

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RODRIGO NOALE REBELATO**

**GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO JUNTO A CONSULTORES DO IBCO  
(INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO)**

**PIRACICABA  
2008**

**RODRIGO NOALE REBELATO**

**GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO JUNTO A CONSULTORES DO IBCO  
(INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Dalila Alves Corrêa

**PIRACICABA  
2008**

Rebelato, Rodrigo Noale

Gerência Intermediária e Execução da Estratégia: Um Estudo Exploratório Junto a Consultores do IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização)/ Rodrigo Noale Rebelato – 2008.

158 f

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr. Dalila Alves Corrêa

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Gerência Intermediária. 2. Execução da Estratégia. 3. Gestão de Pessoas. I. Corrêa, Dalila Alves. II. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

**RODRIGO NOALE REBELATO**

**GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO JUNTO A CONSULTORES DO IBCO  
(INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data da Defesa:

18/12/2009

Banca Examinadora:

---

Profª Dra. Dalila Alves Corrêa (Orientadora)  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Mateus Canniatti Ponchio  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles  
Universidade Nove de Julho

## **DEDICATÓRIA**

*À Juliana, minha querida esposa, amiga e companheira que muito me ajudou para a realização deste trabalho.*

*Às minhas filhas Isabella e Luiza, pelas horas que não brincamos juntos.*

## AGRADECIMENTOS

À Profª. Drª. Dalila Alves Corrêa, minha orientadora da Dissertação de Mestrado, a dedicação dispensada durante o desenvolvimento deste trabalho, sua paciência, sua habilidade em transmitir e criar conhecimento e por ter sempre acreditado que este trabalho era possível.

Ao Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto pelo constante apoio e incentivo.

A todos os professores que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho e minha formação; em especial aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Unimep.

Ao Sr. Luiz Affonso Neiva Romano, Sr. Cristián Welsh Miguens e Sr. Kurt Lenhard, toda ajuda, apoio, tempo dedicado e disposição para contribuir com o trabalho.

Aos meus pais Odair e Vera Lúcia, e aos meus irmãos Fábio e Mariana que sempre, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação.

Aos amigos e companheiros Matheus Marques Nunes, Solemar Merino Jorge, Rodrigo José Fortunato, Marçal Ramos Franzini, Alessandro Anselmo Costa, Carlos Eduardo Dian, Marcio Dian, Fabio Albuquerque, Juliano Miguel, Cristiane Mara de Azevedo, Jeferson Rodrigues de Almeida, Kyo Kamishigue, Marcelo Borlina Pires e Sandrimarcio Castro, ao apoio, mesmo que indireto a este trabalho.

À minha esposa e filhas que souberam compreender e me apoiar neste desafio.

## ***EPÍGRAFE***

*“O inestimável papel do líder na era dos resultados vai além de gerir recursos da empresa. O líder tem a responsabilidade de inspirar e desenvolver pessoas para que estas alcancem metas, conquistem objetivos cada vez mais ousados e realizem-se plenamente dentro e fora da empresa. Isso sim é gerar resultados”.*

**Autor desconhecido**

## RESUMO

Uma característica comum presente nas organizações contemporâneas, diz respeito à busca contínua de um desempenho superior, capaz de lhes propiciar vantagem competitiva sustentável e duradoura. Dentre as estratégias de ação que adotam para atingir essa superioridade, uma adequada estratégia organizacional e um corpo gerencial preparado integram a base dessa busca. O presente estudo desenvolveu essas duas abordagens elegendo, em particular, a atuação da gerência intermediária no contexto da execução da estratégia organizacional. A gerência intermediária desenvolve papel crucial nesse âmbito posto que atua numa via de dupla direção, entre a alta gerência e o nível operacional. Sua atuação e influência perpassam as pessoas tanto em funções hierarquicamente superiores, como inferiores a si. Os diferentes papéis atribuídos a essa classe gerencial conferem-lhe diversas denominações diante do trabalho que desenvolvem, sendo chamados de agentes da mudança; de edificadores da estratégia; de agentes de significados; de construtores de sentido; de disseminadores do conhecimento e informações, dentre outras designações. O estudo parte de uma revisão bibliográfica sobre a estratégia e a vantagem competitiva; as pessoas na execução da estratégia e a gerência intermediária, para uma abordagem mais ampla e aprofundada do assunto. O objetivo do estudo foi analisar a gerência intermediária no contexto anteriormente apresenta. Sendo de natureza qualitativa e exploratória o estudo apresenta resultados de pesquisa desenvolvida junto a um grupo de consultores organizacionais associados ao IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais. Utilizou-se questionário padrão para coleta de dados junto a esse público. Incluíram-se, também, a participação de três docentes da área de gestão, os quais foram abordados por meio de entrevistas. Ambos os públicos confirmaram a importância dessa classe gerencial para o contexto da estratégia, bem como apontaram os papéis e as atribuições que lhes são atinentes. A contribuição do estudo ocorre na linha de aprofundar e ampliar a temática gerência intermediária na execução da estratégia. A partir da análise dos dados coletados no estudo identifica-se a gerência intermediária enquanto termo, funções, atribuições, competências, papéis; atuação e importância nos diferentes portes de empresas; reconhecimento do mercado a essa classe gerencial e perdas associadas à saída desse profissional das organizações.

**Palavra-Chave:** Gerência Intermediária, Estratégia Organizacional, Execução da Estratégia, Gestão de Pessoas, Competências Gerenciais.

## ABSTRACT

A common characteristic present in the contemporary organizations, regards to the continuous search for a superior performance, capable of propitiating a sustainable, competitive and lasting advantage. Amongst the strategies of action they adopt to reach this superiority, one adequate organizational strategy and a managerial staff well prepared integrates the basis of this search. The present study developed these two boarding, electing, in particular, the intermediate management performance in the context of the organizational strategy execution. The intermediate management develops crucial role in this scope rank since they act in a double direction way, between the high management and the operational level. Their performance and influence pass over both the people in superior or hierarchically inferior functions. The different roles attributed to this managerial category confer to them different denominations in relation to the work developed, being called changes agents; strategy builders; meanings agents; direction constructors; knowledge and information disseminators, among other assignments. The study starts from a bibliographical revision on the strategy and competitive advantage subjects; the people in the execution of the strategy and the intermediate management, until an ample and deep boarding of the subject. The objective of this study was to analyze the intermediate management in the context former presented. Being of qualitative and exploratory nature, the study presents results of a research developed near to a group of organizational consultants, associates to the IBCO - Brazilian Institute of Organizational Consultants. Standard questionnaire for collection of data near to this public was used. The participation of three professors of the management area was also included, which had been boarded through interviews. Both public had confirmed the importance of this managerial category to the strategy context, as well as had pointed the role and attributions relative to them. The contribution of the study is to deepen and to extend the thematic intermediate management in the strategy execution. Starting from the collected data analysis it was possible to identify functions, attributions, scopes, role, performance, and importance in the different extent of companies; market atonement to this managerial category and losses associate to the exit of this professional from a company.

**Key Words:** Intermediate management; Organizational Strategy; Execution of the Strategy; Managerial Management of People; Abilities.

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1	Estrutura do trabalho..... 24
Figura 2	Forças que dirigem a concorrência na indústria..... 28
Figura 3	Características da decisão estratégica..... 29
Figura 4	Cenários estratégicos..... 31
Figura 5	As cinco partes básicas da organização..... 46
Figura 6	Níveis gerenciais..... 48
Figura 7	Níveis hierárquicos e a importância dos papéis do líder e do intercomunicador..... 54
Figura 8	Papel da gerência intermediária na organização..... 59
Figura 9	Resumo da atuação/papel da gerência intermediária e seu contexto.. 60
Figura 10	Habilidades gerenciais..... 64
Figura 11	Percepção sobre gerência intermediária..... 76
Figura 12	Percepção sobre o termo gerência intermediária..... 77
Figura 13	Percepção sobre o termo mais utilizado no mercado para designar gerência intermediária..... 79
Figura 14	Percepção sobre o porte de empresa e a gerência intermediária..... 80
Figura 15	Percepção da função “gerência intermediária” e o porte da empresa 82
Figura 16	Importância percebida pelos consultores à “gerência Intermediária” e o porte da empresa..... 83
Figura 17	Importância percebida pelos consultores à “gerência Intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia – formulação da estratégia..... 85
Figura 18	Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia – execução da estratégia..... 86
Figura 19	Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia – avaliação dos resultados da estratégia..... 86

Figura 20	Grau de concordância as principais atribuições da gerência intermediária na execução da estratégia.....	89
Figura 21	Funções da gerência intermediária para a execução da estratégia na opinião dos consultores.....	90
Figura 22	Papéis da gerência intermediária na execução da estratégia na opinião dos consultores.....	92
Figura 23	Papéis mais expressivos da gerência intermediária na execução da estratégia.....	94
Figura 24	Competências da gerência intermediária na execução da estratégia na opinião dos consultores.....	95
Figura 25	Reconhecimento do mercado à importância da gerência intermediária para as organizações.....	97
Figura 26	Potenciais perdas com a saída da gerência intermediária. Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância.....	99

## LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1 Os Dez Papéis dos Gerentes.....	51
Quadro 2 Matriz Relacional das Proposições.....	72

## LISTA DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1	Nível de concordância ou importância..... 74
Tabela 2	Percepção sobre gerência intermediária..... 75
Tabela 3	Percepção sobre o termo gerência intermediária..... 77
Tabela 4	Percepção sobre o termo mais utilizado no mercado para designar gerência intermediária..... 78
Tabela 5	Percepção sobre o porte de empresa e a gerência intermediária..... 80
Tabela 6	Percepção da função “gerência intermediária” e o porte da Empresa..... 81
Tabela 7	Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa..... 83
Tabela 8	Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia..... 85
Tabela 9	Grau de concordância as principais atribuições da gerência intermediária na execução da estratégia..... 88
Tabela 10	Funções da gerência intemediária para a execução da estratégia na opinião dos consultores..... 90
Tabela 11	Tabela 11: Papéis da gerência intemediária na execução da estratégia na opinião dos consultores..... 92
Tabela 12	Papéis mais expressivos da gerência intemediária na execução da estratégia..... 93
Tabela 13	Competências da gerência intemediária na execução da estratégia na opinião dos consultores..... 95
Tabela 14	Reconhecimento do mercado à importância da gerência intemediária para as organizações..... 97
Tabela 15	Potenciais perdas com a saída da gerência intemediária ..... 98

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	16
1.2 Objetivos do Estudo .....	21
1.2.1 Objetivos Específicos .....	21
1.3 Justificativas e Contribuições do Estudo.....	22
1.4 Estrutura do Trabalho .....	23
<b>2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Conceito e Concepção de Estratégia .....	25
2.2 Concepção de Michael Porter.....	33
2.3 Concepção de Prahalad e Hamel .....	36
<b>3 AS PESSOAS NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>40</b>
3.1 Evolução da Discussão em torno da Execução da Estratégia.....	42
3.2 Interação da Gerência e Colaboradores na Execução da Estratégia.....	44
<b>4 A GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA .....</b>	<b>46</b>
4.1 Conceito de Gerência e Gerência Intermediária.....	46
4.2 Atribuições da Gerência Intermediária.....	52
4.3 Competências e Habilidades Gerenciais .....	60
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
5.1 Tipologia do Estudo .....	66
5.2 Universo e Processo Amostral da Pesquisa.....	66
5.2.1 Justificativa quanto aos sujeitos da pesquisa.....	67
5.3 Instrumentos de coleta de dados .....	68
5.3.1 Pré-teste do questionário .....	68
5.3.2 Entrevistas em profundidade .....	69
5.4 Período da Coleta de Dados .....	70
5.5 Proposições do Estudo.....	70
5.6 Técnicas de Análise de Dados .....	71
5.6.1 Matriz Relacional das Proposições.....	71
5.6.2 Análise das Entrevistas.....	72

<b>6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>73</b>
Parte A - Análise dos Questionários .....	73
6.1 Análise dos Dados Coletados pelo Questionário .....	73
6.1.1 Análise das proposições através das questões dos questionários .....	75
6.1.1.1 Análise da proposição 1.....	75
6.1.1.2 Análise da proposição 2.....	79
6.1.1.3 Análise da proposição 3.....	88
6.1.1.4 Análise da proposição 4.....	91
6.1.1.5 Análise da proposição 5.....	96
Parte B - Apresentação das Entrevistas .....	100
6.2 Análise dos Dados Coletados pela Entrevista .....	100
Parte C - Análise das Proposições .....	107
6.3 Análise de Concordância /Importância para as Proposições .....	107
6.3.1 Análise da proposição 1.....	107
6.3.2 Análise da proposição 2.....	108
6.3.3 Análise da proposição 3.....	109
6.3.4 Análise da proposição 4.....	109
6.3.5 Análise da proposição 5.....	110
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE A - Carta Associados IBCO .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE D - Transcrição das Entrevistas .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO A - IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO B - Relação dos Associados ao IBCO por Unidade Federativa.....</b>	<b>156</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a proposta do estudo, por meio da descrição do problema de pesquisa, dos objetivos e de suas justificativas.

