhecimentos tácitos, portanto a GI contribui no processo de propagação, de amplificação da cultura organizacional, mas não é o principal agente, nem o tradutor único da empresa.</p> <p>Com relação ao clima, como este está mais ligado ao espírito das pessoas e por ser mais volátil, a GI tem um papel mais forte de influência pelo poder motivacional</p>	<p>A GI deveria ser o agente principal da mudança, mas na maioria das vezes é o bloqueador da mudança, devido ao medo da obsolescência dos conhecimentos e da resistência ao novo, além do não comprometimento com as mudanças planejadas pela diretoria.</p> <p>Como solucionadores de problemas, eles são os facilitadores porque quem os soluciona são quem tem os problemas na mão, ou seja, a GI pode funcionar como facilitador dos problemas organizacionais, ensinado os processos de solução às equipes.</p> <p>A GI tem um papel fundamental na cultura e no clima, servindo como canal de comunicação e propagação da mesma. Ela é quem pode comunicar as demandas da base para o topo e vice-versa, as empresas que tiverem sérios problemas neste nível, terão sérios problemas de resultado.</p> <p>As experiências e vivências anteriores sobre mudança da GI facilitam o aprendizado sobre</p>	<p>A GI tem todas as condições de exercer o papel de facilitador de mudanças, mas na prática isso pouco acontece (são mais bloqueadores).</p> <p>A GI também pode facilitar as soluções de problemas em função da liderança das equipes que estão mais próximas dos clientes, e as empresas desejam adaptarem-se às demandas dos clientes, solucionando seus problemas.</p> <p>Pelo fato de liderarem as equipes operacionais, que constituem a grande maioria das pessoas nas empresas, a GI tem função importante na disseminação da cultura e do clima organizacional, servindo como canal de comunicação entre o operacional e o estratégico.</p> <p>A GI pode influenciar no processo de aprendizado sobre mudança, através de suas experiências e vivências anteriores (não quer dizer senioridade), sejam elas internas ou externas, desde que isso seja de forma indireta, ou seja, através do exemplo (espelho).</p>

<p>das grandes equipes.</p> <p>A GI pode auxiliar no processo de aprendizado sobre mudança, utilizando suas vivências anteriores desde que não as utilize como fórmulas vencedoras, ou seja, as experiências anteriores devem ser apenas para uma melhor avaliação do momento presente, daquela situação e empresa única, e não como uma historinha contada para a equipe.</p> <p>A GI pode prejudicar ou ajudar muito as mudanças planejadas, mas isso depende muito também do papel da diretoria, em vender corretamente as idéias para a GI, com o apoio forte de um RH estratégico.</p>	<p>mudanças das equipes e empresa atual, é uma questão natural de evolução do ser humano.</p> <p>Entretanto as mais importantes são as experiências externas, pois dada a ruptura é que conseguimos enxergar os pontos bons e ruins da vivência anterior.</p> <p>Para um processo de mudança de sucesso liderado pela GI, são fundamentais a presença de RH estratégico e atuante no processo, a comunicação e convencimento eficaz da mudança desejada da diretoria com a GI, e principalmente, um postura pró-ativa da GI comprometida com o objetivo da mudança.</p>	<p>Muitas vezes a GI não desenvolve um papel correto de facilitar as mudanças, sendo até bloqueadores, porque ela não está bem informada, bem orientada pela diretoria da empresa sobre as expectativas do seu papel, sobre as mudanças necessárias e planejadas pela empresa.</p>
---	---	--

Quadro 7 – Comparativo do Papel Agente de Mudança

Como resumo validado dos papéis de agente de mudança de uma GI de alta performance, apresenta-se as seguintes afirmações: a) A GI pode assumir o papel facilitador das mudanças, incentivando as pessoas a serem receptivas às mesmas; b) Na prática a GI atua como bloqueadora das mudanças, devido à sua falta de comprometimento com as mesmas e devido à ausência de comunicação clara, por parte da alta administração, das mudanças necessárias; c) A GI pode assumir o papel de solucionador de problemas, indiretamente, através das suas equipes; d) A GI pode facilitar o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas, desde que seja feito de forma indireta, através do exemplo; e) A GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional, mas não é o agente tradutor destes fatores dentro da empresa.

4.1.5 Categoria: Gestor de Recursos

Relativo a esta categoria, os gestores de RH se posicionaram de forma divergente a Nonaka (1988), Ghoshal e Bartlett (1998), ao exporem a **impossibilidade de afirmar que a gestão dos recursos auxilia na performance da GI**, especialmente porque gerir os recursos de uma empresa é uma função inerente ao cargo de um gestor médio. Os respondentes afirmaram que, se os recursos forem bem geridos eles resultarão em bom desempenho, mas se mal geridos eles resultarão em péssima performance. Entretanto, corroboram a relevância dada por Bowman e Faulkner (1997) e Handy (1995) referente à inteligência com foco, o

conhecimento e o *know-how* da GI como sendo um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis. Isto é percebido principalmente porque entendem que a GI não possui todas as competências necessárias para uma boa gestão, e por isso é premente o desenvolvimento destas competências patrocinadas pela empresa em busca de vantagens competitivas.

Apesar da opinião comum entre os 3 grupos, foram os acadêmicos que mais ressaltaram a **impossibilidade de afirmar que a GI apresentaria melhor resultado que outros grupos** da empresa em função do seu estoque de conhecimento e gestão de recursos, diferentemente da afirmativa de Hooijberg (1996). Isto ocorre, pois não é possível distinguir os grupos hierárquicos de uma empresa em relação a sua importância para o resultado. O resultado é função de todos os departamentos e grupos sociais da organização. Como resume um dos acadêmicos:

Quanto mais complexo o ambiente, mais orgânica a empresa precisa ser e, portanto, todos os departamentos são igualmente essenciais para o resultado final. Entretanto, uma GI adequadamente capacitada, com boa visão sistêmica e eficaz na gestão de seus recursos contribuirá para o resultado da empresa, assim como o contrário é verdadeiro, exatamente pela gestão dos recursos a GI é um dos grupos que mais rápido pode gerar resultados catastróficos para as organizações.

De uma forma geral, a grande maioria dos respondentes acredita que **o aumento das responsabilidades e tarefas pode contribuir para a performance da GI**, concordando com a assertiva de Clarke (1998), porém, colocam que isso depende das características de personalidade e das capacidades pessoais da GI para adaptar-se aos novos desafios. Também concordam com este mesmo autor sobre a necessidade da GI ser especialista em suas atribuições, mas deve buscar sempre o aprendizado e o conhecimento para tornar-se mais generalista, em função da sua atuação estratégica.

Igualmente para todos entrevistados, o **superior imediato (diretoria) exerce forte influência na performance da GI**, no que tange ao respaldo oferecido a ela e na dedicação (*coaching*) que este deveria dar à mesma, facilitando, desta forma, as respostas da GI às demandas do dia-a-dia.

Na opinião de todos respondentes é necessário ressaltar que os **fatores presentes no ambiente organizacional que contribuem para a performance da GI** e da empresa, são distintos para cada tipo de segmento, negócio ou empresa, pois estes fatores variam em cada situação organizacional. Contudo, é possível sugerir um conjunto destes fatores, surgido nesta fase da pesquisa, que tende a estar presente em quase todas as organizações, como: a)

Comunicação organizacional clara e transparente; b) Liderança da alta administração próxima à GI, construindo maior comprometimento e exercendo *coaching*; c) Nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação; d) Alinhamento entre as responsabilidades esperadas da GI e as executadas; e) Plano estratégico bem definido, objetivo e claro, onde todos possam participar da sua construção; f) Capacitação da GI coerente com o negócio da empresa; g) Atuação de um RH estratégico e bem qualificado; h) Investimentos constantes em tecnologia; i) Ambiente inspirador de resultados; j) Existência de métricas para medir todas as etapas de todos os processos.

A relação entre a capacitação da GI com os fatores que afetam sua performance está evidenciada nas palavras de um dos *headhunters* entrevistado:

Um contexto turbulento combinado com o despreparo da GI gera maior estresse e piores resultados, mas se combinado com uma capacitação adequada, gera maior motivação e melhores resultados. Portanto, a contribuição dos fatores existente à performance da GI vai depender muito do tipo de empresa, da cultura e do segmento em questão. Na maioria dos casos **a GI não está corretamente capacitada para este aumento de responsabilidades**, muito menos a empresa oportuniza esse aprendizado, o que resulta em baixa performance.

Por fim, existem três outros fatores que podem afetar a performance da GI, segundo os respondentes. O primeiro é a **participação da gerência intermediária na discussão estratégica**, que contribui para a sua visão sistêmica e, conseqüentemente, melhora sua performance. O segundo trata da **necessidade de se acompanhar, através do RH, o nível de ambição dos gestores da GI**, para evitar a desmotivação e a influência nos resultados. Por outro lado, o último fator revela que o **reconhecimento e a recompensa** devida ao papel estratégico da GI aumentam a motivação e afetam positivamente a sua performance.

A seguir é apresentado um quadro comparativo com as principais opiniões destacadas por cada grupo pesquisado a respeito do papel de gestor de recursos.

Acadêmicos	Gestores de RH	<i>Headhunters</i>
Alguns fatores existentes no contexto empresarial certamente ajudam a efetividade da GI, como uma comunicação eficaz e transparente, um RH estratégico e atuante, um clima (ambiente) organizacional inspirador de resultados, de confiabilidade, uma liderança legitimada pelo operacional e pelo CEO, através de um processo de acreditação, integração entre todos os	Um dos principais fatores que contribuem para melhor efetividade da GI é uma comunicação transparente e fluída dentro da organização. Outros fatores também são importantes no contexto organizacional, como a capacitação da GI equivalente ao negócio e demanda da empresa, uma estratégia clara e bem divulgada	Há um conjunto de fatores que tendem a estar presente em quase todas as organizações, como: uma comunicação clara e transparente, a valorização do profissional da GI, constantes desafios para motivar os gestores, uma liderança superior próxima gerando maior comprometimento e fazendo <i>coaching</i> , um nível de autonomia suficiente para ter liberdade de ação e criação, um alinhamento

<p>departamentos, a existência e perseguição de métricas para medir todas as instâncias de todos os processos e uma boa remuneração.</p> <p>Certamente o aumento de responsabilidades e tarefas para GI traz maior estresse e maior atribuição do seu dia-a-dia, esse contexto combinado com despreparo pessoal e profissional para enfrentar tais desafios, resulta em baixo desempenho e alta rotatividade.</p> <p>Não há uma regra geral para poder afirmar que a gestão dos recursos auxilia na efetividade da GI, por dois motivos, primeiro porque depende muito do tipo de negócio, do tipo de empresa, do momento organizacional e da capacitação da GI, segundo porque gerir recursos é função inerente ao cargo, e se bem geridos eles resultarão em bom desempenho, mas se mal geridos eles resultarão em péssimos desempenhos.</p> <p>Diante da complexidade, não é possível afirmar que a GI daria melhor resultado em função do seu estoque de conhecimento e gestão de recursos, pelo fato de que não é possível distinguir os departamentos da empresa em relação a sua importância para os resultados.</p>	<p>em toda estrutura organizacional, que expressa o que se espera da cada nível, inclusive da GI, uma liberdade de atuação, criação e inovação nas atividades da GI, um programa constante de desenvolvimento de lideranças, uma aproximação com a diretoria que gera mais comprometimento e credibilidade entre ambos e desenvolvimento tecnológico constante para atualização da empresa ao segmento específico.</p> <p>O aumento contínuo de responsabilidades e diversidade de tarefas para GI pode elevar a sua efetividade, desde que a preparação, capacitação e auto-organização do tempo estejam alinhadas com este aumento de responsabilidades.</p> <p>A gestão de recursos no nível da GI facilita sua efetividade, pois gerir bem os recursos é fator preponderante para o bom resultado.</p> <p>Não se pode afirmar que em ambientes complexos a GI apresenta melhor efetividade, em função do seu estoque de conhecimentos e recursos, pois os resultados e soluções de uma empresa é função de todos dentro da organização, não é possível diferenciar as camadas ou classes hierárquicas.</p>	<p>entre responsabilidades esperadas e executadas, um plano estratégico bem definido e objetivo, onde todos possam participar da sua construção, o alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais, um RH bem qualificado, investimento constante em tecnologias, avaliações periódicas da GI e um investimento da empresa em pessoas.</p> <p>Em geral, o aumento das responsabilidades e tarefas da GI pode contribuir para a sua efetividade, mas depende das suas características de personalidade e capacidades pessoais para adaptar-se a nova realidade.</p> <p>A gestão de recursos no nível da GI pode facilitar seu resultado em função da autonomia que essa gestão possibilita, desde que ela tenha as capacidades necessárias para gerir os recursos corretamente, obtendo bons resultados.</p> <p>Não é possível afirmar que em ambientes complexos a GI apresentaria melhor resultado, dada a sua gestão de recursos e seu estoque de conhecimentos, pois o desempenho organizacional é resultado do trabalho de todas os grupos hierárquicos.</p>
---	--	---

Quadro 8 – Comparativo do Papel Gestor de Recursos

Como resumo validado dos papéis de gestão de recursos de uma GI com alta performance, apresenta-se: a) Não é possível afirmar que a gestão de recursos facilita a performance da GI, pois é uma função inerente ao cargo de gestor; b) É um erro considerar que a GI apresenta melhor resultado que outros grupos, em função do seu estoque de conhecimento e gestão de recursos, visto que não é correto distinguir os grupos sociais; c) O aumento das responsabilidades e tarefas pode contribuir para a performance da GI; d) Na maioria dos casos, a GI não está corretamente capacitada para o aumento de responsabilidades, tampouco as empresas oportunizam esse aprendizado; e) A alta administração exerce forte influência na performance da GI; f) Alguns fatores comuns que contribuem para alta performance da GI: comunicação organizacional clara e transparente; liderança da alta administração próxima à GI, resultando em maior comprometimento e

exercendo o *coaching*; nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação; alinhamento entre as responsabilidades esperadas da GI e as executadas; plano estratégico bem definido, objetivo e claro, onde todos possam participar da sua construção; capacitação da GI coerente com o negócio da empresa; atuação de um RH estratégico e bem qualificado; investimentos constantes em tecnologia; ambiente inspirador de resultados; existência de métricas para medir todas as etapas de todos os processos; g) A participação da gerência intermediária na discussão estratégica, o acompanhamento do nível de ambição dos gestores, e o reconhecimento e a recompensa devida ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI.

4.1.6 Categoria: Elo de Ligação

Na última categoria da dimensão papéis potenciais, os entrevistados abordaram as questões do papel de ligação da GI, afirmando que os gestores médios atuam num papel de ligação dentro das organizações, corroborando Fire (1996) e Hooijberg (1996). Esta atuação, destacada pelos gestores de RH, aparece especialmente na **ligação entre o grupo estratégico e o grupo operacional**, porém a qualidade desta ligação depende da capacitação de cada gestor. Como afirma um dos respondentes: “a GI deveria fazer mais e melhor esse papel de uma forma constante, e não apenas pontual quando a situação lhe convém, pois os resultados desta parcialidade podem ser irreversíveis.”

Os três grupos entrevistados destacaram que em função das diferenças de linguagem, cultura e conhecimento, que há entre o nível operacional e a alta administração, existe um hiato na estrutura organizacional, que é solucionado com papel de ligação desempenhado pela gerência intermediária. Por isso, o trabalho do RH no desenvolvimento do processo de comunicação interna, funciona como um facilitador de aproximação. Mesmo assim, ressaltam os gestores de RH, a alta administração não deve deixar a GI como único canal de comunicação, ou filtro, entre ela e operacional. Ela precisa fazer um esforço de aproximação com operacional para captar as realidades que não são percebidas pela GI.

Da mesma forma, todos entrevistados concordaram com Schermerhorn (1986) e Mair (2005), que **a GI também faz a ligação entre as demandas dos clientes e os recursos da empresa**, devido à sua aproximação com os clientes, seja direta ou indiretamente. Além disso,

percebem que este papel de ligação é facilitado, pois a GI administra muitos dos recursos da empresa, tomando as decisões que melhor atendam os clientes e as estratégias organizacionais. Ressaltaram apenas que a diretoria tem grande responsabilidade neste papel, pela aprovação e pela disponibilização dos recursos a serem geridos pela GI.

Na opinião dos acadêmicos e dos gestores de RH, **a GI, efetivamente, transforma os objetivos organizacionais em ações concretas**, trata-se de fazer acontecer, de executar a estratégia (SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005). Como diz um dos entrevistados:

Em função da sua preparação técnica e comportamental, da sua função intermediária e da sua visão global da empresa, ela é o agente principal na transformação dos objetivos organizacionais, que é feita através das suas equipes. Todavia a empresa é um organismo dinâmico e todos os grupos contribuem para o resultado final. Assim, a GI é fundamental para colocar as estratégias em prática, porém não é a única que faz esta ligação.

Acreditam a maioria dos respondentes, especialmente os acadêmicos, que **a GI pode fazer a ligação entre competências individuais e competências organizacionais**, corroborando Mangaliso (1995), Clarke (1998) e King, Fowler e Zeithalm (2002). Esta ligação pode ser feita desde que as empresas conheçam suas competências claramente ou estejam organizadas por processos. Entretanto, são poucas as empresas que conhecem suas competências organizacionais, por este motivo é rara tal ligação exercida pela GI, apesar de, aparentemente, não haver outro grupo interno que possa desempenhar melhor este papel. Desta forma, as empresas precisam reconhecer esta oportunidade e investir nesta capacitação. Afirmam os gestores de RH que, em poucas empresas que estão organizadas por competências, a GI é um elo importante para ligação das competências, porém não o faz de forma deliberada, é desenvolvida de forma inconsciente na maioria das vezes.

Em resumo, os entrevistados reforçaram algumas atitudes e características necessárias que são exigidas da GI para um bom desempenho neste processo de elo de ligação, expostas pelas palavras de uma gestora de RH:

A GI deve ter alto grau de comprometimento com empresa, pois é isso que gera maior resultado, mais do que uma habilidade extraordinária. A ética pessoal e profissional é fundamental neste processo, visto que o trânsito em diversos ambientes é intenso. A boa relação e aproximação com o operacional é condição primária da função de elo, assim como uma visão clara dos ambientes internos e externos, aliado a uma ótima comunicação facilita a função da GI.

Por fim, os respondentes colocam que a **questão comportamental e atitudinal são fundamentais para GI** assumir o papel ativo de solucionador de problemas, adotando uma

postura de fazer parte das soluções e dos problemas da empresa, sempre, e não somente quando a situação lhe convém.

A seguir é apresentado um quadro comparativo com as principais opiniões destacadas por cada grupo pesquisado a respeito do papel de elo de ligação pela gerência intermediária.

Acadêmicos	Gestores de RH	Headhunters
<p>A GI assume efetivamente o papel de elo de ligação da empresa, pois cada vez mais tem uma base maior abaixo de si e uma cabeça menor, em termos de estrutura. É a GI que tem que levar a mensagem da cabeça até a base, e trazer de volta o que a base está pensando (<i>feedback</i>), o que está acontecendo lá, é o próprio nome da GI: intermediária.</p> <p>A GI não faz a ligação entre competências individuais e organizacionais, porque as empresas não estão organizadas por competências, mas deveriam fazê-lo com o apoio incondicional do RH, como agente facilitador deste processo, comunicando a GI que dela tem-se esta expectativa.</p> <p>A GI faz a ligação entre objetivos organizacionais e ações concretas, além de participar da formulação dos objetivos e de estar, normalmente, focados em um determinado resultado.</p> <p>Depende do nível de ligação entre as demandas dos clientes e os recursos disponíveis da empresa, pode ser papel da GI ou não. Quando se trata de coletar as demandas, desejos e informações dos clientes (mercado), a GI, através do operacional o faz e disponibiliza estas informações dentro da empresa, porém a decisão estratégica de investir e liberar mais recursos para o atendimento destas demandas é função da diretoria, do grupo superior.</p>	<p>Com certeza a GI faz o papel de ligação entre o grupo estratégico e o grupo operacional, mas claro que a qualidade desta ligação depende das capacidades e qualificações do gestor da GI.</p> <p>A GI pode fazer a ligação entre competências individuais e competências organizacionais, desde que as empresas as conheçam claramente ou estejam organizadas por processos, mas também depende das capacidades da GI para tal resultado.</p> <p>A transformação dos objetivos organizacionais em ações concretas é papel fundamental da GI, é o fazer acontecer, executar a estratégia, e pela sua função intermediária e visão global da empresa, ela é o agente principal. Todavia a empresa é um organismo dinâmico e todos os grupos contribuem para o resultado final, então a GI é fundamental para colocar as estratégias em prática, porém não é a única que faz tal ligação.</p> <p>A GI também faz a ligação das demandas dos clientes com a disposição dos recursos da empresa, claro que depende do negócio, do departamento analisado e das capacidades dos gestores.</p>	<p>Um dos papéis principais da GI é servir como elo de ligação entre o grupo estratégico e o grupo operacional da empresa, além de gerir recursos e equipes. Este papel de ligação ocorre através de uma boa comunicação, transmitindo a estratégia e a cultura organizacional.</p> <p>A GI deveria fazer a ligação entre as competências individuais da sua equipe e as competências organizacionais, mas isso é muito raro, primeiro porque a maioria das empresas não trabalha com competências, e segundo porque no dia-a-dia turbulento da GI que busca resultado, o tema competências, infelizmente, fica em segundo plano.</p> <p>Outra importante responsabilidade da GI é a transformação de objetivos organizacionais e ações concretas, isso é feito na maioria das vezes porque a GI tem em suas mãos as equipes operacionais que executam as tarefas, ou seja, as pessoas que colocam em prática as estratégias traduzidas pela GI.</p> <p>Em geral, a GI também faz a ligação entre as demandas dos clientes e os recursos da empresa, porque ela está próxima dos clientes, diretamente ou indiretamente através do operacional e também tem a gestão dos recursos da empresa, tomando as decisões que melhor atendam as estratégias organizacionais.</p>

Quadro 9 – Comparativo do Papel de Elo de Ligação

Apresenta-se como resumo validado dos papéis de elo de ligação da GI de alta performance as seguintes assertivas: a) A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração; b) A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os

recursos da empresa; c) A GI atua no papel de transformação dos objetivos organizacionais em ações concretas; d) A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais, desde que a empresa conheça e esteja estruturada por competências; e) A questão comportamental e atitudinal dos gerentes intermediários são fundamentais para bom desempenho do papel de ligação.

4.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA FASE PREPARATÓRIA

Com os resultados analisados e validados na Fase Preparatória, emergiu o construto final desta fase (QUADRO 10), que retrata as variáveis que influenciam a performance da gerência intermediária. A partir deste construto, foi possível avançar no estudo da influência da GI na performance organizacional, visto que estava preenchida a lacuna identificada anteriormente na construção do problema de pesquisa desta dissertação. Contudo, era fundamental considerar as variações deste construto para cada setor, segmento, tipo de empresa, momento organizacional e cultura empresarial, segundo a validação da Fase Preparatória. Por isso, reforçou-se ainda mais a necessidade de um estudo multisetorial na Fase Final, sendo assim desenvolvido conforme exposto no capítulo do método.

Desta forma, o construto final da Fase Preparatória apresenta a mesma estrutura do construto teórico, porém comparando a descrição das variáveis levantadas inicialmente pela teoria com as novas variáveis encontradas na Fase Preparatória, bem como, aquelas que foram alteradas na sua validação. Assim, o Quadro 10 está dividido nas mesmas dimensões e categorias que o construto teórico, trazendo a validação comparativa levantada na pesquisa de campo.

Após o Quadro 10, inicia-se a análise dos resultados da Fase Final, ou seja, a relação da performance da gerência intermediária com a performance organizacional.

Dimensões	Categorias	Descrição das Variáveis Teóricas	Autores	Descrição das Variáveis da Fase Preparatória
Atributos de Perfil	Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> As características de personalidade da GI que contribuem para um melhor desempenho são: integridade, honestidade, visão inspiradora, originalidade, verdade, confiabilidade, curiosidade, visão holística, pensamento sistêmico, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia e automotivação. 	Caldwell (2003); Burgoyne (1990); DDI (2006); Beatty e Lee (1992)	<ul style="list-style-type: none"> As características de personalidade da GI que contribuem para um melhor desempenho são: ética pessoal, criatividade, proatividade, visão sistêmica, adaptabilidade e flexibilidade, autonomia, automotivação, comunicação, autodesenvolvimento, perseverança e resiliência.
	Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> As capacidades pessoais exigidas da GI para uma alta performance são: saber delegar tarefas, saber selecionar e treinar os colaboradores da sua equipe, criar redes de relacionamento, capacidade de aprendizado individual, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada. Quanto maior a descentralização da decisão, melhor o desempenho da empresa. Quanto melhor a formação da GI, melhor o alinhamento estratégico da empresa. 	Schaafsma (1997); Floyd e Wooldridge (2000 <i>apud</i> BLOODGOOD, 2001); Booth e Farquhar (2003); Mair (2005)	<ul style="list-style-type: none"> As capacidades pessoais exigidas da GI para uma alta performance são: saber delegar tarefas, ter a liberdade de escolher e saber selecionar e treinar as pessoas da equipe, criar alianças internas e externas, capacidade de aprendizado individual, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada, saber negociar. Não é possível afirmar que a descentralização da decisão melhora o desempenho da empresa. A melhor formação da GI não garante melhor alinhamento estratégico da empresa, melhora sim o entendimento individual da estratégia.
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Os aspectos de liderança demandados de uma GI com alto desempenho são: construir times, desenvolver e influenciar as pessoas, servir como exemplo (espelho), retirar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar <i>feedbacks</i>, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além, ter paixão por resultados, direcionar o processo de inovação. 	Kanter (1983); Booth e Farquhar (2003); DDI (2006); Caldwell (2003); Schermerhorn, (1986); Mangaliso (1995)	<ul style="list-style-type: none"> Os aspectos de liderança, exigidos da GI com alta performance, são: construir times, desenvolver e inspirar as pessoas, servir como exemplo (espelho), identificar e aproveitar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar <i>feedbacks</i>, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além, ter obsessão por resultados, ter paixão por gente, celebrar resultados, ter conteúdo, ter comprometimento, inovar para obter resultados exponenciais, solucionar conflitos, ser diplomata e ter jogo de cintura.
	Agente de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> A GI atua como facilitadora das mudanças e como solucionadora de problemas. A GI assume papel de tradutor da cultura e do clima organizacional. A GI facilita o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas. Os gestores que procuram assimilar informações sobre o seu ambiente e que trabalham para a redução da incerteza, são os mais bem-sucedidos exemplos de adaptação à mudança. 	Kirton (1980); Berkowitz (2005); Schaafsma (1997); Morgan (1994); Huy (2001)	<ul style="list-style-type: none"> A GI pode assumir o papel facilitador das mudanças, incentivando as pessoas a serem receptivas às mesmas. Na prática a GI atua como bloqueadora das mudanças, devido à sua falta de comprometimento com as mesmas e devido à ausência de comunicação clara, por parte da alta administração, das mudanças necessárias. A GI pode assumir o papel solucionador de problemas, indiretamente, através das suas equipes. A GI pode facilitar o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas, desde que seja

		<ul style="list-style-type: none"> • O comprometimento e a assessoria da GI é crítico para o sucesso dos processos de mudança estratégica e organizacional. 		<p>feito de forma indireta, através do exemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional, mas não é o agente tradutor destes fatores dentro da empresa.
Papéis Potenciais	Gestor de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • A GI deve ser especialista em suas atribuições, mas deve buscar aprendizado e conhecimento para se tornar mais generalista. • O aumento contínuo das responsabilidades e da diversidade de execução de tarefas da GI contribui para a sua efetividade. • Em ambientes complexos os gestores médios são mais efetivos, pois possuem maior repertório de atuação. • A inteligência com foco, o conhecimento e o <i>know-how</i> da GI, estão sendo reconhecidas como um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis de vantagem competitiva. • A gestão (alocação, transferência e divisão) de recursos e capacidades eleva o desempenho da GI. 	<p>Clarke (1998); Nonaka (1988), Ghoshal e Bartlett (1998); Hooijberg (1996); Bowman e Faulkner (1997) e Handy (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não é possível afirmar que a gestão de recursos facilita a performance da GI, pois é uma função inerente ao cargo de gestor. • É um erro considerar que a GI apresenta melhor resultado que outros grupos, em função do seu estoque de conhecimento e gestão de recursos, visto que não é correto distinguir os grupos sociais. • O aumento das responsabilidades e tarefas pode contribuir para a performance da GI. • Na maioria dos casos, a GI não está corretamente capacitada para o aumento de responsabilidades, tampouco as empresas oportunizam esse aprendizado. • A alta administração exerce forte influência na performance da GI. • Alguns fatores comuns que contribuem para alta performance da GI: comunicação organizacional clara e transparente; liderança da alta administração próxima à GI, resultando em maior comprometimento e exercendo o <i>coaching</i>; nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação; alinhamento entre as responsabilidades esperadas da GI e as executadas; plano estratégico bem definido, objetivo e claro, onde todos possam participar da sua construção; capacitação da GI coerente com o negócio da empresa; atuação de um RH estratégico e bem qualificado; investimentos constantes em tecnologia; ambiente inspirador de resultados; existência de métricas para medir todas as etapas de todos os processos. • A participação da gerência intermediária na discussão estratégica, o acompanhamento do nível de ambição dos gestores, e o reconhecimento e a recompensa devida ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI.

	<p>Elo de Ligação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração. • A GI faz a ligação entre as competências individuais e organizacionais. • A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa. • A GI traduz os objetivos organizacionais em ações concretas. 	<p>King, Fowler e Zeithalm (2002); Schermerhorn (1986); Mair (2005); Fire (1996); Clarke (1998); Mangaliso (1995); Hooijberg (1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração. • A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa. • A GI atua no papel de transformação dos objetivos organizacionais em ações concretas. • A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais, desde que a empresa conheça e esteja estruturada por competências. • A questão comportamental e atitudinal dos gerentes intermediários são fundamentais para bom desempenho do papel de ligação.
--	-----------------------	--	---	---

Quadro 10 - Construto Final da Fase Preparatória

4.3 FASE FINAL: RELAÇÃO DA PERFORMANCE DA GI X ORGANIZACIONAL

Nesta fase foram realizados três (3) estudos de casos, numa empresa representante do segmento da indústria (**Indust**), numa empresa do segmento do comércio (**Comerc**) e numa empresa do segmento serviços (**Serv**), caracterizando um estudo multisetorial com objetivo de observar as diferenças entre os setores.

Como descrito anteriormente no método de pesquisa, são analisados individualmente cada caso investigado e, posteriormente, apresenta-se uma análise comparativa dos resultados das três empresas estudadas. Utiliza-se a estratégia analítica de descrição de casos também prevista no capítulo do método.

Face ao construto validado (QUADRO 10) elaborado a partir dos resultados da Fase Preparatória, entendeu-se que alguns pontos foram bem explorados nesta fase inicial da pesquisa com os 15 respondentes, e, portanto, não seria necessário investigá-los novamente na Fase Final, abrindo, desta forma, espaço para a pesquisa focar na relação entre a performance da GI e a performance organizacional. Assim, as questões apresentadas nos roteiros de pesquisa da Fase Preparatória e Fase Final não se equivalem totalmente, pois os mesmos possuem perguntas distintas de acordo com o foco de cada fase.

Esta seção inicia, então, pela descrição dos casos analisados individualmente: **Indust**, **Comerc** e **Serv**, nesta ordem. Em cada caso, apresenta-se a caracterização dos respondentes, a percepção da trajetória e as perspectivas futuras da GI, seguidas pela análise das questões de cada dimensão e categoria, finalizando com a opinião final sobre como cada empresa entende que a GI possa influenciar a performance organizacional.

Posteriormente às análises individuais, apresenta-se a análise comparativa entre os três casos, buscando desenvolver um fechamento sobre o fenômeno pesquisado.

4.3.1 Caso 1: Empresa Indust

Quanto às observações feita na empresa, notou-se o respeito e o comprometimento por parte dos gerentes intermediários com a pesquisa, onde todos respondentes apresentaram disposição e interesse no conteúdo da investigação e seus resultados futuros. As entrevistas duraram em média 55 minutos por gerente intermediário, não havendo interrupções, o que favoreceu a investigação e demonstra o foco presente em cada atividade diária dos gestores de nível médio da empresa.

Foi possível perceber também, através das conversas iniciais e finais à entrevista, o quanto é real a consciência de um trabalho em equipe e a necessidade da velocidade nas decisões, apesar das mesmas serem muito compartilhadas e em função da estrutura da indústria, às vezes, elas podem não estar na rapidez desejada. A mensagem clara de um trabalho em equipe, de uma formação de times, e a importância de todas as pessoas do departamento (inclusive o gerente igualmente) para o sucesso da equipe, é evidenciada também pela localização da mesa do gerente no mesmo espaço das mesas do restante das pessoas.

Observou-se nas quase cinco (5) horas presentes no ambiente da GI a forte interação entre as pessoas, com um clima organizacional agradável e inspirador, onde cada um tem certa liberdade de ação e de brincadeiras com os colegas.

Os quatro (4) documentos coletados refletem a liderança, a alta performance e o grande porte que é a empresa **Indust**. Analisando o conteúdo e, especialmente, as mensagens diretas e subliminares dos textos, tem-se a impressão de se estar diante de uma empresa de ponta, no que tange a gestão de negócios e pessoas. Em todos os editoriais, depoimentos e comunicados da empresa presentes nestes documentos ressaltam-se a importância dispensada aos recursos humanos e à política de gestão ambiental e de responsabilidade social.

Parece ser uma política narrada e executada sobre a sustentabilidade e perpetuação buscada pelo nível executivo da **Indust** que se baseiam na evolução e no investimento em gestão de pessoas, tecnologia e gestão ambiental com responsabilidade social.

Com relação à caracterização pessoal dos respondentes, os quatro gerentes intermediários encontram-se nas faixas etárias entre 31 a 40 anos ou 41 a 50 anos, conforme Figura 4.

Faixa etária: até 25, 26 a 30, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60, acima 60 anos

Setor	Área	Até 25	26 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Acima 60
INDUST	Comercial			x			
	Logística				x		
	Financeiro			x			
	TI				x		

Figura 4 – Faixa etária dos respondentes da **Indust**

A escolaridade dos respondentes é idêntica, todos os gerentes intermediários entrevistados possuem nível de especialização concluída, conforme Figura 5.

Escolaridade: 2º grau completo ou inferior, superior incompleto, superior completo, especialização incompleta, especialização concluída, mestrado em andamento, mestrado completo, doutorado em andamento, doutorado completo ou superior, outros

Setor	Área	2º Grau	Sup inc	Sup comp	Esp inc	Esp comp	Mest and	Mest comp	Dout and	Dout comp	Out
INDUST	Comercial					x					
	Logística					x					
	Financeiro					x					
	TI					x					

Figura 5 – Escolaridade dos respondentes da **Indust**

Referente ao tempo de empresa, a área de atuação, ao cargo e ao tempo no cargo atual, a Figura 6 apresenta uma média de tempo de empresa em torno de 15 anos, bem como uma média de 3 anos de tempo no cargo atual.

Tempo na Empresa: Área de Atuação: Cargo: Tempo no Cargo:

Setor	Área	Tempo Emp	Área Atua	Cargo	Tempo Carg
INDUST	Comercial	18 anos	Comercial	Gerente Vendas e MKT	3 anos
	Logística	7 meses	Suprimentos e Qualidade	Gerente de Suprimentos	7 meses
	Financeiro	21 anos	Financeira	Gerente Financeiro	1,5 ano
	TI	20 anos	TI	Coordenador de TI	7 anos

Figura 6 – Tempo de empresa, área e cargo dos respondentes da **Indust**

4.3.1.1. Trajetória e Perspectiva

Concordando com Ready (1995), os respondentes apontaram que a GI está com uma carga mais forte, está absorvendo muito da demanda, traduzindo a estratégia e executando-a diretamente. Na opinião deles, houve uma transferência de certa quantidade de posições do nível intermediário para o operacional, provocando um aumento na demanda da GI, em função da menor quantidade de gerentes médios para traduzir e contribuir com a estratégia.

Corroborando Dopson e Neumann (1994), os gestores entrevistados ressaltaram que antigamente havia diferentes gerentes para o nível estratégico e para o nível operacional, atualmente a GI absorveu estas duas funções. Antes a GI era mais específica, mais focada em tarefas, hoje ela tem que ter mais conhecimento do negócio, da estratégia, uma visão geral, ou seja, uma exigência maior. Hoje a GI paga o preço do desempenho da empresa, quando o resultado conquistado está de acordo com o esperado, a GI está segura, porém quando o resultado está aquém da expectativa, ela é a primeira instância de mudanças, trocas ou até demissões.

Avaliando as perspectivas futuras da gerência intermediária, os gestores pesquisados relatam que as empresas têm investido cada vez mais em grupos multifuncionais e autônomos, elas têm investido em sistemas que de certa forma eliminam o papel do gerente controlador e abre espaço para os gestores de processos e equipes. Para tanto é preciso que estes gestores tenham um nível de conhecimento tão alto que sejam capazes de resolver problemas que os sistemas e os processos definidos não conseguem resolver (HANDY, 1995). Então essa é a percepção de futuro, empresas com sistemas de gestão mais modernos e atualizados têm a tendência de mudar o perfil do gerente controlador para o gestor de processos e de equipes (DOPSON e NEUMANN, 1994), resultando numa provável redução de níveis intermediários em função dessa mudança.

O gerente de logística ainda destaca uma perspectiva interessante:

Há um processo ocorrendo no Brasil que de um lado há uma grande pressão de formação dos executivos que almejam crescer dentro das empresas e por outro lado um funil dentro das empresas que não comportam tantos profissionais capacitados ao mesmo tempo. A sobra destes profissionais vai para o mercado de terceirização, mercado de serviços, como é o mercado americano hoje, aonde a maioria do PIB vem de serviços.

4.3.1.2. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Personalidade

Referente às características de personalidade, os respondentes destacaram o foco no resultado, a visão sistêmica, a proatividade e o alinhamento com a cultura e o negócio da empresa (CALDWELL, 2003).

Também ressaltaram a relevância da flexibilidade que é bastante importante porque tudo muda muito rápido, da capacidade de inovação para acompanhar o mercado, da capacidade de

adaptação à mudança, de um bom nível de empatia para perceber o que está acontecendo, de boa comunicação, e também de uma capacitação técnica para poder desenvolver e coordenar as funções da equipe (CALDWELL, 2003; BURGOYNE, 1990; BEATTY e LEE, 1992; DDI, 2006).

Relativo à ordenação solicitada aos respondentes quanto às características listadas pela validação da Fase Preparatória, os respondentes, segundo o Gráfico 1, reforçaram que a Visão Sistêmica, a Comunicação, a Proatividade, a Automotivação, a Ética Pessoal e a Criatividade, nesta ordem, são as características de personalidade mais importantes para o gerente intermediário apresentar alta performance.

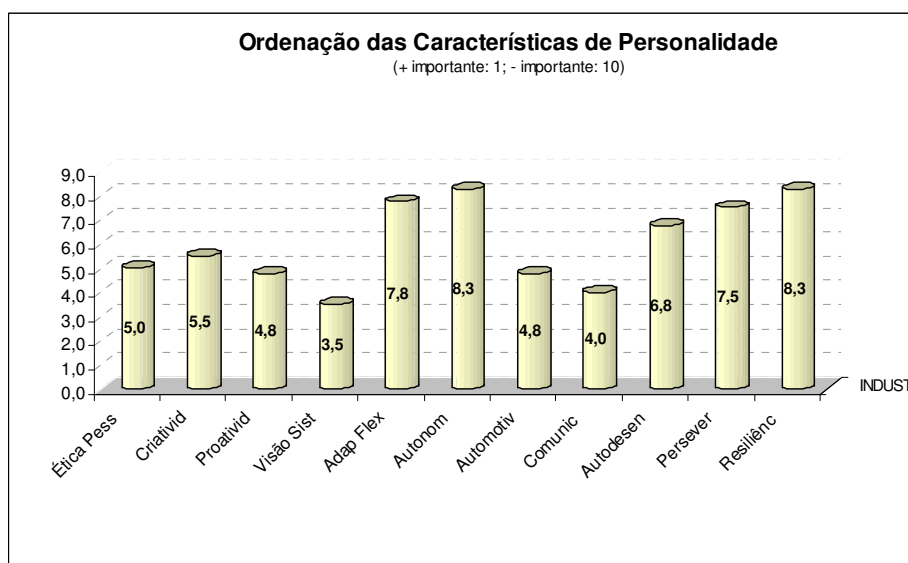


Gráfico 1 – Média da ordenação de Personalidade da **Indúst**

Estes gestores entendem que estas características de personalidade influenciam a performance organizacional no sentido de focar os resultados esperados, através de atitudes pró-ativas e de influência num clima favorável para busca dos resultados pelas equipes.

Reforçaram ainda que ética pessoal, por exemplo, é tão intrínseca que nem deveria estar listado como uma característica, diferente de visão sistêmica com foco em resultado, que é uma busca eterna pelo desempenho superior.