### 1.1 Problema de Pesquisa

O que têm em comum as organizações com reconhecido desempenho organizacional, com liderança em seus respectivos setores e mercados, e consideradas detentoras de vantagem competitiva? A resposta para essa questão pode ser complexa, mas dois aspectos compõem as bases das justificativas dessa superioridade: uma eficaz estratégia organizacional, e um adequado corpo gerencial. Para corroborar esta afirmação, Kaplan e Norton (2000), comentam sobre os resultados de uma pesquisa, realizada no princípio da década de 1980, entre consultores gerenciais, a qual revelou que, somente menos de 10% das estratégias formuladas pelas organizações foram implementadas com êxito. Com base nos resultados da pesquisa os autores argumentam sobre os aspectos de fracasso de eminentes CEO's e consideram que, a ênfase na estratégia dava origem à crença enganosa de que uma estratégia correta era a condição necessária e suficiente para o sucesso organizacional. Assim, comentam os autores que “[...] na maioria dos casos de fracasso, estima-se em 70%, que o verdadeiro problema não é má estratégia, e sim má execução” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 11). Com índices de fracasso na ordem estimada, percebe-se por que investidores exigentes chegaram à conclusão de que a execução da estratégia é mais importante do que a visão dela.

Drucker (1999) aborda a estratégia considerando que toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses e crenças a respeito de qual é seu negócio, quais são os seus objetivos, como define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. Por isso, devem estruturar e avaliar consistentemente esses aspectos. Nesse âmbito, Kim e Mauborgne (2005) compartilham da visão de Drucker, apresentando uma metodologia de criação e avaliação da estratégia:

A matriz de avaliação de valor é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente [...] Isto permite que a empresa compreenda em que os concorrentes estão investindo, os atributos nos quais se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega, e o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado.(KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 25).

Assim, pode-se considerar que, em linhas gerais, a estratégia define em que a empresa vai focar seus recursos, em qual momento o fará e para quais produtos e serviços, em modelos de negócio e mercados bem definidos. Como se pode notar a estratégia sempre será imprescindível ao sucesso do negócio. Porém, estratégia é apenas um lado do sucesso empresarial, pois para produzir resultados desejados as organizações necessitam de quadro de colaboradores bem preparados e uma gerência apta para entendê-la e efetivá-la de modo eficaz.

A literatura sobre estratégia tem dado ênfase ao papel da gerência no âmbito da implementação e execução da estratégia (PORTER, 1999 e PRAHALAD; HAMEL, 1995). Comentando sobre a atuação da gerência no contexto da estratégia, Drucker (1997, p. 27) afirma que “[...] o principal problema da gerência não é tomar uma decisão em si. Não é sequer obter os ‘fatos’ relativos à decisão. O problema básico é como tornar a decisão efetiva dentro e através da organização”. Está em evidência não apenas a importância do papel da gerência para fazer circular pela organização decisões que efetivam propostas da alta direção, mas a impossibilidade desta em fazer a estratégia correr por todos os canais e alamedas da organização, efetivando-a no dia-a-dia e, conseqüentemente, atingindo os resultados de seu trabalho.

Por gerência intermediária, termo denominado por Drucker (1997, p. 422), entende-se “[...] os administradores que numa organização formal ocupam posições acima dos supervisores de primeira linha e abaixo da administração da cúpula”. Maximiano (1997, p. 73), corrobora com essa visão ao comentar que os gerentes intermediários “[...] são os elos de ligação entre os grupos operacionais e a administração superior”. Ambos os autores identificam a gerência intermediária, no contexto da estrutura hierárquica de uma organização, delimitando suas fronteiras entre a alta direção e o nível operacional.

Contudo, esse conceito é insuficiente para expressar com maior propriedade o papel dessa gerência como agente de liderança de todo o processo, que deverá conduzir diante da estratégia. Essa intenção requer concepções mais intersubjetivas, como a apresentada por Batermann e Snell (1998). Nela os gerentes intermediários, também conhecidos como gerentes de

nível médio, são considerados “administradores táticos” termo cunhado por Bateman e Snell (1998):

Os administradores táticos são responsáveis por traduzir os objetivos gerais e planos desenvolvidos pelos administradores estratégicos em objetivos e atividades mais específicos. Essas decisões, ou táticas, envolvem ambos um horizonte temporal menor e a coordenação de recursos. Os administradores táticos são freqüentemente chamados de gerentes de nível médio, por que nas grandes organizações eles estão posicionados entre os administradores estratégicos e os operacionais. [...] Eles focalizam sua atenção nos relacionamentos com outras pessoas e no atingimento de resultados. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 31). (Sic)

Corroborando para a construção de um conceito mais expressivo e revelador sobre o papel da gerência intermediária, Smircich e Morgan (1982 apud CLEGG *et al.*, 2004, p. 258), empregam o termo “gestor de significado” para se referirem à gerência intermediária. Comentam que esses gestores “[...] empregam esforços em *construir sentido* na defesa dos interesses estratégicos de outros e em desenvolver consenso social em tornos dos significados resultantes” (sic).

Nos conceitos de Batermann e Snell (1998) e de Smircich e Morgan (1982), a gerência atua num campo de significados, por meio de ações simbólicas, no qual lhes cabe identificar para os colaboradores o que é importante, e, para outros, definir a realidade organizacional. Cabe à gerência intermediária fornecer senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma convincente visão de mundo. Essa visão de mundo deverá ser construída a partir da pluralidade, das contradições inerentes ao campo social, mas, deverá ser consensual, de modo a satisfazer propósitos do campo corporativo.

A atuação tática orientada por significados permeia o trabalho desses gestores e de seus colaboradores. Considera-se que, além de se responsabilizarem pela circulação da estratégia nas artérias e veias da empresa, é esperado que conheçam as melhores práticas para aplicá-las de forma mais eficaz. Conforme comenta Drucker (2002), faz-se necessário compreender bem o papel da gerência na contemporaneidade:

A tarefa fundamental da gerência permanece a mesma: possibilitar o desempenho conjunto de pessoas dando-lhes metas e valores de que elas necessitam para se desempenhar e responder às mudanças. Mas o significado em si desta tarefa mudou, nem que seja somente porque o desempenho da gerência mudou a força de trabalho, que era composta em grande parte por trabalhadores não-qualificados, transformando-a numa força de trabalhadores do conhecimento altamente educados. Poucos executivos estão cientes do tremendo impacto da gerência. (DRUCKER, 2002, p. 147).

A base de atuação dessa gerência intermediária está inserida no mercado competitivo, no qual resultados são cobrados dos gestores em velocidade crescente e, as mudanças são aspectos constantes desse quadro. Nesse cenário, os gestores necessitam ser cada vez mais completos em todas as suas competências e habilidades para alcançarem resultados esperados. Esses resultados serão atingidos por meio do empenho, da perseverança, da força e do desempenho das equipes, pois, sozinho o gestor não é capaz de gerá-los e cumprir as metas estabelecidas.

Atualmente, pode-se observar, no âmbito das atribuições da gerência, uma crescente demanda de conhecimentos sobre atividades típicas da gestão de pessoas. Concomitantemente, a literatura organizacional vem apregoando que, uma atribuição dessa gestão, é a formação de gestores capacitados para lidar com o comportamento humano em um contexto de trabalho altamente competitivo (FISCHER, 2001).

Pode-se reconhecer que o trabalho de natureza gerencial tem se tornado cada vez mais multidisciplinar, demandando conhecimento intensivo sobre o comportamento humano. Nem sempre o domínio dessas atribuições tem sido efetivado de forma adequada e, em muitos contextos organizacionais essa questão passa despercebida por parte da direção. Contudo, quando bem conduzida, abre um espaço de aprendizagem muito oportuno para a classe gerencial propiciando-lhe ganhos reais de competência.

Nesse contexto, confirma-se a necessidade de a gerência incluir no escopo de suas atuações profissionais a consideração pela formação do capital humano. Isso implica em dar atenção para a dimensão subjetiva do mundo do trabalho, em ampliar visões e conceitos sobre a perspectiva dos recursos humanos que compõem suas equipes, e também numa oportunidade para desenvolver conhecimento tácito. É nessa categoria que se insere sua capacidade e habilidade de atuar como *coaching*, para os processos de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores.

O capital humano representa a capacidade necessária às pessoas para que ofereçam soluções, sendo igualmente importante, pois, é fonte de inovação e renovação (STEWART, 1998).

Dessa forma a gerência intermediária deve estar apta a conduzir seus colaboradores ao melhor desempenho, sendo, principalmente, um facilitador e *coaching* de sua equipe. Tais atribuições exigem renovações em habilidades profissionais e pessoais, principalmente no desenvolvimento de atitudes adequadas e favoráveis ao ambiente de trabalho, pois, para uma equipe de alto desempenho, tais características, quando presentes no corpo gerencial, mostram-se altamente favoráveis.

Dutra (2004, p. 140) destaca o importante papel dos gerentes na construção de uma visão comum sobre a realidade percebida do negócio, da estratégia e dos objetivos empresariais. O autor enumera alguns desafios impostos a esses gerentes: a absorção dos conceitos pelas pessoas; a articulação desses conceitos nos processos de gestão - de forma a adicionar facilidade e valor para gestores e dirigentes, e permitir que todos os colaboradores possam se identificar com os processos de gestão decorrentes da aplicação dos conceitos. Acrescenta ainda, que “[...] a visão comum sobre a realidade deve permitir as pessoas, os gestores e dirigentes criticar sua realidade e transformá-la”. Portanto, a percepção dos gestores sobre a sua própria atuação e, particularmente, sobre o impacto desta na obtenção da visão compartilhada de seus liderados, parecem ser aspectos cruciais para a obtenção de resultados prospectados pela estratégia organizacional.

A existência de um quadro de colaboradores com qualidade suficiente para atingir seus objetivos dependerá, em muito, do desempenho de seus gerentes para formá-lo e desenvolvê-lo, conforme comenta Drucker (2002, p. 31): “[...] os gestores passam mais tempo tomando decisões sobre pessoas do que com qualquer outra coisa – e devem fazê-lo, pois nenhum outro tipo de decisão é tão durável em suas conseqüências ou tão difícil de desfazer quanto esta”. Contudo, o próprio autor admite que, em sua maioria, os gestores tomam más decisões a respeito das pessoas.

Tendo em vista as considerações anteriores sobre estratégia e profissionais em posições gerenciais, bem como a proposta do presente estudo, será dada ênfase a dois autores que discutem estratégia organizacional, quais sejam Porter (1999) e Prahalad e Hamel (1995). Esses autores preocupam-se em apontar caminhos que possam auxiliar as empresas no desenvolvimento de lideranças capazes para atuar em contexto de alta competitividade do mercado.

Enfatiza-se, também, neste trabalho, a revisão bibliográfica sobre as pessoas que atuam na execução da estratégia, como parte integrante da proposta de estudo, bem como sobre a gerência intermediária.

O estudo propõe o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória sobre a gerência intermediária, e a sua atuação na execução da estratégia. Para esse propósito elege o campo da consultoria organizacional, por meio de consultores organizacionais, como o campo empírico da pesquisa.