Tendo-se os objetivos e aonde se quer chegar, a GI precisa então destas características para focar nos resultados com proatividade e automotivação, que são essenciais para atingir alto desempenho. A influência na performance organizacional vem também do atendimento

dos indicadores, das metas e dos objetivos, pois as características de personalidade ajudam na busca destes objetivos pessoais e das equipes.

4.3.1.3. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Capacidades

Sobre as capacidades demandadas do gerente intermediário para apresentar alta performance, os respondentes apontaram a capacidade de tomar decisão de forma rápida, porque se a GI deixar o tempo resolver os problemas por si só, isso gerará maior carga de trabalho e baixo desempenho. Destacaram também que o gestor médio deve saber acessar as informações corretas, utilizando as fontes certas que facilitarão a assertividade das decisões (FLOYD e WOOLDRIDGE, 2000 *apud* BLOODGOOD, 2001).

Saber fazer a leitura do ambiente em que ele está inserido, saber trabalhar em equipe, ter boa comunicação, saber gerir equipes multifuncionais, focar no resultado, ter senso de coresponsabilidade de tarefas, processos e resultados comuns a todos na empresa, ter proatividade para identificação de oportunidades em todas as áreas, foram outras capacidades ressaltadas pelos entrevistados (BOOTH e FARQUHAR, 2003; SCHASFSMA, 1997).

O que se observa aqui é certa sobreposição de conceitos entre o significado das características de personalidades e o significado das capacidades pessoais, por parte dos respondentes. Todavia, decidiu-se manter os resultados como estão aqui nos relatórios individuais, com intuito de depurá-los posteriormente na análise comparativa.

Relativo à ordenação da lista de capacidades observa-se (GRÁFICO 2) que Saber Trabalhar em Equipe, Tomar Decisões de Forma Compartilhada e Saber Negociar, nesta ordem, são as capacidades mais importante para os gestores da **Indust** em busca da alta performance.

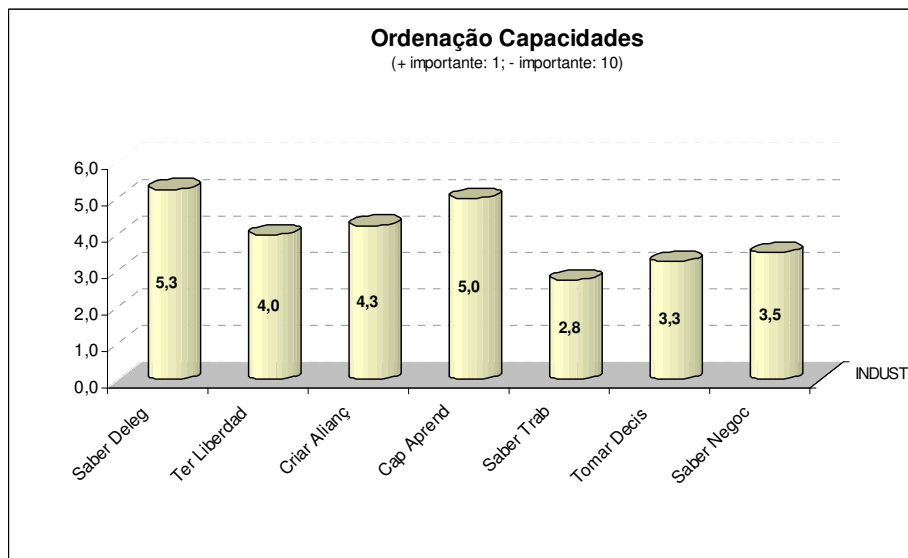


Gráfico 2 – Média da ordenação de Capacidades da **Indust**

A maneira como os gestores entrevistados entendem que as capacidades influenciam a performance organizacional é colocando-as em prática, fazendo a diferença para empresa, ou seja, há uma necessidade de trabalhar em equipe, de gerir pessoas, de manter alianças interdepartamentais em busca dos resultados comuns e não dos resultados individuais, pois somente os resultados organizacionais comuns são sustentáveis.

Portanto a capacidade de tomada de decisão rápida possibilita o andamento dos processos de forma mais rápida e conseqüentemente o usufruto das oportunidades e dos lucros, então além de todas as capacidades listadas, a tomada de decisão rápida, através da boa gestão dos processos, é que afeta diretamente o resultado final da empresa.

Discordando de Mair (2005), os respondentes colocaram que a formação técnica educacional é a base do conhecimento, mas ela sozinha não garante o alinhamento estratégico, é necessário ter perfil e cultura adaptados ao negócio da empresa. Precisa-se de formação pessoal e profissional além da formação educacional. Entretanto, ressalta o gerente financeiro:

(...) a GI tem dificuldade de expressar o que ela quer entre os funcionários, portanto uma GI com boa formação será capaz de captar os desejos da empresa e repassar corretamente o conteúdo para as diversas equipes, ou seja, a educação facilita a comunicação entre as pessoas.

4.3.1.4. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Liderança

A respeito dos aspectos de liderança que contribuem para alta performance da GI, os gestores da **Indust** responderam que, acima de tudo, ela é um referencial para as pessoas, pois o comportamento e o raciocínio da GI influenciam as linhas de baixo da hierarquia, ao mesmo tempo em que tem a capacidade de influenciar o grupo executivo na tomada de decisões estratégicas (CALDWELL, 2003; DDI, 2006). A GI fornece matéria-prima para a diretoria tomar decisões e serve como referencial para as linhas operacionais.

Existem vários tipos de liderança, mas o resumo é fazer com que as metas sejam cumpridas e comunicar clara e objetivamente os rumos que a empresa toma. E principalmente ser um exemplo para as pessoas da equipe, transmitindo segurança com perseverança e moral dentro do seu grupo (DDI, 2006; SCHERMERHORN, 1986; MANGALISO, 1995). Como destaca um dos gestores:

A primeira questão é uma pessoa que saiba desenvolver pessoas e trabalhar em times, com essas linhas torna-se fácil a gestão de equipes. Para um soldado seguir o líder, ele precisa ter credibilidade e sucesso, dar o exemplo e acreditar nas pessoas na sua equipe.

Relativo à ordenação dos aspectos de liderança apresentados pelo construto validado da Fase Preparatória, os gerentes da **Indust** apontaram que Desenvolver e Inspirar as Pessoas, Construir Times e Ter Obsessão por Resultados, nesta ordem, são os aspectos mais relevantes para a gerência intermediária, segundo o Gráfico 3 a seguir.

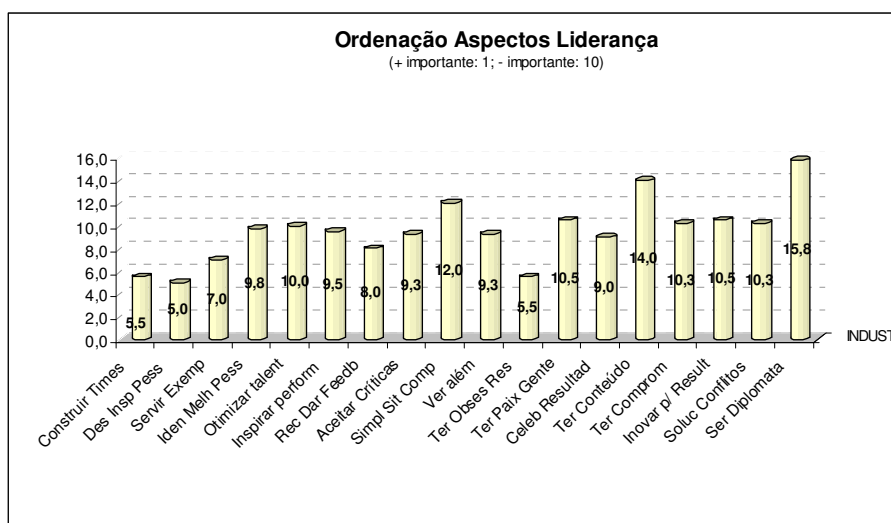


Gráfico 3 – Média da ordenação de Liderança da **Indust**

Os entrevistados entendem que a forma de influência dos aspectos de liderança na performance organizacional, está na capacidade de aglutinação das pessoas em busca de um resultado final, na capacidade de interação dentro de um grupo, influenciando-o de uma forma positiva, através da gestão de equipes.

A influência se dá pela gestão das pessoas, pelo exemplo dado como líder e pelo foco em resultados, pois este vem da consequência do trabalho em equipe, onde não existirá performance organizacional com um time que não queira ajudar.

Para **Indust** o maior peso entre as categorias da Dimensão Atributos de Perfil está nos aspectos de Liderança, que representam 47,5% das opiniões dos entrevistados sobre importância para a Performance da GI (GRÁFICO 4), seguidas pelas Capacidades (28,8%) e pelas características de Personalidade (23,8%). A distribuição não se altera se analisarmos os percentuais de avaliação dos respondentes em relação à importância destas categorias para a Performance Organizacional (GRÁFICO 5).

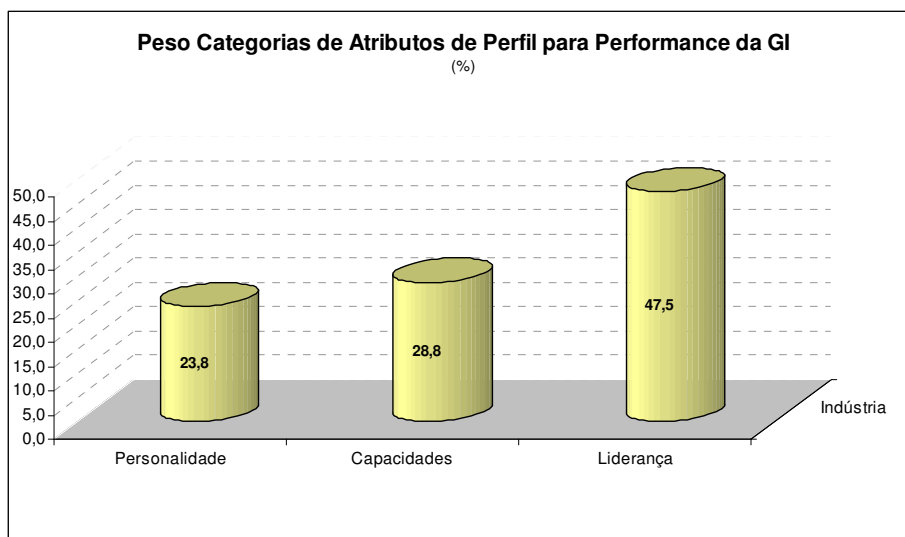


Gráfico 4 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance GI na **Indust**

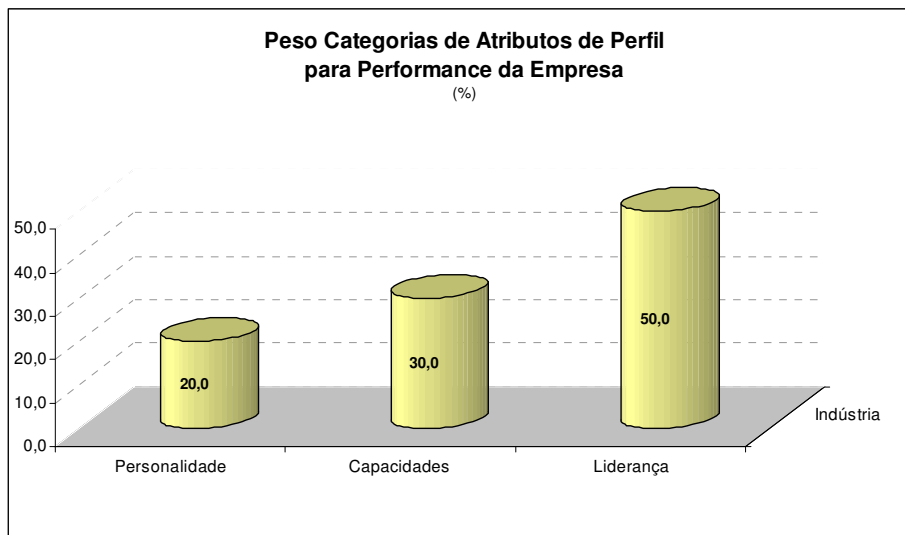


Gráfico 5 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac. na **Indust**

4.3.1.5. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Agente de Mudança

Segundo os entrevistados da **Indust**, a GI exerce o papel de facilitador das mudanças organizacionais porque, através do seu papel de elo de ligação, é ela quem pode traduzir e decodificar a linguagem para todas as pessoas a respeito das mudanças necessárias que a empresa precisa (KIRTON, 1980). É a GI quem facilita a comunicação diminuindo a resistência de cada grupo à mudança, utilizando uma linguagem específica, pois cada grupo social dentro da empresa tem uma linguagem distinta. Como afirma o gerente financeiro:

A GI é uma peça chave porque ela vai permear dentro da empresa as mudanças entre todas as equipes, desenvolvendo um trabalho de exemplo, conscientização e de convencimento, e quem faz isso na estrutura organizacional é a GI. Não se faz mais mudanças *top-down*, ou elas não funcionam.

Entretanto, a GI precisa participar da discussão da mudança, ela precisa ‘comprar’ para poder ‘vender’ a mudança para as equipes, caso contrário ela pode enterrar definitivamente as mudanças organizacionais (HUY, 2001; CALLAN e DICKSON, 1992).

Neste caso, os gestores também aceitam que a GI seja um reflexo do processo de propagação da cultura e do clima, pois o clima que a GI passa para suas equipes e a sua intensidade provoca efeitos distintos. Desta forma, a GI é um amplificador ou redutor da cultura e do clima organizacional, todavia ela deve estar muito próxima da diretoria para saber o que passar e como convencer as pessoas para mudança (BERKOWITZ, 2005).

A GI atua para cima para poucas pessoas e para baixo para muitas pessoas, então os poucos nunca saberão dos muitos e vice-versa caso a GI não atue neste papel de intermediação da cultura e do clima organizacional.

De acordo com os entrevistados, o mercado dita um ritmo frenético de mudanças, no qual as empresas precisam adotá-las e se adaptá-las, se desejam a sustentabilidade dos seus negócios. Por isso a GI contribui para a ocorrência destas mudanças através do exemplo e da gestão das equipes, propiciando maior resultado efetivo na implementação das modificações necessárias para a sustentabilidade da empresa. É desta forma que o papel de agente de mudanças influencia a performance organizacional.

Todavia depende se a GI está confortável ou não com as mudanças necessárias, pois para passar algo pra frente de forma convincente a GI precisa ‘comprar’ a mudança para poder ‘vender’ com sucesso e reduzir as resistências existentes nas equipes.

4.3.1.6. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Gestor de Recursos

Divergindo de Nonaka (1988), Ghoshal e Bartlett (1998) os gestores da **Indust** entendem que o papel de gerir recursos não garante alta performance, porque este papel é inerente ao cargo de gerente intermediário. Apontam, entretanto, que é a qualidade da gestão dos recursos que apresenta bons ou maus resultados.

Concordam, sobretudo, que quanto mais recursos a GI administrar com bons resultados, melhor aprendizado ela terá e, assim, poderá apresentar melhor performance sucessivamente, porém a qualidade da gestão dos recursos é mais importante do que quantidade dos próprios recursos disponíveis. Como reforça um dos gestores:

O papel de gerir recursos é inerente ao cargo de GI, mas não garante performance, o importante é avaliar se o nível de recursos está alinhado à meta desejada, e a partir daí se a gestão dos mesmos está correta e apresentando alta ou baixa performance.

Concordando com os 3 grupos entrevistados na Fase Preparatória e discordando de Hooijberg (1996), os entrevistados da **Indust** afirmam que a GI não apresenta melhores resultados que outros grupos sociais porque cada grupo, dentro de uma estrutura hierárquica,

tem o seu papel, diferente e com maior ou menor experiência e vivência, mas todos têm sua contribuição igual ao resultado final da empresa.

Por esta razão, a gerência intermediária não deve achar-se melhor que outros grupos, sob pena de perder o espírito de time, e porque se trata de uma questão de postura, de atitude. É possível ter uma grande quantidade de conhecimento, mas se o gestor médio não tiver atitude para aplicar os conhecimentos certamente não obterá resultados.

Sobre os fatores existentes no contexto organizacional que contribuem para performance da gerência intermediária, os respondentes apontaram: a clareza quanto ao foco do negócio, quanto à estratégia a ser utilizada, quanto ao caminho que a GI precisa seguir para atingir os resultados, além de um clima organizacional favorável que suporte o desempenho da GI. Contudo, reforçaram o desafio como sendo o fator mais importante no ambiente profissional, explicitado nas palavras do gerente comercial:

Desafio! É certo que os recursos não serão nunca exatamente como se deseja, nem o clima será perfeito para a realização, mas com desafio adequado superam-se estas barreiras e tende-se a apresentar alta performance.

Na ordenação sobre os fatores existentes no contexto organizacional que podem influenciar a performance da GI, observa-se a maior importância dada ao Plano Estratégico Claro e Objetivo, a uma Comunicação Clara e Transparente e ao Ambiente Inspirador de Resultados, conforme Gráfico 6.

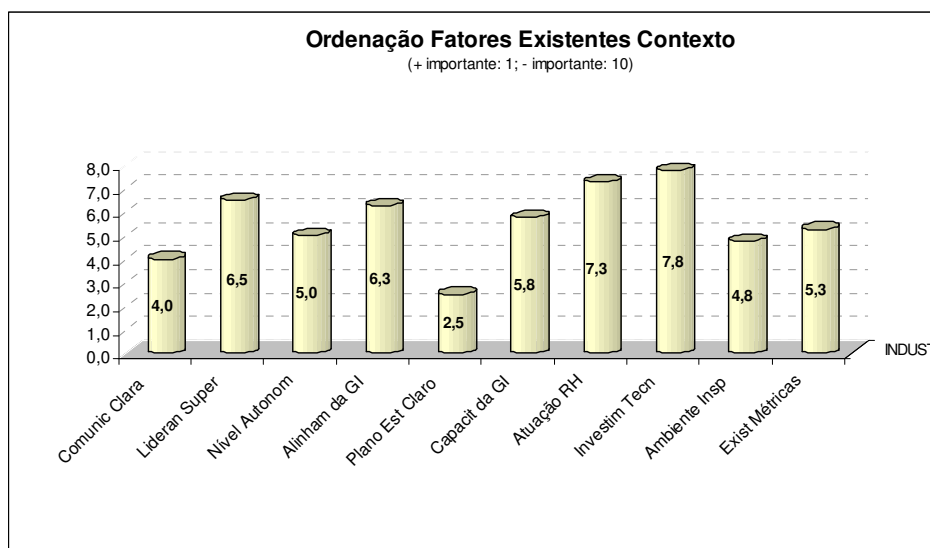


Gráfico 6 – Média da ordenação dos fatores presentes no contexto da **Indust**

Quanto às funções da empresa que podem afetar a performance da gerência intermediária, que são o convite da GI a participar da estratégia, a recompensa pelo seu papel estratégico e o acompanhamento do nível de ambição dos gestores médios, os entrevistados concordam que participar da estratégia, se sentir parte da empresa, estar comprometido e ser recompensado, são fatores que afetam a performance da GI. Entretanto a existência de métricas é fundamental para dar o status de medida da pessoa, do processo e do objetivo. Por outro lado o fato da empresa acompanhar o nível de ambição da GI parece ser uma função mais individual, mais pessoal e não da empresa, a qual cabe a cada profissional, e à empresa cabe preocupar-se com o clima geral da organização, pois isso afeta muito o resultado das equipes.

Para os gerentes intermediários da **Indust**, este papel de gestor de recursos tem relação direta de causa-efeito com a performance organizacional, pois os recursos financeiros afetam diretamente o resultado final, enquanto os recursos humanos e os processos influenciam a performance através do conjunto de resultados menores que compõem os resultados finais.

O papel de gestão de recursos influencia a performance organizacional, principalmente na sustentabilidade de resultados positivos contínuos sem estragar os meios, ou seja, sem gastar demais para atender o mesmo número, o mesmo resultado. Assim a forma como se gere os recursos é muito importante para a sustentabilidade a longo prazo da performance organizacional. Como os recursos estão na mão da GI e eles afetam diretamente os resultados organizacionais, a GI pode ser mais gastadora ou mais econômica, influenciando o resultado final da mesma.

4.3.1.7. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Elo de Ligação

Os gestores da **Indust** concordam com Fire (1996) e Hooijberg (1996) ao afirmarem que a GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração através de reuniões formais e informais que existem na empresa, através da comunicação entre os grupos operacionais e alta gestão, participando das discussões estratégicas e operacionais com cada grupo. Para eles se o clima da empresa está bem ou mal o grande responsável é a GI, porque é ela quem amplia e atenua o nível de estresse das pessoas do operacional e das suas equipes.

Da mesma forma, concordam com Schermerhorn (1986) e Mair (2005) quando colocam que a GI faz ligação entre os recursos da empresa e as demandas dos clientes, trazendo as informações do mercado para dentro da empresa, diretamente ou através das equipes de contato com os clientes internos ou externos, pois é a GI quem decodifica a linguagem entre o cliente e a produção.

No caso de TI, onde os clientes e recursos são internos, isso é feito diretamente, todo dia, apesar da demanda ser bem maior que os recursos permitem atender. É uma tarefa fundamental que não dá para delegar para os outros, não dá para solicitar às equipes que falem diretamente com os clientes em função da diferença de linguagem, como reforça o gestor da mesma área:

Sim, não só pelas demandas dos clientes, mas também pelos objetivos que a empresa busca de ofertar ao cliente aquilo que nem ele sabe que precisa, então é ligar as necessidades conhecidas e desconhecidas dos clientes e os recursos com inovação para esta entrega.

Corroborando com Mangaliso (1995), Clarke (1998) e King, Fowler e Zeithalm (2002), os respondentes compreendem que a GI faz a ligação das competências individuais com as organizacionais de forma clara, porque para atender a demanda de cada cliente é preciso alocar a competência específica para cada tarefa. É a GI quem deve harmonizar as competências individuais da sua equipe de acordo com determinada tarefa ou projeto. Trata-se também de um papel de liderança, pois a GI tem que fazer permear os objetivos e os projetos em toda organização, analisando ininterruptamente a equipe e a estratégia organizacional.

A forma como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional, segundo os gestores da **Indust**, é pelo entendimento que a GI funciona como quem acelera ou freia o resultado através deste papel, mantendo a boa motivação e o bom clima entre a equipe operacional e alta gestão. Essa influência se dá através dos resultados da sua equipe alinhados com a estratégia global, ou seja, o elo de ligação influencia os resultados organizacionais através do foco das suas equipes no resultado. Como ressalta o gerente logístico:

Quanto mais a GI assume esse papel de ligação melhor é o resultado da empresa, porque a GI facilita a comunicação e dá *feedback* às equipes e à alta gestão. Então quanto melhor a comunicação, melhor o resultado organizacional.

Para **Indust**, apesar de estar mais equilibrado, o maior peso entre as categorias da Dimensão Papéis Potenciais está no Gestor de Recursos, que representam 38,3% das opiniões dos entrevistados sobre importância para a Performance da GI (GRÁFICO 7), seguidas pelas

categorias Agente de Mudanças e Elo de Ligação, ambas com 30,8%. Ao analisarmos o gráfico resultante da avaliação dos respondentes em relação à importância destas categorias para a Performance Organizacional, notamos percentuais idênticos obtendo pesos iguais entre eles (GRÁFICO 8).

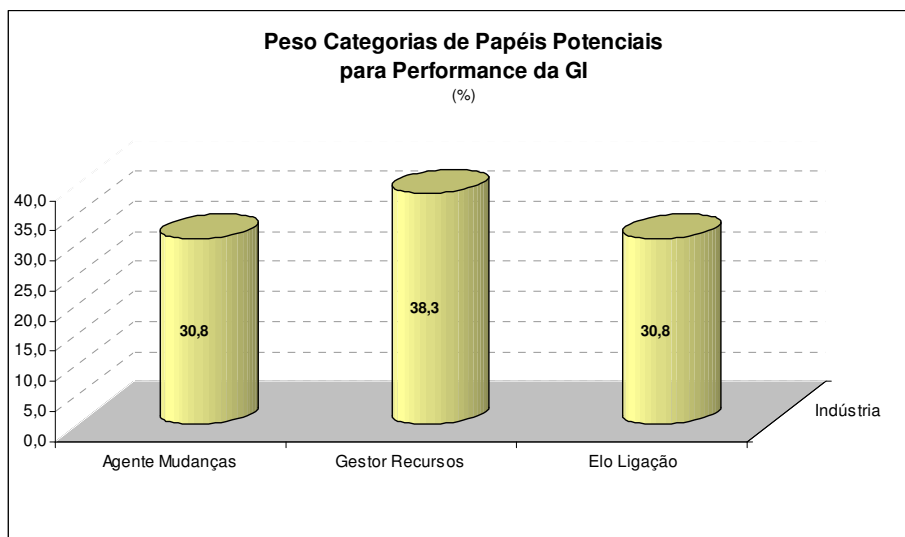


Gráfico 7 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance GI na **Indust**

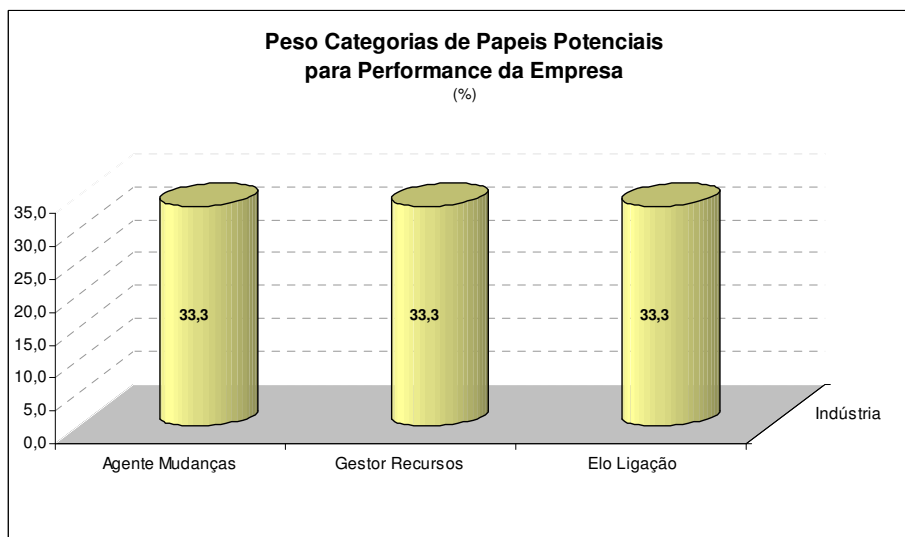


Gráfico 8 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance Organizac. na **Indust**

4.3.1.8. Considerações Finais sobre o Caso **Indust**

Na solicitação sobre novos atributos de perfil ou sobre novos papéis potenciais com relação ao fenômeno investigado, os entrevistados sentiram-se confortáveis com as divisões das dimensões e categorias, entendendo que é exatamente através destes atributos e papéis que a gerência intermediária pode influenciar a performance organizacional. Ressaltaram apenas algumas características já discutidas anteriormente, como: a) quanto mais visão sistêmica as pessoas puderem desenvolver melhor será o desempenho delas e das empresas; b) a GI deve assumir a linha de educador, de desenvolvimento de equipes, pela simples prática da troca cria-se uma dinâmica, uma evolução, através do exemplo; c) que a GI deve estar muito receptiva às pessoas, às novidades e às mudanças.

Quando questionados a respeito de eventuais respostas diferentes caso fossem de outros segmentos (comércio ou serviços) para as mesmas perguntas respondidas, os mesmos foram unânimes em afirmar que as respostas seriam as mesmas, sem alterações em função dos segmentos.

Segundo os gestores da **Indust**, a gerência intermediária influencia a performance organizacional de forma direta, porque ela é o espelho das pessoas da sua equipe e o canal de comunicação dentro da estrutura da empresa, sendo o elo de ligação entre os níveis superiores e inferiores. Ela é quem executa a estratégia, influenciando a performance através da gestão equipes, da gestão de recursos, de estar alinhado com as metas e de ser o principal gestor do clima organizacional. São estas atividades que constroem o resultado final, é a GI quem executa e quem faz acontecer a performance organizacional.

4.3.2 Caso 2: Empresa **Comerc**

Em relação aos documentos coletados é fácil reconhecer a preocupação da linguagem utilizada no Jornal Interno da **Comerc**, em que pese o público-alvo da publicação, a linguagem utilizada é simples e objetiva, facilitando o interesse e a leitura por parte de todos colaboradores. A comunicação do nível superior com o operacional (colaboradores das lojas), bem como da GI com o nível inferior, contribui muito para o andamento dos processos e para

o sentido de direção que tanto os gestores destacam como fundamentais para alta performance organizacional.

Ressaltam-se os assuntos referentes ao departamento de Recursos Humanos no Jornal, que aparentemente trata-se de um foco positivo, no sentido de descrever perfis que sirvam como exemplo, de abordar temas fundamentais para o desempenho de atividades relacionadas ao atendimento dos clientes, e, especialmente, de compartilhar vitórias, prêmios e investimentos em meio-ambiente, educação e responsabilidade social que facilitam o sentimento de comprometimento e a comunicação entre todos.

Pode-se considerar boa a receptividade dos entrevistados em relação ao pesquisador e à investigação, entretanto três (3) das quatro (4) entrevistas foram interrompidas freqüentemente, a ponto de o respondente ter se ausentado da sala. Apesar da boa receptividade, a pressa foi uma característica demonstrada claramente pelos entrevistados, que parece refletir a velocidade e carga de trabalho que o segmento de comércio/varejo enfrenta diuturnamente.

Tantos os locais, como prédio e instalações, da empresa **Comerc**, quanto a região de localização dos prédios administrativos, são muito inferiores às suas lojas, o que demonstra maior foco na atualização e investimentos nas lojas que trazem o resultado, do que no ambiente de trabalho dos funcionários administrativos.

O clima organizacional parece ser de uma convivência intensa sob pressão por resultados, velocidade de execução de tarefas e decisões acertadas. Não há uma aparência de tranqüilidade e paz no semblante dos funcionários, pelo contrário, há uma imagem de estresse e sofrimento. Apesar desta imagem, as pessoas interagem muito, provavelmente pela necessidade de velocidade e por estarem atuando no varejo, que é uma atividade de compra e venda que demanda muita interação. A consequência disso é um alto nível de ruído nos ambientes organizacionais, especialmente porque as instalações são inadequadas e ultrapassadas.

Com relação à caracterização pessoal dos respondentes, os quatro gerentes entrevistados encontram-se na faixa etária entre 41 a 50 anos, conforme Figura 7.

Faixa etária: até 25, 26 a 30, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60, acima 60 anos

Setor	Área	Até 25	26 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Acima 60
COMERC	Comercial				x		
	Logística				x		
	Financeiro				x		
	TI				x		

Figura 7 – Faixa etária dos respondentes da **Comerc**

A escolaridade dos gestores da **Comerc** está concentrada na especialização concluída, tendo apenas o Gerente de Logística com mestrado concluído, conforme Figura 8.

Escolaridade: 2º grau completo ou inferior, superior incompleto, superior completo, especialização incompleta, especialização concluída, mestrado em andamento, mestrado completo, doutorado em andamento, doutorado completo ou superior, outros

Setor	Área	2º Grau	Sup inc	Sup comp	Esp inc	Esp comp	Mest and	Mest comp	Dout and	Dout comp	Out
COMERC	Comercial					x					
	Logística							x			
	Financeiro					x					
	TI					x					

Figura 8 – Escolaridade dos respondentes da **Comerc**

Referente ao tempo de empresa, a área de atuação, ao cargo e ao tempo no cargo atual, a Figura 9 apresenta uma média de tempo de empresa em torno de 13 anos, bem como uma média de tempo no cargo atual de aproximadamente 6,5 anos.

Tempo na Empresa: Área de Atuação: Cargo: Tempo no Cargo:

Setor	Área	Tempo Emp	Área Atua	Cargo	Tempo Carg
COMERC	Comercial	4,5 anos	Compras	Gerente Geral de Compras	8 meses
	Logística	8 anos	Logística	Gerente Geral Logística	8 anos
	Financeiro	17 anos	Controladoria	Gerente Geral Controladoria	5 anos
	TI	24 anos	TI	Gerente Geral de TI	13 anos

Figura 9 – Tempo de empresa, área e cargo dos respondentes da **Comerc**

4.3.2.1. Trajetória e Perspectiva

De acordo com os gestores da **Comerc** as empresas no Brasil passam por um momento de enxugamento ou revisão das suas estruturas, ou seja, um achatamento da pirâmide organizacional, no qual a GI sofreu uma redução também. Por outro lado a participação da média gerência na estratégia empresarial é maior, o que traz maior dinamismo, maior complexidade e maior papel estratégico (READY, 1995; MORGAN, 1998).

Trata-se de um efeito em cascata, no qual algumas atribuições do presidente desceram para os diretores e, conseqüentemente, algumas atribuições dos diretores desceram para os gerentes, tornando-os mais estratégicos, caracterizando a descentralização do estratégico, onde a GI toma decisões estratégicas e as implementa. Como se observa na opinião de um dos respondentes da **Comerc**:

Antigamente o critério de escolha dos perfis dos gerentes era o conhecimento técnico, hoje o perfil mudou e a escolha se dá pelo perfil de gestão de pessoas, de liderança de processos, com visão estratégica. A gerência média nas empresas é o que de fato a faz funcionar, tanto é que perder um bom gerente às vezes é pior do que perder um diretor com visão estratégica.

Entretanto, apontam que esse efeito não está consolidado, depende do tamanho e maturidade das empresas, desta forma existe ainda um longo caminho neste desenvolvimento da GI. O gerente intermediário hoje é obrigado a ser muito bom, ter conhecimento profundo de RH, marketing, comercial, TI, entre outros (DOPSON e NEUMANN, 1994). É desta estrutura intermediária que se está exigindo toda esta carga operacional e estratégica, como nos diz o gestor de logística: “A demanda por uma GI com perfil multidisciplinar é latente e deve continuar evoluindo. Eu vejo mais dinamismo, maior demanda disso.”

4.3.2.2. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Personalidade

Referente às características de personalidade, os respondentes destacaram que o gerente intermediário deve ter ambição e competitividade, com coragem para assumir riscos. Ele tem que ter flexibilidade e adaptabilidade por que interage com diversas pessoas, tendo capacidade de atuar sob alta pressão por resultados (BEATTY e LEE, 1992; DDI, 2006).

Ressaltam também que a GI deve ter a consciência absoluta que a diferença entre o sucesso e o fracasso dos negócios são as pessoas, por isso a necessidade de ser um excelente gestor de pessoas. É preciso ainda ser inovador, ágil, ter visão sistêmica, ser facilitador de mudanças e ter foco em resultados (CALDWELL, 2003; BURGOYNE, 1990; DDI, 2006).

Relativo à ordenação solicitada aos entrevistados quanto às características listadas pela validação da Fase Preparatória, os respondentes, segundo o Gráfico 9, reforçaram que a Ética Pessoal, a Visão Sistêmica, a Proatividade e a Comunicação, nesta ordem, são as

características de personalidade mais importantes para o gerente intermediário apresentar alta performance.

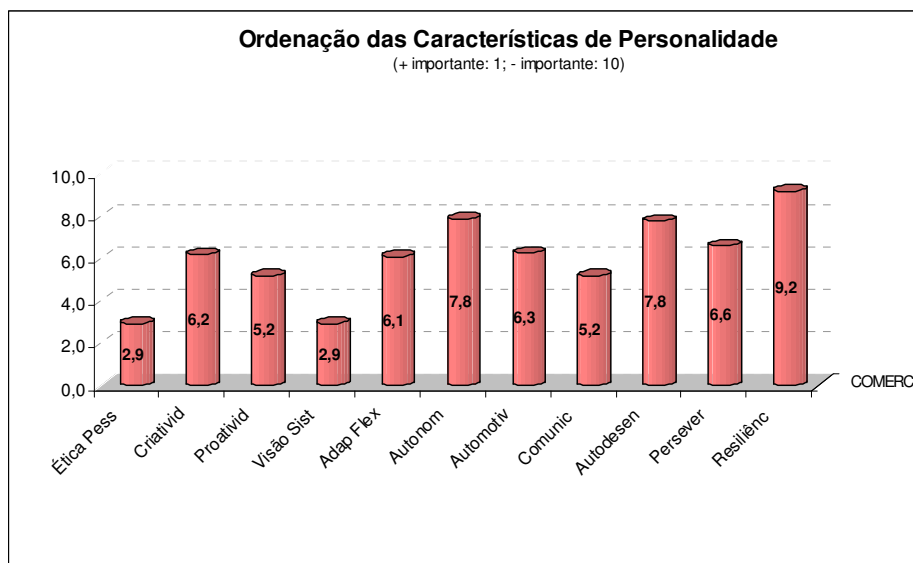


Gráfico 9 – Média da ordenação de Personalidade da **Comerc**

Estes gestores entendem que as características de personalidade influenciam a performance organizacional de forma positiva ou negativa, à medida que o gerente intermediário tenha ou não estas características. Por exemplo, ética nas compras é básico para o processo funcionar corretamente, então esta influência ocorre através do desenvolvimento e construção de novos processos, de foco no resultado. Como diz um dos respondentes: “Estas características formam um profissional ou um líder capaz de executar a estratégia da empresa, ou seja, um profissional com estas características será capaz de focar o resultado, executar as tarefas e atingir os objetivos que a empresa busca.”

4.3.2.3. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Capacidades

Sobre as capacidades demandadas do gerente intermediário para apresentar alta performance, os respondentes apontaram a necessidade de ser um bom vendedor, quer dizer saber vender as opiniões, posições, percepções e visões dentro e fora da empresa, pois o exercício de convencimento é essencial para o sucesso da GI, como reforça um dos entrevistados: “A GI precisa saber vender as idéias, os projetos e as decisões, ela tem que ter forte persuasão, tem que ter capacidade de não botar dúvida na cabeça da outra pessoa”.

Ressaltaram ainda que a GI precisa ter visão de negócio, ter visão sistêmica e saber delegar tarefas, porque cada vez mais ela tem uma carga maior de trabalho (SCHAAFSMA, 1997). Precisa também ter a capacidade de montar e agrupar equipes, fazendo orientação técnica e dando as diretrizes estratégicas para sua equipe (FENTON-O'CREEVY, 2001), além da capacidade de resolver problemas.

Relativo à ordenação da lista de capacidades observa-se (GRÁFICO 10) que Saber Trabalhar em Equipe, Saber Delegar Tarefas e Saber Negociar, nesta ordem, são as capacidades mais importante para os gestores da **Comerc** em busca de alta performance.

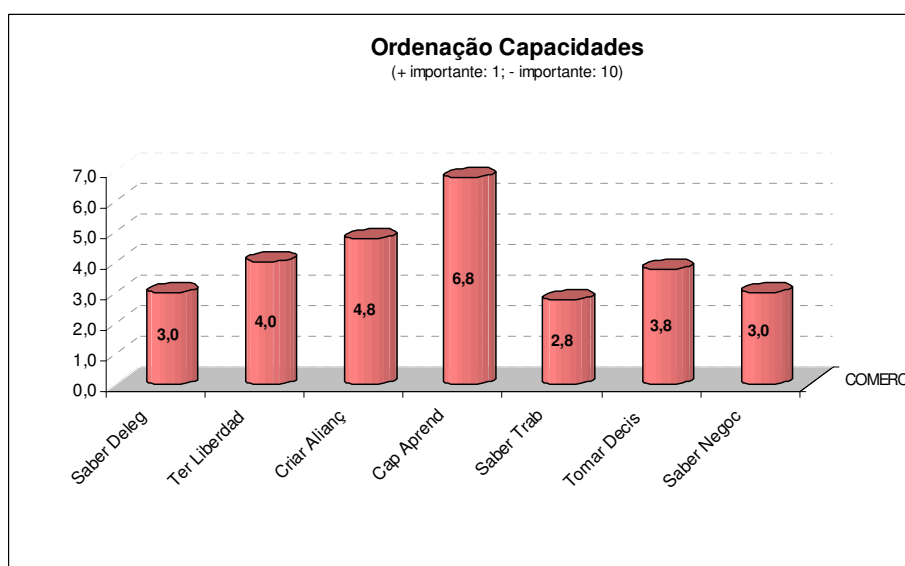


Gráfico 10 – Média da ordenação de Capacidades da **Comerc**

A maneira como os gestores da **Comerc** entendem que as capacidades influenciam a performance organizacional, ocorre através das decisões compartilhadas em comitês e da gestão de pessoas e processos que entregam resultados parciais ao resultado global da empresa.

Essa influência também se dá no entendimento do negócio, criando um ambiente inspirador de alta performance. Sem a visão sistêmica não se cria a sinergia entre as áreas, que é necessária para as equipes gerirem corretamente os seus processos.