Assim, a questão de pesquisa é: **Quais são as percepções dos consultores organizacionais sobre a gerência intermediária no contexto da execução da estratégia?**

A inclusão de consultores organizacionais no estudo justifica-se diante da crença do pesquisador, quanto às percepções que esse público desenvolve, mediante os projetos de consultorias que realizam nos diferentes contextos organizacionais em que atuam. Desse modo, a crença sustenta-se na existência de uma relação de proximidade entre os consultores organizacionais e a gerência intermediária. Essa relação se estabelece por meio de processos interativos decorrentes da implementação e do desenvolvimento de tais projetos. Concebe-se então, que a atuação desta gerência ocorre mediante um conjunto de funções, atribuições, competências e papéis tipicamente peculiares ao trabalho da execução da estratégia organizacional. Entende-se também que os consultores organizacionais, de algum modo, acompanham esta atuação e, em alguns casos, atuam no sentido de capacitá-las para este trabalho.

## **1.2 Objetivos do Estudo**

O objetivo geral do estudo é analisar o trabalho da gerência intermediária no contexto da execução da estratégia.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- Revisar a literatura sobre estratégia, a partir das abordagens de Porter (1999) e Prahalad e Hamel (1995); e sobre a gerência intermediária - a partir da

caracterização da sua constituição, campo de atuação, atribuições, papéis, competências e habilidades requeridas, no âmbito da execução da estratégia;

- conhecer as percepções dos consultores organizacionais quanto às atribuições; às funções; aos papéis e às competências que podem estar associadas à gerência intermediária no contexto da execução da estratégia.

O resultado final do estudo deverá gerar um conjunto de informações sobre a gerência intermediária, no âmbito da fase de execução da estratégia organizacional.

### **1.3 Justificativas e Contribuições do Estudo**

Este trabalho busca aprofundar conhecimentos sobre a gerência intermediária, com foco de sua atuação no âmbito da estratégia e do sucesso do negócio. Parte-se do pressuposto da reconhecida importância dessa classe gerencial na execução da estratégia, dado o seu conhecimento e a sua proximidade às pessoas, aos processos, à cultura e à atuação da própria organização. No tocante à pesquisa bibliográfica enfatiza-se a importância do estudo para contribuir com a explicitação do assunto, posto que se trata de uma temática sujeita a definições consensuais, no âmbito da literatura sobre gerenciamento, em especial no contexto da execução da estratégia. Nessa linha, destaca-se sua importância para uma melhor compreensão sobre o conjunto de atribuições, funções, papéis e competências desejadas para a gerência intermediária.

Em decorrência do aspecto anteriormente abordado, destaca-se também sua importância para o Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas – GEOGEP, do Mestrado Profissional em Administração, na medida em que trata de tema pertinente à sua linha de pesquisa.

Em relação ao campo empírico eleito para o estudo (consultores organizacionais), dá-se conta que a literatura da gestão apóia-se em muitos dados de pesquisas obtidos a partir de estudos (*cases*) desenvolvidos por pesquisadores-consultores, ou seja, tais estudos são, em grande parte, provenientes de trabalhos de consultoria dos próprios pesquisadores. Neste estudo, destacam-se, dentre outros, Peter Drucker, Michel Porter, Prahalad e Hamel.

Com base nessa perspectiva, elegeu-se como sujeito da pesquisa, a categoria profissional consultores organizacionais, associados ao IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações, instituição nacional afiliada à instituição internacional ICMCI – The International Council of Management Consulting Institutes, com sede em New York. Reside nessa opção a contribuição principal do estudo, por meio da coleta de dados primários para compor os objetivos do mesmo.

Importante salientar que, dentre as justificativas do trabalho, a sua concepção decorre de questionamentos do pesquisador frente à sua própria atuação profissional, em nível de gerência intermediária, particularmente, na condução de uma equipe de colaboradores. As inquietações decorrentes dos questionamentos foram as razões que o conduziram para a busca de um novo aprendizado no campo da liderança de equipes. Nessa ocasião, cursar a disciplina Gestão de Pessoas, no início do seu Mestrado Profissional em Administração da Unimep, foi o mote da estruturação do presente estudo.

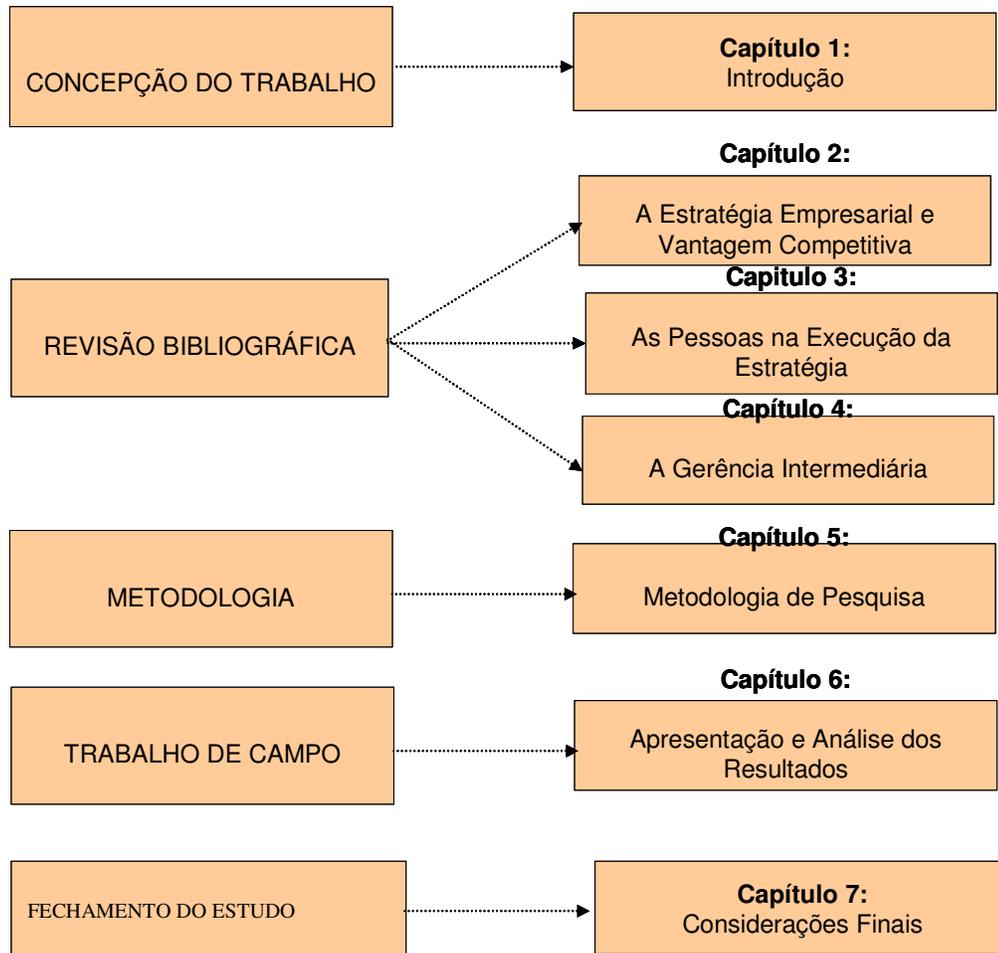
Ao se interar com as abordagens contemporâneas da gestão de pessoas e do comportamento humano no ambiente de trabalho, foi possível repensar práticas profissionais de seu dia-a-dia, analisar falhas e equívocos, tomar medidas corretivas e avaliar, empiricamente, melhorias de desempenho no trabalho e na equipe.

Após o aprendizado obtido, por meio de vivência pessoal, verificou-se a necessidade de aprofundar conhecimentos sobre “gerência intermediária” e “execução da estratégia”, pela abordagem de obtenção de resultados e desempenhos superiores.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo, apresentam-se a concepção do estudo, os objetivos, as proposições e as justificativas. O capítulo dois apresenta uma revisão bibliográfica sobre estratégia empresarial e vantagem competitiva. O capítulo três discorre sobre as pessoas na execução da estratégia e sua importância nesse contexto. O capítulo quatro apresenta a gerência intermediária abordando o conceito, as atribuições, os papéis, as funções e a competência. O capítulo cinco mostra a metodologia do estudo. No capítulo seis são

apresentados os dados primários e suas análises. O capítulo sete apresenta as considerações finais do estudo. A seguir apresenta-se, a título de ilustração, o esquema da estrutura do trabalho:



**Fonte:** elaborada pelo autor.

**Figura 1 – Estrutura do trabalho.**

## 2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA

O presente capítulo desenvolve a abordagem estratégia empresarial apresentando uma discussão sobre o seu conceito, sua concepção e sua formulação, privilegiando a visão dos autores Porter (1999) e Prahalad e Hamel (1995) .

### 2.1 Conceito e Concepção de Estratégia

Conforme previamente comentada no capítulo 1, a discussão em torno de um desempenho empresarial superior requer considerações sobre dois aspectos, dentre outros: a estratégia empresarial adotada pela organização e o desempenho da gerência intermediária na implementação e execução desta. Estratégia é um termo que expressa sentido de direção, que emana orientações para um determinado percurso, ou para o enfrentamento de uma ação desconhecida ou pouco compreensível. Segundo Oliveira (2001), a palavra significa, literalmente:

[...] a arte do general; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava tudo o que o general faz. [...] a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. [...] frase de autor desconhecido “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou. (OLIVEIRA, 2001, p. 25)

A origem da estratégia empresarial, por meio de seu planejamento estratégico, pode ser considerada muito antiga. Para Mintzberg (2004, p. 21-22) ela data de 2.400 anos, quando Sun Tzu, em *The Art of War* faz uma referência a um ‘diretor de planejamento’. Sobre a origem da estratégia na literatura administrativa, Mintzberg (2004, p. 49) salienta a importância da publicação do livro *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff (1965), considerado um acontecimento importante para o mundo da Administração da época. Essa obra representou uma espécie de

crescimento e desenvolvimento da teoria do planejamento estratégico, oferecendo um grau de elaboração raramente tentado desde então.

A estratégia é considerada como fundamental para o crescimento, sobrevivência e o sucesso da organização, particularmente em mercados competitivos. Tachizawa e Rezende (2000, p. 33) mencionam que, embora o processo de crescimento das organizações esteja repleto de acidentes, eventos aleatórios, acontecimentos fortuitos, coincidências, azar e sorte, é inegável que o planejamento estratégico ajuda em muito a gestão do processo de crescimento.

Uma definição de estratégia apresentada por Mintzberg (2004, p. 21-27), evoca os seguintes sentidos: pensar no futuro; controlar o futuro e tomar decisão de forma integrada: é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

A abordagem conceitual sobre estratégia invariavelmente, remete aos termos mercado e concorrência, assim Porter (1989) introduz esses componentes:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1989, p. 1)

A estratégia, conforme Oliveira (2001, p. 157), representa para toda empresa, a visão do futuro, e do que precisa ser feito para realizar o esperado; e, determina a ação, o comprometimento e a forma de atuação dos executivos, os quais induzem nos empregados os valores da empresa, focalizando as decisões estratégicas, táticas e operacionais na perseguição da visão do futuro.

Estratégia Empresarial é definida por Oliveira (2001, p.157), como ação básica, estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar de forma adequada, e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. O autor define a finalidade da estratégia ao mencionar:

A finalidade da estratégia empresarial é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E, nessa situação, a empresa a

procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. (OLIVEIRA, 2001, p. 24)

Oliveira (2001) justifica a estratégia relacionando-a à linha de tempo futuro, a cenários operantes da organização, associando-lhe propriedades preditivas preteridas.

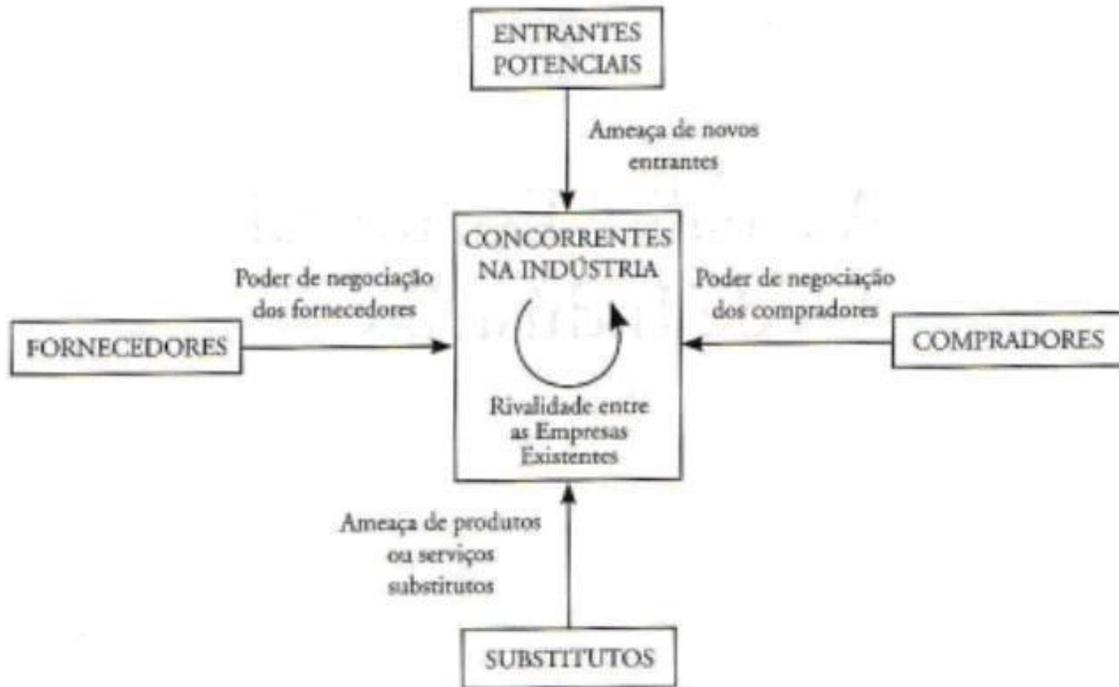
Saraiva e Carrieri (2007, p. 4), comentando sobre a formulação e a concepção da estratégia empresarial, recorre ao trabalho de Pettigrew (1977, p. 78, *apud* Saraiva; Carrieri, 2007, p. 4), que define a formulação como um percurso intencional desenvolvido a partir do que o autor chama de “dilemas organizacionais”, ocorrendo todo tempo nas organizações.

Dessa maneira, a estratégia seria formada por escolhas feitas e colocadas em ação por meio de processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, que se desenvolvem na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo.

A estratégia empresarial é para Tachizawa e Rezende (2000, p. 71), um recurso que possibilita às empresas buscarem vantagens para seus produtos ou serviços, vantagens estas que possam ser observadas e desfrutadas pelos consumidores. Nessa linha o autor comenta que o grande objetivo de toda organização é ter uma forte posição competitiva, o que significa elevar as barreiras à entrada de novos competidores; engendrar um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; tornar seu perfil compatível ou sinônimo de fatores-chave de sucesso do setor; ter um conjunto competente de estratégias competitivas inerentes; aumentar a integração, ou o poder de barganha, em relação a fornecedores e a intermediários e, por último, ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, possuir um conjunto de produtos ou serviços altamente compatibilizados pelos usuários. (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p. 71)

No tocante à formulação da estratégia, Porter (1991, p. 22) considera que, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo e abrangendo forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com as quais ela compete.

Porter considera em sua análise que, a intensidade, ou o grau de concorrência dependem de cinco forças competitivas básicas conforme mostra a figura 2 a seguir:



**Fonte:** Porter (1991)

**Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria**

Porter (1989) argumenta que, no que diz respeito à estratégia competitiva, a meta final da organização é lidar com as regras e modificá-las de forma ideal em favor da empresa

[...] para produzir um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas; a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”. (PORTER, 1989, p. 3)

A partir desse entendimento, o exercício da concepção da estratégia deve avaliar muitos aspectos para conseguir monitorar e prever esse trabalho com todas as informações e considerações que possibilitem sua boa formulação.

A concepção da estratégia associa-se também ao conhecimento sobre as competências da organização, em especial da classe gerencial. Num artigo que tratou a gerência intermediária e as competências, King *et al.* (2002) comentam que, cabe à alta gerência compreender melhor os pontos fortes das competências existentes na empresa e identificar áreas em que o fortalecimento, ou o desenvolvimento destas é necessário. Esse entendimento pode ser o passo inicial e fundamental no processo que tem como objetivo final consolidar as competências atuais, ou desenvolver novas competências que contribuam para criar e manter uma vantagem competitiva sustentável. “[...] tais gerentes possuem uma base sólida de conhecimento e constataram que parte do valor de uma competência origina-se da assimilação e da transmissão de novos conhecimentos para a organização. (KING *et al.*, 2002, p. 41).

Para definir estratégia, Oliveira (2001, p. 28) considera que a decisão estratégica pressupõe o executivo (diretoria e/ou alta gerência) colocar sua empresa para a frente; portanto, exige otimizado nível de iniciativa por parte do executivo “[...] Quando ocorre uma decisão estratégica, a empresa está procurando consolidar um nível de vantagem competitiva perante seus concorrentes, tendo em vista o mercado que está sendo disputado pelas empresas concorrentes”.

Oliveira (2001), apresenta as várias características que são partes integrantes da decisão estratégica, conforme ilustra a figura 3.



Fonte: Oliveira (2001)

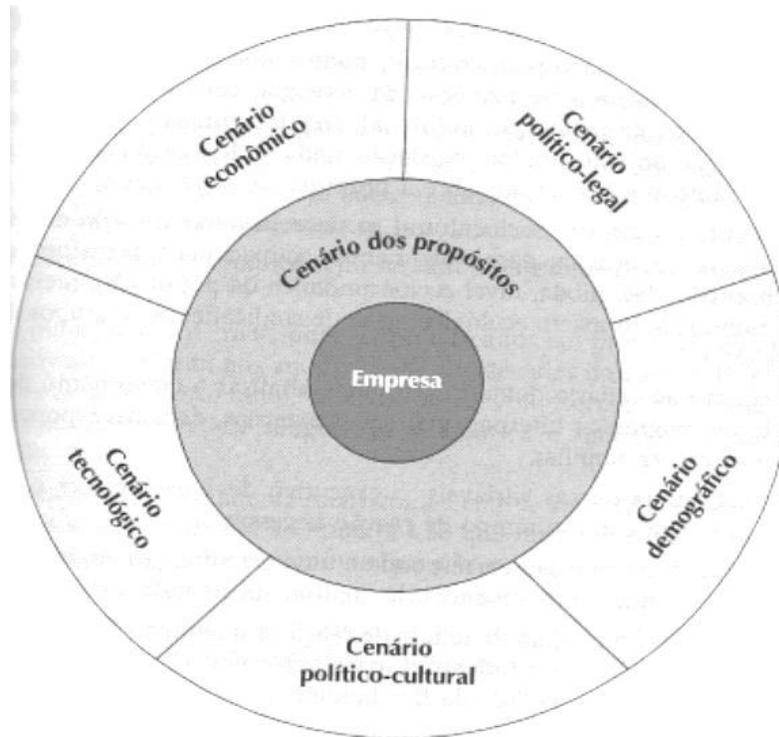
**Figura 3 – Características da Decisão Estratégica**

No tocante ao planejamento da estratégia, Tachizawa e Rezende (2000), comentam que este demanda algumas condições e premissas, e considera, ainda, como as principais características do processo, os seguintes aspectos:

- Clareza do horizonte temporal dado que a sistematização, as informações, a possibilidade de quantificação, etc., serão diferentes em se tratando de planejamento de curto médio e longo prazos;
- Credibilidade e legitimidade de quem coordena o processo, sem o que as pessoas não irão se engajar na sua formulação e muito menos na implantação do planejado;
- Entendimento de que o planejamento implica em mudanças e que toda proposta de mudança gera reação por parte de pessoas e grupos;
- Enfoque como um jogo coletivo, que, muito embora permita habilidades individuais, está fundamentalmente centrado no trabalho em grupo e por isso tem de ser, necessariamente participativo;
- Freqüente falta de informações relevantes e sobra de informações inúteis; e
- Não deve ocupar todo o tempo da administração, pois inviabiliza a ação; (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p. 34)

Além disso, um planejamento estratégico deve levar em consideração os diferentes cenários que compõem a realidade atual enfrentada pela organização no ambiente externo, ambiente este altamente direcionador e modelador do negócio. Os cenários externos são de ordem tecnológica, políticas trabalhistas, economia, sociedade e cultura, e dados demográficos.

No tocante aos cenários de propósitos (vide figura 4), Oliveira (2001, p. 169) comenta que correspondem aos setores de atuação definidos como inseridos na missão da empresa.



Fonte: Oliveira (2001)

**Figura 4 – Cenários Estratégicos**

Tachizawa e Rezende (2000, p. 73), comentam que, por meio da estratégia empresarial a empresa constrói sua vantagem competitiva. Esta representa o valor que a empresa consegue criar para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção. Esse fato a torna uma produtora singular sob a ótica do usuário, e é resultado do baixo custo ou da diferenciação com que a empresa opera.

Corroborando com essa visão de vantagem competitiva, Porter (1989, p. 2) afirma que esta surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.

Aprofundar-se no tema leva a considerações sobre “competências organizacionais” que, King *et al.* (2002, p. 37) compreendem como a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. As competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência tornem-se

uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem em dificuldade ou alto custo para serem copiados.

A questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. Comentando sobre isto Porter (1989, p. 9) afirma “[...] a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. [...] existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”.

O papel das competências para a construção da vantagem competitiva, na visão de King *et al.* (2002), deve conter as seguintes propriedades: caráter tácito; robustez, fixação; e consenso.

- **O caráter tácito** reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Uma competência pode estar em alguns pontos entre o conhecimento explícito e o tácito. [...] As competências tácitas são importantes para vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto muito mais difíceis de serem imitadas. As competências explícitas por outro lado, podem ser reproduzidas com facilidade em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva.
- **Robustez** caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças do ambiente. Competências robustas não dependem do conjunto determinada de circunstâncias externas. [...] Robustez aumenta o valor das competências conferindo-lhes maior durabilidade. Dessa forma, as competências robustas contribuem para tornar sustentável a vantagem competitiva.
- **Fixação** de uma competência compreende a possibilidade de que esta seja transferida para outra empresa. [...] As competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa, No outro extremo, as competências vinculadas a missão, à cultura ou aos valores da empresa são extremamente fixas.
- **Consenso** reflete o entendimento compartilhado, ou as percepções comuns dentro de um grupo. O consenso relacionado à competência ocorre quando os gerentes possuem a mesma opinião sobre a vantagem competitiva da empresa. KING *et al.* (2002, p. 38-39)

Para Oliveira (2001, p. 26), a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante do sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência da alta administração é tão importante quanto sua estratégia.

Esse aspecto, destacado pelo autor, comporá o capítulo 4 deste estudo no qual será abordada a execução da estratégia.

Aprofundando esse aspecto, QI (2005) afirma que a boa estratégia não tem sua implementação garantida e, conseqüentemente, sua eficácia fica comprometida, caso a alta gerência não esteja suportando fortemente a gerência intermediária. Nessa visão, de acordo com o autor (2005, p.5) “[...] reconhece-se que uma boa estratégia não garante sua execução bem sucedida. Fazer uma estratégia bem sucedida tornar-se ainda mais complexa em uma situação onde os gerentes médios são suportados suficientemente e eficazmente por gerentes superiores”. (Tradução nossa).

Para uma melhor compreensão particularizada da Estratégia Organizacional, são apresentadas na seqüência as concepções dos autores Michael Porter (1999) e Prahalad e Hamel (1995).

## **2.2 Concepção de Michael Porter**

Para Porter (1999, p. 46), há mais de duas décadas os gerentes estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado, pois somente serão capazes de superar, em desempenho, os concorrentes, se conseguirem estabelecer uma diferença duradoura. Essa diferença deve proporcionar maior valor aos clientes, ou gerar valor comparável a um custo maior baixo, ou ambos.