Discordando de Mair (2005), os entrevistados não percebem que a formação da GI garante o sucesso da estratégia organizacional, porque é necessário somar a experiência e o comportamento ao conhecimento técnico, ou seja, somente a combinação entre a formação profissional, pessoal e educacional é que pode resultar em um desempenho fantástico. Desta

maneira a formação educacional não é definitiva porque a competência pessoal, a integridade, a ética, o caráter são muito importantes também para o sucesso da GI. Estas questões comportamentais aliadas à formação técnica são fundamentais para sobrevivência em um ambiente competitivo em que se vive sob pressão intensa. Como destaca um dos entrevistados:

Só formação técnica não garante alinhamento estratégico, o que é preciso é a combinação entre a formação técnica e a formação profissional e pessoal, a capacidade de gerir pessoas e ter visão sistêmica, entendendo a organização como um todo, ou seja, estar pessoalmente alinhado aos objetivos e à cultura da empresa!

4.3.2.4. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Liderança

A respeito dos aspectos de liderança que contribuem para alta performance da GI, os gestores da **Comerc** responderam que ela precisa ter capacidade forte de comunicação, ser exemplo, ter visão sistêmica, ter capacidade de motivar as pessoas, fazer *coaching*, incentivar um plano individual futuro para cada um e ter alto nível de gestão de pessoas e processos.

Na questão da liderança a GI tem que passar a cultura e o que é crítico para sua equipe, para juntos determinarem as prioridades, por isso a GI precisa gerar confiança para equipe através do conhecimento próprio sobre os assuntos e sobre a empresa.

O gerente de logística ainda destaca:

A GI tem que ser capaz de não modelar, não encaixotar, não definir pacotes de execução sem liberdade de ação para o operacional. Tem que ser capaz de não procurar um clone seu na equipe, pois uma capacidade essencial é identificar o que é bom e o que é ruim de cada pessoa e saber conviver com esta diversidade, ou seja, não achar que a forma como você resolve os problemas é a única forma correta de se fazer as coisas.

Relativo à ordenação dos aspectos de liderança apresentados pelo construto validado da Fase Preparatória, os gerentes da **Comerc** apontaram que Desenvolver e Inspirar as Pessoas, Aceitar Críticas e Ser Humilde e Inspirar Performances dos colaboradores da equipe, nesta ordem, são os aspectos mais relevantes para gerência intermediária, segundo o Gráfico 11.

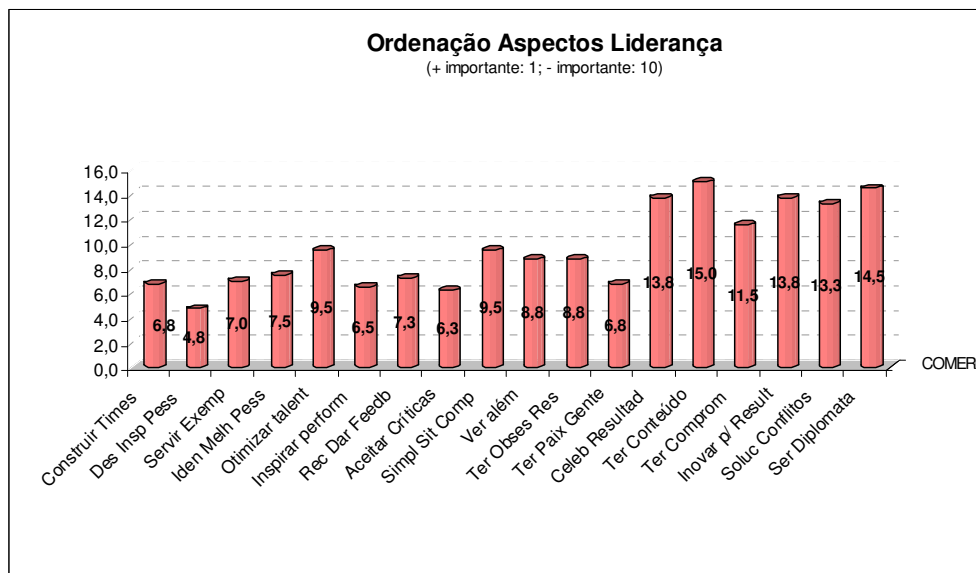


Gráfico 11 – Média da ordenação de Liderança da **Comerc**

Os entrevistados entendem que a forma de influência dos aspectos de liderança na performance organizacional, está na aplicação correta destes aspectos, que por sua vez, criará uma equipe vencedora, no sentido de desenvolver características de novos líderes, otimizando o melhor da equipe e construindo um time efetivo, focado em resultado, obstinado pelo acompanhamento, a inovação, se antecipando aos fatos.

Como reforça o gerente de compras: “Uma empresa quanto mais ela cresce, mais o resultado é consequência de pessoas motivadas, de equipes engajadas e comprometidas, por isso a liderança é essencial para o desenvolvimento dos negócios e, portanto, a influência na performance organizacional é direta”.

Para **Comerc** o maior peso entre as categorias da Dimensão Atributos de Perfil está nos aspectos de Liderança, que representam 48,8% das opiniões dos entrevistados sobre a importância para a Performance da GI (GRÁFICO 12), seguido pelas características de Personalidade (26,3%) e pelas Capacidades (25%). Esta distribuição não se altera muito se analisarmos os percentuais de avaliação dos respondentes em relação à importância destas categorias para a Performance Organizacional (GRÁFICO 13).

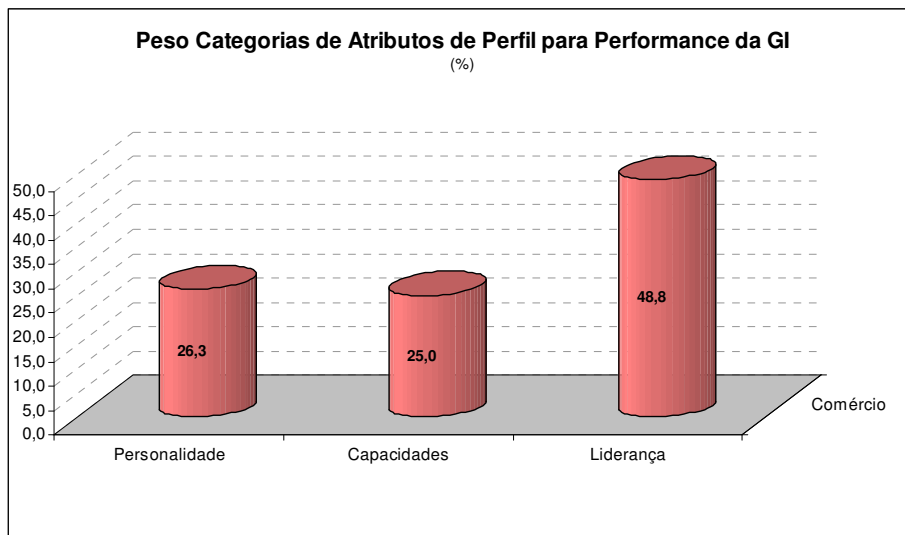


Gráfico 12 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance GI na **Comerc**

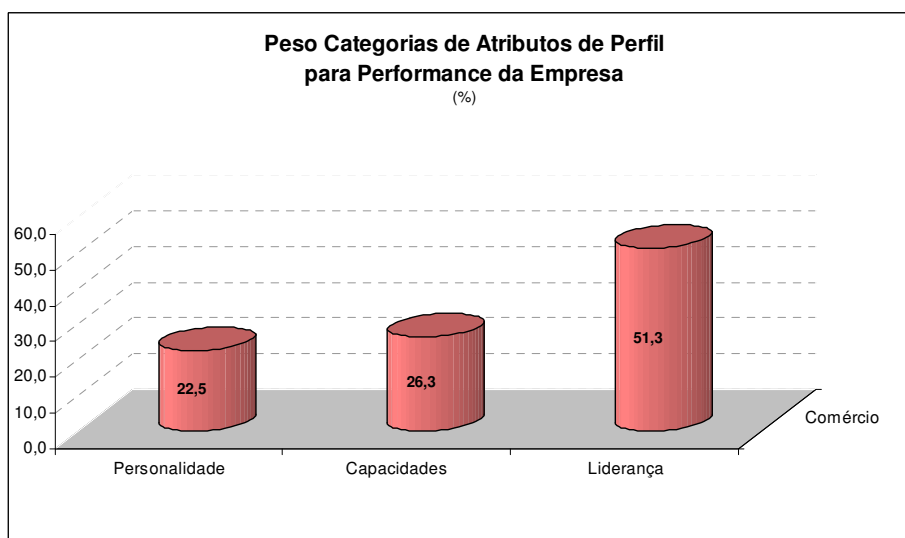


Gráfico 13 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac. na **Comerc**

4.3.2.5. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Agente de Mudança

Segundo os entrevistados da **Comerc**, a GI exerce o papel de agente de mudanças pelo seu acesso privilegiado às equipes e ao grande público da empresa, utilizando uma linguagem adequada para cada grupo (operacional, intermediário ou executivo), a gerência intermediária se torna o único elemento capaz de desenvolver esta função de agente de mudanças (KIRTON, 1980).

A boa comunicação é o pano de fundo da execução deste papel, pois as mudanças demandadas do nível estratégico são permeadas e operacionalizadas pela própria GI, ou seja, se os gerentes não ‘comprarem’ corretamente as mudanças necessárias, os processos serão demorados ou até nem existirão. Por estes motivos, a GI pode ajudar ou atrapalhar as mudanças organizacionais e isso depende da forma como a diretoria ‘vende’ as necessidades para GI (SCHAAFSMA, 1997; HUY, 2001).

Da mesma forma que o papel de agente de mudanças, os gestores deste caso entendem também que a GI assume um papel muito importante de propagação da cultura e do clima organizacional, pois ao fazer o elo de ligação entre os níveis executivo e operacional ela pode prejudicar ou contribuir muito para a cultura e o clima da empresa (BERKOWITZ, 2005). A GI tem a obrigação de propagar, multiplicar, amplificar a cultura e o clima, isto é premissa da gerência intermediária através da comunicação com suas equipes. Ela é responsável pelo ambiente, pois gere as equipes, motivando, criando e modificando os ambientes organizacionais.

Os entrevistados compuseram o seguinte raciocínio, se as pessoas são fundamentais para a vida de uma empresa e somente podem implementar as mudanças desejadas, a GI influencia o resultado organizacional diretamente, no sentido de gerir as pessoas e as equipes dentro da empresa, entregando os resultados parciais e contribuindo para os resultados finais. Na maioria das vezes, a GI é responsável pelo desempenho das equipes, e conseqüentemente, pelo desempenho da empresa. Como resume um dos respondentes: “A influência do papel de mudança na performance organizacional ocorre através da gestão de equipes, ao levá-las às mudanças necessárias da empresa e aos resultados parciais que compõem os resultados globais.”

4.3.2.6. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Gestor de Recursos

Divergindo de Nonaka (1988), Ghoshal e Bartlett (1998) os gestores da **Comerc** entendem que a gestão de recursos não está ligada a alta performance, ela é função da eficácia na gestão dos recursos. Podem-se ter muitos recursos na mão e baixa eficácia na gestão, obtendo-se assim baixa performance.

Portanto não há uma relação direta entre a quantidade de recursos e a alta performance, os recursos devem estar adequados à meta estabelecida, e o bom gestor é quem obtém o máximo dos recursos disponíveis, por isso a alta performance da GI depende da eficácia na gestão dos recursos.

Concordando com os 3 grupos pesquisados na Fase Preparatória e discordando de Hooijberg (1996), os respondentes da **Comerc** acreditam que a GI não é mais importante do que outros grupos sociais para os resultados organizacionais, porque um desempenho empresarial é resultado das relações e desempenhos individuais dos grupos executivos, intermediário e operacional. Entretanto, a GI é um grupo crítico para o resultado, porque as operações da empresa estão sob o comando mais da GI do que de outros grupos, ou seja, a GI é quem pode influenciar mais diretamente de forma positiva ou negativa os resultados da empresa.

Sobre os fatores existentes no contexto organizacional que contribuem para performance da gerência intermediária, os gestores apontam o desafio, a possibilidade de desenvolver um longo plano profissional para cada pessoa, o oferecimento de recompensas agressivas e variáveis e um ambiente (clima) positivo para o desempenho do trabalho da GI. Também é importante ter um modelo mais estruturado, consolidado e bem comunicado para a gerência intermediária, ou seja, modelos de negócios, prioridades, objetivos estratégicos expostos de forma clara para a GI entender as mensagens subliminares da diretoria executiva e saber quais caminhos deve seguir. Como reforça um dos gestores:

A empresa tem que ter uma cultura ética alinhada à cultura dos profissionais, pois isso gera um clima bom, tem que dispor de recursos humanos que são fundamentais e tem que ter tecnologia, apesar de não ser tão importante quanto os recursos humanos.

Na ordenação sobre os fatores existentes no contexto organizacional que podem influenciar a performance da GI, observa-se a maior importância dada a um Plano Estratégico Claro e Objetivo, a uma Comunicação Clara e Transparente e uma Liderança Superior Imediata junto da GI exercitando o *coaching*, conforme Gráfico 14.

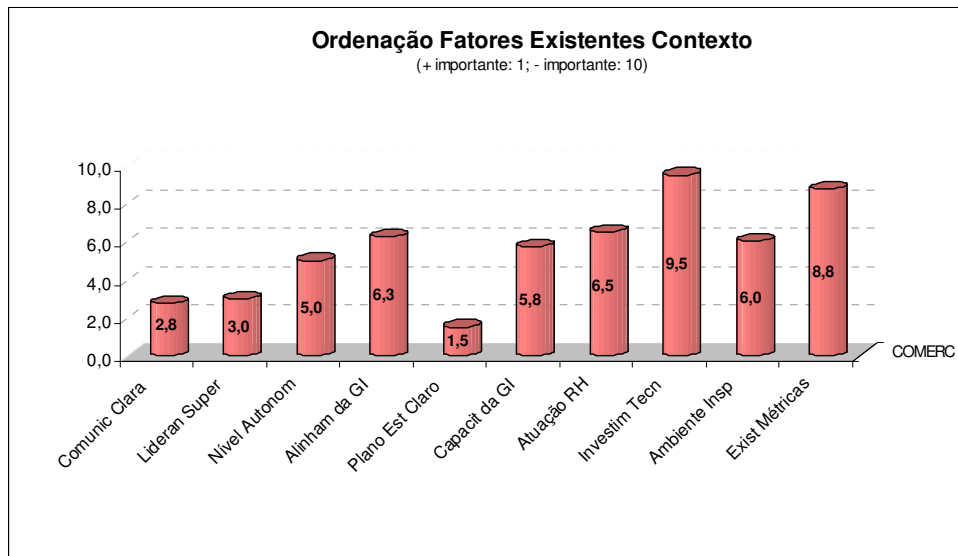


Gráfico 14 – Média da ordenação dos fatores presentes no contexto da **Comerc**

Quanto às funções da empresa que podem afetar a performance da GI, que são o convite para GI participar da estratégia, a recompensa pelo seu papel estratégico e o acompanhamento do nível de ambição dos gestores médios, os entrevistados concordam que a participação na estratégia em função do envolvimento, do seu desenvolvimento, da visão sistêmica, e o reconhecimento para manter-se motivado, são muito importantes para a performance da GI.

Todavia, o acompanhamento do nível de ambição do funcionário não parece ser uma função da empresa, parece ser uma função individual, do próprio gerente intermediário. Por isso sugere-se ao invés de acompanhar a ambição da GI, que seja possível propiciar um ambiente desafiador, agradável e motivador para alta performance da GI, além de um plano de sucessão claro e uma correta comunicação de qual formação é adequada para cada função intermediária.

Para os gestores da **Comerc** este papel de gestão de recursos tem influência direta na performance organizacional, à medida que as operações da empresa dependem de decisões diárias sobre os processos internos, por isso a direção e a condução da execução da estratégia dão à GI grande influência sobre o resultado organizacional. Além disso, a correta utilização de recursos financeiros maximiza a produtividade, elevando o resultado da empresa, por outro lado a utilização errada dos recursos maximiza despesa, elevando o prejuízo organizacional.

4.3.2.7. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Elo de Ligação

Concordando com Fire (1996) e Hooijberg (1996), os respondentes entendem que a GI exerce o papel de elo de ligação dentro da empresa, porque é quem visualizada as estruturas internas e é quem tem a capacidade de unir ambos os grupos operacional e executivo. Trata-se de um papel estratégico, porque a GI participa da estratégia e é responsável pela execução das mesmas e das mudanças, ou seja, ligando a diretoria ao nível operacional e vice-versa, ao participar da discussão estratégica. Como ressalta o gerente de logística:

A GI exerce o papel de elo de ligação sem dúvida, até em função do próprio achatamento ocorrido, a GI está sendo solicitada a dar entrevistas, participar de prêmios, enfim de assumir papéis da diretoria. Por outro lado, para o operacional a GI é a empresa, é o chefe, é o dono, por isso ela interage diretamente com ambos os níveis e assim faz a ligação entre os níveis de diretoria e operacional.

De acordo com os estudos de Schermerhorn (1986) e Mair (2005), os gestores da **Comerc** afirmam que a GI faz ligação das demandas dos clientes com os recursos disponíveis na empresa. Contudo, colocam que a GI faz mais, porque ela, através das equipes ou diretamente, pode identificar as demandas que os clientes ainda não percebem, atuando como um articulador organizacional para viabilizar as soluções para os clientes internos e externos. Como destaca o gerente de Compras: “A GI está no meio da estrutura, diretamente ou através da equipe, ela observa a necessidade do cliente e traz para dentro da empresa as soluções que devem ser entregues com base nos recursos disponíveis na organização.”

Para os gerentes da **Comerc**, apesar da enorme dificuldade das empresas conhecerem suas competências organizacionais, acredita-se que é a GI quem faz a ligação entre as competências individuais e organizacionais, porque é cada gerente médio que desenvolve o papel de gestor de pessoas, de gestão de RH (MAGALISO, 1995; CLARKE, 1998; KING, FOWLER e ZEITHALM, 2002). O departamento de RH oferece as ferramentas para o trabalho, mas não é este quem faz a gestão das pessoas das equipes. Os gerentes médios são organizadores de recursos e ao entender as demandas estratégicas da empresa, tem que conhecer os recursos e os conhecimentos disponíveis nas suas equipes para atender as necessidades da organização. É papel da GI saber se tem ou não as competências necessárias para atender as demandas da empresa.

A forma como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional, segundo os gestores, é através da comunicação para as equipes de quais são os resultados

desejados, motivando-os a manterem-se sempre focados nestes resultados esperados. Se a GI fizer a ligação correta no *timing* certo certamente agregará valor à empresa, mas se fizer a ligação no *timing* errado, necessitará seguramente de *retrofits*.

Assim, este papel de elo pode afetar a performance pela qualidade e pelo tempo, trata-se, portanto, de um papel fundamental, um papel crítico para o resultado final, porque esta ligação é que faz a empresa funcionar, fluindo a comunicação interna e externa, é como se fosse o corpo da empresa em pleno funcionamento.

Para **Comerc**, apesar de estar mais equilibrado, o maior peso entre as categorias da Dimensão Papéis Potenciais está no Elo de Ligação, que representam 37,5% das opiniões dos entrevistados sobre importância para a Performance da GI (GRÁFICO 15), seguidas pelas categorias Gestor de Recursos (32,5%) e Agente de Mudanças (30%). Ao analisarmos os percentuais de avaliação dos respondentes em relação à importância destas categorias para a Performance Organizacional, observa-se uma distribuição similar, pois a categoria mais importante foi a Elo de Ligação com 37,5%, seguida pela Gestão de Recursos com 36,3% e Agente de Mudanças com 26,3% (GRÁFICO 16).

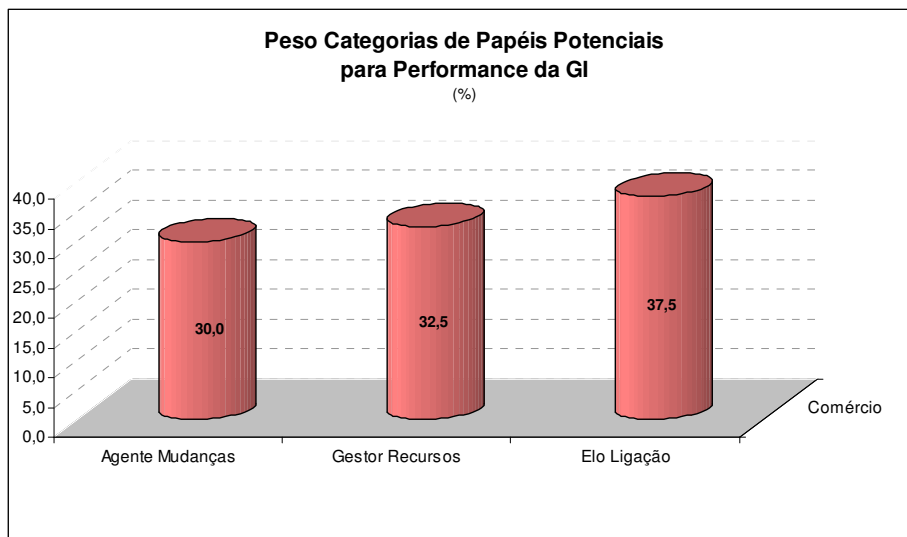


Gráfico 15 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance GI na **Comerc**

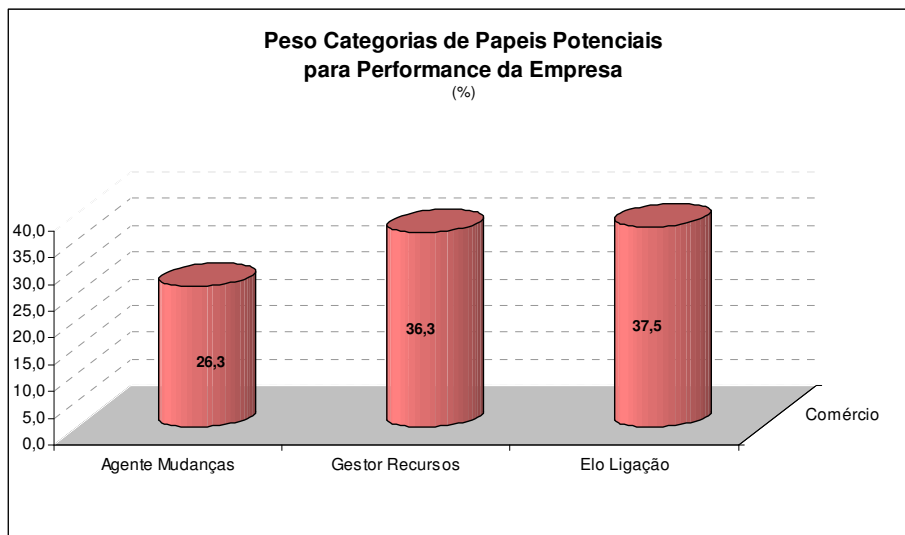


Gráfico 16 – Peso Categorias Papéis Potenciais para Performance Organizac. na **Comerc**

4.3.2.8. Considerações Finais sobre o Caso **Comerc**

Na solicitação sobre novos atributos de perfil ou sobre novos papéis potenciais com relação ao fenômeno investigado, os entrevistados sentiram-se confortáveis com as divisões das dimensões e categorias, entendendo que é através destes atributos e papéis que a GI pode influenciar a performance organizacional. Ressaltaram apenas a questão da sucessão, onde dentro de um crescimento, de um pensamento de longevidade, é necessário pensar em um plano de sucessão que é fundamental para a sustentação dos negócios, e o gestor intermediário é sempre um forte candidato. Nas grandes empresas o problema de sucessão é o mesmo das pequenas empresas, entretanto o efeito da falta de um sucessor nas grandes empresas é menor porque existem os gerentes intermediários que fazem a manutenção da cultura, dos processos, das equipes e do clima.

Quando questionados a respeito de eventuais respostas diferentes caso trabalhassem em outros segmentos (indústria ou serviços) para as mesmas perguntas respondidas, os entrevistados foram unânimes em afirmar que as respostas seriam as mesmas, sem alterações em função da mudança de segmento. Colocaram que apesar das características específicas de cada negócio e empresa, existe um conjunto de competências do gerente intermediário que são comuns a qualquer segmento ou setor da economia.

Para os gestores da **Comerc** a gerência intermediária influencia a performance organizacional através do papel de elo de ligação entre o operacional e a alta gestão. Ela é gestora dos recursos que afetam o resultado diretamente e é responsável pela comunicação que permeia os resultados finais. O líder intermediário é determinante para o resultado organizacional, conforme o gerente financeiro: “A GI influencia a performance organizacional no correto entendimento da estratégia da empresa e na montagem de processos inteligentes que atendam as demandas estratégicas através das suas equipes.”

4.3.3 Caso 3: Empresa Serv

Em relação aos documentos coletados neste caso, observa-se a linguagem direta da gerência intermediária com seu público operacional, bem como as preocupações dos editores em comunicar os exemplos de sucesso da empresa a serem seguidos, além das dicas de saúde no trabalho e fora dele.

Percebe-se igualmente a tentativa clara de equalizar a informação, aparentemente mais complexa da empresa, entre todos os níveis da **Serv**, seja explorando a busca pela qualidade como um norte na prestação de serviço, seja explicando e traduzindo os principais objetivos do planejamento estratégico para os próximos cinco (5) anos. Provavelmente este esforço de comunicar claramente os rumos da organização para toda empresa seja também o responsável pelo excelente clima organizacional destacado no Relatório das Observações.

Quanto às observações foi possível captar nas falas dos entrevistados a consciência do desenvolvimento das equipes, da necessária autonomia às pessoas que atendem diretamente os clientes e precisam tomar decisões rápidas para solucionar problemas, da preocupação evidente com a preparação de novos líderes e do foco na satisfação dos clientes internos e externos.

O reflexo do alto investimento em estrutura, equipamentos e conforto dos funcionários é um clima organizacional ótimo, com foco em resultados, com satisfação elevada de todos os colaboradores, alta integração entre equipes, fácil comunicação entre as pessoas de qualquer nível e elevado nível de aparência das pessoas, que investem nisso para se manter ao nível do local de trabalho. O investimento nas pessoas é característico do segmento de serviços que

atua na oferta de soluções aos clientes, provindas dos funcionários e não de produtos manufaturados ou comprados e vendidos, como no caso da indústria e comércio respectivamente.

Com relação à caracterização pessoal dos respondentes, três gerentes intermediários encontram-se na faixa etária de 31 a 40 anos e apenas um encontra-se na faixa de 51 a 60 anos, conforme Figura 10.

Faixa etária: até 25, 26 a 30, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60, acima 60 anos

Setor	Área	Até 25	26 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Acima 60
SERV	Comercial			x			
	Logística					x	
	Financeiro			x			
	TI			x			

Figura 10 – Faixa etária dos respondentes da **Serv**

A escolaridade dos respondentes está concentrada, igualmente aos outros casos, na coluna de especialização concluída, apresentando apenas um entrevistado com nível superior completo, conforme Figura 11.

Escolaridade: 2º grau completo ou inferior, superior incompleto, superior completo, especialização incompleta, especialização concluída, mestrado em andamento, mestrado completo, doutorado em andamento, doutorado completo ou superior, outros

Setor	Área	2º Grau	Sup inc	Sup comp	Esp inc	Esp comp	Mest and	Mest comp	Dout and	Dout comp	Out
SERV	Comercial					x					
	Logística			x							
	Financeiro					x					
	TI					x					

Figura 11 – Escolaridade dos respondentes da **Serv**

Referente ao tempo de empresa, a área de atuação, ao cargo e ao tempo no cargo atual, a Figura 12 apresenta uma média de 5,5 anos de tempo de empresa, bem como uma média em torno de 2,5 anos, de tempo no cargo atual.

Tempo na Empresa: Área de Atuação: Cargo: Tempo no Cargo:

Setor	Área	Tempo Emp	Área Atua	Cargo	Tempo Carg
SERV	Comercial	8 anos	Comercial	Gerente Comercial	6 meses
	Logística	2 anos	Logística	Cadastro fornecedores e logística	2 anos
	Financeiro	9 anos	Controle Internos	Especialista	4 anos
	TI	3 anos	TI	Gerente TI	3 anos

Figura 12 – Tempo de empresa, área e cargo dos respondentes da **Serv**

4.3.3.1. Trajetória e Perspectiva

Para os gerentes da **Serv** a gerência intermediária perdeu lugar dentro das estruturas hierárquicas, sofrendo com o achatamento das pirâmides, o que resultou em menor quantidade de posições da GI. A gestora de TI concorda com Ready (1995) ao afirmar que a TI contribuiu para esta redução no que tange à substituição de tarefas operacionais que antes eram feitas pela GI, como controles, acompanhamentos e relatórios.

É consenso entre os respondentes da **Serv**, corroborando Dopson e Neumann (1994), sobre o aumento de demanda e da complexidade da posição do gerente intermediário, que passou de uma atividade operacional controladora para uma atividade que combina tarefas operacionais e estratégicas, exigindo maior visão sistêmica.

A tendência futura da gerência intermediária que se apresenta é um aumento ainda significativo na demanda da GI, no que tange ao entendimento do modelo de negócio que ele está inserido, à visão sistêmica da organização, ao trabalho multidisciplinar entre diferentes áreas, e principalmente à constante apresentação de resultados superiores (MORGAN, 1998). Sobre a quantidade de gestores intermediários, acredita-se na estabilização do tamanho das estruturas atuais, sob pena do crescimento desenfreado das mesmas.

4.3.3.2. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Personalidade

Referente às características de personalidade, os respondentes destacaram o saber trabalhar com pessoas, ser ético, ser flexível, ser pró-ativo, ser dinâmico e criativo no sentido de querer mudar, de aceitar as mudanças (CALDWELL, 2003; BURGOYNE, 1990; DDI, 2006).

Eles ressaltaram ainda o bom relacionamento interpessoal para poder negociar com quem sabe executar as tarefas, pois a GI não precisa saber fazer todas as atividades. É importante também ter visão do todo, ter muita iniciativa e pouca narrativa, ter capacidade de correr riscos, de apresentar resultados superiores sob uma pressão cada vez maior, de criticar e de se posicionar, e de buscar a unidade sem uniformidade, sem unanimidade (CALDWELL, 2003; DDI, 2006).

Relativo à ordenação solicitada aos gestores quanto às características listadas pela validação da Fase Preparatória, conforme o Gráfico 17 surgiram a Ética Pessoal, a Visão Sistêmica e a Adaptabilidade e Flexibilidade, nesta ordem, como as características mais importantes para o gerente intermediário apresentar alta performance.

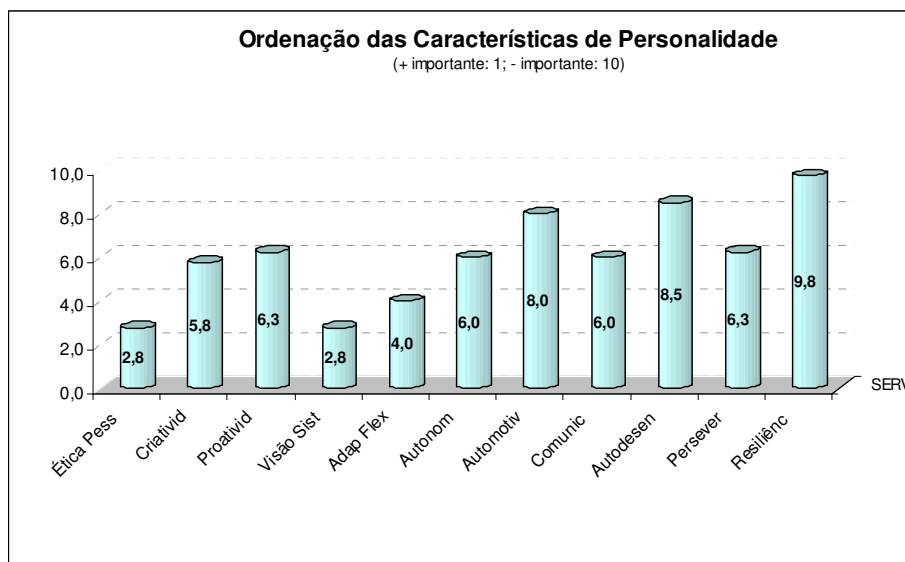


Gráfico 17 – Média da ordenação de Personalidade da Serv

Os entrevistados compreendem que as características de personalidade influenciam a performance organizacional porque a GI está no meio da hierarquia, ou seja, ela está 50% focada na melhoria e 50% na rotina. Por isso, o sucesso desta divisão depende das características do gestor médio, assim a função da GI é executar a melhoria e a rotina da melhor forma possível utilizando as suas características de personalidade. É preciso ter equilíbrio ente o farol alto e farol baixo, entre a rotina e a melhoria, sempre balanceando isso. Como diz o gerente comercial:

As características de personalidade podem contribuir com a performance organizacional através das atitudes que focam o resultado da empresa, que contribuem para discussão estratégica, que conduzem as pessoas da equipe a buscarem os seus resultados. É com estas características que se ocupa um lugar na zona de influência da empresa, onde é possível participar de debates que alterem os caminhos da organização.

4.3.3.3. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Capacidades

Sobre as capacidades demandadas do gerente intermediário para apresentar alta performance, os respondentes apontaram o poder de convencimento, a capacidade de influenciar as pessoas, de ser bom vendedor, de saber ganhar e perder, de ter coragem, de ser ousado dentro dos seus limites, de saber cobrar e dar as diretrizes para as equipes caminharem no mesmo rumo (BOOTH e FARQUHAR, 2003; SCHAAFSMA, 1997).

Destacaram também a capacidade de se comunicar bem, de trabalhar em equipe, de perceber com sensibilidade cada pessoa do seu grupo, de ter envolvimento com elas, de tomar decisões de forma compartilhada com a equipe. Colocaram ainda a importância de ser criativo, ser dinâmico e ter instrução (educação) para atingir os objetivos definidos (FLOYD e WOOLDRIDGE *apud* BLOODGOOD, 2001; BOOTH e FARQUHAR, 2003).

Relativo a ordenação da lista de capacidades observa-se (GRÁFICO 18) que Criar Alianças, Saber Trabalhar em Equipe e Saber Negociar são as capacidades mais importante para os gestores médios em busca de alta performance.

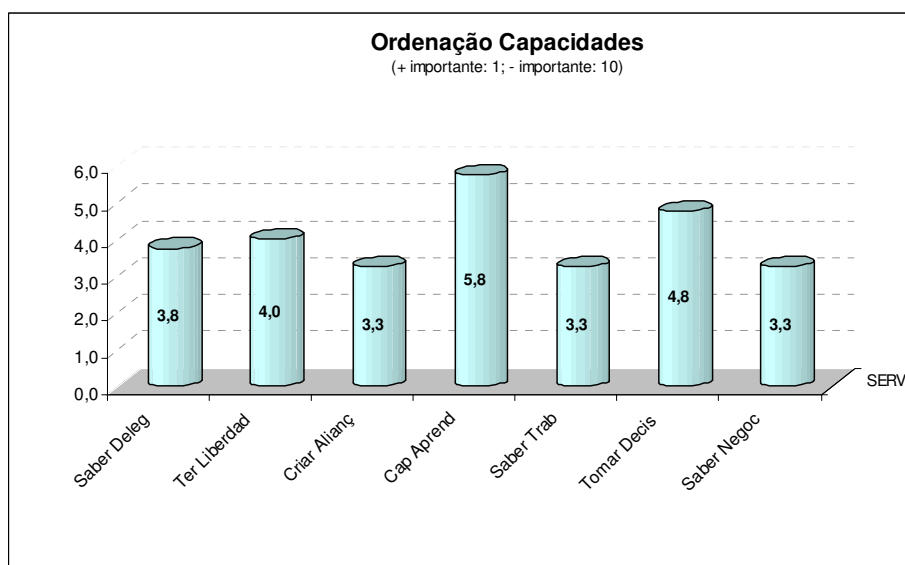


Gráfico 18 – Média da ordenação de Capacidades da Serv

A maneira como os entrevistados entendem que as capacidades influenciam a performance organizacional é através das muitas decisões que a GI toma diariamente, influenciando as pessoas e especialmente os processos que gere em busca dos resultados

esperados. Entende-se, portanto, que os resultados da GI, neste caso, afetam diretamente os resultados empresariais, pois se trata de uma influência na gestão dos processos organizacionais através das decisões, que são efeito das capacidades pessoais, ou seja, é também um trabalho de gestão de equipes, onde é preciso ‘descentralizar o poder e compartilhar o conhecimento para buscar o resultado final’, conforme as palavras do gerente de logística:

Se você não executa tais capacidades não apresentará resultados, ou seja, as capacidades são condicionantes para o resultado da GI. O perfil deveria ser situacional, ou seja, depende de cada momento para utilizar as capacidades e características de personalidade. Deveria, portanto, haver uma execução situacional das capacidades em busca do resultado, porém na maioria das situações a regra básica são estas capacidades listadas e ordenadas. Assim essas capacidades podem influenciar positiva ou negativamente os resultados, porque é neste nível de decisões que se ganha ou se perde a batalha, e um conjunto de batalhas compõem a guerra inteira.

Discordando de Mair (2005), os respondentes apontam que mesmo que o acesso à informação traga maior capacidade de visão sistêmica, de uma visão mais ampla que facilite o entendimento do negócio, não é a formação educacional por si só que garantirá o sucesso da estratégia organizacional. É sim, a soma de uma boa formação acadêmica com uma boa formação profissional e, especialmente, com a apresentação de ótimos resultados. Existem muitos exemplos de formação fraca e grandes resultados, como o caso de um técnico ser promovido à gerente e o resultado é a perda de um bom técnico e o ganho de um péssimo gerente. A formação educacional é necessária sim, mas não é suficiente para garantir alinhamento estratégico da empresa.

4.3.3.4. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Liderança

A respeito dos aspectos de liderança que contribuem para alta performance, os gestores da **Serv**, colocam que os gerentes intermediários precisam dar a direção, a diretriz, porque a mudança é freqüente e rápida, eles têm que ter uma gestão transparente, comunicando as verdades possíveis. Destacam que é necessário conhecer muito bem as pessoas do seu grupo, ter maior comprometimento com elas, envolver-se com cada um da equipe. É preciso também mostrar força, credibilidade, passar confiança para equipe, entregar o resultado diariamente, dar o exemplo (DDI, 2006; BOOTH e FARQUHAR, 2003; SCHERMERHORN, 1986;

MANGALISO, 1995; KANTER, 1983; CALDWELL, 2003). Como reforça o gerente comercial:

A GI deve ter a capacidade de conviver com quem faz sombra, deve ser capaz de preparar o próximo que irá substituí-lo, não pode ser ‘branca de neve’ que tem só ‘anão’ em volta. Tem que ter a capacidade de selecionar e treinar o seu substituto, sem sofrimento. Capacidade de montar uma equipe de alto padrão, até para que a equipe absorva suas deficiências.

Relativo à ordenação dos aspectos de liderança apresentados pelo construto validado da Fase Preparatória, os gerentes da **Serv** apontaram que Identificar o Melhor das Pessoas, Construir Times e Saber Aceitar Críticas e Ser Humilde, são os aspectos mais relevantes para a gerência intermediária, conforme o Gráfico 19.

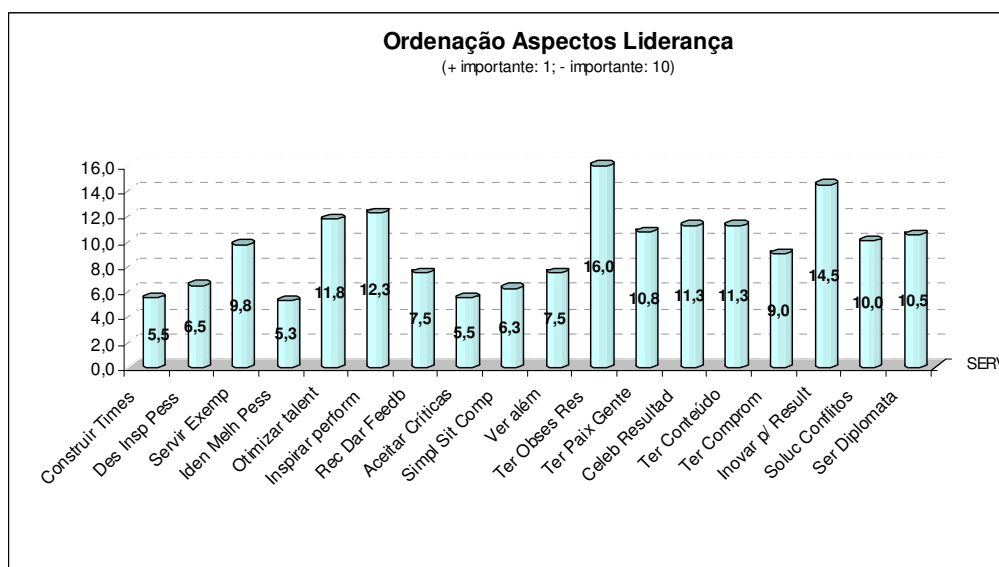


Gráfico 19 – Média da ordenação de Liderança da **Serv**

Para os respondentes as características de personalidade, as capacidades e os aspectos de liderança estão intrinsecamente ligados, ou seja, não é possível para o resultado positivo do gerente intermediário que ele seja bom só em um destes três aspectos. Essa é a diferença entre o discurso e a prática, assim “você engana todos por pouco tempo e alguns por todo tempo, mas nunca todos por todo tempo” (Gerente Logístico da **Serv**), ou seja, é preciso ter e praticar tais aspectos para dar o resultado esperado.