O autor considera a existência de três abordagens estratégicas para superar a competição, quais sejam, liderança no custo total, diferenciação e enfoque:

Liderança no custo total: [...] bastante comum nos anos 70[...] consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.

Diferenciação: [...] diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

Enfoque: [...] focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico [...] visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em consideração. (PORTER, 1999, p. 50-52).

Em sua análise o autor considera que a eficácia operacional (desempenho de atividades melhor do que os concorrentes) não é capaz de manter sozinha uma posição superior da organização frente à concorrência. Faz-se necessário entender duas razões básicas, a eficácia operacional e a convergência competitiva.

A eficácia operacional refere-se ao valor máximo que é capaz de proporcionar com o fornecimento de um certo produto ou serviço, a um dado custo, utilizando os melhores recursos disponíveis em termos de tecnologia, habilidade, técnica gerencial e insumos de terceiros.

Sobre a convergência competitiva quanto mais praticam o benchmarking, mais as empresas assemelham-se entre si (isomorfismo). Quanto mais os concorrentes terceirizam as atividades para prestadores de serviços eficientes, em geral os mesmos, mais genéricas tornam-se as atividades.

À medida que os concorrentes assemelham-se uns aos outros pela busca de melhorias de qualidade, nas reduções dos ciclos e nas parcerias com os fornecedores, as estratégias tornam-se convergentes e a competição se transforma numa série de corridas ao longo das mesmas trajetórias, em que ninguém ganha o grande prêmio (PORTER, 1999).

Diante das considerações anteriormente apresentadas, Porter (1999, p. 52), acrescenta que “[...] a competição baseada apenas na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando à guerras de desgaste que terminam apenas com a limitação da competição”.

Analisando as posições estratégicas, Porter (1999) considera que estas emergem de três fontes distintas, não sendo mutuamente excludentes e que, muitas vezes, apresentam-se sobrepostas, são elas:

- posicionamento baseado na variedade: refere-se à produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. Esse tipo de posicionamento é economicamente eficaz quando a empresa “[...] é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas” (PORTER, 1999, p. 58).
- posicionamento baseado nas necessidades: mais próximo ao pensamento tradicional de ter como alvo um segmento de clientes, visa atender à maioria das necessidades de um determinado clientes. “As diferenças de necessidades não se refletirão em posicionamentos significativos, a não ser que também se distinga o melhor conjunto de atividades para satisfazer-lhes. Se não fosse assim, todos os concorrentes seriam

capazes de atender às mesmas necessidades e o posicionamento deixaria de ser exclusivo ou valioso” (PORTER, 1999, p. 60).

- posicionamento baseado no acesso: segmentação dos clientes em razão as diferenças nas modalidades de acesso - razões geográficas, ou baseadas no porte do cliente- (PORTER, 1999, p. 58- 61).

Pode parecer que, ao optar por um dos três posicionamentos, a empresa garante a vantagem sustentável frente a um mercado tão competitivo, conforme apresentado. Mas, para Porter (1999), não é o bastante, pois, a posição estratégica sustentável exige opções excludentes. Assegurar um posicionamento estratégico sustentável exige que as empresas aprendam a lidar com a imitação dos concorrentes. Essa imitação pode acontecer de duas maneiras: (a) quando o concorrente se reposiciona como cópia fiel da empresa estabelecida; (b) quando uma empresa acrescenta às suas atividades as características, serviços ou tecnologias de uma posição bem sucedida. Nesse sentido Porter (1999) conclui:

As opções excludentes implícitas no posicionamento permeiam a competição e são essenciais na estratégia. Elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento, pois os concorrentes que se envolverem nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades (PORTER, 1999, p. 66).

Porter (1999) deixa claro que a essência da estratégia é escolher o que não deve ser feito, diferentemente da eficácia operacional, que busca a excelência por meio de atividades individuais. Assim, a vantagem competitiva é produto da combinação das atividades exigidas pela escolha de determinado posicionamento, ou seja, depende da maneira como as atividades se compatibilizam e se reforçam.

Uma consideração clara sobre a vantagem competitiva de Porter (1999), pode ser sintetizada a seguir:

A vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades. A compatibilidade entre as atividades acarreta substanciais reduções de custo ou aumento da diferenciação. Ademais, o valor competitivo das atividades individuais – ou habilidades, competências ou recursos associados – não podem ser desvinculados do sistema ou da estratégia. (PORTER, 1999, p. 71)

### 2.3 Concepção de Prahalad e Hamel

Prahalad e Hamel (1995), são contrários à idéia de estratégia na linha da “adaptação” e propõem a “intenção estratégica” que coloca a empresa no centro da formulação da Estratégia Organizacional, transformando, assim, as regras do jogo concorrencial e criando novos espaços. O principal objetivo da estratégia organizacional é a transformação e a renovação, e não a adaptação às condições da concorrência.

Para os autores inexistente posição exclusiva; as empresas não atingem um posicionamento exclusivo que possa ser defendido ou mantido no mercado. Segundo Prahalad e Hamel (1995, p. 20) “[...] não existe algo como manter a liderança; a liderança precisa ser constantemente reinventada”, pois “[...] a liderança do mercado hoje certamente não significa a liderança de mercado de amanhã”.

Os autores atribuem insucesso de algumas organizações às escolhas de suas gerências quando se propõem a efetuar mudanças, na tentativa de se prepararem ou para acompanharem as exigências do mercado. Falta a essas gerências clareza sobre dois pontos fundamentais: o que mudar e quando mudar. A “reestruturação e reengenharia” não bastam como processos para solucionar os problemas das empresas. Para esses autores (op.cit.), não basta a empresa diminuir o seu tamanho e aumentar sua eficiência e rapidez. Por mais importantes que sejam essas tarefas, a empresa também precisa ser capaz de reavaliar e regenerar suas estratégias centrais, como também reinventar e corretamente avaliar seu setor e área de atuação, bem como serviços e produtos oferecidos ao mercado.

Prahalad e Hamel (1995), também questionam o momento dessa transformação, baseados nos motivos pelos quais ela é efetivada, ou seja, se ocorre de modo tardio (em pleno clima de crise) ou de modo antecipado (em clima de tranquilidade e reflexão); se a agenda de transformação é determinada por concorrentes de maior visão do futuro, ou resulta de uma visão do futuro; se a transformação é súbita e brutal, ou contínua e tranqüila. Para assegurar seu lugar no futuro as organizações devem ir além da reengenharia. Segundo os autores:

[...] mercados surgirão em velocidades diferentes ao redor do mundo e qualquer empresa que espere estabelecer um papel de liderança terá que colaborar e aprender com os primeiros clientes, fornecedores de tecnologia e fornecedores de modo geral, independente de onde eles estejam. A distribuição

global será necessária para captar as recompensas da liderança e amortizar totalmente os investimentos associados. (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 32).

Os autores seguem essa linha de pensamento esclarecendo que, empresas com visão clara e premeditada da direção para onde pretendem levar os setores em que atuam, e que são capazes de coordenar recursos internos e externos, serão extremamente recompensadas. Seguem destacando que competir pelo futuro, exige não só a redefinição da estratégia organizacional, mas a redefinição do papel da alta gerência na criação da estratégia. A avaliação das competências organizacionais e o desenvolvimento de novas competências necessárias à organização, também é papel a ser desempenhado pela alta gerência, complementam.

Concentrar a organização no produto final é apropriado, conforme entendimento dos autores. Porém eles consideram que esse foco precisa ser suplementado por foco nas competências essenciais da organização, ou seja, uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências.

Uma empresa incapaz de dar foco a suas competências essenciais deve enfrentar problemas com novas oportunidades, pois, provavelmente, as competências necessárias para o profundo aproveitamento da oportunidade de mercado não estarão disponíveis de maneira eficaz em tempo hábil, para aproveitar a oportunidade pela organização.

A criação de uma perspectiva de competências essenciais efetiva nas organizações passa por toda equipe gerencial. Essa equipe precisa compreender e participar de cinco tarefas fundamentais da administração das competências: (a) identificar as competências essenciais existentes; (b) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (c) desenvolver as competências essenciais; (d) distribuir as competências essenciais e (e) proteger e defender a liderança das competências essenciais. A respeito dessas tarefas, os autores comentam:

- **Identificação das competências essenciais:** não é possível administrar as competências essenciais, se a classe gerencial não possui consenso sobre a mesma;
- **definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais:** a agenda de desenvolvimento de competências de uma empresa é determinada por sua arquitetura estratégica. Porém, os autores ressaltam que uma matriz de competência é muito útil nesse processo. Eles consideram que a matriz gera maior

clareza referente às oportunidade de fortalecer a posição em determinado mercado, importando competências que, talvez, residam em outra parte da organização; avaliação das novas competências necessárias à organização para garantir o futuro; oportunidade de avaliar as competências necessárias para novos mercados/produtos ainda não explorados pela organização;

- **desenvolvimento de novas competências essenciais:** desenvolver a liderança em competências pode levar muitos anos. Dessa forma a consistência desse esforço é fundamental, mas, sem um consenso dentro da classe gerencial a empresa pode fracassar nesse objetivo;
- **distribuição das competências essenciais:** para melhor utilizar as competências na organização é necessário que, entre os vários negócios e divisões da organização, exista uma distribuição eficiente dessas competências.
- **proteção e defesa das competências essenciais:** pode-se perder a liderança das competências essenciais de diversas formas. Elas podem se deteriorar, fragmentar, serem entregues inadvertidamente a parceiro ou perdidas em desinvestimentos em negócios de retorno não satisfatório. A proteção dessa competência exige vigilância constante por parte da alta gerência. Somente após salvaguardar as competências existentes uma empresa pode focar a migração para o futuro.

O futuro não é uma extrapolação do passado. Para os autores, “[...] competir pelo futuro exige não só a redefinição da estratégia, mas a redefinição do papel da gerência na criação da estratégia” (PRAHAHALD; HAMEL, 1995, p. 35).

Pode-se observar que os autores discutem, e dão ênfase, à criação das competências essenciais a partir dos recursos da empresa, enquanto que, Porter dá ênfase às escolhas entre atividades. Assim, Prahalad e Hamel focam na estruturação da organização para as demandas e oportunidades futuras, enquanto Porter foca o meio em que a organização se encontra e seu posicionamento presente.

Com base nos argumentos sobre a estratégia empresarial e a vantagem competitiva apresentados neste capítulo, bem como em sua importância para o sucesso empresarial, busca-se

compreender a percepção dos consultores sobre a importância por eles associada à estratégia, nas diferentes fases, e sua implementação.

### 3 AS PESSOAS NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A execução de qualquer estratégia empresarial, seja perfeita, razoável ou com muitas imperfeições, no mercado atual passa, necessariamente, por pessoas. São elas que a construirão diariamente, a partir de um corpo gerencial apto para fazê-la fluir de forma clara e objetiva, e agindo proativa e corretamente para corrigir as suas imperfeições ou fuga do trajeto estabelecido. Nesse sentido, pode-se argumentar que as pessoas são a estratégia aplicada na organização.

Como a execução da estratégia passa, necessariamente, por pessoas, estas assumem papel importante no desempenho da organização. Porém, nem todas as organizações realmente reconhecem essa importância. Sobre esse aspecto, Drucker (2002) coloca a seguinte consideração:

Hoje todas as organizações dizem: “As pessoas são nosso maior ativo”. Entretanto, poucas praticam aquilo que pregam e menos ainda acreditam nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las. (DRUCKER, 2002, p. 115).

Em Organização Orientada para a Estratégia (Kaplan; Norton, 2000) apresentam o resultado de uma pesquisa realizada com 275 gestores, de nível gerencial, tendo observado maior importância na execução da estratégia, do que na qualidade da estratégia em si. Essa conclusão gerou muita surpresa por parte dos teóricos da área, em função dos consultores, pesquisadores, imprensa especializada, dentre outros, sempre concentrarem toda a atenção e esforços na geração de estratégia empresarial capaz de gerar desempenho superior e vantagem competitiva no mercado.

Assim, a crença de que a estratégia era condição suficiente para o sucesso já não conseguia se sustentar. Dessa forma, a importância das pessoas na execução da estratégia, bem como a importância entre a estratégia e a execução, foi confirmada.

A esse respeito, Pfeffer (1994, p. 15) esclarece que: “[...] a medida que outras fontes de êxito competitivo tornaram-se menos importantes, o que permanece como fator crucial e diferenciador é a organização, seus funcionários e como trabalham”. O autor afirma que, se o êxito competitivo é conseguido por meio de pessoas, então, as habilidades dessas pessoas são

críticas. Conseqüentemente, uma das implicações mais óbvias da base mutável do êxito competitivo é a importância crescente de ter uma força de trabalho com habilidades adequadas.

Na execução da estratégia com pessoas, Drucker (2002), resgata a percepção de Taylor:

Uma das percepções mais valiosas de Taylor foi descobrir que o planejamento e execução são coisas diferentes. [...] É sobre esta contribuição que repousa toda a estrutura da administração moderna. [...] Mas a separação entre planejamento e execução durante a análise do trabalho não implica que o planejador e o executor devem ser duas pessoas diferentes. (DRUCKER, 2002, p. 285).

Em um mercado cada vez mais competitivo, no qual onde os resultados são cobrados dos gestores em velocidade crescente e, com as mudanças tendo constante participação nesse quadro, esses profissionais necessitam ser cada vez mais completos em todas as suas competências e habilidades para conseguirem resultados esperados. Nesse contexto, cabe à gerência intermediária observar que, a natureza do mercado competitivo (no qual produtos e serviços são rapidamente copiados pela concorrência), exige ações eficazes para a sobrevivência e obtenção de vantagem competitiva. Entre essas ações, o investimento no fator humano mostra-se fundamental para fomentar essas duas dimensões e garantir eficácia empresarial.

A este respeito, Sant'Anna (2008, p. 3) argumenta que, as pressões em torno da competitividade, a intensificação dos processos de globalização e as profundas transformações nas estruturas dos mercados evidenciam a relevância de as organizações revisitarem seus modelos e instrumentos de gestão, em particular os direcionados ao gerenciamento de seus elementos humanos. Ainda nessa linha, o autor observa que essa nova realidade traz à tona a importância de valorizar o chamado, capital intelectual, e de reconhecer a relevância das pessoas e de suas competências, como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis.

Mintzberg (1995), ao levantar considerações sobre a execução da estratégia e seus autores, defende a idéia de incorporar diferentes profissionais da organização, também no âmbito da formulação da estratégia. Desse modo, argumenta ser uma grande falácia do gerenciamento estratégico convencional, acreditar que uma estratégia deva ser formulada somente por pessoas em posição de destaque na empresa, as quais, muitas vezes, estão distanciadas dos detalhes e dos percalços de se conduzir uma organização no dia-a-dia. E isso explica um grande número de falhas drásticas ocorridas nos negócios e nas políticas governamentais hoje em dia.

Bateman e Snell (2007) consideram que:

[...] não basta apenas formular uma estratégia correta. [...] Nos últimos anos, as corporações e os consultores em estratégia tem dado mais atenção à implementação. [...] um bom plano não garante sucesso. [...] A estratégia deve ser apoiada por decisões considerando estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos, sistemas de recompensa, sistemas de informação, cultura organizacional e estilos de liderança apropriados. [...] Os gerentes de todos os níveis são envolvidos na formulação da estratégia e na identificação e execução dos métodos de implementação das novas estratégias. (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 140).

É preciso também considerar que a estrutura das empresas tem se alterado, fazendo com que, cada vez mais, as unidades de negócio, ou seja, equipes descentralizadas e mais próximas dos clientes, tenham importância crescente no negócio e, com isso, demandas para a organização. Referente a essa alteração na organização das empresas, encontra-se em Kaplan e Norton (2000) a seguinte explicação:

Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que o investimento em ativos fixos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. [...] O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 13).

### 3.1 Evolução da Discussão em Torno da Execução da Estratégia

A discussão em torno da importância da execução da estratégia, frente à sua definição passa a ter grande importância em função da maneira como a Administração teve sua evolução como ciência teórica e pragmática. Nesse sentido, Maximiano (1997) resgata que, no início da Administração, como ciência, o trabalho apresentado por Taylor, em 1895, como primeira obra “*A piece-rate system*” contribui para destacar essa realidade:

Em *A piece-rate system*, Taylor propõe um método que residem as raízes da administração científica. Taylor argumentou que a administração deveria primeiro procurar descobrir quanto tempo levaria para que um homem, dando o melhor de si, completasse uma tarefa. A administração então poderia estabelecer

um pagamento por peça de forma que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar remuneração razoável. [...] O ataque ao problema dos salários é considerado o primeiro estágio do movimento da administração científica. (MAXIMIANO, 1997, p. 85-86).

Passada essa primeira fase, a Administração voltou-se para a produtividade do trabalhador, com a análise do perfil e das características deste, bem como com a padronização das ferramentas, movimentos e operações, objetivando melhoria na produtividade. Essa é a base para a separação entre a execução e a definição da estratégia.

O trabalhador deve executar a estratégia definida conforme meios e ferramentas desenvolvidas pela organização. A esse respeito, Maximiano (1997) descreve:

a principal mudança recomendada era a criação de um departamento de planejamento, ao qual caberia o trabalho, eminentemente intelectual, de estudar e propor os aprimoramentos do chão-de-fábrica. Os trabalhadores e seus supervisores imediatos deveriam ocupar-se exclusivamente da produção. (MAXIMIANO, 1997, p.89)

No contexto histórico, McGregor descreve e denomina a teoria gerencial convencional como “Teoria X”, que corresponde às propostas da Escola da Administração Científica. A ideologia dessa teoria afirma que o ser humano é avesso ao trabalho. Assim, a Administração precisa dar atenção ao incremento da produtividade e aos esquemas de incentivos. De acordo com Motta e Vasconcelos (2008), esquematicamente, essa teoria gerencial contém os seguintes pressupostos básicos:

Os gerentes e administradores são os únicos responsáveis pela organização dos fatores de produção;

Os gerentes e administradores devem estabelecer padrões explícitos de comportamento e monitorá-los, exercendo de forma estrita o controle social burocrático, baseando-se nas regras e em outros elementos formais. Trata-se de um estilo de gestão centralizador e autoritário.

A intervenção e o controle gerencial são fundamentais para garantir a produtividade e a eficiência. Sem o controle, o ser humano tende a ser passivo e resistente a colaborar para o atingimento dos objetivos organizacionais. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 67). (sic)

Assim, a constatação da importância da execução da estratégia levou muitos anos para ser reconhecida nas empresas. Kaplan e Norton (2000, p. 225) afirmam que, no passado, o

alinhamento de todos os empregados com a estratégia não era fator crítico. Há um século, no auge da revolução da administração científica, as empresas decompunham complexas atividades de fabricação em seqüências de tarefas muito mais simples.

Nos dias atuais, a relação estratégia-execução-da-estratégia sofreu alteração posto que, em algumas empresas, pode ter sua avaliação marcada pela percepção dos executores da estratégia. Isso, comparado ao nascimento da Administração como ciência, pode ser considerada uma revolução na maneira de condução ou administração dos negócios, pois, leva à condição que, não só a gerência intermediária e colaboradores devem ter pleno conhecimento da estratégia para que ela funcione na organização, como estes agora podem e devem colaborar com a definição dessa estratégia.

As organizações focadas nas estratégias compreendem bem a importância de comprometer e alinhar todos os empregados com estas. Kaplan e Norton (2000, p. 226), comentam que, ao contrário do que ocorria na era da Administração Científica, as empresas recorrem aos empregados de linha de frente em busca de novas idéias, assim como para obtenção de informações sobre oportunidades de mercado, ameaças competitivas e possibilidades tecnológicas.

### **3.2 Interação da Gerência e Colaboradores na Execução da Estratégia**

Em complementação a esse tema deve-se discutir a interação entre a gerência intermediária e seus colaboradores, visando o máximo desempenho, e aplicação da estratégia organizacional. Quando se fala de pessoas na execução da estratégia, o gestor deve sempre considerar as diferenças entre o seu perfil, o de seus subordinados, a formação e o conhecimento adquiridos na carreira de cada um, bem como o tipo de trabalho que cada um mais gosta e melhor pode desempenhar para que a adesão à estratégia do negócio seja mais eficaz.

É nesse aspecto específico que a gerência intermediária possui papel fundamental como um agente da mudança para a organização, ou seja, é o agente que comunica de forma eficaz a mudança em nível operacional. Essa abordagem é corroborada por Kee e Newcomer (2008, p.2):

Os gerentes médios possuem um papel importante na liderança em comunicar e em traduzir iniciativas da mudança a seus supervisores e colegas através de suas

organizações. Vemos todos estes indivíduos em uma variedade de papéis de organização como líderes potenciais da mudança (tradução nossa).

Além de todas essas características pessoais e de formação, sem considerar valores pessoais, cabe ainda ao gestor analisar como essa pessoa se encaixará a equipe, em que posição e qual a sua principal contribuição.

Adicionalmente pode-se caracterizar que cada tipo de trabalho desempenhado pelas equipes pede diferentes tipos de interação entre os colaboradores e diferentes características pessoais. Mais uma vez cabe ao gestor o trabalho de construir esse quebra-cabeça de forma a criar eficácia a equipe.

Para deixar mais clara todas essas implicações, Drucker (1998) indica a existência de três tipos básicos de equipes:

A primeira espécie de equipe é a de beisebol. [...] Os jogadores jogam na equipe, mas não em equipe. Eles têm posições fixas, que nunca deixam. O homem da segunda base nunca corre em auxílio do lançador. A segunda espécie de equipe é a de futebol. A unidade do hospital que se junta em torno de um paciente que entra em choque às três da manhã é que “equipe de futebol”. Como na equipe de beisebol, os jogadores de futebol têm posições fixas, mas eles jogam em equipe. Em terceiro lugar, existe a equipe de dupla de tênis [...] Na equipe de duplas, os jogadores tem posições principais ao invés de fixas. Eles devem “cobrir” seus companheiros de equipe ajustando-se às suas forças e fraquezas e às demandas variáveis do “jogo”. DRUCKER (1998, p.59)

É claro que nenhum dos tipos de equipes apresentados pode ser considerado o melhor ou o mais eficiente, se o gestor não considerar o tipo de trabalho a ser desempenhado por essa equipe. Para diferentes tipos de trabalho em equipe, o tipo de equipe, ideal pode mudar.

Equipes são ferramentas de trabalho na concepção de Drucker (1998, p. 62): “O trabalho em equipe não é `bom, nem desejável`, ele é um fato. [...] A decisão de qual equipe usar para que finalidade é vital, difícil e arriscada, além de ser ainda mais difícil de desfazer. Os dirigentes de empresas ainda precisam aprender a tomá-la.

Assim, entende-se que a estratégia sem o foco na sua execução não é sustentável, precisando de profunda análise sobre sua correta execução para obtenção de vantagem competitiva que resultará nos objetivos e metas traçadas pela organização

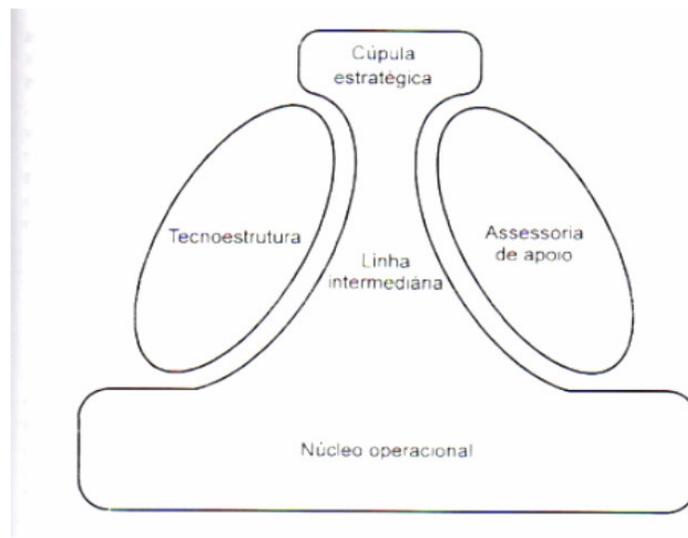
O presente capítulo contribui para explicitar o grau de importância que os consultores associam às atribuições, aos papéis, às competências, e às funções da gerência intermediária na execução da estratégia. Parte-se da crença que esta execução é feita através e com pessoas.