Estes aspectos de liderança influenciam a gestão de equipes que, por sua vez, são as responsáveis (as pessoas) pelo resultado organizacional. É através da motivação da equipe que os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, pois os resultados de cada

equipe compõem o resultado final da empresa. A performance organizacional é formada por diversos resultados individuais das muitas equipes da empresa.

Para a **Serv** o maior peso entre as categorias da Dimensão Atributos de Perfil está nas características de Personalidade, que representam 36,3% das opiniões dos entrevistados sobre a importância para a Performance da GI (GRÁFICO 20), seguidas pelos aspectos de Liderança (35%) e pelas Capacidades (28,8%). A distribuição altera-se consideravelmente se analisarmos as mesmas respostas relativas à Performance Organizacional (GRÁFICO 21), onde os aspectos de Liderança têm 50% das opiniões como o mais relevante, seguidos pelas características de Personalidade (26,3%) e pelas Capacidades (23,8%).

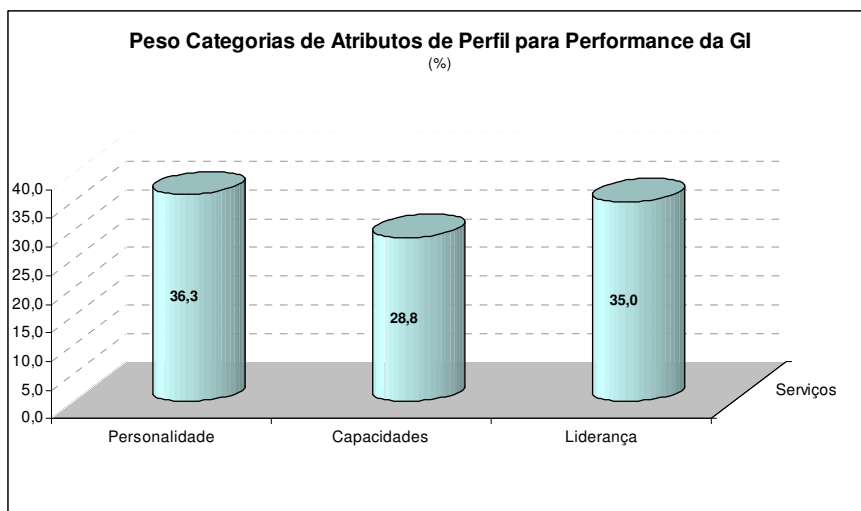


Gráfico 20 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance GI na **Serv**

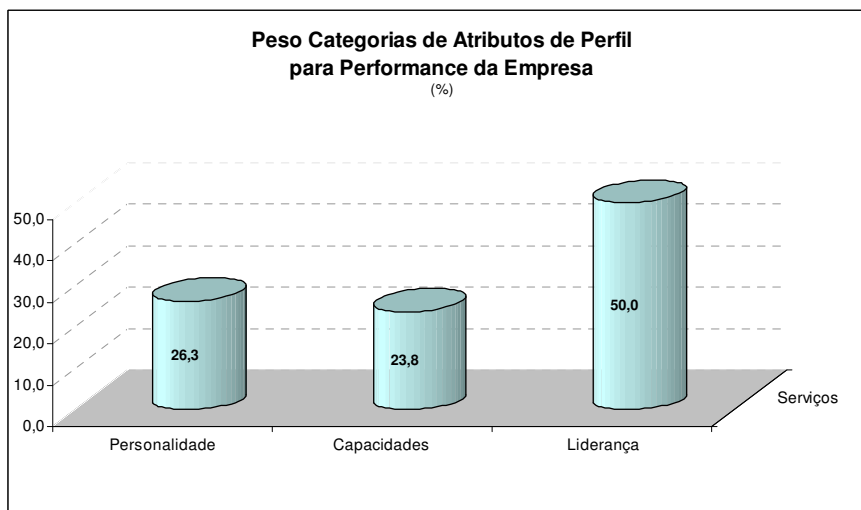


Gráfico 21 – Peso Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac. na **Serv**

4.3.3.5. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Agente de Mudança

Para os gestores intermediários da **Serv** a GI pode assumir o papel de facilitador quanto de bloqueador da mudança, inclusive se tiver uma posição reativa provavelmente enterrará todo o processo de mudança. O gestor médio necessita ser ativo no processo de mudança organizacional, portanto ele precisa ‘comprar’ para depois ‘vender’ a mudança para suas equipes (KIRTON, 1980).

Concordando com Berkowitz (2005), os entrevistados reforçaram que é importante saber convencer as equipes das decisões e mudanças necessárias, por isso a ‘forma’ como se comunicam e se convencem são fundamentais para o sucesso da mudança. Portanto, a GI pode assumir esse papel de facilitador se quiser assumir, ela tem que querer ser uma facilitadora porque ela pode também querer ser uma bloqueadora (FARNHAM, 2002; HUY, 2001).

De certa forma, os respondentes entendem que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional (BERKOWITZ, 2005), entretanto apontam que o primeiro responsável pela cultura e pelo clima organizacional é a diretoria, pois “o fruto nunca cai longe do pé” (Gerente Comercial).

A GI tem este relevante papel, mas o mais importante para manter e mudar a cultura e o clima são os níveis superiores. É preciso que os diretores pratiquem os valores e os princípios, assim torna-se mais fácil para os gerentes intermediários distribuírem a cultura e o clima com o exemplo dado pelos diretores. Propagar um clima bom que não existe é impossível para a GI, transformar o clima ruim para o bom é papel da diretoria, porém a GI pode prejudicar muito um clima existente.

Para **Serv** os resultados organizacionais estão intimamente ligados a capacidade de adaptação da empresa às variações do mercado, e internamente quem assume esse papel de convencer e dar o exemplo da mudança é a GI, que lidera a maior quantidade de pessoas. Desta forma, através da motivação das pessoas o papel de agente de mudanças da GI influencia a performance organizacional, seja positiva ou negativamente, pois a desmotivação das equipes é muito mais potente e faz um estrago maior do que a própria motivação gera ganhos.

4.3.3.6. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Gestor de Recursos

Diferentemente de Nonaka (1988), Ghoshal e Bartlett (1998), os executivos entrevistados pensam que a alta performance na gestão de recursos está em geri-los bem e não na quantidade de recursos disponíveis. Portanto a performance depende do resultado da gestão e não da quantidade, porque recursos abundantes normalmente geram desperdícios. Para obter-se alta performance neste papel é preciso existir um alinhamento entre a demanda da empresa, a meta da GI e a quantidade de recursos disponíveis para cada atividade.

Apesar do negócio de serviços ser muito decidido pelos gerentes, ou seja, no nível intermediário, e pelo fato deles executarem as estratégias com uma visão holística dos processos, diferentemente de outros grupos, não se pode afirmar que a GI é o grupo social mais importante para o resultado final, pois todos os grupos contribuem para a performance organizacional dentro de um sistema de valores onde cada um assume um papel distinto, porém a ausência de um grupo inviabiliza o resultado organizacional. Com esta opinião a **Serv** está alinhada com os outros casos e também com os três grupos entrevistados na Fase Preparatória, bem como discorda das colocações de Hooijberg (1996).

Sobre os fatores existentes no contexto organizacional que contribuem para performance da gerência intermediária, os respondentes destacam a autonomia na montagem de equipe, um processo com recursos bem estruturados e adequados para o resultado esperado, com a sensibilidade da empresa em entender o tamanho necessário de cada processo e recurso. É fundamental também um bom planejamento estratégico e um norte empresarial, uma comunicação clara e transparente, pois traz direção e tranquilidade. Ressalta ainda a gerente de processos internos: “Acho que deve existir confiança para o desenvolvimento da GI, ter liberdade de tomada de decisão, sabendo compartilhá-las quando possível, ou seja, ter confiança para tomar tais decisões, dando **liberdade com responsabilidade.**”

Na ordenação sobre os fatores existentes no contexto organizacional que podem influenciar a performance da GI, observa-se a maior importância dada ao Nível de Autonomia, a Liderança Superior próxima a GI e a Comunicação Clara e Transparente, conforme Gráfico 22.

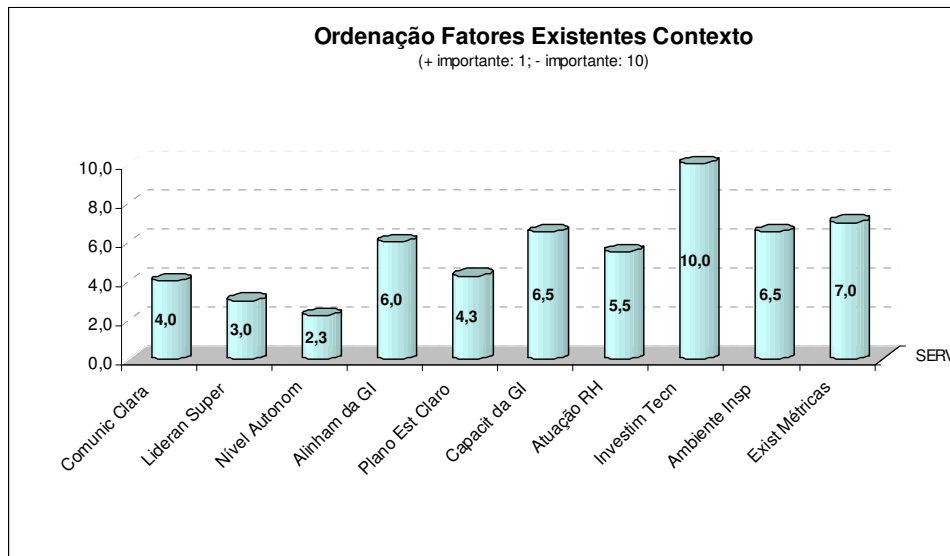


Gráfico 22 – Média da ordenação dos fatores presentes no contexto da **Serv**

Quanto às funções da empresa que são convidar a GI a participar da estratégia, recompensá-la pelo seu papel estratégico e o acompanhar o seu nível de ambição, os entrevistados concordam que as três funções contribuem para alta performance da GI, porque os gerentes intermediários trabalham na rotina 50% e na melhoria os outros 50% do seu tempo, ou seja, o gerente precisa ser ouvido e participar da estratégia porque trabalha 50% do seu tempo na melhoria e assim cria maior comprometimento. É preciso que a GI tenha ambição, mas não desmedida e sim uma ambição compatível com as qualificações, que precisa estar de acordo com os rumos da empresa e ser acompanhada por ela. Além disso, a recompensa eleva a motivação da GI que, por sua vez, resulta em melhor performance individual e das equipes, afetando positivamente a performance organizacional.

Para **Serv** o papel de gestão de recursos influencia a performance organizacional através de uma gestão em prol dos processos e das decisões a serem tomadas que afetam diretamente o resultado empresarial, podendo ser recursos entendidos como pessoas, tecnologia e financeiros. Quando são financeiros, a gestão destes recursos influencia diretamente os resultados finais, quando são tecnologia e pessoas, esta influência é indireta, ocorrendo através dos resultados parciais de cada recurso e processo.

4.3.3.7. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Elo de Ligação

De acordo com os respondentes a GI deve exercer o papel de elo de ligação entre os níveis estratégicos e operacionais, porque ela é o único grupo que é capaz de ‘falar’ a linguagem de cada público, traduzindo os objetivos estratégicos em operacionais e vice-versa (FIRE, 1996). Esse duplo sentido da comunicação é fundamental para elevar a satisfação e melhorar a interação entre os níveis em busca do resultado organizacional. A GI está no meio da balança e por isso ela exerce este papel de elo de ligação (HOOIJBERG, 1996).

Os entrevistados também concordaram com Schermerhorn (1986) e Mair (2005) ao afirmarem que a GI atua na ligação entre os clientes e os recursos, seja diretamente como no caso da área de TI com clientes internos, seja indiretamente como no caso da área comercial onde a GI conecta os recursos com os clientes externos através das equipes operacionais que gere. A ausência deste papel gera muitas falhas de processos e de alcance de objetivos, resultando em baixa performance organizacional.

Corroborando Mangaliso (1995), Clarke (1998) e King, Fowler e Zeithalm (2002), os gestores da **Serv** reconhecem que, de certa forma, a GI faz a ligação entre as competências individuais e organizacionais. Apesar da dificuldade de se conhecer as competências organizacionais em cada empresa, a GI exerce este papel de ligação ao avaliar as competências da equipe e disponibilizá-las nas diversas funções e tarefas que a empresa demanda para atender as competências organizacionais. Assim a GI faz esta ligação designando as pessoas certas para os lugares e funções certas de acordo com *core business* da empresa. Como reforça o gerente comercial:

Acho que a GI faz esta ligação, dentro da designação das pessoas para cada atividade está a ligação entre as competências individuais e as demandas organizacionais. Isso está também na seleção e no treinamento da equipe de acordo com as competências organizacionais.

Os respondentes entendem que o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional porque esta é uma função da execução da estratégia que somente é bem sucedida quando a GI entende corretamente o nível executivo e traduz a estratégia para os objetivos operacionais no nível inferior, exercendo assim o seu papel de elo de ligação. O resultado da empresa também depende do ambiente e do clima organizacional que é

influenciado e afetado pelo papel de ligação que a GI exerce especialmente na comunicação *top-down* e *bottom-up*.

Para **Serv** o maior peso entre as categorias da Dimensão Papéis Potenciais está no Gestor de Recursos, que representa 35% das opiniões dos entrevistados sobre a importância para Performance da GI (GRÁFICO 23), seguida pelas categorias Agente de Mudanças e Elo de Ligação, ambas com 32,5%. Ao analisarmos os percentuais de avaliação dos respondentes em relação à importância destas categorias para a Performance Organizacional, observa-se o papel de Agente de Mudanças na frente com 43,8%, seguido pelo Elo de Ligação (31,3%) e Gestor de Recursos (25%), conforme (GRÁFICO 24).

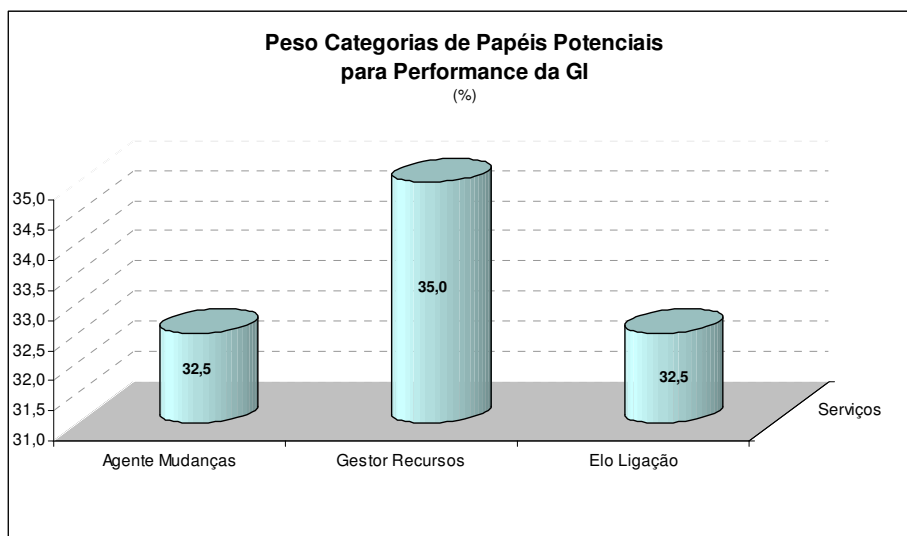


Gráfico 23 – Peso das Categorias de Papéis Potenciais para a Performance da GI na **Serv**

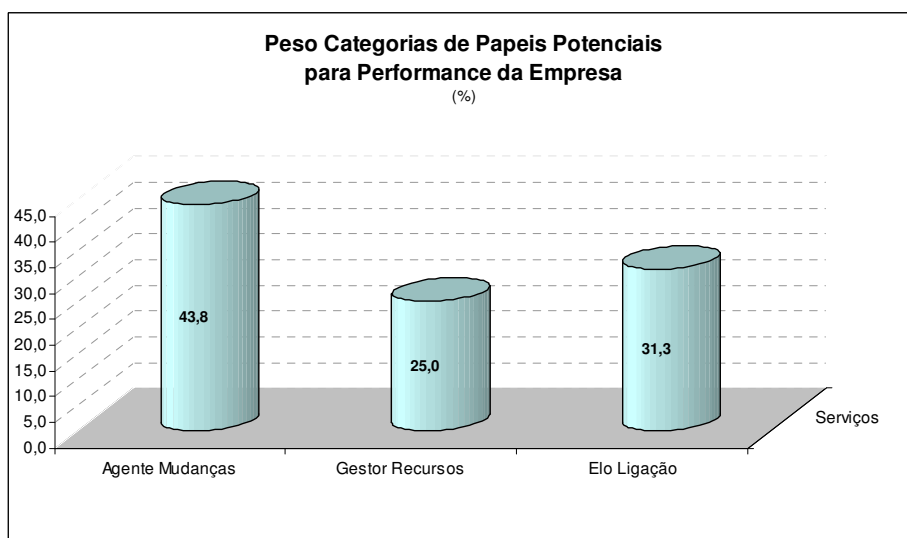


Gráfico 24 – Peso das Categorias de Papéis Potenciais para a Performance Organizacional na **Serv**

4.3.3.8. Considerações Finais sobre o Caso **Serv**

Na solicitação sobre novos atributos de perfil ou sobre novos papéis potenciais com relação ao fenômeno investigado, os entrevistados responderam estarem confortáveis com as divisões existentes, entendendo que são estes atributos e papéis da GI que influenciam a performance organizacional.

Quando questionados a respeito de eventuais respostas diferentes caso fosse de outros segmentos (indústria ou comércio) para estas perguntas respondidas, os mesmos foram unânimes em afirmar que as respostas não seriam diferentes pois não há diferenças entre os segmentos.

Segundo os gestores da **Serv** a GI influencia a performance organizacional de forma direta, através da gestão de pessoas e processos e do foco em resultado. Para eles um time é composto por diversas posições que demandam profissionais capacitados e os gerentes intermediários, que comandam um número enorme de pessoas (operacionais que executam as tarefas), assumem o papel de interlocutor com a maioria dos funcionários, o papel de elo de ligação através da correta comunicação.

O efeito na performance também vem da influência na parte estratégica, no planejamento e na diretoria, fazendo uma equipe acreditar, pensar e fazer por si só, ou seja, sem a necessidade do gerente pensar pela equipe e sim ensiná-la a pensar sozinha e buscar o resultado. Os indicadores de desempenho nada mais são que indicadores de cada área, trata-se de um conjunto de indicadores menores que a GI tem responsabilidade sobre.

4.3.4 Análise Comparativa dos Casos

Nesta etapa analisam-se os resultados de forma conjunta dos três casos apresentados individualmente. O objetivo desta etapa é elaborar o construto final sobre a influência da gerência intermediária na performance organizacional, como um resumo dos casos analisados. Assim ao término desta seção é apresentado o construto final desta dissertação, que faz a comparação entre a performance da GI com a performance organizacional.

Com as análises individuais dos documentos (APÊNDICE E) e das observações (APÊNDICE G) foi possível observar que os três casos se utilizam das publicações e da organização dos ambientes internos para se comunicarem com seus públicos, seja através de matérias em jornais, seja através da disposição das mesas da GI. Até os recursos e equipamentos que viabilizam um ambiente desafiador e favorável ao desempenho são reflexos do empenho de comunicar valores empresariais de forma indireta.

Ficou clara a importância dispensada aos recursos humanos, ao foco no resultado, à gestão de processo e às políticas de gestão ambiental e de responsabilidade social, no conjunto de informações colhidas de forma oficial (documentos) e não oficial (observações). Com a exceção da empresa **Comerc** onde o ambiente é de altíssima pressão e isso reflete no semblante dos colaboradores, as outras empresas têm um ambiente agradável e motivador, que parece ser um aliado às organizações de alta performance, como também todo o esforço de comunicação e investimento em recursos humanos.

Com relação ao perfil dos 12 gestores entrevistados, o grupo está na faixa de idade entre 31 a 50 anos, tendo, a grande maioria, a formação acadêmica em nível de especialização concluída, com uma média pouco superior a 11 anos de empresa e 4 anos de vivência no cargo atual, o que parece ser uma robusta experiência, segundo os *headhunters*.

4.3.4.1. Trajetória e Perspectiva

Avaliando a trajetória da GI para os gestores, reforçam-se os estudos de Ready (1995), Handy (1995) e Dopson e Neumann (1994) ao resumirem que com o advento da TI e das estratégias de *downsizing*, reengenharia, entre outros, houve um achatamento das estruturas hierárquicas na posição da gerência intermediária, o que resultou numa diminuição de cargos de gerentes médios nas empresas. Por outro lado, os gerentes intermediários que se mantiveram nas organizações, foram exigidos por maior demanda de gestão de pessoas, de processos, foco em resultados, entre outras capacidades que tornaram esta posição mais dinâmica e mais responsável pelo resultado das empresas.

A GI passou de uma atividade operacional controladora, para uma atividade que combina tarefas operacionais e estratégicas, o que exige maior visão sistêmica. A participação da

média gerência na estratégia empresarial é maior, o que traz maior dinamismo, maior complexidade e maior papel estratégico. Foi um efeito em cascata, no qual algumas atribuições do presidente desceram para os diretores e conseqüentemente algumas atribuições dos diretores desceram para os gerentes, tornando-os mais estratégicos, ou seja, a descentralização do papel estratégico onde a GI toma decisões e as implementa.

No mesmo sentido é a opinião dos entrevistados quanto às perspectivas futuras para GI, pois o que se apresenta é um aumento ainda significativo na demanda do gerente intermediário no que tange ao entendimento do modelo de negócio que ele está inserido, à visão sistêmica da organização, ao trabalho multidisciplinar entre diferentes áreas, e principalmente à constante apresentação de resultados superiores.

As empresas têm investido cada vez mais em grupo multifuncionais e autônomos, elas têm investido em sistemas que de certa forma eliminam o papel do gerente controlador e abre espaço para os gestores de processos e equipes. Para tanto é preciso que estes gestores tenham um nível de conhecimento tão alto que seja capaz de resolver problemas que os sistemas e os processos definidos não consigam resolver.

A GI hoje é obrigada a ser muito boa, a ter conhecimento profundo de RH, marketing, vendas, TI, entre outros. Assim tem-se um papel muito mais estratégico e responsável direto pelo resultado organizacional, que traz consigo a crescente pressão sobre alta performance.

4.3.4.2. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Personalidade

Concordando com muitas características presentes nos trabalhos de Caldwell (2003), DDI (2006), Burgoyne (2006) e Beatty e Lee (1992), os casos destacaram o saber trabalhar com pessoas, ser flexível, pró-ativo, dinâmico e criativo no sentido de querer mudar, aceitar as mudanças, ser ético, ter foco no resultado, visão sistêmica, alinhamento com a cultura e o negócio da empresa.

O grupo de gestores ainda ressaltou a capacidade de inovação para acompanhar o mercado, capacidade de adaptação à mudança, um bom nível de empatia para perceber o que está acontecendo, boa comunicação, e também uma capacitação técnica para poder desenvolver e coordenar as funções da equipe. A GI deve ter capacidade de atuar sob alta

pressão de resultados e ter a consciência absoluta que a diferença entre os negócios são as pessoas, por isso a necessidade de ser um excelente gestor de pessoas.

Em relação à ordenação das características solicitadas para os três casos observa-se a maior importância dada à Visão Sistêmica e à Ética Pessoal, seguidas pela Comunicação e Proatividade (GRÁFICO 25).

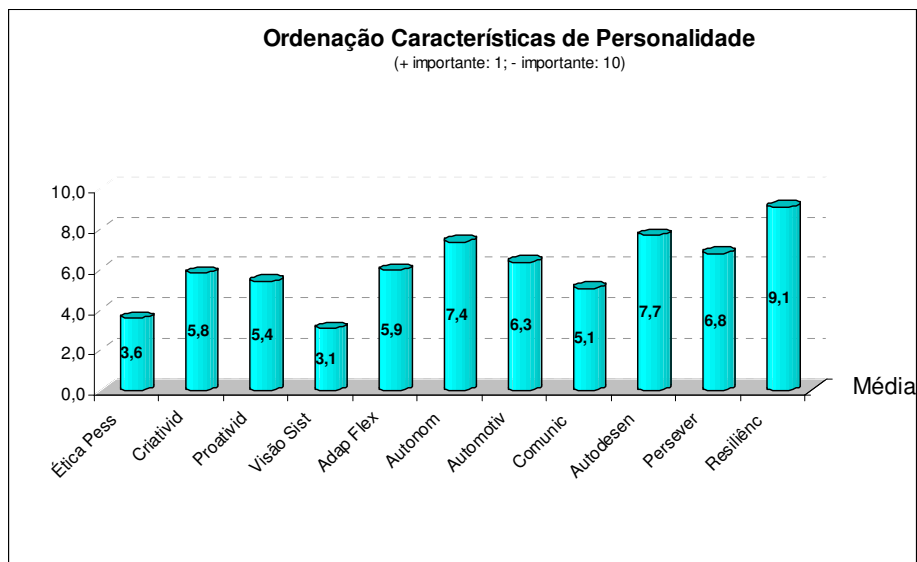


Gráfico 25 – Média final da ordenação de Personalidade

Estas características refletem o perfil focado em gestão de pessoas, de processo e foco em resultado do gerente intermediário de alta performance, segundo os casos anteriores.

Nas análises individuais percebe-se que estas características de personalidade podem contribuir com a performance organizacional através de atitudes pró-ativas e da discussão estratégica que promove, conduzindo as pessoas da equipe a buscarem os seus resultados. É com estas características que se ocupa um lugar na zona de influência da empresa, onde é possível participar de debates que alterem os caminhos da organização.

4.3.4.3. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Capacidades

Avaliando os três casos percebe-se que os resultados dos trabalhos de Pinsonneault e Kraemer (1997), Fenton-O’Creevy (2001), Schaafsma (1997), Booth e Farquhar (2003) estão presentes na realidade destas empresas. Foi possível constatar estas similaridades, pois os

entrevistados destacaram as capacidades de poder de convencimento, de influenciar as pessoas, de saber ganhar e perder, de ter coragem para ser ousado dentro dos seus limites, de saber cobrar e dar as diretrizes para as equipes caminharem no mesmo rumo. Comunicar-se bem, trabalhar em equipe, perceber com sensibilidade cada pessoa do seu grupo, ter envolvimento com elas e tomar decisões de forma compartilhada, foram outras capacidades listadas pelos respondentes.

Também foi registrada a questão de ser um bom vendedor para vender as opiniões, as percepções e as visões dentro e fora da empresa, pois o exercício de convencimento é essencial para o sucesso da GI, além do saber delegar tarefas, pois cada vez mais, a carga de trabalho é maior. Por fim destacaram a capacidade de montar e agrupar equipes, a capacidade de resolver problemas e a capacidade de tomar decisão de forma rápida para acompanhar a velocidade das mudanças e aproveitar as oportunidades.

Em relação à ordenação das capacidades solicitadas para os três casos observa-se a maior importância dada ao Saber Trabalhar em Equipe, ao Saber Negociar e a Tomar Decisões de Forma Compartilhada (GRÁFICO 26). Capacidades estas que parecem ser mesmo daqueles gerentes intermediários de alto desempenho identificados nas empresas entrevistadas, com alto nível de capacidades para montar e gerir equipes de trabalho com autonomia e incentivo aos colaboradores a buscarem os resultados da organização.

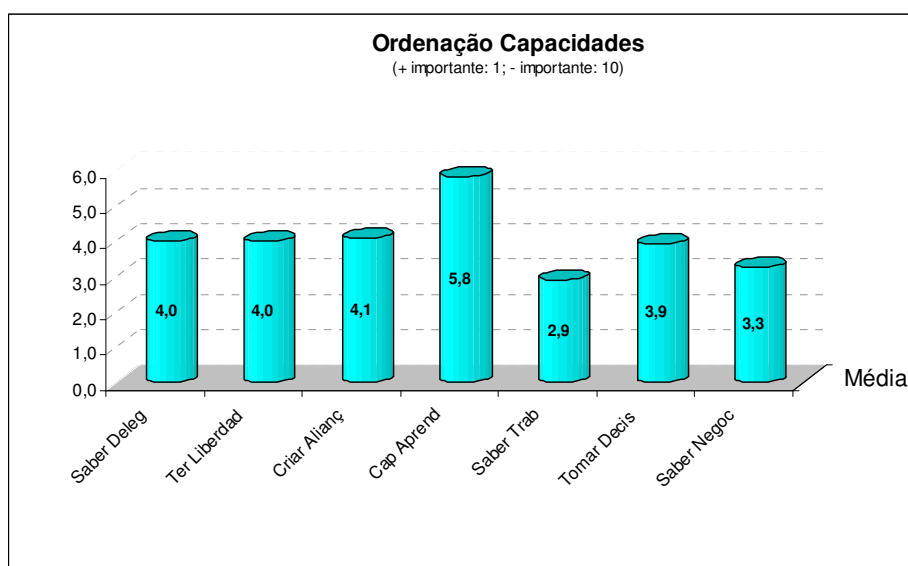


Gráfico 26 – Média final da ordenação de Capacidades

Resumidamente os casos refletem a consciência de que estas capacidades influenciam a performance organizacional através da tomada de decisão rápida, que possibilita o andamento dos processos de forma mais veloz e, conseqüentemente, propicia o usufruto das oportunidades e dos lucros.

O efeito das capacidades sobre a performance organizacional também ocorre através da influência da GI sobre as pessoas e, especialmente, sobre os processos que gere em busca dos resultados esperados. Entende-se, portanto, que os resultados da GI afetam diretamente os resultados empresariais, pois se trata de uma influência na gestão dos processos organizacionais através da tomada de decisões rápidas e assertivas, que são o efeito das capacidades pessoais, ‘descentralizando o poder e compartilhando o conhecimento em busca do resultado final’.

Ao discordarem de Mair (2005) os três casos reforçam a idéia de que a formação da GI é a base do conhecimento que auxilia no desenvolvimento da comunicação, da percepção, da sensibilidade, da visão sistêmica e até do entendimento do negócio no qual está inserida. Entretanto, somente a formação educacional não garante o alinhamento estratégico da empresa, porque outras questões importantes são exigidas da GI para isso, como as experiências pessoais e profissionais e o comportamento do gestor. Desta forma, somente questões pessoais, profissionais e comportamentais somadas à formação educacional podem colaborar com o alinhamento estratégico da empresa.

4.3.4.4. Dimensão: Atributos de Perfil – Categoria: Liderança

Corroborando os estudos de liderança de DDI (2006), Booth e Farquhar (2003), Caldwell (2003), Schermerhorn (1986) e Mangaliso (1995), os casos apontaram, resumidamente, os seguintes aspectos de liderança: ótima comunicação, ser exemplo, capacidade de visualizar as estruturas de negócio, motivar as pessoas, fazer *coaching* com a equipe, incentivar um plano individual de futuro para cada um, ter alto nível de gestão de pessoas e de processos, ou seja, conhecer muito bem suas pessoas e ter maior comprometimento com elas, envolvendo-se com cada um da equipe.

Além disso, os entrevistados registraram que a GI fornece matéria-prima para a diretoria tomar decisões e serve como referencial para as linhas operacionais. Ela é a responsável por passar a cultura e o que é crítico para sua equipe, para juntos determinarem as prioridades, assim a GI precisa gerar confiança para equipe através do conhecimento próprio e conhecimento sobre a empresa.

Em relação à ordenação dos aspectos de liderança solicitada para os três casos, observa-se a maior importância dada ao Desenvolver e Inspirar as Pessoas, ao Construir Times, ao Saber Aceitar Críticas e Ser Humilde e ao Saber Identificar o Melhor das Pessoas (GRÁFICO 27). Estes aspectos de liderança são característicos de bons gestores de pessoas que é uma demanda das empresas de alta performance, visto que os gerentes intermediários comandam a maior quantidade de colaboradores das empresas, que por sua vez, são os responsáveis por executarem as atividades operacionais que sustentam os processos organizacionais.

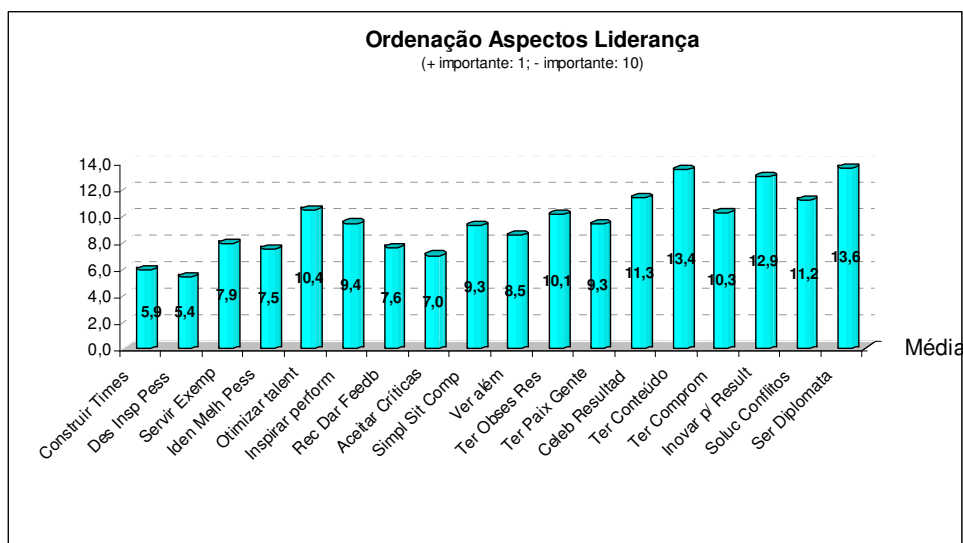


Gráfico 27 – Média final da ordenação de Liderança

De acordo com os casos estudados, a forma como a liderança influencia a performance organizacional está na capacidade de aglutinar as pessoas em busca de um resultado final, na capacidade de interagir dentro de um grupo, influenciando-o de uma forma positiva, ou seja, a influência ocorre através do exemplo e da criação de ambientes desafiadores. A aplicação correta destes aspectos cria equipes vencedoras, no sentido de desenvolver características de novos líderes, otimizando o melhor da equipe e construindo um time efetivo, focado em resultado, obstinado pelo acompanhamento, a inovação e se antecipando aos fatos.

Como resumo, o maior peso entre as categorias da Dimensão Atributos de Perfil está, coerentemente, nos aspectos de Liderança que representam 43,8% das opiniões dos entrevistados sobre a importância destas categorias para a Performance da GI (GRÁFICO 28), seguido pelas características de Personalidade (28,8%) e pelas Capacidades (27,5%). A distribuição praticamente não se altera se analisarmos as mesmas respostas relativas à importância destas categorias para Performance Organizacional (GRÁFICO 29), onde os aspectos de Liderança têm 50,4% das opiniões como o mais relevante, seguido pelas Capacidades pessoais (26,7%) e pelas características de Personalidade (22,9%).

Estes gráficos demonstram que na opinião dos casos estudados o atributo de liderança é mais importante para performance da GI e organizacional do que os outros dois, sendo necessário o desenvolvimento destas habilidades gerenciais de liderança para o alto desempenho do gerente intermediário.

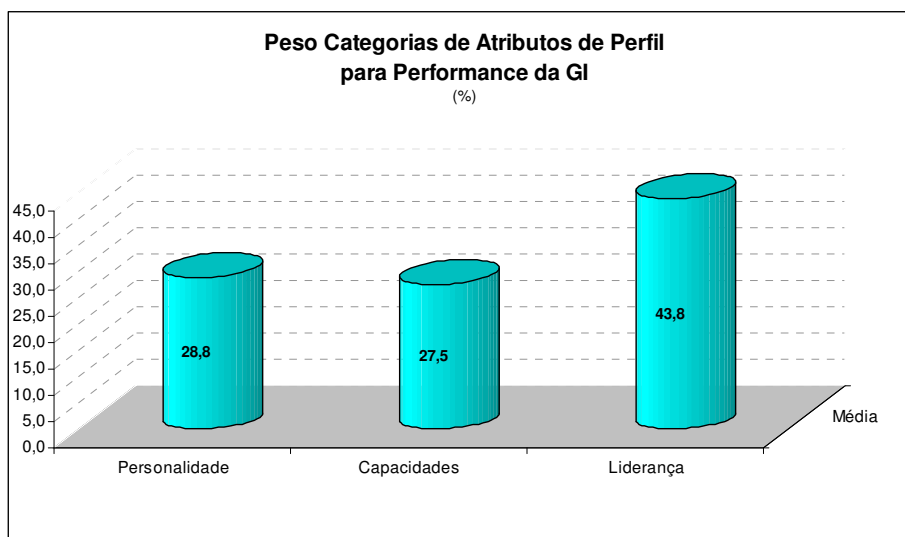


Gráfico 28 – Pesos Finais Categorias Atributos de Perfil para Performance GI

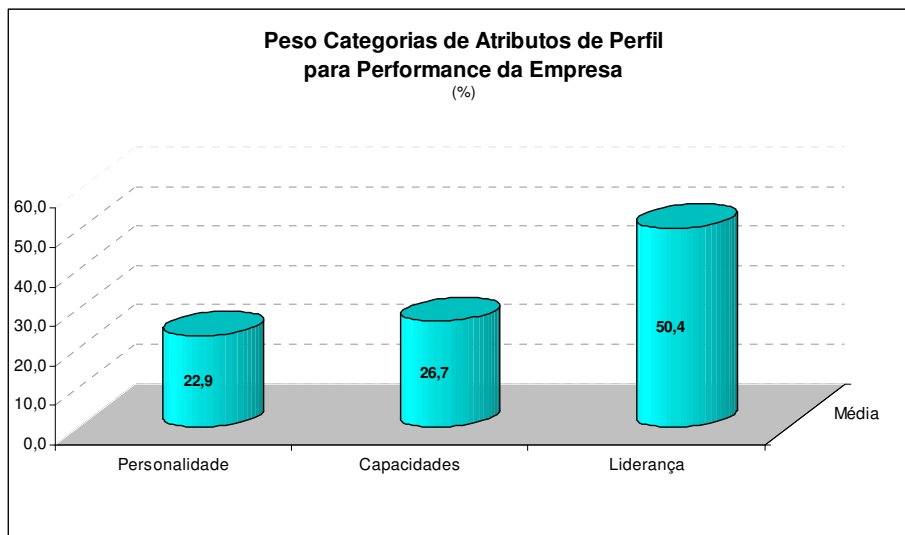


Gráfico 29 – Pesos Finais Categorias Atributos de Perfil para Performance Organizac.

4.3.4.5. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Agente de Mudança

A realidade dos três casos pesquisados é muito próxima dos resultados obtidos nos estudos sobre mudanças de Kirton (1980), Schaafsma (1997), Rothwell (1992), Callan e Dickson (1992), Morgan (1994), Farnham (2002) e Huy (2001). Para os respondentes a GI pode assumir este papel de facilitador de mudanças porque ela é capaz de decodificar e traduzir a linguagem a respeito das mudanças necessárias para todos os grupos sociais envolvidos na organização. É a GI quem facilita a comunicação diminuindo a resistência de cada grupo à mudança, utilizando uma linguagem específica, pois cada grupo social tem uma linguagem distinta. Entretanto, a GI precisa participar da discussão, ela precisa ‘comprar’ para poder ‘vender’ a mudança para as equipes, caso contrário ela pode enterrar as próprias mudanças.

Surgiu também nos casos, contrariando Berkowitz (2005), a consciência de que apesar do papel importante da GI na propagação da cultura e do clima organizacional, o papel mais relevante para manter e mudar a cultura e o clima é dos níveis superiores. É preciso que os diretores pratiquem os valores e os princípios, assim torna-se fácil para os gerentes intermediários distribuírem a cultura e o clima com o exemplo dado pelos diretores. Propagar um clima que não existe é impossível para o GI, pois transformar um clima ruim para um

clima bom é papel da diretoria, por outro lado a GI tem muita força para prejudicar um clima existente.

Por fim, em relação às mudanças, os gestores pesquisados acreditam que os resultados organizacionais estão intimamente ligados à capacidade de adaptação da empresa às variações do mercado e internamente quem assume esse papel de convencer e dar o exemplo da mudança é a GI, que lidera a maior quantidade de pessoas. Desta forma, através da motivação das pessoas e da gestão de equipes, a GI influencia a performance organizacional, seja positiva ou negativamente, pois a desmotivação das equipes é muito mais potente e faz um estrago maior do que a própria motivação traz seus ganhos. Na maioria das vezes, ela é responsável pelo desempenho das equipes e conseqüentemente pelo desempenho da empresa.