## 4 A GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

A expressão gerência intermediária não se constitui uma terminologia de senso comum em termos tangíveis. Da mesma forma que o termo líder também comunga dessa característica para definir posições relevantes diante da execução da estratégia. Diante de tal fato, o presente capítulo busca constituir o constructo dessa variável, reconhecendo que se trata de um termo sem acuidade apurada pela literatura do gerenciamento. Contudo, o problema de pesquisa trazido para o estudo dá conta de mostrar que se trata de uma realidade factível no contexto organizacional, mas impreciso na literatura que o aborda.

### 4.1 Conceito de Gerência e Gerência Intermediária

Mintzberg (1995, p. 19) afirma que a expressão gerência intermediária (gerência média, *middle manager*) é raramente definida com precisão; geralmente aparenta incluir todos os membros da organização, mas não a cúpula estratégica, nem o núcleo operacional. Para o autor o termo compreenderia três diferentes grupos: os gerentes da linha intermediária, os analistas e a assessoria de apoio, conforme ilustra a figura 5 a seguir.



Fonte: Mintzberg (1995)

**Figura 5 – As Cinco Partes Básicas da Organização**

Neste momento faz-se necessário comentar sobre a estrutura da organização. Conforme Mintzberg (1995, p. 19-25); a organização divide-se em cinco partes (fig. 6). Apresenta-se, a seguir, um breve resumo de cada um desses componentes:

**Núcleo Operacional:** engloba aqueles participantes - os operadores – que fazem o trabalho básico relacionado diretamente à produção de bens, ou prestação de serviços.

**Cúpula Estratégica:** encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização.

**Linha Intermediária:** (visão de gerência média de Mintzberg) a cúpula estratégica é ligada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes com autoridade formal pertencentes à linha intermediária.

**Tecnoestrutura:** composta pelos analistas de controle da tecnoestrutura, são incumbidos de executar certas formas de padronização na organização.

**Assessoria de Apoio:** o organograma de qualquer organização contemporânea de grande porte revela numerosas unidades, todas elas especializadas, que foram criadas com o fim de dar apoio à organização, fora de seu fluxo de trabalho operacional.

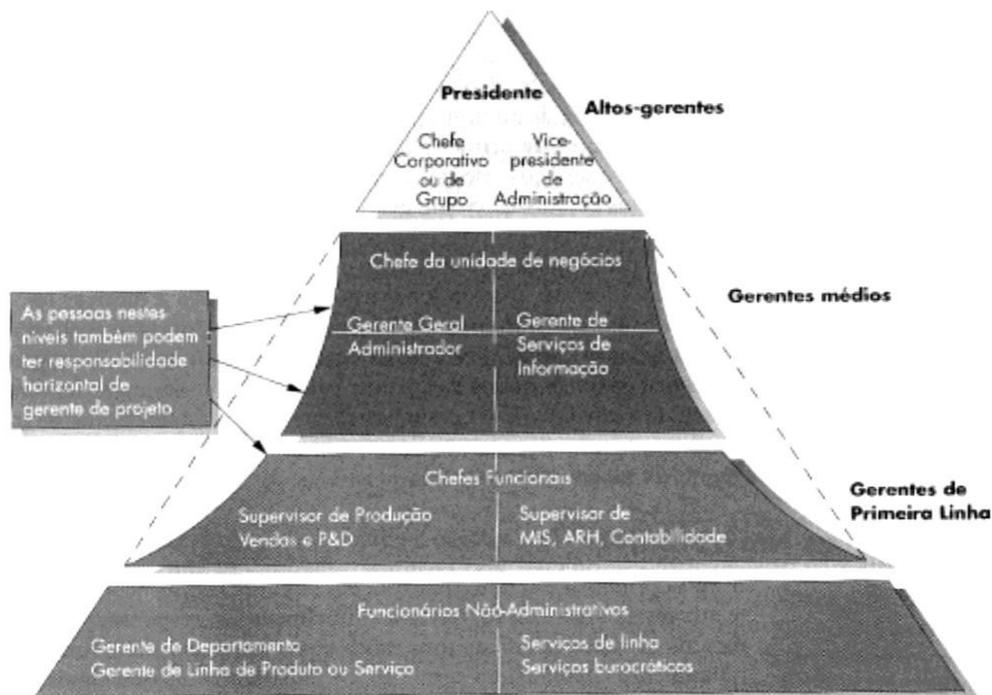
Na concepção de Daft (2005, p.11), os gerentes médios trabalham nos níveis medianos da organização e são responsáveis pelas unidades de negócios e departamentos importantes. “[...] eles geralmente tem dois ou mais níveis administrativos abaixo de si, e são responsáveis pela implementação das estratégias e políticas totais definidas pela alta gerência”. A figura 7 proposta por Daft (2005) ilustra o recorte dos níveis hierárquicos organizacionais, podendo-se identificar o nível da gerência média.

Porém, se a definição é imprecisa, já a sua importância para a organização é vital em vários sentidos e, em especial, na transferência da estratégia para organização, ou seja, a tradução dessa estratégia em atos concretos no dia-a-dia.

King *et al.* (2002, p. 37) esclarecem que “[...] os executivos precisam valorizar o papel fundamental dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e manutenção das competências da empresa” .

Mintzberg (1995, p. 22) considera que “[...] a cúpula estratégica é ligada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes com autoridade formal pertencentes à linha intermediária”. “[...] as organizações necessitam dessa cadeia completa de gerentes de linha intermediária na proporção direta de seu porte e no quanto se apóiam na coordenação pela supervisão direta. [...] supervisão direta exige contatos pessoais diretos entre o chefe e o executor.”

A figura 6 a seguir ilustra os níveis administrativos na hierarquia organizacional.



Fonte: Daft (2005)

**Figura 6 – Níveis Gerenciais**

A discussão sobre a gerência intermediária requer que se discuta o seu papel nas organizações, tarefa que requer, por sua vez, considerações sobre o papel e as funções primordiais da gerência na organização.

Descrever detalhadamente o trabalho da gerência não é uma tarefa simples. Daft (2005, p. 13) comenta que é difícil entender exatamente o que os gerentes fazem hora após hora,

diariamente. A função do gerente é tão diversa que foram realizados vários estudos na tentativa de descrever exatamente o que acontece.

Drucker (2002), também se ocupou dessa discussão e chegou à seguinte consideração:

Qual é o primeiro dever – e a responsabilidade permanente – do gerente da empresa? Lutar pelos resultados econômicos melhores possíveis a partir dos recursos empregados ou disponíveis. Tudo o mais que se espera dos gerentes, ou que eles possam querer fazer, depende do bom desempenho econômico e de resultados lucrativos ao longo dos próximos anos. [...] Por isso todos os executivos de empresas gastam grande parte do seu tempo, se não todo ele, com os problemas de desempenho econômico a curto prazo. (DRUCKER, 2002, p. 61).

Após suas consideração o autor levantou a seguinte questão: Afinal, o que é gerência? Para respondê-la, apresentou quatro aspectos considerados básicos: (a) a gerência trata de seres humanos. Sua tarefa é tornar pessoas capazes de desempenho em conjunto, tornar suas forças efetivas e suas fraquezas irrelevantes; (b) como a gerencia lida com a integração de pessoas num empreendimento comum, ela está profundamente impregnada na cultura; (c) a tarefa da gerência é definir, fixar e exemplificar esses objetivos (da empresa), valores e metas; e (d) também é tarefa da gerência possibilitar que o empreendimento e cada um dos seus membros cresçam e se desenvolvam à medida que mudam as necessidades e oportunidades.

Ainda nessa linha de raciocínio, Drucker (2002, p. 69) afirma que o gerente deve analisar e, para isso, ele precisa conhecer os fatos; alocar recursos para atingir os resultados esperados e decidir. Ele deve estar preparado para decidir a respeito dos produtos, dos custos e das atividades que produzam a entrega do resultado esperado.

Em períodos anteriores, Drucker (1967, p. 1) chegou a afirmar que “[.] ser eficaz é a função do gerente”.

Autores como Silva *et al.* (2007), abordam o papel dos gerentes na execução da estratégia associando importância à dinamicidade organizacional:

Gerentes exercem um papel extremamente importante para o funcionamento do sistema organizacional. Como resultado da atuação desses profissionais, estratégias formuladas nos níveis diretivos superiores são desdobradas para níveis táticos e implementadas de forma articulada por meio de ações operacionais. Dessa maneira, o estudo da atuação gerencial é um ponto-chave

para a compreensão e a transformação das dinâmicas organizacionais.(SILVA , *et al.*, 2007, p. 1)

Fazendo, ainda, considerações sobre a função gerente na organização, Drucker (1998, p. 162) generaliza que, todos os gerentes fazem as mesmas coisas, qualquer que seja a finalidade da sua organização, destacando que estes:

- precisam reunir pessoas, cada uma com um conhecimento diferente, para um desempenho conjunto;
- necessitam tornar forças humanas produtivas no processo e as fraquezas irrelevantes;
- tem que determinar que resultados são desejados na organização, e então definir objetivos;
  
- são responsáveis pela determinação da teoria do negócio, isto é, as hipóteses sobre as quais a empresa baseia seu desempenho e suas ações e aquelas feitas pela organização para decidir o que não fazer;
  
- devem fixar estratégias, ou seja, os meios por intermédio dos quais as metas da organização transformam-se em desempenho;
  
- respondem pela sua exequibilidade.

A atividade gerencial para Perin *et al.*(2007), ocupa a posição de ligação entre a empresa e as pessoas. O gestor representa um ponto de convergência na análise e solução de problemas organizacionais. Comprometido com a estratégia da empresa, e, desempenhando múltiplos papéis, assume a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do negócio, aceitando riscos e pressões por resultados.

Ainda sobre a gerência, Silva *et al.* (2007, p. 3) esclarecem que nas diferentes definições fica claro que “[...] o papel desempenhado pelos gerentes é primordial para o funcionamento das equipes de trabalho”. Por meio da atuação desses profissionais, diretrizes organizacionais são desdobradas até sua efetiva implantação por meio dos processos de trabalho que ocorrem em nível operacional.

De acordo Daft (2005, p. 14-15), as diversas atividades dos gerentes podem ser organizadas em dez papéis. Um papel representa um conjunto de expectativas para o comportamento de um gerente. O quadro 1 apresenta exemplos de cada um dos dez papéis, que, por sua vez, são divididos em três categorias conceituais: informacional (administrando por informação); interpessoal (administrando por meio de pessoas) e decisória (administrando por meio de ações).

**Quadro 1 – Os Dez Papéis dos Gerentes**

<b>Categoria</b>	<b>Papel</b>	<b>Atividade</b>
Informacional	<b>Monitor</b>	Busca e recebe informações; faz uma leitura rápida das publicações e dos relatórios; mantém contatos pessoais.
	<b>Disseminador</b>	Passa as informações para os outros membros da organização; envia memorandos e relatórios; faz telefonemas.
	<b>Porta-voz</b>	Transmite informações para as pessoas de fora mediante discursos, relatórios, memorandos.
Interpessoal	<b>Representante</b>	Desempenha deveres cerimoniais e simbólicos, como receber visitantes, assinar documentos legais.
	<b>Líder</b>	Direciona e motiva os funcionários; treina, aconselha, e se comunica com os subordinados.
	<b>Intercomunicador</b>	Mantém elos de informações tanto dentro quanto fora das organizações; usa o correio; faz telefonemas; reuniões.
Decisório	<b>Empreendedor</b>	Inicia os projetos de melhorias; identifica novas idéias; delega a responsabilidade da idéia para outros.
	<b>Apaziguador de distúrbios</b>	Toma medidas corretivas durante as disputas ou crises; resolve os conflitos entre os subordinados; se adapta às crises ambientais.
	<b>Alocador de recursos</b>	Decide quem recebe os recursos; faz a programação, orçamento, e estabelece as prioridades.
	<b>Negociador</b>	Representa o departamento durante as negociações dos contratos sindicais, vendas, compras, orçamentos; representa os interesses departamentais.