4.3.4.6. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Gestor de Recursos

Em situação oposta à colocada por Nonaka (1988), Ghoshal e Bartlett (1998) o estudo dos casos demonstra que o papel de gerir recursos é inerente ao cargo de gerente intermediário, portanto o fato de gerir recursos não garante alta performance, isso depende da eficácia na gestão dos mesmos. A alta performance depende do resultado da gestão e não da quantidade de recursos, porque recursos abundantes normalmente geram desperdícios. Para alta performance na gestão dos recursos é preciso que exista um alinhamento entre a demanda da empresa, a meta da GI e quantidade de recursos disponíveis para atividade. Portanto não há uma relação direta entre a quantidade de recursos e a alta performance, os recursos devem estar adequados à meta estabelecida, e o bom gestor é quem obtém o máximo dos recursos disponíveis, por isso a alta performance da GI depende da eficácia na gestão dos recursos.

Diferentemente dos resultados de Hooijberg (1996), os casos esclarecem que a GI não é o mais importante grupo para os resultados organizacionais, pois o desempenho empresarial é resultado das relações e desempenhos individuais do nível executivo, intermediário e operacional. Todos os grupos contribuem para a performance organizacional dentro de um sistema de valores onde cada um assume um papel distinto, e a ausência de um grupo inviabiliza o resultado final. Entretanto a GI é um grupo crítico para o resultado, porque as operações da empresa estão na mão dela e não na mão de outros grupos, ou seja, a GI é quem pode influenciar diretamente de forma positiva ou negativa os resultados da empresa. Porém a

GI não deve achar-se melhor que outros grupos sob pena de perder o espírito de time e também porque se trata de uma questão de postura e atitude, mesmo tendo grande quantidade de conhecimento, sem atitude para aplicar os conhecimentos não haverá resultados.

Sobre os fatores existentes no contexto organizacional que facilitam a alta performance da GI, os casos destacam que o desafio é um dos mais importantes, pois é certo que os recursos nunca serão exatamente como se deseja, nem o clima será perfeito para a realização, mas com um desafio adequado superam-se estas barreiras e tende-se a apresentar alta performance.

A possibilidade de desenvolver um longo plano profissional para cada pessoa, de oferecer recompensa agressiva e variável, de propiciar um ambiente (clima) positivo para o desempenho, são outros fatores relevantes para performance da GI. Para tanto, a empresa tem que ter uma cultura ética alinhada à cultura dos profissionais porque isso gera um clima positivo.

É fundamental também que a organização tenha um bom planejamento estratégico com um norte empresarial, bem como uma comunicação clara e transparente, pois isso traz direção e tranquilidade, além da liberdade para GI tomar decisões dentro dos seus limites, sabendo compartilhá-las quando possível, conquistando a 'liberdade com responsabilidade'.

Em relação à ordenação sobre os fatores que deve existir no contexto organizacional, a média dos três casos aponta para o Plano Estratégico bem definido, para uma Comunicação Clara e Transparente, para um Nível de Autonomia suficiente à tomada de decisões rápidas e para uma Liderança Superior Imediata próxima à GI exercendo o *coaching*, nesta ordem, conforme Gráfico 30. Estes fatores representam um guia para o desenvolvimento do contexto organizacional das organizações que buscam alta performance da GI e, conseqüentemente, alta performance organizacional.

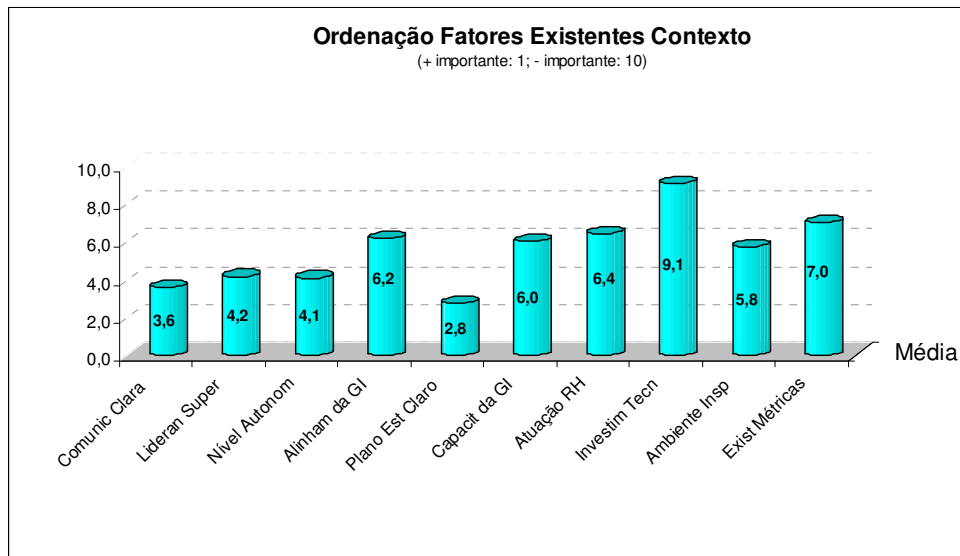


Gráfico 30 – Média final da ordenação dos fatores presentes no contexto

Os entrevistados posicionaram-se sobre as funções da empresa que podem afetar a performance da GI, considerando que participação da estratégia, o fato de se sentir parte da empresa, de estar comprometida, de ser recompensada são fatores que afetam a performance da GI, pois a recompensa eleva motivação que resulta em melhor performance individual e das equipes, afetando positivamente a performance organizacional.

Todavia acompanhar o nível de ambição do funcionário não é função da empresa, por isso sugere-se, ao invés de acompanhar a ambição, propiciar um ambiente desafiador, agradável e motivador para alta performance da GI, à empresa cabe preocupar-se com o clima geral da organização, pois isso afeta muito mais o resultado das equipes. Bem como a existência de métricas que é fundamental para dar o status de medida da pessoa, do processo e do objetivo, como também a existência de um plano de sucessão, para o gerente intermediário planejar sua carreira.

Desta forma, obtêm-se cinco pilares da performance da GI que presentes e desempenhadas no dia-a-dia da organização (especialmente no papel do RH) contribuem muito para o alto desempenho da GI (FIGURA 14): a) Participação na formação da estratégia; b) Recompensa pelo papel estratégico; c) Estabelecimento de métricas; d) Ambiente desafiador (clima favorável ao desempenho); e) Plano de sucessão.

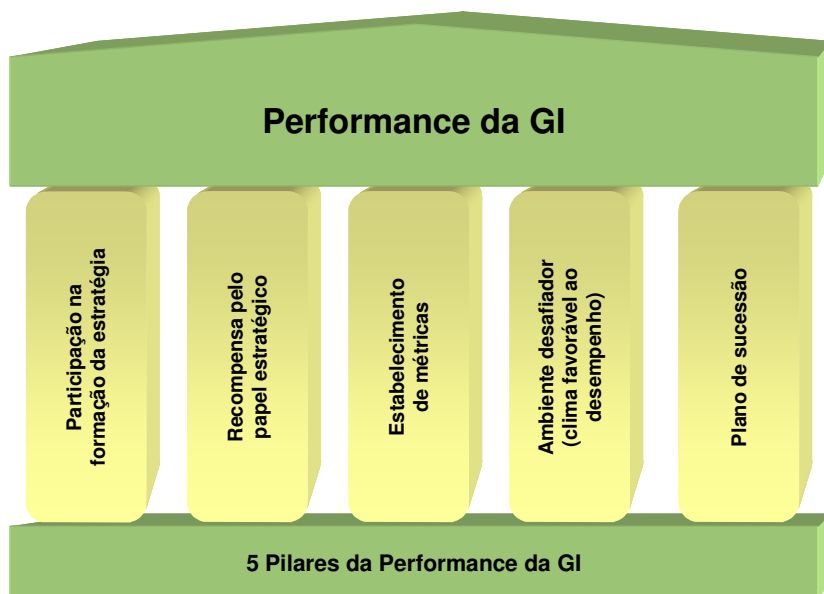


Figura 13 – Cinco pilares da performance da GI

Na opinião dos casos pesquisados o papel de gestor de recursos influencia a performance organizacional através da gestão dos processos que afetam diretamente o resultado empresarial. Este papel de gestão de recursos afeta o desempenho porque as operações da empresa dependem de decisões diárias sobre os processos internos, por isso a direção e a condução da execução da estratégia dão à GI grande influência sobre o resultado organizacional.

O papel de gestão de recursos também influencia a performance organizacional através da sustentabilidade de resultados positivos contínuos sem estragar os meios, ou seja, sem gastar demais para atender o mesmo número, o mesmo resultado, portanto a forma como se gere os recursos é muito importante para a sustentabilidade da performance organizacional a longo prazo.

4.3.4.7. Dimensão: Papéis Potenciais – Categoria: Elo de Ligação

Igualmente às colocações de Fire (1996), Hooijberg (1996) e Floyd e Wooldridge (1996), a realidade dos casos também é que a GI exerce o papel de elo de ligação entre os níveis estratégicos e operacionais, pois é o único grupo capaz de ‘falar’ a linguagem de cada público, traduzindo os objetivos estratégicos em operacionais e transmitindo as percepções e as coisas implícitas entre ambos. Esse duplo sentido da comunicação é fundamental para elevar a

satisfação e melhorar a interação entre os níveis em busca do resultado organizacional. Se o clima da empresa está bom ou ruim, normalmente o grande responsável é a GI, pois ela é quem amplia e atenua o nível de estresse das pessoas do operacional. Trata-se de um papel estratégico, porque ela participa da estratégia e é responsável pela execução das mesmas e das mudanças.

Portanto a GI pode assumir um papel de amplificador ou redutor das mudanças, cultura e clima da empresa, fazendo o elo de ligação entre o nível estratégico e operacional, conectando-os através da gestão de processos, do foco no resultado e da gestão de equipes que são as funções para alta performance organizacional, conforme Figura 14.

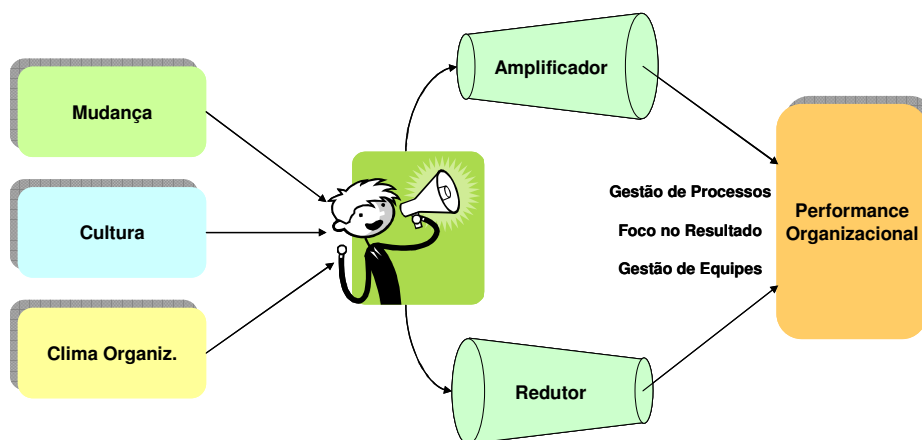


Figura 14 – Papel de elo de ligação da GI

Os gestores dos três casos pesquisados concordam com as assertivas de Schermerhorn (1986) e Mair (2005) quando afirmam que a GI atua na ligação entre os clientes e os recursos, seja diretamente como no caso da área de TI, seja indiretamente como no caso da área comercial, onde ela conecta os recursos com os clientes externos através das equipes operacionais. Portanto é a GI quem decodifica a linguagem entre o cliente e a produção, trata-se de uma tarefa fundamental que não dá para delegar para os outros, não dá para solicitar às equipes que falem diretamente com os clientes em função da diferença de linguagem. A GI é a articuladora organizacional que viabiliza as soluções para os clientes internos e externos à empresa.

De certa forma a realidade dos casos analisados está parecida com os resultados dos estudos de Mangaliso (1995), Clarke (1995) e King, Fowler e Zeithalm (2002) a respeito da ligação das competências individuais e organizacional. Os gestores acreditam que apesar da dificuldade de se conhecer as competências organizacionais em cada empresa, a GI exerce o

papel de ligação ao avaliar as competências da equipe e disponibilizá-las nas diversas funções e tarefas que a empresa demanda para atender as competências organizacionais. Os gerentes intermediários são organizadores de recursos e ao entender as demandas estratégicas da empresa, a GI conhece os recursos e as informações disponíveis nas suas equipes para atender as necessidades da organização. Assim a GI faz esta ligação designando as pessoas certas para os lugares e funções certas de acordo com negócio principal da empresa.

Como resumo dos casos quanto à influência do papel de elo de ligação na performance organizacional, temos que o resultado da empresa é uma função da execução da estratégia, que somente é bem sucedida quando a GI entende corretamente o nível executivo e traduz a estratégia para o nível operacional, exercendo assim o seu papel de elo de ligação. Essa influência se dá através dos resultados da sua equipe alinhados com a estratégia global, ou seja, o papel de elo de ligação influencia os resultados organizacionais através da função de fazer as equipes focarem nos resultados esperados.

Sobre a importância das categorias da Dimensão Papéis Potenciais para performance da GI, observa-se certa igualdade, pois papel de Gestor de Recursos representa 35,3%, de Elo de Ligação 33,6% e o papel de Agende de Mudanças 31,1%, conforme Gráfico 31. De forma similar são os percentuais relativos à importância das categoria para Performance Organizacional (GRÁFICO 32), onde o papel de Agente de Mudanças tem 34,4%, o de Elo de Ligação tem 34% e de Gestor de Recursos tem 31,5%.

Estes gráficos demonstram que na opinião dos casos estudados não há um papel potencial que se sobressaia perante os outros, sendo todos de certa forma muito importantes tanto para Performance da GI quanto para Performance Organizacional.

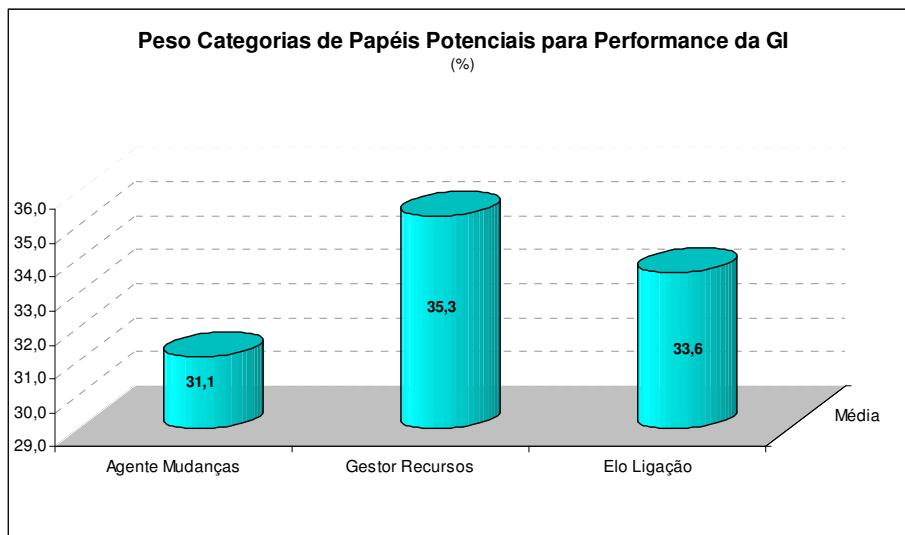


Gráfico 31 – Pesos Finais Categorias Papéis Potenciais para Performance GI

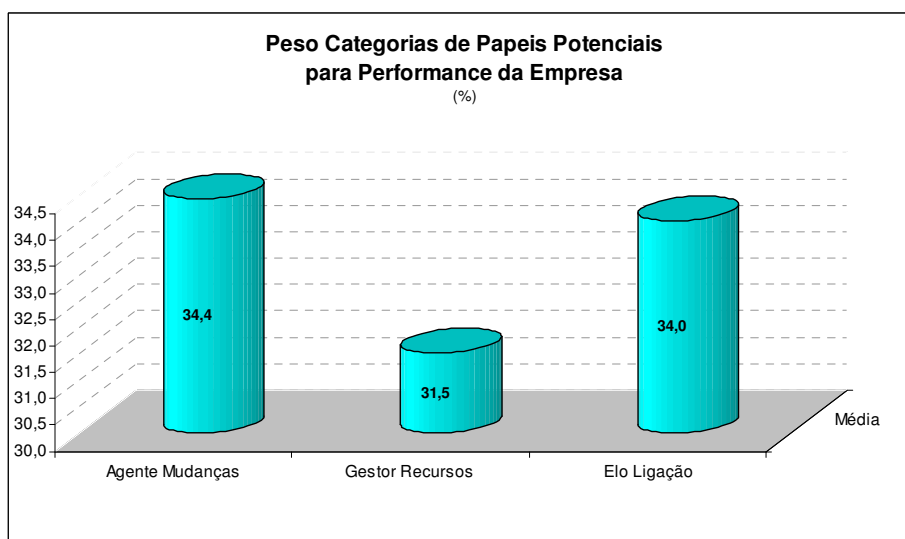


Gráfico 32 – Pesos Finais Categorias Papéis Potenciais para Performance Organizac.

4.3.4.8. Considerações Finais sobre a **Análise Comparativa dos Casos**

Entre as Dimensões Atributos de Perfil e Papéis Potenciais, os casos apontaram uma leve preferência para os Papéis Potenciais, quanto à importância para a Performance Organizacional (GRÁFICO 33), ou seja, consideram que os atributos (o ser) são inerentes para os gerentes intermediários, é uma dimensão condicionante da performance da GI, enquanto os papéis assumidos são o ‘fazer’, são de apresentar os resultados.

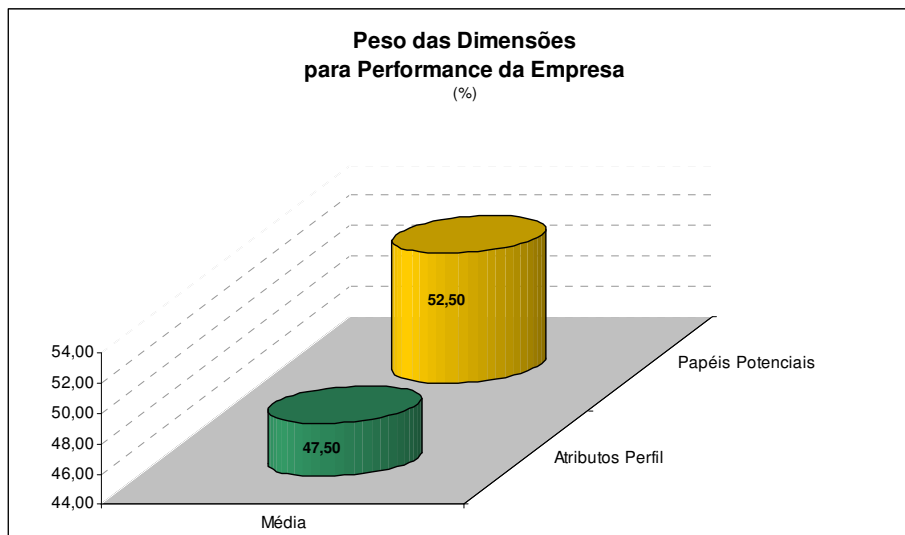


Gráfico 33 – Relação das Dimensões Atributos de Perfil e Papéis Potenciais

Finalmente, a pesquisa desenvolvida nos três casos apresentados aponta que a gerência intermediária influencia o resultado organizacional através do papel de elo de ligação entre o operacional e a alta gestão. A GI é gestora de recursos que afetam o resultado diretamente e é responsável pela comunicação que permeia os resultados finais.

O efeito na performance também vem da influência na parte estratégica, no planejamento junto à diretoria, no correto entendimento da estratégia da empresa e na montagem de processos inteligentes que atendam as demandas estratégicas da empresa, através das suas equipes (FIGURA 15).

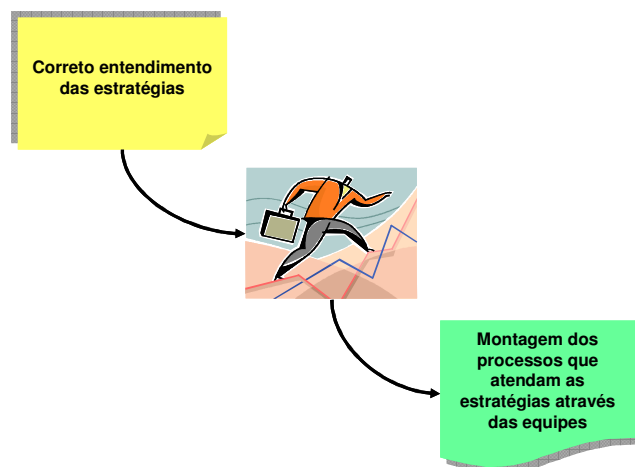


Figura 15 – Canal de influência na performance organizacional

A GI é quem executa a estratégia e influencia a performance através das equipes, da gestão de recursos, de estar alinhado com as metas, de ser o grande gestor do clima

organizacional, pois isso é o que gera os resultados organizacionais. Ela é quem faz acontecer o resultado final, influenciando a performance organizacional basicamente através de três fatores interligados:

1. Foco no resultado: abrange a discussão estratégica da GI junto ao nível superior, as atitudes pró-ativas das características de personalidade e o papel de elo de ligação entre o nível operacional e executivo;
2. Gestão de processos: compõe todas as decisões rápidas e assertivas da GI influenciadas pelas capacidades pessoais e pelo papel de gestão de recursos financeiros, humanos e processos;
3. Gestão de equipes: abrange a função de ser exemplo como líder, de criar e manter um clima desafiador para as equipes através dos aspectos de liderança, influenciados pelo seu papel de agente de mudanças dentro da estrutura organizacional.

A seguir apresenta-se o construto final relativo a influência da gerência intermediária na performance organizacional, comparando com o construto da Fase Preparatória. A coluna de autores refere-se a descrição das variáveis da Fase Final.

Dimensões	Categorias	Descrição Final das Variáveis da Fase Preparatória	Autores	Descrição Final das Variáveis da Fase Final
Atributos de Perfil	Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> As características de personalidade da GI que contribuem para um melhor desempenho são: ética pessoal, criatividade, proatividade, visão sistêmica, adaptabilidade e flexibilidade, autonomia, automotivação, comunicação, autodesenvolvimento, perseverança e resiliência. 	Caldwell (2003); Burgoyne (1990); DDI (2006); Beatty e Lee (1992)	<ul style="list-style-type: none"> As características de personalidade da GI que contribuem para um melhor desempenho, <u>em ordem de importância</u>, são: visão sistêmica, ética pessoal, comunicação, proatividade, criatividade, adaptabilidade e flexibilidade, autonomia, perseverança, automotivação, autodesenvolvimento e resiliência; As características de personalidade influenciam a performance organizacional através de atitudes pró-ativas e da discussão estratégica que promove, conduzindo as pessoas da equipe a buscarem os seus resultados.
	Peso da Categoria	Para Performance da GI: 28,8%		Para Performance Organizacional: 22,9%
	Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> As capacidades pessoais exigidas da GI para uma alta performance são: saber delegar tarefas, ter a liberdade de escolher e saber selecionar e treinar as pessoas da equipe, criar alianças internas e externas, capacidade de aprendizado individual, saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada, saber negociar; Não é possível afirmar que a descentralização da decisão melhora o desempenho da empresa; A melhor formação da GI não garante melhor alinhamento estratégico da empresa, melhora sim o entendimento individual da estratégia. 	Schaafsma (1997); Floyd e Wooldridge (2000 <i>apud</i> BLOODGOOD, 2001); Booth e Farquhar (2003); Fenton-O'Creivy (2001); Pinsonneault e Kraemer (1997)	<ul style="list-style-type: none"> As capacidades pessoais exigidas da GI para uma alta performance, <u>em ordem de importância</u>, são: saber trabalhar em equipe, saber negociar, tomar decisão de forma compartilhada, saber delegar tarefas, ter a liberdade de escolher e saber selecionar e treinar as pessoas da equipe, criar alianças internas e externas e capacidade de aprendizado individual; Não é possível afirmar que a descentralização da decisão melhora o desempenho da empresa; A melhor formação da GI não garante melhor alinhamento estratégico da empresa, somente questões pessoais, profissionais e comportamentais somadas à formação educacional podem colaborar com o alinhamento estratégico da empresa; As capacidades pessoais afetam a performance organizacional através das decisões rápidas e assertivas que são tomadas na gestão dos processos e afetam diretamente o resultado empresarial.
	Peso da Categoria	Para Performance da GI: 27,5%		Para Performance Organizacional: 26,7%

	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Os aspectos de liderança, exigidos da GI com alta performance, são: construir times, desenvolver e inspirar as pessoas, servir como exemplo (espelho), identificar e aproveitar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar <i>feedbacks</i>, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além, ter obsessão por resultados, ter paixão por gente, celebrar resultados, ter conteúdo, ter comprometimento, inovar para obter resultados exponenciais, solucionar conflitos, ser diplomata e ter jogo de cintura. 	<p>Kanter (1983); Booth e Farquhar (2003); DDI (2006); Caldwell (2003); Schermerhorn, (1986); Mangaliso (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Os aspectos de liderança, exigidos da GI com alta performance, <u>em ordem de importância</u>, são: desenvolver e inspirar as pessoas, construir times, aceitar críticas e ser humilde, identificar e aproveitar o melhor das pessoas, receber e dar <i>feedbacks</i>, servir como exemplo (espelho), ver além, simplificar situações complexas, ter paixão por gente, inspirar performances, ter obsessão por resultados, ter comprometimento, otimizar talentos, solucionar conflitos, celebrar resultados, inovar para obter resultados exponenciais, ter conteúdo, ser diplomata e ter jogo de cintura. A influência dos aspectos de liderança na performance organizacional ocorre através do exemplo e da criação de ambientes desafiadores.
	Peso da Categoria	Para Performance da GI: 43,8%		Para Performance Organizacional: 50,4%
	Peso da Dimensão	Para Performance Organizacional: 47,5%		
	Agente de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> A GI pode assumir o papel facilitador das mudanças, incentivando as pessoas a serem receptivas às mesmas. Na prática a GI atua como bloqueadora das mudanças, devido à sua falta de comprometimento com as mesmas e devido à ausência de comunicação clara, por parte da alta administração, das mudanças necessárias. A GI pode assumir o papel solucionador de problemas, indiretamente, através das suas equipes. A GI pode facilitar o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas, desde que seja feito de forma indireta, através do exemplo. A GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional, mas não é o agente tradutor destes fatores dentro da empresa. 	<p>Kirton (1980); Schaafsma (1997); Morgan (1994); Huy (2001); Rothwell (1992); Callan e Dickson (1992); Farnham (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> A GI pode assumir o papel facilitador das mudanças, porque ela é capaz de decodificar e traduzir a linguagem a respeito das mudanças necessárias para todos os grupos sociais envolvidos na organização. A GI pode assumir o papel solucionador de problemas, indiretamente, através das suas equipes. A GI pode facilitar o aprendizado sobre a mudança trazendo suas experiências anteriores positivas, desde que seja feito de forma indireta, através do exemplo. A GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional, mas não é o agente tradutor destes fatores dentro da empresa. É preciso que os diretores pratiquem os valores e os princípios, assim torna-se fácil para os gerentes intermediários distribuírem a cultura e o clima com o exemplo dado pelos diretores. O papel de agente de mudanças influencia a performance organizacional através da motivação das pessoas, da gestão de equipes.
	Peso da	Para Performance da GI: 31,1%		Para Performance Organizacional: 34,4%

	Categoria			
Papéis Potenciais	Gestor de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Não é possível afirmar que a gestão de recursos facilita a performance da GI, pois é uma função inerente ao cargo de gestor. • É um erro considerar que a GI apresenta melhor resultado que outros grupos, em função do seu estoque de conhecimento e gestão de recursos, visto que não é correto distinguir os grupos sociais. • O aumento das responsabilidades e tarefas pode contribuir para a performance da GI. • Na maioria dos casos, a GI não está corretamente capacitada para o aumento de responsabilidades, tampouco as empresas oportunizam esse aprendizado. • A alta administração exerce forte influência na performance da GI. • Alguns fatores comuns que contribuem para alta performance da GI: comunicação organizacional clara e transparente; liderança da alta administração próxima à GI, resultando em maior comprometimento e exercendo o <i>coaching</i>; nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação; alinhamento entre as responsabilidades esperadas da GI e as executadas; plano estratégico bem definido, objetivo e claro, onde todos possam participar da sua construção; capacitação da GI coerente com o negócio da empresa; atuação de um RH estratégico e bem qualificado; investimentos constantes em tecnologia; ambiente inspirador de resultados; existência de métricas para medir todas as etapas de todos os processos. • A participação da gerência intermediária na discussão estratégica, o acompanhamento do nível de ambição dos gestores, e o reconhecimento e a recompensa devida ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI. 	<p>Clarke (1998); Bowman e Faulkner (1997) e Handy (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não é possível afirmar que a gestão de recursos facilita a performance da GI, pois é uma função inerente ao cargo de gestor. • É um erro considerar que a GI apresenta melhor resultado que outros grupos, em função do seu estoque de conhecimento e gestão de recursos, visto que não é correto distinguir os grupos sociais. A alta performance depende do resultado da gestão e não da quantidade de recursos, porque recursos abundantes normalmente geram desperdícios. • A alta administração exerce forte influência na performance da GI. • Os fatores existentes no contexto organizacional que contribuem para alta performance da GI, <u>em ordem de importância</u>: plano estratégico bem definido, objetivo e claro; comunicação organizacional clara e transparente; nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação; liderança da alta administração próxima à GI, resultando em maior comprometimento e exercendo o <i>coaching</i>; ambiente inspirador de resultados; capacitação da GI coerente com o negócio da empresa; alinhamento entre as responsabilidades esperadas da GI e as executadas; atuação de um RH estratégico e bem qualificado; existência de métricas para medir todas as etapas de todos os processos; investimentos constantes em tecnologia. • Os 5 pilares que influenciam a performance da GI são: participação na formação da estratégia, recompensa do papel estratégico, estabelecimento de métricas, ambiente desafiador e plano de sucessão. • O papel de gestor de recursos influencia a performance organizacional através da gestão dos processos.
	Peso da Categoria	Para Performance da GI: 35,3%	Para Performance Organizacional: 31,5%	

	Elo de Ligação	<ul style="list-style-type: none"> • A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração. • A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa. • A GI atua no papel de transformação dos objetivos organizacionais em ações concretas. • A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais, desde que a empresa conheça e esteja estruturada por competências. • A questão comportamental e atitudinal dos gerentes intermediários são fundamentais para bom desempenho do papel de ligação. 	King, Fowler e Zeithalm (2002); Schermerhorn (1986); Mair (2005); Fire (1996); Clarke (1998); Mangaliso (1995); Hooijberg (1996); Floyd e Wooldridge (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • A GI assume o papel de amplificador ou redutor das mudanças, cultura e clima da empresa, fazendo o elo de ligação entre o nível estratégico e operacional. • A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa. • A GI atua no papel de transformação dos objetivos organizacionais em ações concretas. • Apesar da dificuldade de se conhecer as competências organizacionais em cada empresa, a GI exerce o papel de ligação ao avaliar as competências individuais da equipe e disponibilizá-las nas diversas funções e tarefas que a empresa demanda para atender as competências organizacionais. • A questão comportamental e atitudinal dos gerentes intermediários são fundamentais para bom desempenho do papel de ligação. • O papel de elo de ligação influencia a performance organizacional através dos resultados da sua equipe alinhados com a estratégia global, ou seja, o papel de elo de ligação influencia os resultados organizacionais principalmente através do foco no resultado.
	Peso da Categoria	Para Performance da GI: 33,6%		Para Performance Organizacional: 34%
	Peso da Dimensão	Para Performance Organizacional: 52,5%		

Quadro 11 - Construto Validado da Fase Final

5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Primeiramente, destaca-se a estrutura dos construtos elaborados nesta pesquisa, sejam o construto teórico ou os dois outros validados pelas entrevistas. O formato de duas dimensões com três categorias cada reflete corretamente os conceitos que cercam o tema da gerência intermediária, tanto nos aspectos dos atributos de perfil, que significam aquilo que os gerentes são ('SER'), quanto nos aspectos dos papéis potenciais que significam aquilo que os gerentes fazem ('FAZER'). Todos os respondentes foram questionados sobre a estrutura dos construtos e eles validaram o formato das duas dimensões e das seis categorias utilizadas neste estudo, a ponto de não sugerirem novas categorias ou dimensões, o que parece ser a primeira conclusão deste trabalho: poder estudar a gerência intermediária utilizando o formato da Dimensão Atributos de Perfil (Categorias Personalidade, Capacidades e Liderança) e da Dimensão Papéis Potenciais (Categorias Agende de Mudança, Gestor de Recursos e Elo de Ligação).

A segunda conclusão relevante para se estudar a gerência intermediária com base neste formato de construto é tratar a Dimensão Atributos de Perfil como uma condição para a existência da Dimensão Papéis Potenciais. Este **status condicional** foi amplamente demonstrado nas pesquisas da Fase Preparatória, na qual os gestores de RH foram unânimes em destacar tal status, sob a explicação de que como os Atributos de Perfil referem-se ao 'SER' do gerente intermediário, é primordial que ele esteja em acordo com os valores e princípios (éticos) da empresa onde irá desempenhar seus papéis. Portanto sem o alinhamento da Dimensão Atributos de Perfil com os valores da organização, não é possível avaliar a Dimensão Papéis Potenciais, esta primeira dimensão torna-se, então, a 'base' para as análises da gerência intermediária.

A partir desta realidade é possível identificar quais características, capacidades e aspectos de liderança principais que o gestor intermediário deve apresentar para obter alta performance, bem como os fatores que devem existir no contexto organizacional e aqueles que a empresa tem colocar em prática para viabilizar o alto desempenho da GI. Como visto no construto validado da Fase Final (QUADRO 11), as características de personalidade principais para a GI é ter visão sistêmica, ética pessoal e comunicação, enquanto as capacidades pessoais essenciais são saber trabalhar em equipe, saber negociar e tomar decisão

de forma compartilhada. Os aspectos de liderança mais destacados foram desenvolver e inspirar as pessoas, construir times, aceitar críticas e ser humilde e identificar e aproveitar o melhor das pessoas. Os principais fatores que devem existir no ambiente empresarial para elevar a performance da GI são um plano estratégico bem definido, uma comunicação organizacional clara e transparente, um nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação e uma liderança da alta administração próxima à GI, resultando em maior comprometimento e exercendo o *coaching*. Ainda destacam-se os cinco pilares que a empresa precisa colocar em prática para contribuir com o resultado da GI que são a participação na formação da estratégia, a recompensa do papel estratégico, o estabelecimento de métricas, o ambiente desafiador e um plano de sucessão.

A quarta conclusão refere-se às possíveis diferenças iniciais que se acreditava existir entre os setores da indústria, comércio e serviços quanto ao tema que cerca a gerência intermediária. Com as análises individuais e cruzadas realizadas surgiu a realidade de que apesar das diferenças de características e ambientes de cada empresa, nenhum entrevistado mudaria suas respostas para nenhuma pergunta se estivessem trabalhando em empresas representantes de setores diferentes daqueles que atuavam, ou seja, as informações coletadas através das entrevistas seriam praticamente as mesmas se trocássemos os respondentes de empresas ou setores da economia. Isso leva a conclusão de que não há distinção entre atributos de perfil e papéis potenciais para os gerentes intermediários de empresas em setores diferentes, pelo menos neste estudo, revelando-se assim um construto validado para qualquer empresa ou setor dentro dos limites desta pesquisa. Por este motivo não há a elaboração de construtos distintos por setores.

Entre as diversas funções que a GI deve executar para buscar o seu elevado desempenho, surgiram algumas funções essenciais que influenciam a performance da GI (QUADRO 11): atitudes pró-ativas e discussão estratégica (Personalidade), decisões rápidas e assertivas (Capacidades) e dar o exemplo e criar ambientes desafiadores (Liderança). Chegou-se também, a partir das entrevistas, às principais funções desempenhadas pela GI que são o caminho para influência na performance organizacional: gestão de equipes (Agente de Mudança), gestão de processos (Gestor de Recursos) e foco no resultado (Elo de Ligação).

A partir disso foi possível construir um espaço relacional que conjugasse as dimensões, categorias e funções tanto para performance da GI quanto para performance organizacional, que está demonstrado na Figura 16, denominada 'Segredo do Cofre'.

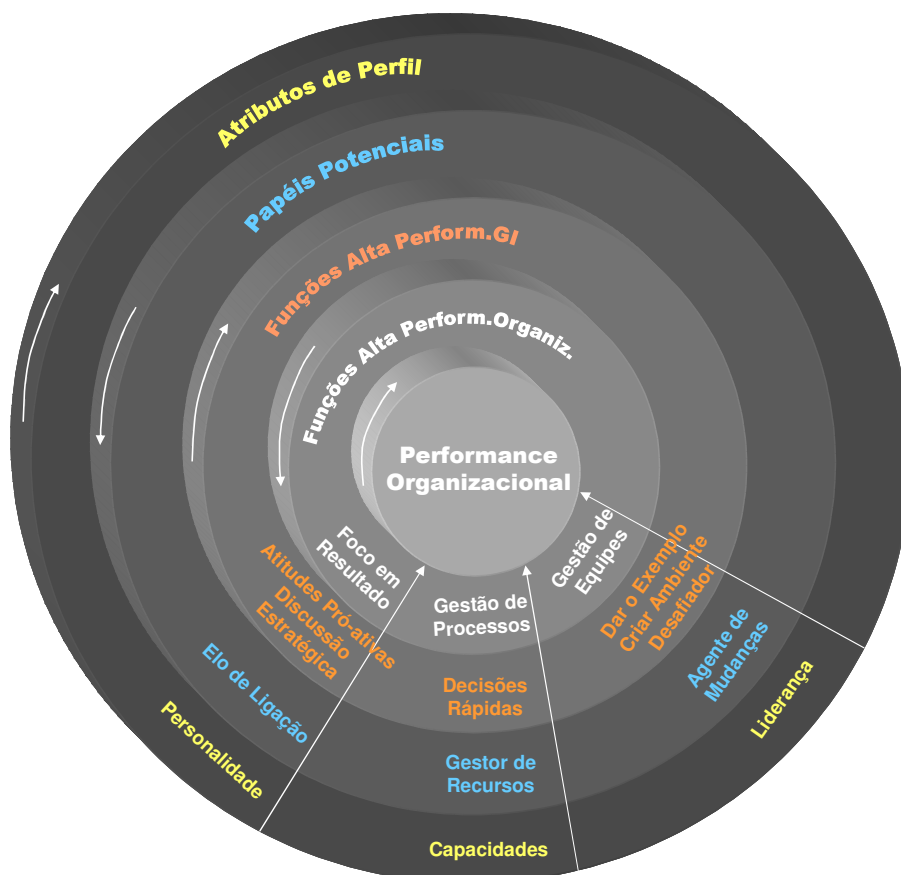


Figura 16 – Segredo do Cofre: espaço relacional da GI com a performance

O objetivo inicial de utilizar o segredo de um cofre serviu para demonstrar que cada anel (dimensões, funções e performance organizacional) do segredo se relaciona com todos os outros anéis no movimento circular que lhes é peculiar. Portanto, é possível combinar para um determinado segredo, os atributos de perfil com as funções para alta performance da GI, bem como os papéis potenciais com as funções para alta performance organizacional. Além disso, cada anel gira em sentido contrário ao outro, idêntico ao segredo de um cofre, exatamente para que todas as combinações sejam possíveis e cada anel possa encontrar o outro, criando seu segredo particular.

Contudo, entende-se que é possível iniciar a avaliação do segredo do cofre a partir dos resultados encontrados nesta pesquisa, que sugere uma ordem de posicionamento dos anéis para se chegar à performance organizacional. Nesta sugestão, os Atributos de Perfil são o pano de fundo do segredo (a dimensão condicional), a qual deve ser a primeira a ser ‘destravada’. Posteriormente é necessário encontrar a combinação correta dos Papéis Potenciais que se espera do gerente intermediário, para que estes desbloqueados possam permitir a chegada nas funções que geram a alta performance da GI. Esta, por sua vez, através

das atitudes pró-ativas e discussão estratégica, das decisões rápidas e do exemplo e ambiente desafiador, permitirá o acesso às funções que levam à Performance Organizacional, que são o foco em resultado, a gestão de processos e a gestão de equipes.

As setas brancas que partem dos atributos de perfil em direção à performance organizacional compõem a sugestão da combinação inicial do segredo do cofre. Neste caso, por exemplo, as características de personalidade se relacionam com o papel elo de ligação, que promove as atitudes pró-ativas e a discussão estratégica, acessando o foco no resultado e viabilizando o ‘destravamento’ de uma das partes do segredo, e assim sucessivamente. Reforça-se novamente que se trata de um exemplo inicial de combinação a partir dos resultados destas três organizações de alta performance pesquisadas, e não significa um padrão do segredo para o cofre da performance organizacional. Entende-se que cada empresa deva fazer o seu estudo para conhecer quais as funções que elevam o desempenho da GI, e conseqüentemente, a performance organizacional, passando pela análise dos atributos de perfil e dos papéis potenciais dos seus gerentes intermediários.

A alusão ao segredo de um cofre também está motivada pelas idiossincrasias de cada negócio, empresa ou ambiente organizacional. Apesar de não terem sido identificadas diferenças entre os setores pesquisados a respeito do tema que cerca a gerência intermediária, acredita-se na existência de peculiaridades de cada realidade empresarial, e por este motivo, a necessidade de criar um espaço relacional dinâmico sem blocos, passos ou etapas pré-definidas.

A partir deste espaço relacional e sua respectiva análise é possível concluir que a forma como a GI influencia a performance organizacional passa pela avaliação destas categorias e destas funções que levam ao desempenho empresarial. Também se conclui que a influência da GI sobre os resultados da empresa são enormes e merecem maior atenção dos gestores de RH e especialmente dos gestores executivos.

Avaliando os quatro objetivos específicos desta dissertação, verifica-se o atendimento de cada um deles. Primeiramente ao criar uma metodologia específica para caracterização de empresas de alta performance (FIGURA 3), segundo ao identificar os atributos de perfil e os papéis potenciais que influenciam a performance da GI (QUADRO 10), terceiro ao identificar os atributos e papéis que influenciam a performance organizacional (QUADRO 11), e finalmente ao analisar o cruzamento dos resultados de cada caso (SEÇÃO 4.3.4). Por último o

objetivo geral de analisar como a gerência intermediária influencia a performance organizacional num estudo multisetorial foi atingido através da Figura 16 e sua respectiva explicação.

Complementarmente, acredita-se que a busca incessante pela qualidade no estudo de cada caso, através da utilização das metodologias relacionadas, deram validade aos resultados e sustentabilidade ao estudo. Além disso, entende-se que algumas ações contribuíram para aumentar a confiabilidade desta pesquisa, como a decisão de fazer duas pesquisas de campo com 27 entrevistas em profundidade no total de 7 empresas distintas, as quais o pesquisador foi o único entrevistador e analista das transcrições, bem como a utilização de informante-chave nos três casos em ambas as fases da pesquisa.

Finalmente, compreende-se que os resultados aqui encontrados podem ajudar o tema do Desenvolvimento Gerencial (DG) que foi o pano de fundo deste estudo sobre gerência intermediária. A partir do instante que torna possível perceber os atributos e os papéis da GI influenciando as funções que elevam a performance organizacional, constrói-se uma ligação mais forte entre o desenvolvimento individual e organizacional, até então tênue segundo Luoma (2006), Doyle (2000) e Vloeberghs (1998), como destaca este último (p.50): “os objetivos e a direção futura do DG não deve ser limitada ao desenvolvimento individual do gerente, mas sim integrada com o desenvolvimento organizacional, pois o Desenvolvimento Gerencial e o desenvolvimento organizacional são atividades complementares.”

5.1 IMPLICAÇÕES, SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS E LIMITAÇÕES

As implicações gerenciais deste estudo referem a dois pontos, às empresas e aos gerentes intermediários. No que tange às empresas, esta pesquisa de certa forma orienta as organizações no sentido de buscar melhorias no processo de desenvolvimento gerencial para o grupo social da gerência intermediária, bem como no processo de avaliação de perfis e papéis no recrutamento e seleção de novos gestores para suas organizações. Quanto aos gerentes intermediários, este estudo esclarece de alguma maneira quais os caminhos para performance da GI e para performance organizacional, viabilizando os conhecimentos aqui desenvolvidos para atualização ou novo aprendizado sobre o desenvolvimento pessoal e profissional de cada gerente intermediário.

As implicações acadêmicas repousam sobre o agrupamento de teorias dispersas e o desenvolvimento de construtos validados sobre os conceitos que cercam o tema gerência intermediária, permitindo novas interpretações a respeito deste grupo social e sua importância para a performance organizacional. A Figura 16 e sua respectiva análise contribuem, de certa maneira, para o fortalecimento da ligação, ainda tênue, entre a o desenvolvimento individual e organizacional, que é debatido pelos conceitos do Desenvolvimento Gerencial (DG).

Como sugestões de novos estudos sugerem-se quatro opções. A primeira relativa à busca do mesmo objetivo em empresas de baixa performance, com intuito de buscar a validação dos resultados encontrados neste estudo e uma futura comparação entre os construtos finais. A segunda relativa ao desenvolvimento de uma pesquisa similar em outros estados brasileiros, bem como em um número maior de empresas gaúchas com objetivo de tornar mais robustos estes resultados encontrados. A terceira refere-se ao comparativo entre as áreas pesquisadas por esta pesquisa, com a intenção de avaliar se o perfil e os papéis de cada gestor alteram-se entre as áreas de TI, Comercial, Logística e Financeiro. A última sugestão é desenvolver a mesma investigação em grupos sociais distintos, por exemplo, com o nível executivo e o operacional visando comparar os resultados finais entre os três grupos pesquisados.

Algumas limitações estão presentes nesta pesquisa apesar de ter sido perseguido o maior número possível de técnicas metodológicas para aumentar a validade e a confiabilidade do estudo. Entre as limitações estão a quantidade de respondentes (27) e casos (3 na Fase Final) que não permitem as generalizações dos resultados, pois estão limitados ao corte transversal no tempo de estudo e às empresas e respondentes pesquisados. A análise do fenômeno em estudo, a influência da GI na performance organizacional, também se caracteriza por uma limitação, visto que as principais fontes de evidências foram às pessoas entrevistadas, que normalmente apresentam vieses devido a sua racionalidade individual limitada sobre o fenômeno. Outra limitação que se registra, refere-se à metodologia de critérios desenvolvidos para caracterização de empresas de alta performance que ficou a cargo exclusivamente do pesquisador. Finalmente, cabe salientar a limitação quanto à escassa literatura atual disponível sobre o tema gerência intermediária, que gerou a necessidade do desenvolvimento da Fase Preparatória.

REFERÊNCIAS

150 MELHORES PARA TRABALHAR. **As melhores empresas para você trabalhar 2005**. São Paulo: Abril, 2005. Edição Especial Guia Exame-Você S/A. Anual.

_____. **As melhores empresas para você trabalhar 2006**. São Paulo: Abril, 2006. Edição Especial Guia Exame-Você S/A. Anual.

500 MAIORES DO SUL. **Grandes & líderes** – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. n.212, ano 20. Porto Alegre: Plural, 2005. Revista Amanhã – Gestão, Economia e Negócios.

_____. **Grandes & líderes** – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. n.223, ano 21. Porto Alegre: Plural, 2006. Revista Amanhã – Gestão, Economia e Negócios.

500 MELHORES E MAIORES. **Exame melhores e maiores 2005**. São Paulo: Abril, 2005. Edição Especial. Anual.

_____. **Exame melhores e maiores 2006**. São Paulo: Abril, 2006. Edição Especial. Anual.

ALBRECHT, K. **Service Within: solving the middle management leadership crisis**. Homewood: Business One, 1990.

ARMANDI, B; OPPEDISANO, J.; SHERMAN, H. Leadership Theory and Practice: A “case” in point. **Management Decision**. v.41, n.10, pg.1076, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Paris: PUF, 1977.

BARDWICK, J. **Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra**. In: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKARD, R. (Organização Peter Drucker Foundation) **Líder do Futuro** São Paulo: Editora Futura, 1996.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEATTY, C.A.; LEE, G.L. Leadership among Middle Managers: an explanation in the context of technological change. **Human Relations**. v.45, n.9, pg.967-989, 1992.

BERKOWITZ, S. Leadership Lesson Learned from Middle Management. **Physician Executive**. v.31, n.4, pg.46, 2005.

BLOODGOOD, J.M. Building Strategy from the Middle: reconceptualizing strategy process. **International Journal of Organizational Analysis**. v.9, n.2, pg.213, 2001.

BOND, E. **Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um Cenário de Cadeia de Suprimentos**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2002.

BOOTH, P.; FARQUHAR, C. Leading from the Middle: managers make the difference. Ottawa: **The Conference Board of Canada**, 2003.

- BOWER, J.L. Business Policy in 1980's. **Academy of Management Review**. v.7, n.4, pg.630-638, 1970.
- BOWMAN, C.; FAULKNER, D. **Competitive and Corporate Strategy**. London: Irwin, 1997.
- BURGELMAN, R.A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. **Academy of Management Review**. v.8, pg.61-70, 1983.
- BURGOYNE, J. Doubts about Competency. In.: DEVINE, M. **The Photofit Manager**. London: Unwin-Hyman, pg.20-26, 1990.
- CALDWELL, R. Change Leader and Change Managers: different or complementary? **Leadership e Organization Development Journal**. v.24, n.5/6, pg.285, 2003.
- CALLAN, V.J.; DICKSON, C. Managerial Coping Strategies during Organizational Change. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v.30, n.4, pg.47-59, 1992.
- CLARKE, M. Can Specialists Be General Managers? Developing paradoxical thinking in middle managers. **The Journal of Management Development**. v.17, n.3, pg.191, 1998.
- DDI - Development Dimensions International. **Leadership forecast 2005-2006**: best practices for tomorrow's global leaders. 2006. Disponível em: <<http://www.ddiworld.com/thoughtleadership/leadershipforecast.asp>>. Acesso em: 02 set. 2006.
- DOPSON, S.; NEUMANN, J. **Uncertainty, Contrariness, and the Double-bind**: middle managers reactions to their changing contracts. Templeton Working Paper. Oxford, 1994.
- DOYLE, M. Managing Development in an Era of Radical Change: evolving a relational perspective. **The Journal of Management Development**. v.19, n.7, pg.579-601, 2000.
- ECHEVEST, S. *et al.* Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, maio/agosto, 1999.
- FALLER, B.C. **Motivação no Serviço Público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura de Santa Cruz do Sul. 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- FARNHAM, A. Managers as Change Agents. **Journal of Change Management**. v.1, n.1, pg.21-29, 2002.
- FEE. **Fundação de Economia e Estatística**. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/capa/index.php>>. Acesso em 15 out. 2006.
- FENTON-O'CREEVY, M. Employee Involvement and the Middle Manager: saboteur or scapegoat? **Human Resource Management Journal**. v.11, n.1, pg.24, 2001.
- FIRE and forget? **The Economist**, p.51, Apr, 20, 1996.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- FLIGSTEIN, N. **The Transformation of Corporate Control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. **The Strategic Middle Manager**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.A. **The Individualized Corporation**: a fundamentally new approach to management. London: Heinemann, 1998.
- GUTH, W.D.; MACMILLAN, I.C. Strategy Implementation versus Middle Management Self-interest. **Strategic Management Journal**. v.7, n.4, pg.313-327, 1986.
- HANDY, C. **The Age of Paradox**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.
- HOOIJBERG, R. A Multidirectional Approach Toward Leadership: an extension of the concept of behavioral complexity. **Human Relations**. v.49, n.7, pg.917-946, 1996.
- HOPPEN, N. *et al.* Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21º, 1997, Rio das Pedras - RJ. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.
- HRONEC, S.M. **Sinais Vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUY, Q.N. In Praise of Middle Managers. **Harvard Business Review**. v.79, n.8, pg.72-79, 2001.
- JACKSON, D.; HUMBLE, P. Middle Managers: new purpose, new directions. **Journal of Management Development**. v.13, n.3, 1994.
- KANTER, R.B. **The Change Master**. Londres: Allen & Unwin, 1983.
- KING, A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v.42, n.1, pg.36-49, 2002.
- KIRTON, M. Adaptors and Innovators. **Human Relations**. v.3, pg.213-224, 1980.
- LUOMA, M. A Play of Four Arenas: how complexity can serve management development. **Managing Learning**. v.37, n.1, pg.101-123, 2006.
- MACHADO, D. **Um estudo sobre as características de liderança e sua influência na orientação para mercado**. 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2005.
- MAIR, J. Exploring the Determinants of Unit Performance: the role of middle managers in stimulating profit growth. **Group & Organization Management**. v.30, n.3, pg.263, 2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANGALISO, M. The strategic usefulness of management information as perceived by middle managers. **Journal of Management**. v.21, n.2, p.231-250, 1995.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: folklore and fact. **Harvard Business Review**. v.68, n. 2, pg.196-176, 1990.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, G. **Imagination**: the art of creative management. Newbury Park: Sage, 1994.

MORGAN, G. Teaching MBAs transformational thinking. In.: Cameron, K. and Quinn, R. (Eds), **Paradox and Transformation**. Ballinger, Cambridge, MA, 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance Measurement System Design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**. v.25, n.12, pg.1228-1263, 2005.

NEELY, A. D.; ADAMS, C. A. Perspectives on Performance: the performance prism. Centre for Business Performance, **Cranfield School of Management**. Working Paper, 2000.

NEWELL, H.; DOPSON, S. Muddle in the Middle: organisational restructuring and middle management careers. **Personnel Review**. v.1, n.4, pg.4-20, 1996.

NONAKA, I. Toward Middle-up-down Management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**. v.29, n.3, pg.9-18, 1988.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. e colaboradores **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm** (with a new foreword by the author, 3rd ed.) Oxford University Press, Oxford, 1959/1995.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v.14, p.179 – 188, 1993.

PGQP. Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Qualidade RS. Site exclusivo do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. 2006. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/index.asp>>. Acesso em: 04 nov. 2006.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Middle Management Downsizing: an empirical investigation of the impact of information technology. **Management Science**. v.43, n.5, pg.659, 1997.

QI, H. Strategy Implementation: the impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. **Management International Review**. v.45, n.1, pg.45-70, 2005.

- QUINN, R. Beyond **Rational Management**: mastering the paradoxes of the competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- READY, D.A. Educating the survivors. **Journal of Business Strategy**. V.16, n.2, pg.28-38, 1995.
- ROTHWELL, R. Successful Industrial Innovation: critical success factors for the 1990s. **R&D Management**. v.22, n.3, pg.221,239, 1992.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In FOSS, Nicolai (org.) (1997) **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. 1ª Edição. Oxford: Oxford University Press, cap. 11, p. 131-145, 1984.
- SARTRE, J.P. **Crítica da razão dialética**: precedido por questões de método. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Observatório Sebrae. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/>>. Acesso em 04 jul. 2006.
- SCHAAFSMA, H. A Networking Model of Change for Middle Managers. **Leadership & Organization Development Journal**. v.18, n.1, pg.41, 1997.
- SCHERMERHORN, J. R. **Management for productivity**. New York :Wiley & Sons, 1986.
- STOREY, J. **Developments in the Management of Human Resources**. Oxford: Blackwell, 1992.
- WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S.W. The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. **Strategic Management Journal**. v.11, n.3, pg.231-241, 1990.
- VLOEBERGHIS, D. Management Development in a Context of Drastic Changes. **The Journal of Management Development**. v.17, n.9, pg.644-656, 1998.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa

O objetivo deste protocolo é aumentar a confiabilidade desta pesquisa, orientando a realização da coleta de dados no campo, referente a um respondente, grupo ou caso.

Esta pesquisa utiliza a estratégia de estudo de casos múltiplos exploratórios, num total de três (3) casos na Fase Final.

A questão que resume o problema que esta dissertação pretende responder é: **Como a gerência intermediária pode influenciar a performance das empresas?**

Objetivo geral:

Analisar como a gerência intermediária pode influenciar a performance das empresas através de um estudo multisetorial.

Objetivos específicos:

- identificar na literatura os critérios para caracterização de empresas com alta performance;
- identificar os Atributos de Perfil e os Papéis Potenciais que influenciam a performance da gerência intermediária, na percepção de gestores de RH, acadêmicos e *headhunters* (Fase Preparatória);
- identificar como a performance da gerência intermediária pode influenciar a performance organizacional, na percepção dos próprios gestores intermediários de cada setor pesquisado (Fase Final);
- cruzar os resultados individuais de cada segmento (caso) analisado.

Estrutura Teórica:

- Trajetória & Perspectivas da GI;
- Atributos de Perfil da GI;
- Papéis Potenciais da GI.

Procedimentos da coleta de dados:

- Fase Preparatória: entrevistas em profundidade com 5 gestores de RH de empresas de alta performance, 5 *headhunters* e 5 acadêmicos, com duração prevista de 1 hora e gravada;
- Fase Final: entrevistas em profundidade com 4 gestores da gerência intermediária de cada uma das 3 empresas de alta performance representantes do setor da indústria, comércio e serviços;
- Documentos a serem analisados na Fase Final (todos os possíveis):
 - Jornais e publicações internas e externas;
 - Balanço social anual.
- Observações-diretas (Fase Final) anotadas em relatório específico, a serem realizadas no ambiente da empresa, durante as entrevistas e eventuais visitas para resolução de dúvidas quanto ao fenômeno.

Atividades:

- Pesquisa de Campo Fase Preparatória:
 - Definir quais profissionais participarão de cada grupo de respondentes
 - Validar o instrumento de pesquisa
 - Fazer o pré-teste e adaptar, se necessário, o instrumento de coleta de dados e/ou o método de pesquisa
 - Marcar e realizar o restante das entrevistas
 - Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas restantes
 - Descrever e analisar individualmente as evidências coletadas à luz da teoria base
 - Fazer análise cruzada dos três (3) grupos de respondentes
 - Montar relatório preliminar e submeter à revisão do informante-chave
 - Elaborar o construto final da Fase Preparatória sobre a performance da gerência intermediária
 - Construir o instrumento de pesquisa da Fase Final
- Pesquisa de Campo Fase Final:
 - Definir quais empresas participarão da pesquisa
 - Definir, junto com o departamento de Recursos Humanos das empresas, quais os quatro (4) gestores da gerência intermediária serão os respondentes da pesquisa
 - Validar o instrumento de pesquisa
 - Fazer o pré-teste e as respectivas adaptações ao instrumento
 - Marcar a reunião do caso piloto
 - Realizar a reunião (entrevista, observação-direta e análise de documentos) do caso piloto
 - Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas e finalizar os relatórios sobre os documentos e observações coletadas do caso piloto
 - Analisar as evidências coletadas à luz da teoria base
 - Adaptar, se necessário, os instrumentos de coleta de dados
 - Marcar as reuniões dos três casos
 - Realizar as reuniões (entrevista, observação-direta e análise de documentos) dos casos
 - Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas e finalizar os relatórios sobre os documentos e observações coletadas dos casos
 - Descrever e analisar individualmente as evidências coletadas à luz da teoria base
 - Fazer análise cruzada de todos os dados dos três (3) casos confrontando com a teoria de base
 - Montar relatório preliminar e submeter à revisão do informante-chave
 - Redigir relatório com as conclusões finais

APÊNDICE B – Roteiro de Pesquisa Fase Preparatória

Trajectoria & Perspectiva

- Qual a sua percepção sobre a GI nas empresas?
- Como você vê a trajetória da GI frente às reestruturações, *downsizing*, *rightsizing*, reengenharia? Por quê?
- E na sua empresa como foi a trajetória da GI? Por quê?
- Qual é a perspectiva de futuro para a GI?

Atributos de Perfil - Personalidade

- 1. Quais são as características de personalidade que contribuem para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?
- 2. Você concorda com as características levantadas pelos autores? Por quê? (ver QUADRO 3)

Atributos de Perfil - Capacidades

- 3. Quais são as capacidades exigidas de um gestor intermediário com alta performance? Por quê?
- 4. Você concorda com as capacidades listadas? Por quê? (ver QUADRO 3)
- 5. Você concorda que quanto maior a descentralização da decisão, melhor o desempenho da empresa? Por quê?
- 6. Você concorda que quanto melhor a formação da GI, melhor o alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Atributos de Perfil - Liderança

- 7. Quais os aspectos de liderança são demandados da GI para sua alta performance? Por quê?
- 8. Você concorda com os aspectos listados pela teoria? Por quê? (ver QUADRO 3)

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

- 9. Você percebe a GI como agente facilitador de mudanças? E como agente solucionador de problemas? Por quê?
- 10. São os gestores da GI que traduzem a cultura e o clima organizacional? Por quê?
- 11. Você concorda que a GI facilita o aprendizado sobre a mudança, trazendo suas experiências anteriores positivas?
- 12. Os gestores que procuram assimilar informações sobre o seu ambiente e que trabalham para a redução da incerteza, são os mais bem-sucedidos exemplos de adaptação à mudança?
- 13. Você concorda que comprometimento e a assessoria da GI são críticos para o sucesso dos processos de mudança estratégica e organizacional?

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

- 14. Quais os fatores devem existir no contexto empresarial para que a GI obtenha maior efetividade? Por quê?

- 15. Você acha que a GI deve ser especialista nas suas atribuições, mas deve buscar aprendizado e conhecimento para se tornar mais generalista?
- 16. O aumento contínuo de responsabilidades e diversidade de execução de tarefas contribui para a efetividade da GI? Por quê?
- 17. Você concorda que, em ambientes complexos, a GI é mais efetiva devido ao seu maior repertório de atuação? Por quê?
- 18. Você concorda que a inteligência com foco, o conhecimento e o *know-how* da GI, estão sendo reconhecidas como um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis das empresas?
- 19. A gestão (alocação, transferência e divisão) de recursos e capacidades eleva o desempenho da GI?
- 20. Que outros fatores influenciam a efetividade da GI?

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

- 21. Você percebe a GI exercendo o papel de elo de ligação dentro da empresa? Por quê?
- 22. A GI faz a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Por quê?
- 23. Você concorda que a ligação entre as demandas dos clientes e os recursos da empresa é feita pela GI? Por quê?
- 24. Você concorda que a GI é um agente que traduz os objetivos organizacionais em ações concretas? Por quê?
- 25. Em que outras dimensões a GI serve como elo de ligação para organização?

Geral

- Quais os fatores que influenciam a performance da gerência intermediária?

APÊNDICE C – Roteiro de Pesquisa Fase Final

Informações Pessoais

Faixa etária: até 25, 26 a 30, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60, acima 60 anos *Sexo:*

Escolaridade: 2º grau completo ou inferior, superior incompleto, superior completo, especialização incompleta, especialização concluída, mestrado em andamento, mestrado completo, doutorado em andamento, doutorado completo ou superior, outros

Tempo na Empresa: *Área de Atuação:* *Cargo:* *Tempo no Cargo:*

Trajatória & Perspectiva

- Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?
- Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Atributos de Perfil – Personalidade

- 1. Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?
- 2. Você concorda com as características levantadas pelos autores? Por quê? Ordene-as (APÊNDICE D).
- 3. Como as características de personalidade da GI podem influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Atributos de Perfil – Capacidades

- 4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa apresentar para obter alta performance? Por quê?
- 5. Você concorda com as capacidades listadas? Por quê? Ordene-as (APÊNDICE D).
- 6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?
- 7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Atributos de Perfil – Liderança

- 8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?
- 9. Você concorda com os aspectos listados pela teoria? Por quê? Ordene-os (APÊNDICE D).
- 10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?
- 11. Qual é o peso (%) destas categorias (Personalidade, Capacidades, Liderança) para performance da gerência intermediária? Por quê?
- 12. E qual é o peso (%) destas categorias (Personalidade, Capacidades, Liderança) na influência da performance organizacional? Por quê?

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

- 13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

- 14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?
- 15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

- 16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?
- 17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?
- 18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?
- 19. Você concorda com os fatores listados pela teoria? Por quê? Ordene-os (APÊNDICE D).
- 20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?
- 21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

- 22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?
- 23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?
- 24. A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?
- 25. Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?
- 26. Qual é o peso (%) destas categorias (Agente de Mudança, Gestor de Recursos, Elo de Ligação) para alta performance da gerência intermediária? Por quê?
- 27. Qual é o peso (%) destas categorias (Agente de Mudança, Gestor de Recursos, Elo de Ligação) na influência da performance organizacional? Por quê?

Geral

- 28. Qual peso (%) de cada dimensão (Atributos de Perfil e Papéis Potenciais) para performance organizacional, no seu segmento? Por quê?
- 29. Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?
- 30. Como a GI influencia a performance organizacional?
- 31. Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

APÊNDICE D – Material de Apoio do Roteiro de Pesquisa Fase Final

Características de Personalidade listadas pela teoria:

- 1.Ética pessoal.....
- 2.Criatividade.....
- 3.Proatividade.....
- 4.Visão sistêmica.....
- 5.Adaptabilidade e Flexibilidade.....
- 6.Autonomia.....
- 7.Automotivação.....
- 8.Comunicação.....
- 9.Autodesenvolvimento.....
- 10.Perseverança.....
- 11.Resiliência.....
- 12.Nova Característica.....
- 13.Nova Característica.....
- 14.Nova Característica.....
- 15.Nova Característica.....
- 16.Nova Característica.....

Capacidades listadas pela teoria:

- 1.Saber delegar tarefas.....
- 2.Ter a liberdade de escolher e saber selecionar
e treinar as pessoas da equipe.....
- 3.Criar alianças internas e externas.....
- 4.Capacidade de aprendizado individual.....
- 5.Saber trabalhar em equipe.....
- 6.Tomar decisão de forma compartilhada.....
- 7.Saber negociar.....
- 8.Nova Capacidade.....
- 9.Nova Capacidade.....
- 10.Nova Capacidade.....
- 11.Nova Capacidade.....
- 12.Nova Capacidade.....

Aspectos de Liderança listados pela teoria:

- 1.Construir times.....
- 2.Desenvolver e inspirar as pessoas.....
- 3.Servir como exemplo (espelho).....
- 4.Identificar e aproveitar o melhor das pessoas.....
- 5.Otimizar talentos.....
- 6.Inspirar performances.....
- 7.Receber e dar *feedbacks*.....
- 8.Aceitar críticas e ser humilde.....
- 9.Simplificar situações complexas.....
- 10.Ver além.....
- 11.Ter obsessão por resultados.....
- 12.Ter paixão por gente.....
- 13.Celebrar resultados.....
- 14.Ter conteúdo.....
- 15.Ter comprometimento.....
- 16.Inovar para obter resultados exponenciais.....
- 17.Solucionar conflitos.....
- 18.Ser diplomata e ter jogo de cintura.....
- 19.Novo Aspecto.....
- 20.Novo Aspecto.....
- 21.Novo Aspecto.....
- 22.Novo Aspecto.....
- 23.Novo Aspecto.....

Peso das Categorias (questões 11,12,26,27):

	<i>Performance da Gerência Intermediária</i>	<i>Performance Organizacional</i>
Atributos de Perfil		
Características de Personalidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidades Pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspectos de Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total	100%	100%

Papéis Potenciais

Agente de Mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestor de Recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elo de Ligação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total	100%	100%

Peso das Categorias (questão 28):

Atributos de Perfil.....	<input type="checkbox"/>
Papéis Potenciais.....	<input type="checkbox"/>
Total	100%

Fatores existentes no contexto organizacional que favorecem a alta performance da GI:

1. Comunicação organizacional clara e transparente.....
2. Liderança da alta administração próxima à GI, resultando em maior comprometimento e exercendo o *coaching*.....
3. Nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação.....
4. Alinhamento entre as responsabilidades esperadas da GI e as executadas.....
5. Plano estratégico bem definido, objetivo e claro, onde todos possam participar da sua construção.....
6. Capacitação da GI coerente com o negócio da empresa.....
7. Atuação de um RH estratégico e bem qualificado.....
8. Investimentos constantes em tecnologia.....
9. Ambiente inspirador de resultados.....
10. Existência de métricas para medir todas as etapas de todos os processos.....
11. Novo Fator.....
12. Novo Fator.....
13. Novo Fator.....
14. Novo Fator.....
15. Novo Fator.....

APÊNDICE E – Análise de Documentos

Representante do Segmento da Indústria: Empresa **Indust**

Documentos Coletados: **Informativo Edição 100, Revista Interna, Balanço Social 2005-2006 e Relatório Anual dos Administradores – 2006.**

- **Quanto ao acesso:**

Os quatro (4) documentos foram coletados no mesmo dia das quatro (4) entrevistas realizadas na empresa, com disponibilização imediata quando solicitados. A demanda foi referente à Revista de circulação interna e ao Balanço Social, porém como complemento a empresa também forneceu, por livre e espontânea vontade, os seguintes documentos: Informativo Edição 100 e Relatório Anual dos Administradores – 2006.

Portanto o acesso aos documentos foi facilitado pela disposição da empresa em fornecê-los.

- **Quanto ao conteúdo:**

O Informativo Edição 100 é focado no público externo e é uma publicação corporativa, do grupo de empresas que a **Indust** participa, com qualidade gráfica e gramatura de revista em 32 páginas, traz, inicialmente, um editorial do presidente das empresas do grupo e um artigo de opinião do diretor vice-presidente, ambos abordando o crescimento das empresas e a força das pessoas como veículo fundamental para sustentabilidade e perpetuação dos negócios. O informativo ainda apresenta dados de desempenho das empresas, informações sobre treinamento e os investimentos em gestão ambiental, além de diversos apoios a atividades culturais. Dados sobre os valores exportados pelas empresas do grupo, informações sobre os mercados dos insumos utilizados na indústria e notícias referentes às inovações e novidades de cada uma das empresas que compõem o grupo também estão presentes no informativo. Nesta edição específica, há uma matéria especial sobre a edição de número cem (100) do informativo, bem como notícias sobre o treinamento a distância para o público interno e externo, além das feiras e eventos que o grupo participou ao redor do mundo e os diversos prêmios recebidos. Finalmente, o informativo apresenta uma matéria a respeito dos contínuos investimentos do grupo no programa social que forma crianças da 1ª série até o nível técnico.

A Revista Interna é um veículo de comunicação específico da **Indust**, voltado a todos os públicos, com 16 páginas e qualidade gráfica excelente, apresenta uma gramatura de papel mais fina, reduzindo seu custo em função da alta tiragem de cada edição. A revista traz, inicialmente, o editorial do diretor comercial da maior empresa do grupo, além de dicas de leituras e uma entrevista com o presidente da entidade externa que a empresa está ligada. Informações sobre pós-venda, sobre distribuidores, sobre clientes com os respectivos depoimentos, faz o marketing da **Indust**, destacando os principais diferenciais dos seus produtos e serviços. Além disso, a revista também mostra as novidades da empresa fora do Brasil, as feiras e eventos presentes, os prêmios recebidos e uma matéria sobre atividades de responsabilidade social praticadas pela organização. No fim, apresentam-se diversas fotos com o programa de aproximação dos clientes com visitas à fábrica da **Indust**, além da propaganda na 2ª capa que é veiculada em diversas mídias impressas no Brasil.

O Balanço Social 2005-2006 é uma publicação de alta qualidade de design, fotografia e qualidade de papel com 36 páginas, que apresenta as iniciativas sociais consolidadas do biênio 2005-2006 das empresas do grupo que pertence a **Indust**. Inicialmente traz a palavra do presidente juntamente com o perfil das empresas que compõem a *holding*. A seqüência mostra os diversos programas sociais que o grupo investe como a profissionalização de jovens, o aperfeiçoamento profissional dos funcionários, programas regulares voltados a melhor qualidade de vida para os colaboradores e seus familiares, além de programas de assistência social e econômica para vida profissional após aposentadoria e saída empresa. Há ainda iniciativas com altos investimentos em cultura, lazer, voluntariado e preservação do meio-ambiente. Finalmente o Balanço Social 2005-2006 apresenta o elevado percentual de satisfação na pesquisa de clima organizacional, os reconhecimentos (prêmios) às pessoas e ao meio-ambiente, além do total consolidado de investimento social para o público interno, de aproximadamente R\$ 170 milhões em 2006.

O Relatório Anual dos Administradores – 2006 é outra publicação de altíssima qualidade gráfica e impressão com 92 páginas, que apresenta as demonstrações financeiras de 2005 e 2006. Inicialmente traz os indicadores de desempenho das empresas do grupo, seguidos pela definição dos negócios, da missão e dos princípios. Posteriormente é apresentada a mensagem do presidente, o perfil acionário das empresas e uma visão geral do grupo no mundo, seguidos pelo desempenho geral consolidado 2006 e o desempenho por segmento. O capítulo Sustentabilidade que é formado pelas políticas de qualidade, meio-ambiente, gestão de pessoas e valor adicionado, precede o capítulo Governança Corporativa que é formado pelo

desempenho geral das ações e seus fatos relevantes, além das demonstrações financeiras resumidas em 31 de dezembro de 2006 e os prêmios e destaques do mesmo ano. Finalmente apresentam-se as demonstrações financeiras detalhadas em 31 de dezembro de 2006 e 2005.

- **Percepção geral dos documentos:**

Os quatro (4) documentos coletados são o reflexo da liderança, da alta performance e do grande porte que é a empresa **Indust**. Analisando o conteúdo e, especialmente, as mensagens diretas e subliminares dos textos, tem-se a impressão de se estar diante de uma empresa de ponta, no que tange a gestão de negócios e pessoas. Em todos os editoriais, depoimentos e comunicados da empresa presentes nestes documentos ressaltam-se a importância dispensada aos recursos humanos e à política de gestão ambiental e de responsabilidade social.

Parece ser uma política narrada e executada que a sustentabilidade e perpetuação buscada pelo nível executivo da **Indust** baseia-se na evolução e no investimento em gestão de pessoas, tecnologia e gestão ambiental com responsabilidade social.

Representante do Segmento de Comércio: Empresa **Comerc**

Documentos Coletados: **Jornal Interno, edições número 125 e 126.**

- **Quanto ao acesso:**

Os documentos foram coletados no dia da primeira entrevista na empresa, pois os mesmos se localizavam na ante-sala do gerente intermediário de TI. Para surpresa do pesquisador não foi possível obter o Balanço Social da empresa **Comerc** porque o departamento de Recursos Humanos informou que não tinha disponibilidade do mesmo e que estavam desenvolvendo a primeira versão do documento. Motivo que levou a coleta de duas (2) edições distintas do Jornal Interno. Desta forma não foi possível perceber a disposição da empresa em fornecer tais documentos, pois o pedido não foi atendido por falta do Balanço Social.

- **Quanto ao conteúdo:**

O Jornal Interno da **Comerc** é uma publicação com doze (12) páginas, papel reciclável tamanho A4 e gramatura grossa com 2 cores. Voltado para o público interno, especialmente

os milhares de colaboradores das dezenas de lojas espalhadas pelo Brasil, o jornal inicia com o editorial do presidente ou da diretora de RH (no caso destas duas edições), falando sobre pesquisa de clima e de atitudes, respectivamente. Na página três (3) há um espaço denominado ‘Em Foco’ que traz normalmente três (3) matérias de interesse geral do público-alvo, notícias sobre o direito do consumidor, o diferencial da liderança, a importância dos pais controlarem o acesso das crianças às páginas da Internet, os riscos do dinheiro de plástico, entre outros. A sexta e sétima páginas são dedicadas à matéria especial do Jornal mensal, que foram os temas a respeito da relevância do diálogo para o desenvolvimento, e a questão: “Você tem atitude?”, respectivamente. O departamento de RH tem a página oito (8) para sua comunicação com o grande público, enquanto a página nove (9) é dividida entre o espaço para o Marketing da **Comerc** e o espaço para a descrição de um perfil de algum colaborador da empresa. Outros assuntos relevantes estão reservados para a página dez (10) que ora fala sobre novos sistemas de tecnologia, ora fala de expansão da rede de lojas (nestas duas edições). Finalmente os investimentos em responsabilidade social e meio-ambiente têm espaço reservado na página onze (11), onde se destaca os temas de educação e qualidade de vida. A última página do jornal traz um anúncio dos produtos em promoção no mês corrente.

- **Percepção geral dos documentos:**

É fácil reconhecer a preocupação da linguagem utilizada no Jornal Interno da **Comerc**, em que pese o público-alvo da publicação, a linguagem utilizada é simples e objetiva, facilitando o interesse e a leitura por parte de todos colaboradores.

A comunicação do nível superior com o operacional (colaboradores das lojas), bem como da GI com o nível inferior, contribui muito para o andamento dos processos e para o sentido de direção que tanto os gestores destacam como fundamentais para alta performance organizacional.

Ressaltam-se os assuntos referentes ao departamento de Recursos Humanos do Jornal, que aparentemente trata-se de um foco positivo, no sentido de descrever perfis que servem como exemplo, de abordar temas fundamentais para o desempenho de atividades relacionadas ao atendimento dos clientes, e, especialmente, de compartilhar vitórias, prêmios e investimentos em meio-ambiente, educação e responsabilidade social que facilitam o sentimento de comprometimento e a comunicação entre todos.

Cabe destacar que considerando a enorme quantidade de público que o Jornal atinge e tem a intenção de comunicar, parece ser pequeno o espaço para transmitir tantos assuntos e notícias de uma empresa de alta performance e de grande porte.

Representante do Segmento de Serviços: Empresa **Serv**

Documentos Coletados: **Jornal Interno, edições número 6 e 9 e Relatório de Responsabilidade Social Corporativa 2005.**

- **Quanto ao acesso:**

Os respectivos documentos foram disponibilizados prontamente pela empresa **Serv** quando solicitados pelo entrevistador. Surpreendido pela mídia digital (CD) do Relatório e pelo formato A3 dobrado em quatro partes com frente e verso do Jornal Interno, os documentos foram retirados após 48h da última entrevista na empresa. Portanto a facilidade de acesso aos documentos e às pessoas foi uma característica presente no contato com a empresa **Serv**.

- **Quanto ao conteúdo:**

O Jornal Interno é colorido, em formato A3 dobrado em quatro partes com frente e verso, com papel de gramatura grossa. Trata-se de uma publicação mensal focada no público interno, que traz algumas das principais notícias da empresa, como o foco em qualidade e o planejamento estratégico 2007-2011 (nas duas edições coletadas). Inicialmente, o editorial é assinado pelo Conselho Editorial sem a nomeação individual, apresentando o tema principal do Jornal. Antes da matéria principal, há espaço para uma matéria grande sobre algum assunto em voga na realidade da **Serv**, denominados ‘Nossa Força’ a respeito do exemplo de dedicação e resultados apresentados por alguns gerentes intermediários e ‘Superação’ a respeito de mais um treinamento com as todas as lideranças da empresa e seus respectivos resultados. Na parte central do Jornal há espaço para ‘Dicas’ no ambiente de trabalho e ‘História de Sucesso’ de algum colaborador que sirva de exemplo, além da matéria principal que foram sobre ‘Qualidade de Serviços’ e ‘Planejamento Estratégico’ nas duas edições coletadas. Na contracapa do Jornal é apresentando uma propaganda que é veiculada também em outras mídias impressas.

O Relatório de Responsabilidade Social Corporativa 2005, disponibilizado em CD, está no formato PDF e contém 45 páginas, sendo a preocupação com o meio-ambiente o motivo, declarado na primeira página do relatório, pelo qual o mesmo não foi disponibilizado em papel. Inicialmente, o relatório traz a mensagem do presidente da **Serv** abordando toda a preocupação e as ações da empresa relacionadas à responsabilidade social, seguida pelo perfil com dados sobre faturamento e área de abrangência do serviço prestado. Posteriormente são apresentados os prêmios recebidos pela empresa em 2005, bem como dados do setor específico de serviços que a empresa **Serv** atua. Os princípios, valores e transparência são destacados em capítulo específico e são precedidos pelo compromisso social com a região e o país, através dos quais os serviços da **Serv** afetam. Na seqüência, apresentam-se as políticas de meio-ambiente, saúde e segurança do trabalho, e respectivo valor adicionado destes investimentos. Finalmente, as ações sociais para o público externo e as ações para o público interno que somam aproximadamente R\$ 18,5 milhões, são destacadas na seqüência, seguidas pelas políticas com fornecedores, comunidades, governo e sociedade.

- **Percepção geral dos documentos:**

O pequeno Jornal Interno da **Serv** destaca-se pela comunicação objetiva, clara e variada com seu público interno. Por outro lado, o formato do jornal é diferenciado a fim de ser transportado pelas muitas equipes externas da **Serv**, cabendo no bolso dos uniformes utilizados.

Observa-se a linguagem direta da gerência intermediária com seu público operacional, bem como as preocupações dos editores em comunicar os exemplos de sucesso da empresa a serem seguidos, além das dicas de saúde no trabalho e fora dele.

Percebe-se igualmente a tentativa clara de equalizar a informação, aparentemente, mais complexa da empresa entre todos os níveis da **Serv**, seja explorando a busca pela qualidade como um norte na prestação de serviço, seja explicando e traduzindo os principais objetivos do planejamento estratégico para cinco (5) anos. Provavelmente este esforço de comunicar claramente os rumos da organização para toda empresa, seja também o responsável pelo excelente clima organizacional destacado no Relatório das Observações.

APÊNDICE F – Narrativas das Entrevistas

Empresa: **Indust** Área: **Comercial**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

A GI agregou muito valor, mais responsabilidade do que se tinha no passado, ela tem um foco muito grande porque ela é responsável pela implementação da estratégia e dos projetos, pela execução das estratégias. Ela aumentou de quantidade porque diminuiu os supervisores e coordenadores e aumentos os gerentes intermediários.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

A tendência é cada vez mais é que a diretoria mais enxuta e a GI mais abrangente, vai agregar mais responsabilidade e por isso maior quantidade de gestores e menor quantidade de diretores.

Atributos de Perfil – Personalidade

1. Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Focado em resultados, pró-ativo e aculturado com a empresa, alinhado com o negócio.

3. Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Ética pessoal, por exemplo, é tão intrínseco que nem deveria estar aqui, visão sistêmica, foco em resultado, busca pelo resultado. Tem os objetivos e aonde quer chegar precisa então destas características para focar no resultado. Proatividade e automotivação são essenciais para atingir esses resultados.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Capacidade de assumir riscos e de desenvolver pessoas, dentro da visão sistêmica, saber desenvolver projetos e implementá-los, executá-los, fazer acontecer, executar a estratégia, desenvolver oportunidades.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Se vc não souber delegar tarefas, vc está morto, fica ligado somente as tarefas e ao operacional, e aí desenvolver pessoas que façam as tarefas, desta forma vc apresenta mais resultado e consequentemente ajuda o resultado final. É através de gestão de processos.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Pra começar tem que estar sincronizado na comunicação, se existe formação educacional alinhado, eu concordo com isso e faz todo o sentido pra mim, por que a educação facilita a comunicação entre as pessoas.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

A primeira questão é uma pessoa que saiba desenvolver pessoas e trabalhar em equipes, com essas linhas torna-se fácil a gestão de equipes. Para um soldado te seguir o líder precisa ter credibilidade e sucesso, dar o exemplo e acreditar nas pessoas na sua equipe.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

A influência ocorre na gestão de equipe, dar o exemplo e focar na busca de resultado, pois este vem da consequência do trabalho em equipe. Se o time não ajudar vc não obtém performance.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Com certeza porque a GI é uma peça chave, porque ele vai permear dentro da empresa as mudanças entre todas as equipes, um trabalho de exemplo, conscientização e de convencimento, e quem faz isso na estrutura organizacional é a GI. Não se faz mais mudanças *top-down*, ou elas não funcionam.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Sem dúvida, a GI é um reflexo deste processo de propagação, aquele clima que a GI passa para suas equipes, a intensidade disso provoca efeitos distintos, então a GI é um amplificador ou redutor da cultura e do clima organizacional, mas ela deve estar muito próxima da diretoria para saber o que passar e como convencer as pessoas para mudança.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Se o objetivo é elevar a qualidade dos produtos, por exemplo, é o GI exerce o papel de convencimento das mudanças necessárias para busca deste objetivo, pois é ele quem tem este poder de colocar as pessoas no rumo que a empresa deseja.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Acho que não, pois isso é inerente a função de gestor médio, isso é básico, mas o que dá performance é a entrega de resultados e qualidade na gestão.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Não porque cada um dentro de uma estrutura tem o seu papel, diferentes, com maior experiência e vivência, mas todos têm sua contribuição igual ao resultado final da empresa. Não se deve achar-se melhor que outros grupos, sob pena de perder o espírito de time.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Desafio!!! O resto tudo depende da organização, o certo é que os recursos não serão nunca exatamente como queres, nem o clima perfeito para tua realização, mas com desafio adequado vc supera estas barreiras e tende a apresentar alta performance.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Participar da estratégia, se sentir parte da empresa, estar comprometido sim eu concordo, ser recompensado com certeza e acompanhar a ambição também é fundamental. Mas eu incluiria as MÉTRICAS que são importantes para dar o status de medida da pessoa, do processo e do objetivo.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

A gestão de recursos financeiros afeta a última linha do balanço da empresa, igualmente para gestão de pessoas afeta a equipe e o desempenho dela, assim refletem diretamente nos resultados organizacionais. Para gerir bem os recursos é fundamental que as pessoas da sua equipe busquem os mesmos objetivos e estejam convencidos deles.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sim com certeza, muito forte, apesar das crises quando a diretoria tem que descer e expor para resolver alguns problemas, em geral é a GI que está no meio da pirâmide para resolver os problemas e facilitar a comunicação dentro da empresa. A GI usa a linguagem correta em ambos os níveis acima e abaixo.

23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Sim, não só pelas demandas dos clientes, mas também pelos objetivos que a empresa busca de ofertar ao cliente aquilo que nem ele sabe que precisa, então é ligar as necessidades conhecidas e desconhecidas dos clientes e os recursos com inovação para esta entrega.

24. A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Sim este é papel da GI como liderança, tem que fazer permear os objetivos e os projetos da organização, olhando a equipe e a estratégia organizacional.

25. Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

É direto porque se a competência da pessoa não estiver alinhado ao objetivo estratégico da empresa, aí não tem link, não tem liga, é desperdício de tempo e de dinheiro da empresa e da pessoa.

Geral

29. Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

Não

30. Como a GI influencia a performance organizacional?

Influencia de forma direta, porque ela vai ser o espelho das pessoas da sua equipe e o canal de comunicação dentro da estrutura da empresa, sendo o elo de ligação entre os níveis superiores e inferiores. Ela é quem executa a estratégia.

31. Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não

Empresa: **Indust** Área: **Logística**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Tem sofrido uma redução cada vez maior, apesar de ser estratégico por responder pelo resultado da empresa, a GI paga o preço do resultado, ou seja, quando está bom fica tudo ok, quando está ruim ele vai pra rua. É um elo de ligação de comunicação interna.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

As empresas têm investido cada vez mais em grupo multifuncionais e autônomos, ela têm investido em sistemas que de uma certa forma eliminam o papel do gerente controlador e sim abre espaço para os gestores de processos e equipes. Para tanto é preciso que estes gestores tenham um nível de conhecimento tão alto que seja capaz de resolver problemas que os sistemas e os processos definidos não consigam resolver. Então essa é a percepção de futuro, empresas com sistemas de gestão mais elevado têm a tendência de mudar o perfil do gerente controlador para o gestor de processos e de equipes. Deve haver alguma redução em função dessa mudança.

Há um processo ocorrendo no Brasil que de um lado há uma grande pressão de formação dos executivos que almejam crescer dentro das empresas e por outro lado um funil nestas empresas que não tem como comportar tantos profissionais capacitados ao mesmo tempo. A sobra destes profissionais vão para o mercado de terceirização, mercado de serviços, como é o mercado americano hoje, onde a maioria do PIB vem de serviços.

Atributos de Perfil – Personalidade

1. Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Inteligência emocional é a capacidade de ter um poder de adaptação ao ambiente que vive, e uma capacidade de inter-relacionamento entre os diversos níveis que atua dentro da empresa. A exigência em relação a isso é muito grande, mas a resposta dos profissionais é pequenas comparando com o nível de exigência.

3. Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Acho que influencia através do atendimento de indicadores, metas e objetivos, as características de personalidade ajudam na busca destes objetivos pessoais e das equipes. A outra influência é a convivência com outras pessoas internamente, criando clima favorável ao resultado para si, para as equipes e para a empresa finalmente.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Visão sistêmica e capacidade de lidar com diversos problemas ao mesmo tempo (multifuncional), ele tem que ter objetividade na passagem dos objetivos e números, comunicação clara e objetiva.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Isto influencia no julgamento do profissional feito pelos seus pares, e outros grupos de outros níveis hierárquicos. O GI tem que estar presente nos momentos críticos e apresentar os resultados, os números finais, ou seja, o que conta são as capacidades para executar o resultados, é um equilíbrio entre a capacidade de relacionamento interpessoal e obter resultados.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Faz sentido porque dentro da empresa ela tem dificuldade de expressar o que ela quer entre todos os funcionários, portanto a GI com boa formação será capaz de captar os desejos da empresa e repassar corretamente para as equipes diversas.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Existem vários tipos de liderança, mas no fundo é fazer com que as metas sejam cumpridas e comunicar claramente e objetivamente os rumos que a empresa busca. E principalmente ser um exemplo para as pessoas da equipe. Tem que transmitir segurança para equipe, com perseverança e moral dentro do seu grupo.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Todos eles interligados para manter a equipe motivada, é o teu relacionamento com a tua equipe com o teu povo. Sem equipe boa não possibilidade de desenvolvimento e de apresentar resultados. Através da gestão de pessoas e equipes.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Sem dúvida, porque na realidade quem faz a cultura da empresa é alta gestão, então se ela tem o desejo de alterar essa cultura é a GI quem pode ajudá-la a atingir o ponto desejado, através da gestão de grandes equipes.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Sim sem dúvida, especialmente a cultura através das equipes e que é responsabilidade da alta gestão.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Influencia no resultado direto da operação e as mudanças vinculadas ao resultado são muitas rápidas e não mais possível ficar estagnado, então é necessário que a GI atue rapidamente nas mudanças com suas equipes para manter a empresa em busca dos resultados que se alteram muito no dia-a-dia.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

O estabelecimento das metas é dado pela alta gestão, o GI é um executar destas tarefas, cabe a ele gerir corretamente os recursos disponibilizados, ou seja, a performance da GI depende do resultado desta gestão dos recursos.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Não porque todos são importantes e cada um tem um papel no resultado.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Apoio dos superior e dos pares e principalmente a homogeneidade das equipes.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Concordo plenamente porque eles se auto-explicam e estes fatores entram na relação do custo/benefício pessoal e organizacional, trata-se de uma avaliação individual e empresarial também.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Custo/benefício, o quanto a GI está gastando e o quanto ele está entregando, precisa estar comunicando sempre a empresa, esta relação de custo/benefício dos recursos que ele gere, que afetam diretamente o resultado organizacional.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22.A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sim, ela na realidade interliga os interesses da alta direção com os processos e com a execução do operacional. Sem esta ligação há inúmeros problemas organizacionais.

23.A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Sim, se ele estiver intimamente ligado ao planejamento estratégico da empresa, aos objetivos organizacionais, caso contrário a GI não saberá os melhores recursos disponíveis da empresa nem quais as demandas dos clientes que devem ser atendidas com tais recursos.

24.A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Sim ele faz, quanto mais conhecimento das pessoas e dos processos da organização ele faz esse link, ou deveria fazê-lo, levando as equipes à se adaptarem ao competências organizacionais.

25.Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

Quanto mais assume esse papel de ligação melhor o resultado da empresa, porque a GI facilita a comunicação e dá feedback às equipes e a alta gestão, eventualmente. Então quanto melhor a comunicação, melhor o resultado.

Geral

29.Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

Não, apenas registro que quanto mais visão sistêmica as pessoas puderem desenvolver melhor para elas e para as empresas.

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

Hoje a GI é uma figura que está muito cobrada e pressionada sobre o resultado organizacional porque as funções faladas aqui influenciam diretamente nos resultados final das empresas, seja papel de ligação, seja gestor de recursos, seja agente de mudança.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

Empresa: Indust **Área: Financeira**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Esse grupo está sendo demandado muito mais que no passado, antes éramos mais específicos, mais tarefeiros, hoje temos que ter mais conhecimento do negócio, da estratégia, uma visão geral, ou seja, uma exigência maior. Em termos de quantidade aumentou o grupo operacional e se manteve o número de GI.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Devem continuar mantendo esse mesmo ritmo, trabalhando no limite da nossa capacidade, os GI tem um nível de demanda em torno de 10 horas/dia a carga de trabalho.

Atributos de Perfil – Personalidade

1.Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Foco no resultado, flexibilidade é fundamental para os processos, ter visão sistêmica, como trabalhamos em fóruns multidisciplinares é importante ter um bom relacionamento interpessoal.

3.Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

A rapidez nas soluções através de pro-atividade e de outras características que acelerem as decisões e o andamento nos processos. Também a visão sistêmica ajuda no encurtamento dos caminhos e das soluções, assim como a flexibilidade e adaptabilidade para se adequar as mudanças freqüentes internas para a empresa.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Capacidade de tomar decisão de forma rápida porque se deixarmos o tempo resolver isso gera carga de trabalho e baixo desempenho. O GI saber acessar as informações corretas, acessando as fontes certas o que facilitará a assertividade das decisões. Saber fazer a leitura do ambiente em que ele está inserido também é importante.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

A capacidade de tomada de decisão rápida possibilita o andamento dos processos de forma mais rápida e consequentemente o usufruto das oportunidades e dos lucros, então apesar de todas as capacidades listadas, esta tomada de decisão rápida afeta diretamente o resultado final da empresa.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

A questão da formação técnica é a base do conhecimento, ela por si só não garante o alinhamento, é necessário ter perfil, cultura adaptados ao negócio da empresa. Precisa-se de formação pessoal e profissional além da formação educacional.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Acima de tudo a GI é um referencial para as pessoas, o comportamento e a linha de raciocínio da GI influenciam as linhas abaixo na hierarquia, este grupo tem a capacidade de influenciar o grupo executivo na tomada de decisão estratégica. A GI fornece matéria-prima para a diretoria tomar decisões e serve como referencial para as linhas operacionais.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

A influência da liderança está na capacidade de aglutinar as pessoas em busca de um resultado final, capacidade de interagir dentro de um grupo influenciando de uma forma positiva faz uma diferença grande. Através da gestão de equipes, de pessoas.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Sem dúvida, porque através da função de elo de ligação é a GI que pode traduzir e decodificar na linguagem de todas as pessoas as mudanças necessárias que a empresa precisa, muitas vezes vista primeiramente pela diretoria apenas, ou seja, é o GI que pode facilitar a comunicação diminuindo a resistência à mudança de cada grupo utilizando a linguagem específica para cada grupo, pois cada grupo tem uma linguagem distinta.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Sim, tanto na linha estratégica da empresa como operacional, a manutenção da cultura passa muito pelo papel da GI, através do exemplo e da comunicação de valores e objetivos. A GI pode influenciar positiva ou negativamente a cultura e o clima organizacional.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Depende se o GI está confortável com as mudanças necessárias, para passar algo pra frente de forma convincente o GI precisa “comprar” a mudança para “vender” com sucesso e reduzir as resistências às mudanças necessárias.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Só quantidade não garante performance, isso depende da gestão dos recursos para apresentar resultados, claro que quanto mais recursos a GI administrar com bons resultados, melhor aprendizado ela terá e assim deve levar a melhor performance. Mas a qualidade ainda é mais importante do que quantidade.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Não porque é uma questão de postura, de atitude, pode-se ter uma grande quantidade de conhecimento, mas se vc não tiver atitude para aplicar os conhecimentos não haverá resultado. A GI não é melhor que os outros só por gerir recursos ou ter mais conhecimento.

18.Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Um dos grandes fatores que o ambiente deixe claro o foco, a estratégia, o caminho que o GI precisa seguir para atingir os resultados, além do clima organizacional favorável ajuda no desempenho da GI.

20.Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Sim são importantíssimos, mas também que a empresa consiga dar suporte potencializando os pontos fortes da GI e melhorando os pontos fracos dos gestores.

21.De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Este papel tem relação da causa-efeito direta, recursos financeiros afetam diretamente o resultado final. Recursos humanos e processos influenciam a performance através do conjunto de resultados menores, e principalmente, a sustentabilidade de resultados positivos sem estragar os meios, sem gastar mais para atender o mesmo número/resultado, ou seja, a forma como que gere os recursos é também fundamental para a sustentabilidade a longo prazo da performance organizacional.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22.A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sem sombra de dúvida, se o clima da empresa está bem ou mal o grande responsável é a GI, com certeza, porque é ela quem amplia e atenua o nível de estresse das pessoas do operacional, das suas equipes.

23.A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Faz e tem que suportar estas questões, porque traz as informações do mercado para dentro da empresa, diretamente ou através das equipes de contato direto com o cliente interno ou externo. É a GI quem codifica a linguagem entre o cliente e a produção.

24.A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Ele tem que harmonizar isso, através da liderança a GI deve designar as competências individuais da sua equipe de acordo com determinada tarefa e projeto.

25.Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

O grande ponto é a GI entender que ela funciona como quem acelera ou freia o resultado através deste papel de elo de ligação, mantendo boa motivação e bom clima entre a equipe operacional e alta gestão.

Geral

29.Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

A GI deve assumir a linha de educador, de desenvolvimento da equipe, pela simples prática da troca, cria-se uma dinâmica, uma evolução, através do exemplo.

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

A questão está nos papéis assumidos pela GI, na gestão dos recursos, das pessoas, do agente de mudança e do elo de ligação. Saber que participo e que estou contribuindo é fundamental para o meu sucesso para o resultado da empresa.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

Empresa: **Indust** Área: **TI**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Ela está com uma carga mais forte, está absorvendo muito da demanda, traduzindo a estratégia, executando-a diretamente. O número de posições diminuiu, então aumentou a demanda porque há menos gerentes médios e a necessidade de traduzir e contribuir com a estratégia. Antigamente havia cargo de estratégia e de operacional, hoje a GI tem que fazer as duas funções.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

A tendência parece ser um maior esforço de o GI ser mais estratégico do que operacional, tendo que delegar mais o operacional de forma compartilhada e especializada. Quanto ao tamanho não é mais possível reduzir a quantidade de GI, o nível já está achatado e trabalhando no seu limite de carga.

Atributos de Perfil – Personalidade

1. Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Responsabilidade, flexibilidade bastante importante porque tudo muda muito rápida, capacidade de inovação para acompanhar o mercado, capacidade de adaptação à mudança, um bom nível de empatia para perceber o que está acontecendo, boa comunicação, e também uma capacitação técnica para poder desenvolver e coordenar as funções da equipe.

3. Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

É que não como pensar no resultado a partir de apenas uma área, então estas características facilitam a integração entre as pessoas e as equipes, desta forma com foco no resultado a influencia destas características é grande sobre a performance organizacional.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Saber trabalhar em equipe, boa comunicação, saber gerir equipes multifuncionais, foco no resultado, senso de co-responsabilidade de tarefas, processos e resultados comuns a todos na empresa, proatividade para identificação de oportunidades em todas as áreas, decisão rápida, parcerias com diversas áreas.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Colocar estas capacidades em prática é que faz a diferença, ou seja, há uma necessidade de trabalho em equipe, de gerir pessoas, de alianças interdepartamentais para que os resultados comuns apareçam e não somente os resultados individuais, desta forma são resultados mais sustentáveis.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Não creio que seja determinante não, o mais importante é o entendimento comum dos objetivos e estarem no mesmo barco, mesmo tendo pouca formação técnica, mas está comprometido e contribui muito para o sucesso do grupo e dos resultados finais.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

O principal é o líder ter clareza de onde quer chegar, depois buscar o alinhamento da equipe frente ao objetivo, aproveitar as capacidades de cada pessoa da equipe, trocando as pessoas quando necessário, além de motivar essas pessoas comunicando os resultados delas e da equipe/empresa. Senso de justiça no processo de liderança, aonde cada um sabe o plano de carreira e que cada um saiba onde está e pra onde pode ir.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Estão diretamente relacionados, porque o GI sempre trabalha com equipes, então se a equipe não sabe pra onde vai, não se sente motivada e comprometida não é possível que apresente bons resultados, desta forma o reflexo é forte na performance organizacional. O gerente autocrático que não depende de outras pessoas de equipes não tem mais espaço dentro das estruturas organizacionais modernas.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Sim porque ele é o cara que mais pode enterrar as mudanças necessárias, ele precisa de um input da diretoria, da estratégia, mas ele é sim um facilitador da mudança. Ele precisa participar da discussão da mudança, ele precisa “comprar” para poder “vender” a mudança para as equipes, caso contrário ele pode enterrar as mudanças.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Sem dúvida, completamente, porque o GI é pra cima pra poucas pessoas, pra baixo pra muitas pessoas, então os poucos nunca saberão dos muitos e vice-versa caso o GI não atue nesta intermediação da cultura e do clima.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

O mercado dita um ritmo frenético de mudança que as empresas precisam adotar e se adaptar, e elas irão acontecer para a sustentabilidade dos negócios, então a GI deve ajudar ou prejudicar a ocorrência destas mudanças no sentido de propiciar maior ou menor resultado.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

O papel de gerir recursos é inerente ao cargo de GI, mas não garante performance, o importante é avaliar se o nível de recursos está alinhado a meta desejada, e a partir daí se a gestão dos mesmos está correta e apresentando alta ou baixa performance.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Não veria desta forma, acho que todos os níveis são importantes nesta cadeia, não dá pra dizer quem é o mais importante, todos têm seu valor no resultados, apesar de papéis diferentes.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Estar claro qual o objetivo e a expectativa que se tem da GI dentro da empresa, fazer o GI participar da estratégia. E também quais os recursos que ela pode dispor, quais os limites de espaço que ela pode atuar.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Sem dúvida, sendo que a primeira e a última são as mais importantes. A segunda eu acredito que é uma coisa mais pessoal e que cada um deve cuidar de si, mais do que a empresa cuidar da ambição do profissional. A empresa precisa preocupar-se com o clima geral da organização, pois isso afeta muito o resultado das equipes.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Os recursos estão na mão da GI e eles afetam diretamente os resultados organizacionais, porque eles podem ser os mais gastadores ou os mais econômicos da empresa, influenciando o resultado final da mesma.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Com certeza ele tem que exercer, através de reuniões formais e informais que existem na empresa. Através da comunicação entre os grupos operacionais e alta gestão, participando das discussões estratégicas e operacionais com cada grupo.

23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Sendo clientes e recursos internos, na área de TI isso é feito diretamente, todo dia, apesar da demanda ser bem maior que os recursos permitem atender. É uma tarefa fundamental que não dá para delegar para os outros, não dá para pedir pras equipes falarem diretamente com os clientes em função da diferença de linguagem.

24. A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Claramente, porque para atender a demanda de cada cliente é preciso alocar a competência específica para cada tarefa.

25. Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

Através dos resultados da sua equipe alinhados com a estratégia global, ou seja, o elo de ligação influencia os resultados através do desempenho das equipes.

Geral

29.Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

O GI deve estar muito receptivo as pessoas, as novidades e as mudanças, ele deve estar disponível sempre.

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

Influencia através das equipes, da gestão de recursos, de estar alinhado com as metas, de ser o grande gestor do clima organizacional, e isso é o que faz os resultados organizacionais. A GI é quem executa e quem faz acontecer o resultado final.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

Empresa: Comerc **Área: Comercial**

Trajetória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

A estrutura de GI não mudou durante esse tempo, as divisões se mantêm há mais de 10 anos. Em empresas do porte desta empresa e seus concorrentes percebe-se a mesma quantidade e estrutura de GI dentro da hierarquia. Com relação a demanda de trabalho aumentou muito, o nível de exigência da GI evoluiu demais de 10 anos para cá, a dinâmica é mais intenso e o ritmo mais acelerado. A velocidade atualmente no comércio é fundamental.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Não vejo perspectiva de mudança em quantidades, vejo mais competência embarcada, mais dinamismo, velocidade, objetividade.

Atributos de Perfil – Personalidade

1.Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Muito ágil, visão sistêmica, capacidade de gestão de equipes muito forte, trazer um visão de alto desempenho para equipe, desenvolver pessoas, ser um facilitador de mudanças, focar em inovação, visão de resultados.

3.Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Essa influência pode ser negativa ou positivamente, porque na presença ou na ausência destas características depara-se com uma apatia, com baixa motivação da equipe em busca do resultado, essas características levam o GI e a equipe a focar e buscar os resultados.

Atributos de Perfil – Capacidades

4.Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Tem que ter visão de negócio, visão sistêmica, poder fazer orientação técnica e dar as diretrizes estratégicas para sua equipe. Cada GI focado na sua área com seus conhecimentos, coordenar e dirigir as equipes, trabalhando em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Através do entendimento do negócio, através do ambiente criado para o desempenho e a gestão de equipe focada em resultados. Sem a visão sistêmica não se cria sinergia entre as áreas que é necessária para as equipes focarem em resultados.

7.Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Faz sentido, mas não é definitiva, porque a competência pessoas, a integridade, a ética, o caráter, ou seja, a questão comportamental é muito importante para o sucesso da GI, se aliado as questões técnicas, em função de um ambiente competitivo que vive sob pressão intensa.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Capacidade forte de comunicação, ser exemplo, capacidade de visualizar as estruturas de negócio, visão sistêmica, capacidade de motivar as pessoas, *coaching*, incentivar um plano individual de futuro para cada um.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Através das equipes, da gestão das pessoas, quanto melhores líderes, melhores resultados das equipes, e consequentemente, melhor performance organizacional.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Sim ele tem que ser o patrocinador, o incentivador das mudanças, a GI precisa visualizar primeira a mudança, enxergar a necessidade, estruturar o plano e finalmente implementar as mudanças junto com as equipes, mobilizando as pessoas através de uma boa articulação com os grupos, os motivos e as explicações devidas para gerar entendimentos sobre a mudança. O GI executa a mudança organizacional.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Sim porque ele é responsável pelo ambiente, pois gere as equipes, motivando, criando e modificando os ambientes organizacionais.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

A influência na performance do papel de mudança ocorre através da gestão de equipes, ao levá-las às mudanças necessárias na empresa e aos resultados parciais que compõem os resultados globais.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Depende porque se pode ter muitos recursos na mão e baixa eficácia na gestão dos mesmos, ou seja, a alta performance vem da eficácia no uso dos recursos, depende da forma como se gere os recursos disponíveis.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

A GI é um grupo crítico para o resultado da empresa, porque as operações da empresa estão na mão da GI e não de outros grupos, ou seja, a GI é quem pode influenciar mais positiva ou negativamente os resultados da empresa.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Desafio, possibilidade de desenvolver um longo plano profissional para cada pessoa, oferecer recompensa agressiva e variável, oferecer um ambiente (clima) positivo para o desempenho do trabalho dos GI.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Concordo com participação na estratégia em função do envolvimento, do desenvolvimento, da visão sistêmica, concordo com o reconhecimento e recompensa para manter motivação, mas trocaria a ambição por ambiente, por um ambiente desafiador, agradável e propício para alta performance da GI.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Este papel de gestão de recursos afeta o desempenho porque as operações que dependem de decisões diárias sobre a utilização de recursos, por isso a direção e a condução da execução da estratégia dão à GI grande influência sobre o resultado organizacional.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sim, acho que isso está na própria hierarquia organizacional, porque ela recebe da diretoria e participa da estratégia e ela é a responsável pela execução das estratégias e destas mudanças, ou seja, ligando a diretoria para o operacional e vice-versa ao participar na discussão estratégica.

23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Sem dúvida, porque as demandas são identificadas pelo operacional ou até por níveis inferiores de GI, trazendo as exigências do mercado para viabilizar os recursos disponíveis a fim de atendê-las.

24.A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Sim, é ele quem faz porque é cada gerente médio que desenvolve o papel de gestão de pessoas, gestão de RH. O departamento de RH oferece as ferramentas para o trabalho mas não o departamento quem faz a gestão das pessoas da sua equipe.

25.Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

É o papel crítico do desempenho da GI para o resultado final, porque esta ligação é que faz a empresa funcionar, fluindo a comunicação interna e externa, é o corpo em funcionamento da empresa.

Geral

29.Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

Não.

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

Se eu tivesse apenas uma bala para atirar, a GI influenciaria melhor a performance organizacional se ela conseguisse fazer com que suas equipes apresentassem melhores resultados.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Acredito que não, mas cada empresa tem uma característica específica e devem-se respeitar essas diferenças, entretanto há um conjunto de competências comuns da GI a qualquer segmento ou setor.

Empresa: **Comerc** Área: **Logística**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

As empresas no Brasil passam por um momento de enxugamento ou revisão das suas estruturas, ou seja, um achatamento da pirâmide organizacional, e a GI sofreu essa redução também. Por outro lado a participação da média gerência na estratégia empresarial é maior, o que traz maior dinamismo, maior complexidade e maior papel estratégico. Foi um efeito em cascata, no qual algumas atribuições do presidente desceram para os diretores e conseqüentemente algumas atribuições dos diretores desceram para os gerentes, tornando-os mais estratégicos, ou seja, a descentralização do estratégico, onde a GI toma decisões estratégicas e as implementa.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Esse efeito não está consolidado, depende do tamanho e maturidade das empresas, desta forma existe ainda um longo caminho neste desenvolvimento da GI. O GI hoje é obrigado a ser muito bom, ter conhecimento profundo de RH, MKT, Comercial, TI e etc. É desta estrutura intermediária que se está exigindo toda esta carga operacional e estratégica.

Atributos de Perfil – Personalidade

1.Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Ser inovador, ser preocupado em fazer melhor, preocupado com a concorrência, com a inovação. Ter a consciência absoluta que a diferença entre os negócios são as pessoas, por isso a necessidade de ser um excelente gestor de pessoas.

3.Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Eles influenciam de forma positiva ou negativa à medida que você tem ou não estas características. Por exemplo, ética nas compras é básico para o negócio funcionar, ou seja, influência no desenvolvimento e construção de novos processos, de foco no resultado.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Ser um bom vendedor, quer dizer você precisa vender as tuas opiniões, posições, percepções, visões dentro e fora da empresa. O exercício de convencimento é essencial para o sucesso da GI. É muito mais fácil uma negociação da GI com o nível superior pelo conhecimento do negócio e da preparação das pessoas, enquanto a negociação com o nível inferior às vezes torna-se mais difícil pela diferença de linguagem e conhecimento.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

A influência das capacidades no resultado organizacional se dá através das decisões compartilhadas em comitês e também através da gestão de equipes, de pessoas, que entregam resultados parciais ao resultado global da empresa.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Eu acho que não é só isso, porque temos que somar a experiência ao conhecimento técnico, ou seja, a combinação entre a formação profissional, pessoal e educacional resulta em um desempenho fantástico.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Ser capaz de não modelar, não encaixotar, não definir pacotes de execução sem liberdade de ação para e do operacional. Ser capaz de não procurar um clone seu na equipe, uma capacidade essencial da GI é identificar o que é bom e o que é ruim de cada pessoa da equipe e saber conviver com esta diversidade, ou seja, não achar que a forma como você resolve os problemas é a única forma correta de se fazer as coisas.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

A aplicação correta destes aspectos criará uma equipe vencedora, no sentido de desenvolver características de novos líderes, otimizando o melhor da equipe e construindo um time efetivo, focado em resultado, obstinado pelo acompanhamento, a inovação, se antecipando aos fatos. Assim obtêm-se melhores resultados a serem entregues à empresa.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

A GI tem um acesso privilegiado às equipes e ao grande público da empresa, com a linguagem adequada a cada público, seja operacional ou executivo, desta forma ele é o único elemento capaz de desenvolver tal função, assim ele é agente de mudança no sentido de comunicar bem ou mal as mudanças necessárias.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Da mesma forma que as mudanças, a propagação da cultura e do clima tem papel no GI importante, pois ao fazer o elo de ligação entre os níveis, ele é quem pode prejudicar muito a cultura e o clima, assim como pode ajudar também.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Na maioria das vezes numa pesquisa de clima organizacional, observa-se que a culpa do desempenho ruim de uma determinada equipe, deve-se a postura e comunicação do GI, ou seja, ele é responsável diretamente na grande maioria das vezes pelo desempenho das equipes, e conseqüentemente da empresa.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Se ele gere bem os recursos sim e se ele gere mal os recursos, a performance será ruim, não depende da quantidade e sim da qualidade de gestão.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Todos os grupos são importantes para o resultado, eles têm papéis diferentes, mas todos são importantes para o resultado organizacional. A GI não é melhor que outro grupo assim como nenhum deles é melhor que os outros.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Os recursos humanos e tecnológicos com certeza, sem eles é impossível atingir os objetivos da GI. Também tem que ter um modelo mais estruturado, consolidado e bem comunicado para a GI, ou seja, modelos de negócios,

prioridades, objetivos estratégicos expostos de forma clara para a GI entender as mensagens subliminares da diretoria executiva e saber quais caminhos deve seguir.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Talvez eu acrescentasse aí um plano de sucessão bem definido, que de certa forma o plano de carreira acompanha o nível de ambição da GI.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Na medida em que a correta utilização de recursos financeiros ou não, maximiza a produtividade e conseqüentemente o resultado da empresa, por outro lado a utilização errada dos recursos maximiza despesa e aumenta prejuízo.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sem dúvida, até em função do próprio achatamento ocorrido, à GI está sendo solicitado a dar entrevistas, participar de prêmios, enfim de assumir papéis da diretoria, por outro lado, para o operacional a GI é a empresa, é o chefe, é o dono. Por isso ele interage diretamente com ambos os níveis e assim faz a ligação destes níveis de diretoria e operacional.

23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Sim porque ele está no meio da estrutura, diretamente ou através da equipe. A GI observa a necessidade do cliente e traz para dentro da empresa as soluções que devem ser entregues com base nos recursos disponíveis na organização.

24. A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Acho que a GI deve fazer o papel de levar ao operacional, os valores, a missão e as diretrizes, a cultura da organização, mas acho que a ligação entre as competências organizacionais e individuais é uma definição muito teórica e por isso acho que não é feito pela GI.

25. Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

Elo de ligação é ponte, então se a ponte está quebrada, a comunicação, o fluxo da empresa não passa, não funciona, e aí os processos travam e os resultados não vêm. Se a GI tem a função de orquestrar o negócio em termos recursos, processos e resultados, e ela não o faz, então a performance será muito ruim, e o inverso é verdadeiro.

Geral

29. Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

Não.

30. Como a GI influencia a performance organizacional?

Ela influencia o resultado organizacional no papel de elo de ligação entre o operacional e a alta gestão, ele é gestor de recursos que afetam o resultado diretamente e ele é responsável pela comunicação que permeia os resultados finais. O líder intermediário é determinante para o resultado organizacional.

31. Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

Empresa: **Comerc** Área: **Financeiro**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Antigamente o critério de escolha dos perfis dos gerentes era o conhecimento técnico, hoje o perfil mudou e a escolha se dá pelo perfil de gestão de pessoas, de liderança de processos, com visão estratégica. A gerência

média nas empresas é o que de fato a faz funcionar, tanto é que perder um bom gerente às vezes é pior do que perder um diretor com visão estratégica. Portanto houve um aumento de demanda e de complexidade do cargo de GI. No caso da Renner que cresceu muito aí aparece um aumento de importância e de quantidade de GI.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Em relação a tamanho isso depende do arranjo do organograma de cada empresa, no crescimento no caso da Renner houve aumento e deve manter esse aumento de posições de GI, porque ela se organiza de forma mais detalhada e específica, em outras empresas pode ser diferente. Entretanto a demanda por um GI com perfil multidisciplinar é latente e deve continuar evoluindo. Eu vejo mais dinamismo, maior demanda disso.

Atributos de Perfil – Personalidade

1. Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Ambição e competitividade, ele não pode ter medo de assumir risco, ter coragem para isso. Ele tem que ter flexibilidade e adaptabilidade por que vai atuar com diversas pessoas, ele tem que ter capacidade de atuar sob alta pressão de resultados. Ele tem que saber formar pessoas, gerir equipes.

3. Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Elas formam o que um profissional ou um líder capaz de executar a estratégia da empresa, ou seja, um profissional com estas características será capaz de focar o resultado, executar as tarefas e atingir os objetivos que a empresa busca.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Ele tem que saber delegar tarefas, porque cada vez mais ele tem uma carga maior de trabalho, ele tem que ter a capacidade de montar e agrupar equipes, além da capacidade de resolver problemas. Ter uma visão ampla e estratégica de onde está inserido e liderança também é importante, ele é o maestro para a orquestra tocar.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Através da coordenação de equipes, através da liderança das pessoas, sabendo delegar e acompanhar a execução das tarefas para o resultado parcial e posteriormente resultado final.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Só formação técnica não garante alinhamento estratégico, o que é preciso é combinação entre a formação técnica e a formação profissional e pessoal, a capacidade de gerir pessoas e de visão sistêmica, entendendo a organização como um todo, ou seja, estar pessoalmente alinhado aos objetivos e a cultura da empresa!

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Ele tem que entender a empresa, e o negócio que ele está inserido, depois é preciso comunicar corretamente o negócio da empresa para os liderados, ou melhor, fazer com que eles entendam o negócio da empresa além da tarefa que executam. Outro aspecto é o GI gerar confiança para equipe através do conhecimento próprio e conhecimento sobre a empresa, além de ser um *coach* das pessoas de sua equipe.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Através da gestão das equipes que o GI executa as tarefas e funções e consequentemente contribui para o resultado organizacional.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Sem dúvida, ele é o principal agente de mudança, porque as funções do estratégico que demandam as mudanças serão operacionalizadas pelos gerentes, as mudanças passam pelos gerentes, ou seja, se eles não tiverem “comprados” a mudança os processos serão demorados ou não existirão, por isso a GI pode ajudar ou atrapalhar as mudanças, depende como isso foi vendido e comprado pela diretoria e GI, respectivamente.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Da mesma forma a GI faz a manutenção do clima e da cultura da empresa, no meio entender a GI é quem toca a empresa, eles fazem tudo, eles dão a manutenção na cultura, eles fazem os projetos, gerem os recursos e etc. Se aliado isso houver um processo de visão estratégico o resto fica a cargo da GI.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Se as pessoas são fundamentais para tocar uma empresa e somente elas são quem pode implementar as mudanças desejadas, o GI influencia o resultado diretamente no sentido de gerir as pessoas e as equipes dentro da empresa, entregando os resultados parciais e contribuindo para os resultados finais.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Não vejo uma relação direta entre a quantidade de recursos e alta performance, então eu acho que não está relacionada, os recursos devem estar adequados a meta estabelecida, e o bom gestor é quem tira o máximo de recursos disponíveis, então depende da qualidade de gestão destes recursos.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Não grupos mais ou menos importantes, na verdade todos são importantes com papéis diferentes, mas igualmente contribuem para o resultado final, se um dos três grupos não for bom, o resultado será ruim, o importante é a equalização das qualidades nos três níveis.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

A empresa tem que ter uma cultura ética alinhada à cultura dos profissionais e isso vai gerar um clima bom ou não, tem que dispor de recursos humanos que são fundamentais, tem que ter tecnologia mas não é a mais importante como os recursos humanos são.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Mais do que participar da formação da estratégia, é saber, ser consciente da estratégia definida para guiar as suas decisões e funções. A recompensa e reconhecimento adequado são fundamentais para ele continuar motivado e se manter na empresa. Quanto a empresa acompanhar o nível de ambição do funcionário, acho que isso não função da empresa, primeiro ela deve definir corretamente o perfil da pessoa a ser contratada ou promovida, ou seja, não é possível gerenciar a ambição e sim o perfil que se deseja para tal função. O que a empresa precisa é gerar um plano de sucessão e comunica isso corretamente, de certa forma você gerenciar a ambição.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Afeta diretamente o resultado, porque a GI gere recursos financeiros, processos, pessoas e resultados também, desta forma a influência é total.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sem dúvida, ele faz isso durante todo o dia, no nível operacional, tático e estratégico. Através de participação de reunião formal e informal, de reporte de resultados e etc.

23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Eu acho que não é papel da GI fazer esse link, a equipe da GI é quem deve conhecer as demandas dos clientes internos e externos, quem faz essa ligação é a equipe, porque quem vai atender os clientes são as equipes operacionais, GI ajuda no processo ao organizar os recursos, mas não faz esse link.

24. A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Os GI são organizadores de recursos e ao entender as demandas estratégicas da empresa, a GI tem que conhecer os recursos e os conhecimentos disponíveis nas suas equipes para atender as necessidades da organização. É papel do GI saber se tem ou não as competências necessárias para atender as demandas da empresa.

25. Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

Fazendo a motivação da equipe, a transpiração, os desafios das equipes, analisando os objetivos organizacionais e traduzindo isso para as pessoas e vice-versa.

Geral

29.Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

Não.

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

No correto entendimento da estratégia da empresa e na montagem de processos inteligentes que atendam as demandas estratégicas da empresa, através das suas equipes.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não, são muito próximas.

Empresa: **Comerc** Área: **TI**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Este nível intermediário está sofrendo com as mudanças de todos os negócios, ele foi obrigado a rever todos seus conceitos de gestão, sobre que as empresas esperam deles, o verdadeiro super-homem. É viver sem conforto eternamente. O conceito do GI é simplicidade, o cara que é simples tem sucesso. A trajetória mostra maior demanda, com menos recursos, maior competitividade, menos estabilidade

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Ter menos férias, mais carga horária, aumentar a carga de trabalho com maior exigência, não altera a quantidade de posições intermediárias, apenas aumenta a demanda de complexidade e dinamismo.

Atributos de Perfil – Personalidade

1.Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Boas parcerias, bastante *network*, um cara que tenha muita simplicidade. Eu entendo que todo gerente intermediário devia cancelar sua presença, carimbar sua passagem com algo que faça a diferença, com alguma novidade, solução, processo ou resultado de projeto.

3.Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Entender, conhecer, planejar e ter a capacidade de contribuir através do estilo pessoal de liderança, de simplicidade, na comunicação, no poder de persuasão com relacionamento entre os grupos executivo e operacional.

Atributos de Perfil – Capacidades

4.Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Grande poder de planejamento, criação está diretamente ligada à simplicidade e “venda” de idéias, ele precisa saber vender as idéias, os projetos e as decisões, persuasão. Ter capacidade de não botar dúvida na cabeça de outra pessoa, sem deixar espaços para o outro titubear, comunicar corretamente.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Quanto maior a empresa, maior tem que ser a parceria para se conseguir demonstrar efeitos para o resultado. Então são poucos *insights* que geram individualmente os resultados para empresa, então os mais frequentes são contribuições pequenas que vem das equipes, resultados parciais que na soma resultam em performance elevada global. É a capacidade de “discutir a relação” todos os dias, com todos os parceiros.

7.Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Acho que não porque no nível intermediário a GI tem que ter sim a visão sistêmica, uma visão global do negócio e conhecer muito bem o negócio em que está inserido. É desejável que o GI tenha conhecimento técnico, mas não garante o alinhamento estratégico.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Ele tem que ser um cara com empatia, tem que ter grande nível de gestão de pessoas e de processos, de multi-processamento, tem que estar disponível para empresa em qualquer momento, do mais simples ao mais complexo. Tem que passar a cultura e o que é crítico para sua equipe, para juntos determinarem as prioridades. Ele tem que ser carismático, com visão de futuro bastante clara.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Uma empresa quanto mais ela cresce, mais o resultado é consequência de pessoas motivadas, de equipes engajadas e comprometidas e por isso a liderança é essencial para o desenvolvimento dos negócios e assim a influência na performance organizacional é direta. Porém não basta eu formar um time de estrelas, uma constelação, um time deve ser heterogêneo com diversas qualidades técnicas e de gestão a disposição.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

É essencial, pois estando comprometido o GI mesmo não concordando totalmente com a mudança necessária ele é o protagonista da passagem de um a visão única que vem da diretoria para as pessoas da equipe, ou seja, ele tem que ser fiel das mudanças desejadas pela cúpula. A GI é quem vai dar sustentação para as mudanças necessárias na empresa, pois a comunicação dela para o grande público, que as executam, é feita pela GI.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Tem a obrigação de propagar, multiplicar, amplificar, isto é função da GI é premissa do trabalho da GI, através da comunicação com suas equipes.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

No momento que cai o clima ou que a coisa cai, ou é a GI ou é na liderança imediatamente inferior a GI, ou seja, é uma influência diretamente através da gestão das pessoas.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Acredito que não seja a quantidade de poder ou recursos que vai determinar a performance, ou seja, é a qualidade na gestão, o desempenho da função que vai dizer a performance.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

A GI não é mais importante para os resultados organizacionais, um desempenho empresarial é resultado das relações e desempenhos individuais dos grupos executivos, GI e operacional. Todos contribuem para o resultado de forma igual apesar de terem papéis diferentes.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Existir um bom planejamento em todos os níveis, a visibilidade de futuro alinhada ao *core business* da companhia.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Sim tem que engajar, fazê-lo participar da estratégia, bem como reconhecimento ao seu papel estratégico. Quanto ao nível de ambição eu trocava para o nível de formação, ou seja, acompanhar e informar qual formação necessária para o desempenho dos seu papel e dos desafios futuros.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Pra mim é essencial, a influência é direta porque gerir recursos, pessoas e processos são função básica de uma estrutura organizacional, são as atividades inerentes do dia-a-dia do negócio.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sem dúvida, porque ele é o cara que está enxergando as estruturas internas, ele tem que ter a capacidade de unir ambos os grupos operacional e executivo. Assim ele é quem deve passar a percepção, as coisas implícitas, entre os grupos. É um papel estratégico.

23.A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Sim ele faz isso, mas faz mais, porque através das equipes ou diretamente a GI pode identificar as demandas que os clientes ainda não percebem, e a GI é o articulador organizacional para viabilizar as soluções para os clientes internos e externos.

24.A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Eu acredito que ele faz a ligação dos processos individuais com os processos organizacionais, mas não das competências. De certa forma ele é o responsável por organizar as equipes com competências individuais para atender as competências organizacionais.

25.Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

Afeta porque se ele for bem feito vai agregar, se fizer a ligação correta no *timing* certa agregar valor, se fizer a ligação no *timing* errada, necessitará de *retrofits*. Assim pode afetar pela qualidade e pelo tempo, é um papel fundamental.

Geral

29.Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

Dentro de um crescimento, dentro do pensamento de longevidade, vc tem que pensar em um plano de sucessão, que é fundamental para a sustentação dos negócios, e o GI é sempre um forte candidato. Nas grandes empresas o problema de sucessão é o mesmo da empresa pequena, entretanto o efeito da falta de sucessor nas empresas grandes é menor porque existem os GI que fazem a manutenção da cultura, dos processos, das equipes e do clima.

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

Ela é quem executa, é o agente de executar a estratégia, tem o poder de acelerar ou emperrar o desenvolvimento da empresa, ou seja, a GI influencia através dos seus papéis em executar as estratégias.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

Empresa: **Serv** Área: **Comercial**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Tem aumentado a demanda operacional o que provoca o aumento a quantidade de gerentes dentro da pirâmide, em função da divisão das demandas da diretoria, especialmente as auditorias e controladorias, processos internos, com a gerência intermediária. Por isso aumenta a demanda operacional e a quantidade de gestores.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Estamos num momento de adequação ao entendimento do processo operacional com o resultado final que aquele processo provoca. Deve mudar a característica do profissional sob ponto do entendimento do modelo de gestão do negócio, há uma tendência de se ter uma visão mais ampla do negócio que está inserido, menos especialista mais generalista.

Atributos de Perfil – Personalidade

1.Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Capacidade de correr riscos, de lidar com a pressão, não é aceitável manter os resultados é preciso evoluir, a capacidade de dizer não de criticar, se posicionar. UNIDADE SEM UNIFORMIDADE, deve-se ir para mesmo lugar sem ter unanimidade. Que o gerente tem capacidade de questionar mas que a gerência superior permita este questionamento.

3. Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Através da gestão operacional da equipe, mas principalmente na capacidade de contribuir com a discussão estratégica, estar na zona de influência da empresa, participar de um debate dando sugestões de novos caminhos ou ainda criticando os caminhos escolhidos.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Capacidade de influenciar as pessoas, de cobrança, de dar diretrizes e de fazer todo mundo caminhar para o mesmo lugar, esta é a mais importante. Capacidades de se comunicar e levar a equipe às soluções.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Mobilizando a equipe para atingir os resultados que foram combinados, influenciando as pessoas na empresa para que a mesma caminhe nos rumos que o GI acredite que seja melhor para empresa, não com a equipe mas a influência com os níveis superiores, os diretores e superintendentes. Participação na formação da estratégia.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Sem dúvida nenhuma, se pensarmos que o acesso a informação lhe dá maior capacidade de visão sistêmica, visão mais ampla, que facilita o entendimento do negócio e o alinhamento estratégico.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Capacidade de conviver com quem faz sombra, capaz de preparar o próximo que irá substituí-lo, não pode ser branca de neve que tem só anão em volta. Capacidade de selecionar e treinar o seu substituto, sem sofrimento. Capacidade de montar uma equipe de alta padrão, até para que a equipe ofusque suas deficiências.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Influência nos grandes processos que geram resultados, através da influência direta nas equipes que administram estes resultados.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Sem dúvida, inclusive se vc tiver um gestor reativo vc enterra o processo de mudança. O gestor tem que ser ativo no processo de mudança organizacional, mas para isso ele precisa “comprar” a mudança para depois “vender” para suas equipes. É preciso convencer as equipes das decisões e mudanças necessárias, por isso a “forma” como se comunica e se convence é fundamental para o sucesso da mudança.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Sem dúvida, mas o primeiro responsável da cultura e do clima é da diretoria. “O fruto nunca cai longe do pé”. O GI tem papel importante mas o mais relevante para manter e mudar a cultura e o clima são os níveis superiores. É preciso que os diretores pratiquem os valores e os princípios, assim fica mais fácil dos GI distribuírem a cultura e o clima com o exemplo dado pelo diretores. Propagar clima que não existe é impossível para o GI, transformar o clima ruim para o bom é papel da diretoria, mas a GI é possível prejudicar o clima existente.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Na motivação das pessoas em buscar os resultados, ou na desmotivação das pessoas, a motivação faz bastante coisa, mas a desmotivação faz um estrago maior, é mais potente. Isso ocorre mais no curto prazo porque no longo prazo é mais o exemplo do gestor para equipe acreditar nas mudanças sugeridas pelo gestor.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Sim, quanto mais recurso a GI administra maior capacidade de apresentar performance ele tem. Mesmo assim o que define a performance é a qualidade da gestão, a forma como se gere os recursos e não a quantidade de recursos a disposição. É na escassez que se apresentam as melhores idéias, porque um recurso abundante normalmente gera desperdício.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Acho que sim, claro que a gente sempre acha mais importante o lugar onde a gente está. O negócio de serviços é muito decidido na GI e por isso há uma tendência de se acreditar que a GI é mais importante que outros grupos.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Autonomia na montagem de equipe, um processo com recursos bem estruturados e adequados para o resultado esperado. A sensibilidade da empresa em entender o tamanho necessário de cada processo e recurso. É fundamental um bom planejamento estratégico e um norte empresarial.

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Acrescentaria uma ambição compatível com suas qualificações. Concordo plenamente com os demais.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Executando o planejamento estratégico, fazendo ele acontecer. Influenciando a estratégia da empresa.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

O GI é aquele que está com a metade da informação e da formação técnica e estratégica, então ele é quem pode suportar e absorver os dois mundos, ele é quem pode negociar entre as “faunas”.

23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Acho que não no negócio de energia, claro que vc tem que ter a percepção do cliente, mas o papel de ligar o cliente à empresa é da equipe que está na rua, da equipe operacional. A grande dificuldade de empresas grandes é o gerente enxergar os clientes.

24. A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Acho que sim, dentro da designação das pessoas para cada atividade está a ligação entre as competências individuais e as demandas organizacionais. Isso está também na seleção e no treinamento da equipe de acordo com as competências organizacionais.

25. Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

Exatamente no ponto das características de cada pessoa para cada tarefa, cada atividade, nesta ligação, nesta designação dos profissionais, na gestão destes recursos.

Geral

29. Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

30. Como a GI influencia a performance organizacional?

Influenciando no que é necessário na parte estratégica, no planejamento e na diretoria, fazendo uma equipe acreditar, pensar e fazer por si só, ou seja, sem a necessidade do gerente pensar pela equipe, e sim ensiná-la a pensar sozinha e buscar o resultado.

31. Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Acho que muda porque nos serviços a chance de errar é muito maior que na indústria e no comércio, a velocidade da decisão no serviço é muito maior que nos outros segmentos. Entretanto grandes diretores e presidentes saíram da indústria e foram para serviços ou comércio e vice-versa, porém em nível gerencial a garantia desta capacidade talvez não seja a mesma. Em geral eu concordo que as respostas seriam as mesmas, mas talvez eu daria pesos percentuais diferentes.

Empresa: **Serv** Área: **Logística**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Havia muitos cargos dentro da GI, muito segmentado, mas depois da abertura de mercado de 92 do Brasil, depois do real e das privatizações, esta camada de GI diminui dentro das estruturas. A quantidade de cargos da GI diminui e os gestores intermediários perderam lugar e foram muito criticados. Por outro lado com as novas ferramentas o GI faz tudo com software e ferramentas. O GI precisa fazer muitas coisas que antes não fazia, a TI contribui com esta redução da quantidade de cargos. O GI precisa ser mais versátil, mas antenado, mais dinâmico.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

As modas vem e vão, então o GI precisa comer um leão por dia, não há mais estabilidade, só vão ficar os GI que apresentam resultado.

Atributos de Perfil – Personalidade

1. Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Bom relacionamento, ninguém faz nada sozinho, mais importante não é saber fazer é saber quem sabe fazer, é preciso saber negociar bem. Ele tem que pensar no todo, na floresta e não na árvore, ele precisa ter muita iniciativa e pouca narrativa! Ele tem que fazer o gol e não precisa jogar bem. Tem que saber negociar, tem q saber perder e ganhar todos os dias, mas tem q ter cuidado em ganhar por pouco para não receber a vingança depois.

3. Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Esse é o óbvio, quanto mais vc sobe na hierarquia menos vc se envolve com a rotina mais vc se envolve com a melhoria e vice-versa. O GI está no meio da hierarquia, ou seja, ele está 50% focado na melhoria e 50% na rotina, então o sucesso da qualidade desta divisão, deste trabalho, depende das características do GI, assim a função do GI é executar a melhoria e rotina da melhor forma possível perseguindo as suas características de personalidade. 80% dos problemas (segundo Falconi) da empresa são culpa dos chefes e apenas 20% são da equipe ou dos funcionários. É preciso ter equilíbrio ente o farol alto e farol baixo, rotina e melhoria, sempre balanceando isso.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Poder de convencimento, ser bom vendedor, saber perder e ganhar. Ter coragem, ser ousado dentro dos seus limites impostos pela empresa.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Se vc não executa tais capacidades não apresenta resultados, ou seja, as capacidades são condicionantes para o resultado do GI. O perfil deveria ser situacional, ou seja, depende de cada momento para utilizar as capacidades e características de personalidade. Execução situacional das capacidades em busca do resultado, na maioria das situações a regra básica são estas capacidades listadas e ordenadas. Assim essas capacidades podem influenciar positiva ou negativamente os resultados, porque é neste nível de decisões que se ganha ou se perde a batalha e um conjunto de batalhas compõem a guerra toda.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Acho que não porque vc tem que aliar uma boa formação acadêmica com uma boa formação profissional, e especialmente com apresentação de resultados. Existem muitos casos de formação fraca e grandes resultados. A formação educacional é necessária, mas não é suficiente para garantir alinhamento estratégico da empresa.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Tem que mostrar força, credibilidade, passar confiança para equipe. Tem que corresponder a expectativa da equipe e da empresa, tem que entregar o “pacote” sempre. O GI que acredita em si mesmo, ele consegue vender as idéias, passar confiança. Tem que dar o exemplo, “se as palavras convencem, os exemplos arrastam”.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

As características de personalidade, as capacidades e os aspectos de liderança estão intrinsicamente ligados, ou seja, não é possível para o resultado positivo do GI que ele seja bom só em uma destes três aspectos. Essa é a

diferença entre o discurso e a prática, assim “vc engana todos pouco tempo e alguns por todo tempo, mas nunca todos por todo tempo”, ou seja, é preciso ter e praticar tais aspectos para dar o resultado esperado. Estes aspectos de liderança influenciam a gestão de equipes que são responsáveis (as pessoas) pelo resultado organizacional, então a liderança afeta a gestão de equipes.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13.A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

O GI pode assumir esse papel se ele quiser assumir, ele tem que querer ser um facilitador porque ele pode querer ser um bloqueador. O GI tem que andar com seu “cestinho” na mão, ou seja, precisa saber acumular as atribuições de acordo com o tamanho do cesto e deve saber negar quando seu “cesto” está cheio! Se o gerente quiser ser facilitador das mudanças isso acontece pela atitude, com *benchmark* por exemplo.

14.Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Com certeza, ele tem esse papel porque está no lugar certo, ele não é peão nem diretoria. A cultura da empresa não existe, a cultura são as pessoas, então pelas equipes os GI podem influenciar o clima organizacional porque lideram muitas pessoas.

15.Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

O resultado tem tudo a ver com as mudanças necessárias que o mercado demanda, o GI executa as mudanças através dos procedimentos e das equipes que a empresa precisa para evoluir no resultado. Para a maioria das pessoas a empresa é o chefe da equipe, elas enxergam a empresa através do seu chefe, então ele tem este poder de mudar a visão das pessoas e influenciar os resultados finais.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16.A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

O segredo é fazer bem com o recurso disponível, ou seja, o que vale é o resultado da gestão dos recursos que estão na mão, e não somente o fato dos mesmos estarem disponíveis. A performance depende do resultado da gestão e não da quantidade de recursos, temos exemplos de times bem e mau administrados, no vôlei e no futebol por exemplo.

17.Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Não porque a GI é um grupo social interno é igual ao outro, não há um grupo melhor que outro, todos são importantes para o sistema dar resultado. Cada um com o seu papel.

18.Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Ambiente de liberdade com responsabilidade e isso é dado pelo gestor para as equipes. Boa gestão de equipes, feedback positivo e negativo.

20.Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Lógico, rotina 50% e melhoria 50%, o gerente precisa ser ouvido e participar da estratégia porque trabalha 50% do seu tempo na melhoria e cria maior comprometimento. Tem que ter ambição, mas não desmedida, ou seja, precisa estar de acordo com os rumos da empresa e ser acompanhada por ela, é preciso ser ético de acordo com a ética da empresa. Quanto a recompensa eu me lembro da escala de Maslow, que demonstra a expectativa de recompensa pelo seu nível social e profissional, então o seu reconhecimento e a sua recompensa influenciam a performance da GI e da empresa.

21.De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Uma grande parte está ligada a quantidade de pessoas que o GI comanda, ou seja, para 8 funcionários a empresa sou eu, o gestor intermediário. Os recursos vistos como pessoas influenciam os resultados organizacionais no sentido de que o GI lidera grande quantidade de pessoas. Quanto a processos o GI ao trabalhar 50% em melhoria é ele quem critica como os processos atuais podem gerar melhores resultados e modificá-los para atingir tal performance desejada.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22.A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Não sei se exerce, mas deveria exercer, não tem como funcionar uma estrutura corretamente se o GI não assumir tal papel, porque a diretoria não usa a linguagem correta com as equipes operacionais. O GI traduz as comunicações como devem ser recebidas para o operacional, se ele não o faz a rádio peão toma conta e gera frustrações, boatos e insatisfações. No sentido contrário também é verdadeiro o GI deve levar à diretoria as informações e decisões e sentimentos do operacional em busca de maior satisfação e melhor comunicação organizacional sempre focando o resultado final.

23.A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Com certeza através dos processos e das equipes, sejam clientes internos e externos. O GI tem que fazer essa ligação, se não está fazendo apresentará muitos problemas na empresa.

24.A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Isto eu acho mais difícil, eu tenho dificuldades de enxergar as competências individuais, muitas pessoas dizem que fazem, mas não sei se é verdade. Eu acredito em testes de perfil e comportamento, mas pouco confio na minha percepção individual, por consequência nas percepções de outrem.

25.Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

O resultado da empresa depende do ambiente e do clima organizacional que é influenciado e afetado pelo papel de ligação que o GI executa, especialmente na comunicação *top-down* e *bottom-up*.

Geral

29.Existem outros atributos de perfil ou papéis potenciais da GI que podem influenciar a performance organizacional? Quais?

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

Resumindo, um time é composto por diversas posições que demandam profissionais capacitados. Os gerentes intermediários que comandam um número enorme de pessoas, que são os operacionais e que executam as tarefas, então a GI tem a característica de ser o interlocutor com a maioria dos funcionários, o papel de elo de ligação através da comunicação. A GI é o meio de campo do futebol, se a empresa tem um meio de campo, ela pode atacar e defender de acordo com o momento, mas provavelmente terá resultado porque é o meio de campo que ganha o jogo, é raro quando um centroavante sozinho (presidente e diretoria) que comando o resultado final do jogo.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

Empresa: **Serv** Área: **Financeiro**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

Aumentou a responsabilidade demandada do GI, houve uma transferência de tarefas e responsabilidades do nível superior para o nível intermediário. Em relação a quantidade houve um aumento do número de pessoas deste nível intermediário. Houve uma fragmentação de processos que precisou de maior compartimentalização em função das necessidades de atender aos controles e auditorias internas, por isso o aumento de quantidade.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Num determinado momento a quantidade vai estabilizar porque não podemos ter GI demais, e quanto a maior demanda e complexidade da função há um espaço de desenvolvimento e melhoria e maior demanda.

Atributos de Perfil – Personalidade

1.Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Pró-ativa, fácil relacionamento interpessoal, dinâmica, criativa no sentido de querer mudar, aceitar as mudanças, ética.

3.Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

É um relacionamento direto, à medida que vc tem estas características vc vai fazer com que a equipe produza isso e busque seus resultados.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Saber trabalhar em equipe, criativo, dinâmico, visão sistêmica, instrução (educação) para buscar as metas, ser bom gestor.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Na medida em que vc coloca em prática estas capacidades os resultados vêm, então é através dos resultados da GI e da equipe e isso afeta os resultados finais da organização. Através das decisões tomadas no dia-a-dia e na gestão dos processos.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Eu concordo em parte, porque a formação técnica é importante para a execução da função, entretanto ela sozinha não garante alinhamento estratégico da empresa, mas sim a gestão de pessoas, enfim a formação pessoal, cultural e profissional unidas com a visão técnica é que garante tal alinhamento.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

Conhecimento de RH, gestão de pessoas, ele tem que estar ligado aos objetivos organizacionais, conhecer profundamente cada pessoa da equipe, envolvimento com o seu grupo. As características básicas de um líder da GI não são diferentes de um líder operacional ou de um líder executivo, ou seja, as características devem ser as mesmas para todos os níveis de liderança.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Diretamente, se vc não for um líder e não apresentar estas características vc vai ter uma baixa performance da equipe, não conseguirá trazer sua equipe para o rumo definido, não conseguirá apresentar credibilidade. E os resultados de cada equipe compõem o resultado final da empresa. A performance organizacional então é composta por diversos resultados individuais de equipes de dentro da empresa.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Com certeza. Porque o GI quer queira quer não é um gestor que assume papéis de mudança no sentido de influenciar uma grande quantidade de pessoas da empresa, através da gestão de suas equipes, no sentido que a mudança indica ou a empresa precisa. Como agente de mudança ele tem um papel muito mais forte que um diretor ou superintendente, por exemplo, exatamente pelo contato com a maioria das pessoas/equipes, influenciando-as.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

Muito forte, porque ele tem esta ligação tanto para níveis superiores e inferiores, então ele entende aonde a empresa quer chegar então ele pode passar isso para as pessoas.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Diretamente ligado, sabendo aonde a empresa quer chegar ele vai trabalhar para atingir suas metas e por consequência, propicia que a empresa atinja seus resultados. Criando um ambiente favorável para as pessoas atingirem seus resultados.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16. A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

Não pelo fato de gerir recursos, a GI apresentará boa performance, depende sim dos resultados da gestão destes recursos, isso que irá definir a performance do gestor. Independente da quantidade de recursos, a gestão dos mesmos é que define a performance, depende das metas de cada GI estarem alinhadas a demanda da empresa.

17. Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Eu discordo, porque todos têm o mesmo peso para a estrutura organizacional, cada um tem um enfoque diferente, mas todos contribuem para a performance organizacional.

18. Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Acho que deve existir confiança para o desenvolvimento do GI, ter liberdade de tomada de decisão, sabendo compartilhar as mesmas, mas tendo confiança para tomar tais decisões. Liberdade com responsabilidade!

20. Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Sim, a questão de confiança e responsabilidade está dentro da participação da estratégia, então eu concordo com as três colocações.

21. De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Tem uma ligação direta, claro que vc tem que ter os recursos adequados para as metas que precisa atingir, gerindo corretamente os recursos e tendo o apoio do nível superior e gerindo bem a sua equipe, o resultado final da GI será positivo e contribuirá para o resultado final da empresa que é composto por vários resultados pequenos.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22. A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Com certeza, como eu disse na medida em que vc tem metas claras que estão ligadas às metas da empresa, vc levará a sua equipe a buscar estas metas atingindo, através do resultado, a ligação entre o operacional e o nível executivo. A comunicação que é uma das funções de elo de ligação da GI deve ser um foco diário porque qualquer ruído, que é muito comum, altera a rota do rumo das equipes e da empresa.

23. A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Com certeza, se a GI não exercer esta função entre clientes e recursos (equipes) isso gera falha, problema para o resultado. A GI tem que fazer tal ligação.

24. A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

Deveria fazer e algumas vezes ele faz, de novo o GI tem que ter as mesmas capacidades de gestão equipes de outros gestores de outros níveis, ou seja, são capacidades idênticas para qualquer nível. É fundamental que o GI entenda essas metas e competências da empresa para dispor das suas pessoas e equipes de acordo com a demanda da empresa.

25. Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

Na medida em que ele desenvolve um bom papel como gestor de pessoas, onde uma pessoa da equipe pode auxiliar no desempenho das funções e equipes, e por consequência, no resultado final da GI.

Geral

30. Como a GI influencia a performance organizacional?

Acho que sendo um bom gestor de resultado, recursos, pessoas, dentro destes três itens vc consegue atingir seus resultados e influenciar diretamente os resultados finais da empresa.

31. Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

Empresa: **Serv** Área: **TI**

Trajatória & Perspectiva

Qual a sua percepção da trajetória da GI dentro do seu segmento?

As estruturas estão cada vez mais enxutas, na TI o nível vai até gerencial somente, pois todo o operacional é terceirizado, o que dificulta a delegação de tarefas para terceirizados. A demanda e a complexidade aumentou sensivelmente, apesar da divisão mais especializada de tarefas, mas traz maior responsabilidade por isso mesmo.

Qual a sua percepção sobre a perspectiva da GI dentro do seu segmento?

Em termos de tamanho acho que está estabilizado, em termos de trabalho e responsabilidade a demanda deve aumentar no futuro. Aumenta também os processos compartilhados entre diversos departamentos.

Atributos de Perfil – Personalidade

1. Quais características de personalidade são importantes para o alto desempenho do gestor intermediário? Por quê?

Saber trabalhar com pessoas, ser flexível por que trabalha com pessoas diferentes e é necessário ter isso a disposição.

3. Como as características de personalidade da GI pode influenciar a performance organizacional, considerando o seu segmento de atuação?

Acho que estas características refletem na equipe, no relacionamento com as pessoas.

Atributos de Perfil – Capacidades

4. Quais capacidades o gestor intermediário precisa ter para obter alta performance? Por quê?

Saber trabalhar em equipe, tomar decisão de forma compartilhada em função da participação das pessoas, das idéias nas decisões. Ter sensibilidade com a equipe, perceber e estar próximo das pessoas da equipe. Ter envolvimento com o ser humano.

6. De que forma as capacidades do GI podem influenciar nos resultados organizacionais, dentro do seu segmento?

Alianças internas e externas, faz a ligação entre todas as áreas, convencer as pessoas para o rumo adequado a seguir, passar credibilidade com as informações passadas. Influenciam através das gestão dos processos. “Descentralizar o poder e compartilhar o conhecimento para busca do resultado final”.

7. Você acredita que a melhor formação da GI garante melhor alinhamento estratégico da empresa? Por quê?

Depende da formação, muitas vezes o técnico se torna gerente, aí se perde um bom técnico e ganha-se um péssimo gerente, então não é só formação educacional, mas sim formação de gestão, de cultura, de pessoas, de trabalho em equipe.

Atributos de Perfil – Liderança

8. Quais aspectos de liderança são demandados de uma GI de alta performance? Por quê?

A questão da direção, diretriz, a mudança é freqüente e rápida demais, toda semana. Ter uma gestão transparente, comunicar as verdades possíveis. Soluções de conflitos para atingir resultados, mesmo aqueles que a GI não atue sobre, mas uma forma de gestão. Conhecer mais as pessoas, ter maior comprometimento, envolver-se com cada um da equipe.

10. Como os aspectos de liderança influenciam a performance organizacional, no seu segmento?

Através da motivação da equipe é o principal, o resultado é consequência do trabalho em equipe, buscar o equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional. É preciso priorizar e dar limites, dizer não.

Papéis Potenciais – Agente de Mudança

13. A GI assume o papel de facilitador das mudanças? Por quê? Como?

Com certeza, porque as mudanças chegam para os GI para passar às equipes, mas é preciso que o GI acredite na mudança, para poder convencer os demais. Através da comunicação que o GI tem na sua mão. O GI também pode ser bloqueadora da mudança não ela não se convence da mudança que deve influenciar em suas equipes.

14. Você acredita que a GI tem papel importante na propagação da cultura e do clima organizacional? Por quê?

A cultura não porque ela está nos valores, na missão da empresa. O clima sim, porque isso é responsabilidade da empresa como um todo, de todos funcionários e os GI têm grande influência nas equipes quanto ao clima, especialmente através do exemplo.

15. Como o papel de agente de mudança da GI pode influenciar a performance organizacional?

Os gestores são iguais aos professores porque eles têm influência muito grande na vida das pessoas e a partir do momento que eles não desempenham um bom papel, o resultado final da organização não será bom.

Papéis Potenciais – Gestor de Recursos

16.A gestão de recursos da empresa, por parte da GI, aumenta a sua performance? Por quê?

O fato de gerir recursos lhe dá a possibilidade de elevar a performance, mas o resultado desta gestão é que vai definir se a performance é baixa ou alta.

17.Você acredita que a GI apresenta melhores resultados que outros grupos sociais da empresa em função do seu estoque de conhecimentos e gestão de recursos? Por quê?

Acho que sim, porque a GI tem um papel de juntar o quebra-cabeça, o *board* pensa a mudança e a GI faz acontecer, ela tem que executar a estratégia e a mudança dentro da empresa. O GI é o único que vê o todo, com visão holística dos processos e por isso ele pode solucionar mais facilmente os problemas organizacionais.

18.Quais os fatores devem existir no contexto organizacional para a alta performance da GI? Por quê?

Fazer as pessoas conhecer o planejamento estratégico, disseminar a informação para toda a empresa, comunicar as informações, deixar claro as regras e as diretrizes. Transparência, comunicação clara, isso traz direção e tranquilidade no dia-a-dia.

20.Você concorda que a participação na estratégia, o acompanhamento do nível de ambição e o reconhecimento e recompensa ao seu papel estratégico, podem afetar a performance da GI? Por quê?

Concordo, porque tem a ver com a motivação das pessoas e das equipes, quanto mais os GI participam da estratégia, são recompensados e são acompanhados no seu nível de ambição, melhor será sua performance final.

21.De que forma o papel de gestão de recursos da empresa por parte da GI influencia os resultados empresariais, considerando o seu segmento?

Hoje nós temos que gerir recursos como equipe, tempo, tecnologia, financeiro, então quanto melhor gerir isso, melhor e mais rápido apresentaremos resultados sejam financeiros, de motivação da equipe e até de tempo, ou seja, esse papel afeta diretamente a performance organizacional.

Papéis Potenciais – Elo de Ligação

22.A GI exerce o papel de elo de ligação entre o nível operacional e a alta administração? Como?

Sim, faz porque ela está no meio da balança, trazendo coisas operacionais para serem discutidas no nível executivo e coisas estratégicas para serem discutidas no nível operacional.

23.A GI faz a ligação das demandas dos clientes com os recursos da empresa? Como?

Sim porque quando falamos em governança de TI que é a performance da área de TI, ela tem que estar ligada a estratégia da empresa. Nossa área que tem nosso cliente interno, precisa estar alinhada às estratégias organizacionais de excelência e etc, por isso ela ligação é e tem que ser feita!

24.A GI pode fazer a ligação entre as competências individuais e organizacionais? Como?

É o papel da GI, a gente avalia as competências da equipe e disponibiliza estas competências individuais para as diversas funções e tarefas que a empresa demanda no sentido de atender as competências organizacionais, de melhor designar as pessoas certas para os lugares certos e funções certas de acordo com *core business* da empresa.

25.Como o papel de elo de ligação influencia a performance organizacional?

O principal objetivo é a gestão de recursos, o link entre a demanda da operação e a disponibilização dos mesmos, através da execução da estratégia, fazer acontecer as coisas internamente.

Geral

30.Como a GI influencia a performance organizacional?

É sendo esse elo de ligação, cada empresa define como será medida sua performance organizacional, os indicadores de desempenho nada mais são que indicadores de cada área, nada mais são do que um conjunto de indicadores menores, e a GI é responsável por estes indicadores.

31.Se você tivesse que responder as mesmas perguntas deste questionário referente a outros dois setores distintos do seu atual, você acredita que as respostas seriam diferentes?

Não.

APÊNDICE G – Relatório das Observações

Representante do Segmento da Indústria: Empresa **Indust**

- **Quanto às entrevistas:**

Houve grande facilidade na marcação das entrevistas com todos os gerentes médios pesquisados, sendo as mesmas intermediadas pela Diretoria de RH, que já havia participado deste trabalho na Fase Preparatória da pesquisa de campo. As quatro (4) entrevistas ocorreram dentro do ambiente de trabalho de cada profissional e foram respeitados os horários de início e fim das mesmas, o que demonstra um respeito elevado com o pesquisador e um comprometimento alto por parte dos gerentes intermediários.

Apesar das entrevistas terem sido agendadas pelo RH da **Indust**, todos respondentes apresentaram boa disposição, grande interesse no conteúdo da investigação e, também, nos possíveis resultados futuros da pesquisa. As entrevistas duraram em média 55 minutos por gerente intermediário, não havendo interrupções, o que favoreceu a investigação e representa o foco presente em cada atividade diária dos gestores de nível médio da empresa.

Foi possível perceber também, através das conversas iniciais e finais à pesquisa, o quanto é real a consciência de um trabalho em equipe e a necessidade da velocidade nas decisões, apesar das mesmas serem muito compartilhadas e em função da enorme estrutura da indústria elas podem não estar na rapidez desejada.

- **Quanto ao local de trabalho:**

Com a exceção na área financeira, os gestores intermediários da **Indust** estão fisicamente posicionados com suas mesas no mesmo espaço de trabalho da sua equipe, ou seja, não há salas separadas nem tampouco divisórias, o que passa a mensagem clara de um trabalho em equipe, de uma formação de times, e a importância de todos do departamento (inclusive o gerente igualmente) para o sucesso da equipe.

Dependendo do departamento, a localização física da mesa do gestor médio está ao fundo da sala ou no meio da equipe, demonstrando uma diferença quase inexistente de hierarquia entre ele e as pessoas do seu time. Não foram identificadas diferenças entre os andares do

prédio da administração, visto que o mesmo tem apenas dois (2) pavimentos e todos os departamentos operacionais, juntamente com a GI, localizam-se no andar térreo.

Com espaços para intervalos/descansos dos funcionários que oferecem água e café, a aparência dos móveis e utensílios da empresa **Indust** reporta um compromisso com a qualidade dos seus produtos e serviços, porém certa simplicidade em seus recursos, pois as mesas, computadores, divisórias, piso, cadeiras, entre outras, são de qualidade considerada média, ou simples, para uma empresa de grande porte e de alto desempenho.

Foi possível também observar, nas quase cinco (5) horas presentes no ambiente da GI, que as pessoas se vestem de acordo com a simplicidade do local de trabalho, porém têm uma interação forte entre elas, com um clima organizacional agradável e inspirador, onde cada um tem certa liberdade de ação e de brincadeiras com os colegas.

Representante do Segmento de Comércio: Empresa **Comerc**

- **Quanto às entrevistas:**

A marcação das entrevistas na empresa **Comerc** ficou a cargo do entrevistador que enfrentou certa dificuldade para encontrar espaço na agenda dos respondentes, sendo transferidas por duas (2) vezes algumas entrevistas, além de atrasos seguidos de mais de um (1) hora para o início das mesmas. Entretanto, a indicação dos nomes dos gerentes intermediários a serem entrevistados, por parte da Diretoria de RH, contribuiu muito para a receptividade dos respondentes, visto que a Diretora também havia participado deste trabalho concedendo uma entrevista para Fase Preparatória da pesquisa de campo.

Pode-se considerar boa a receptividade dos entrevistados em relação ao pesquisador e à investigação, entretanto três (3) das quatro (4) entrevistas foram interrompidas frequentemente, a ponto de o respondente ter se ausentado da sala. Apesar da boa receptividade, a pressa foi uma característica demonstrada claramente pelos entrevistados, que parece refletir a velocidade e carga de trabalho que o segmento de comércio/varejo enfrenta diuturnamente.

As entrevistas duraram em média 60 minutos cada e tiveram um interesse médio por parte dos respondentes, ou seja, dois (2) mostraram-se muito dispostos e interessados com os

resultados futuros, enquanto outros dois (2) demonstraram maior pressa para finalizar a entrevista do que realmente um interesse mais profundo pelo conteúdo da mesma. Isto representa ser uma característica do segmento de varejo, a velocidade nas decisões, a pressa para solucionar problemas, a alta pressão sobre resultados e a necessidade de atuar com diversos processos ao mesmo tempo. Apesar de não ser tão latente quanto na empresa **Indust**, foi possível também perceber que há certa preocupação de chegar às soluções dos problemas empresariais por caminhos compartilhados, envolvendo mais gerentes intermediários em cada decisão e suas respectivas equipes. Para corroborar esta percepção, existem as reuniões diárias das 8:30h, com a presença de todos os gerentes intermediários da empresa que se localizem perto da sede principal, a fim de discutir os mais diversos assuntos do dia-a-dia da empresa.

- **Quanto ao local de trabalho:**

Diferentemente da **Indust**, a posição física dos gerentes intermediários da **Comerc** está, na maioria dos casos, separada de suas equipes. Cabe ressaltar que a quantidade de pessoas e produtos alocados em cada equipe (como compras e logística) é muito maior que na indústria, talvez o que explique a separação entre os gerentes e suas respectivas pessoas de apoio. Temos o exemplo do departamento comercial da **Comerc** que possui outros setenta (70) supervisores de compras e desenvolvimento de produtos, e, portanto, necessitam ter uma amostra de produto de cada item comprado e disponibilizado na loja junto de si, para averiguação e controle. As salas destes gestores médios são fechadas, mas transparentes, onde ocorrem comunicações entre as pessoas e o gerente através dos vidros, por gestos, mímicas e até por vozes elevadas! Tais salas estão sempre no mesmo andar e no mesmo nível das suas equipes, o que viabiliza o acompanhamento das atividades da equipe aos ‘olhos’ do gestor médio.

Numa escala de simplicidade e aparência de recursos como computadores, mesas, divisórias, pisos, utensílios, entre outros, a empresa **Comerc** utiliza-se de máquinas, equipamentos e ferramentas de trabalho inferiores à empresa **Indust**, que oferece recursos simples, porém adequados. Tantos os locais, como prédio e instalações, da empresa **Comerc**, quanto a região de localização dos prédios administrativos, são muito inferiores às suas lojas, o que demonstra maior foco na atualização e investimentos nas lojas que trazem o resultado, do que no ambiente de trabalho dos funcionários administrativos.

O clima organizacional parece ser de uma convivência intensa sob pressão por resultados, velocidade de execução de tarefas e decisões acertadas. Não há uma aparência de tranqüilidade e paz no semblante dos funcionários, pelo contrário, há uma imagem de estresse e sofrimento. Apesar desta imagem, as pessoas interagem muito, provavelmente pela necessidade de velocidade e por estarem atuando no varejo, que é uma atividade de compra e venda. A consequência disso é um alto nível de ruído nos ambientes organizacionais, especialmente porque as instalações são inadequadas e ultrapassadas. Em função do negócio da empresa, os funcionários têm o acesso a um vestuário diversificado, o que facilita a aparência esportiva e elegante das pessoas.

Representante do Segmento de Serviços: Empresa **Serv**

- **Quanto às entrevistas:**

As entrevistas na empresa **Serv** também ficaram a cargo do entrevistador, que as contactou diretamente apresentando o motivo e o propósito da pesquisa. Dado que nesta empresa não havia um contato intermediador, como no caso das empresas **Indust** e **Comerc**, esperava-se maior dificuldade de acesso e viabilização das entrevistas. Para surpresa do pesquisador, os quatro (4) respondentes foram muito receptivos e rápidos na agenda das entrevistas, o que se tornou um caso raro de pesquisa, pois em apenas uma semana o primeiro caso finalizado foi da própria empresa **Serv**, incluindo o acesso aos documentos solicitados.

Em função desta facilidade de acesso, a receptividade de todos entrevistados foi a melhor possível, com muitas trocas de conhecimento com o pesquisador, elevando o tempo médio de duração das entrevistas para 75 minutos. Alguns dos respondentes demandaram a apresentação dos resultados da pesquisa, tão logo os mesmos estivessem disponíveis, o que se tornou um compromisso do investigador. Também não houve registro de interrupções, o que demonstra a dedicação e disposição dos respondentes à pesquisa, bem como o trabalho adequado com as respectivas agendas e compromissos da GI. Parece que a empresa **Serv** tem suas atribuições, tempos e espaços bem definidos para cada GI, pois o reflexo disso foi a rapidez e o correto cumprimento de todos os requisitos combinados anteriormente com o entrevistador.

Também foi possível captar nas falas dos entrevistados a consciência do desenvolvimento das equipes, da necessária autonomia às pessoas que atendem diretamente os clientes e

precisam tomar decisões rápidas para solucionar problemas, da preocupação evidente com a preparação de novos líderes e do foco na satisfação dos clientes internos e externos.

- **Quanto ao local de trabalho:**

Na empresa **Serv** os GI localizam-se junto das suas equipas, sem separação de salas ou grandes divisórias, apenas aquelas divisórias baixas, na altura dos monitores de computador, que possuem atenuadores de ruídos (proteção acústica para sala), facilitando a comunicação e a interação da gerência intermediária com suas equipas. Conseqüentemente toda GI está junto de sua equipa, bem como os níveis superiores à GI encontram-se no mesmo espaço, porém separados por salas de vidros.

Existem salas de descanso e intervalo para os funcionários, com cozinha completa, máquina de diversos tipos de café, mesas de bar com cadeiras para aumentar integração, televisor de plasma e som ambiente. Todas as movimentações dos funcionários entre prédios ou entre andares da empresa devem ser registradas pelo crachá magnético individual, bem como a liberação das portas de entrada e saída de cada departamento, por questões de segurança.

Os recursos, os equipamentos e as ferramentas de trabalho disponibilizadas pela empresa **Serv** para o ambiente e para os funcionários são os melhores possíveis, tanto em aparência quanto em qualidade. Avaliando as ilhas de mesas com divisórias baixas, as cadeiras, os computadores, os condicionadores de ar, o carpete, os banheiros, os quadros, o piso ou o próprio prédio, fica claro a preocupação e o investimento no trabalho de arquitetos e decoradores focados em oferecer um ambiente agradável, moderno e funcional.

O reflexo disso é um clima organizacional ótimo, com foco em resultados, com satisfação elevada de todos os funcionários, alta integração entre equipas, fácil comunicação entre as pessoas de qualquer nível, elevado nível de aparência das pessoas que investem nisso para se manter ao nível do local de trabalho. O investimento nas pessoas é característico do segmento de serviços que atua na oferta de soluções aos clientes, provindas dos funcionários e não de produtos manufaturados ou comprados e vendidos, como no caso da indústria e comércio, respectivamente.