Fonte: Daft (2005).

## 4.2 Atribuições da Gerência Intermediária

Quando Taylor (1912) desenvolveu a teoria da Administração Científica, tinha a crença de que a emergência da camada gerencial era crucial para o sucesso organizacional. O século XX viu o surgimento da gerência como profissão por direito próprio, com mapas mentais e discursos característicos.

Tonelli e Bastoni (2007, p. 2), promoveram uma pesquisa na literatura especializada com o objetivo de identificar trabalhos que tratam a especificidade dessa gerência. Os autores destacam que, esse grupo profissional tem por objetivo assegurar que a organização sirva ao seu propósito básico “[...] a gerência tem que criar e manter a estabilidade da operação de sua organização. A gerência deve, através do processo de formulação estratégica, assegurar que sua organização adapte-se de maneira controlada ao seu ambiente mutante [...] a gerência tem que assegurar que a organização sirva àquelas pessoas que têm controle sobre ela”. (LORSCH *et al.*, 1978, p. 219 apud TONELLI; BASTONI, 2007, p. 2)

Ainda dentro da pesquisa realizada por Tonelli e Bastoni (2007), os *middles managers* têm sido identificados como “[...] uma gerência geral que é responsável por uma unidade de negócios em um nível hierárquico intermediário” (UYTERHOEVEN, 1972, p.136 apud TONELLI; BASTONI 2007, p. 2) ou “[...] uma autoridade hierárquica entre a operação e o topo” (MINTZBERG, 1989, p.98 apud TONELLI; BASTONI, p. 2) e/ou “[...] aqueles abaixo de um pequeno grupo de gerentes de alto escalão e acima do primeiro nível de supervisão” (DOPSON *et al.*, 1996, p.40 apud TONELLI; BASTONI, p. 2). Os gestores intermediários têm o papel particular de serem o articuladores entre os interesses mais estratégicos da alta gerência, e os trabalhadores e gestores da linha de frente da organização, bem como com o conjunto de terceiros, fornecedores e prestadores de serviços que gravitam em torno dessa organização. (TONELLI; BASTONI, 2007, p. 2).

Corroborando com essa visão, Thompson *et al.* (2008, p. 2) afirmam que “[...] os gerentes médios atuam em um papel crítico em ligação entre a visão da alta gerencia e às realidades do dia-a-dia de gerentes da linha da frente [...]”.

À gerência intermediária também é creditado o melhor conhecimento da organização em matéria de processos, produtos e mercado. King *et al.* (2002, p. 41) observam que as organizações em que os gerentes de nível intermediário classificaram suas competências como

mais tácitas, mais robustas e mais fixas, geralmente, apresentam desempenho melhor do que as demais. As percepções dos gerentes de nível intermediário, certamente estão relacionadas ao desempenho organizacional.

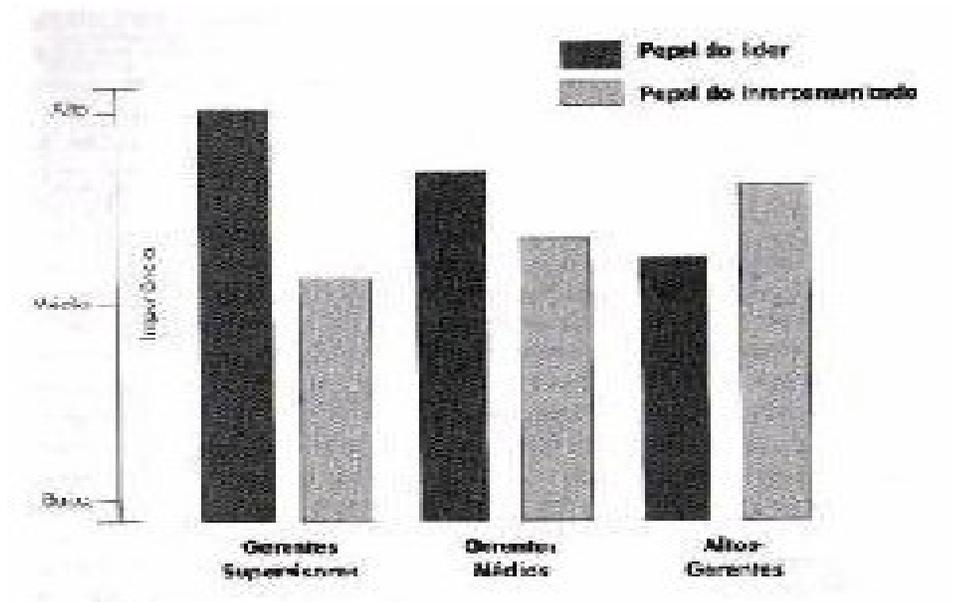
Para Jackson e Humble (1994) apud DANTAS e TONELLI (2007, p.7), a contribuição dos gerentes médios (gerência intermediária) se basearia em três eixos:

- 1) eles são responsáveis pelo processo de operacionalização de estratégias,
- 2) eles são modelos de conduta, pois personificam o que o staff espera dos outros funcionários e
- 3) eles aprenderam – por experiência própria – o que funciona e não funciona operacionalmente. (JACKSON & HUMBLE, 1994, *apud* DANTAS; TONELLI, 2007, p. 7).

A gerência intermediária, claramente, tem uma função de transferência e adaptação das metas e dos objetivos traçados pela alta gerência para a operação. Para Pereira (2006, p. 80) ela atua como ponte entre os assuntos estratégicos e os operacionais, buscando integrar os interesses organizacionais e individuais. Sua influência, de fato, perpassa tanto as pessoas em funções hierarquicamente superiores, como inferiores. Nesse sentido, portanto, “[...] a média gerência exerce o papel de agência, em busca de alcançar uma ordem dialógica que seja capaz de integrar as teorias reveladas às teorias em uso, assim como as ações de cunho cognitivo às práticas sociais”.

Para responder as novas expectativas do trabalho, exige-se que os gerentes passem a resolver problemas, tomem decisões e assumam riscos, além de tomarem para si a responsabilidade pela satisfação dos clientes, da melhoria dos processos e se esqueçam da sua condição de poder e status. Paralelamente, esses profissionais deverão manter características como dedicação, lealdade, disponibilidade, controle de custos, ter alta performance e contribuir para o sentimento de satisfação da equipe de trabalho. Essas são algumas das inúmeras, e, às vezes, conflitantes, funções atualmente atribuídas aos gerentes médios.

A figura 7 ilustra a importância do papel de intercomunicador e líder para os níveis hierárquicos de gerentes supervisores, gerentes médios e altos gerentes.



Fonte: Daft (2005)

**Figura 7 – Níveis Hierárquicos e a Importância dos Papéis do Líder e do Intercomunicador**

O nível intermediário carrega em seu papel na organização, segundo Mintzberg (1995, p.23), certo número de atividades dentro do fluxo de supervisão direta que lhe fica acima e abaixo.

Ele coleta a ‘retroinformação’ dos resultados dos desempenhos de sua própria unidade e transfere algumas delas para os gerentes acima dele, muitas vezes agregando-as no processo e, também, intervém no fluxo decisório. Isto porque, fluindo para cima estão as disfunções da unidade, as propostas de mudanças e os pedidos de autorização para decisões. Alguns deles o gerente da linha intermediária soluciona, enquanto outros transfere para o nível mais elevado resolver. Por outro lado, fluindo para baixo estão os recursos que ele deve alocar para sua unidade, as regras e planos que necessita elevar e os projetos que precisam nela ser implantados. [...] Além do mais, o gerente de nível médio, a semelhança com o da cúpula, é incumbido de formular a estratégia para sua unidade, embora ela seja significativamente afetada pela da organização como um todo. (MINTZBERG, 1995, p. 23).

Bastoni (2007, apud DANTAS; TONELLI, 2007, p. 2.), afirma:

[...] a média-gerência é responsável por realizar a ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização, tanto do ponto de vista técnico quanto de conhecimento e desempenham papel fundamental na redução e ou absorção das incertezas e correntes dos eventos não antecipados pela organização.

Igualmente para Farquhar (1998, p. 7) “[...] os gerentes médios possuem um papel vital em traduzir o sentido estratégico da organização em planos de ação e em assegurar o desenvolvimento e a execução [...]” (tradução nossa).

Diante das considerações até o momento apresentadas, e, de acordo com o propósito deste estudo, encontra-se em Tonelli e Bastoni (2007, p.3) uma consideração sobre gerência intermediária bastante pertinente:

Gestores intermediários representam, portanto, a média-gerência responsável por realizar a ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização, tanto do ponto de vista técnico quanto de conhecimento e desempenham papel fundamental na redução e ou absorção das incertezas decorrentes dos eventos não antecipados pela organização. Também são os responsáveis pela implementação das estratégias elaboradas pela alta gerência, pela comunicação da visão corporativa em um nível prático para o pessoal envolvido em sua operação; eles influenciam as estratégias corporativas na medida em que realizam a obtenção de dados e geram a análise das informações provenientes do mercado e da concorrência. (TONELLI; BASTONI, 2007, p. 3).

A gerência intermediária não só representa a ligação entre a alta gerência e o nível operacional, mas também representa, para a organização, uma via de duplo sentido, importante para a transferência de informações e conhecimento. Em função desse contato com o operacional a gerência intermediária tem seu papel no direcionamento da estratégia da empresa, pois por meio da opinião e das explicações sobre seu conhecimento operacional ela acaba influenciando na definição da estratégia por parte da alta gerência.

Referente a esse papel na estratégia, Pereira (2006, p. 69), entende que a gerência intermediária constrói propostas alternativas para a efetivação da estratégia, dada sua capacidade de julgar a distância entre as intenções desejadas e as atividades de fato, além de prover percepções aos superiores para que a estratégia possa ser constantemente revista.

Entre as diversas atribuições pertinentes á gerência intermediária está a função de agentes da mudança. Considerando que o mercado não é estático, e a evolução tecnológica e de

serviços e produtos, atualmente, têm velocidade crescente, a estratégia das empresas não pode ficar estacionada em conceitos e considerações já não mais aplicáveis, bem como no conhecimento tácito da operação. Daí a responsabilidade dessa gerência em se constituir em um dos grandes agentes da mudança organizacional.

Essa gerência incentiva e dá assistência ao desenvolvimento de iniciativas autônomas em sua equipe, e, em contrapartida, esclarece e tenta avançar na implementação da estratégia recebida de seus superiores, conforme observação de Pereira (2006).

Essa mudança pode ser desde alguns pequenos conceitos tácitos, até um processo de mudança cultural da organização. Em todos os casos, sem uma gerência intermediária atuante e claramente alinhada aos objetivos da organização, pode haver comprometimento dos resultados. Drucker (1997, p.25) inclui nessa visão, a questão do desaprender que essa gerência deve ser capaz de efetivar:

Os líderes agora precisam começar a pensar como agentes da mudança, pois o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil a organização. Desaprender é um processo totalmente diferente, envolvendo ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudança.

A discussão que envolve os *middles managers*, foi estudada por Clegg *et al.* (2004). De acordo com esses autores existem quatro discursos dominantes na teoria da Administração a respeito da gerência intermediária. O primeiro, do início dos anos 1970 apresenta-os como representantes dos valores centrais da organização, e que por meio dessa orientação de valores, os gestores intermediários se tornariam agentes do controle organizacional. Nesse sentido, eles são vistos essencialmente como um buffer entre a alta gerência e a orientação essencialmente instrumental dos empregados. Atribuírem aos gestores intermediários o papel de estabilizadores da organização, na medida em que mantêm a persistência do conhecimento, do foco e do trabalho, enquanto ocorre uma mudança. Eles são a ponte de transposição do paradoxo entre a necessidade de mudar para atingir a visão de futuro, e a manutenção do estado atual que mantém a organização funcionando, evitando sua desestabilização e o surgimento de crises durante a transição.

O segundo discurso emergiu ao final dos anos 1970, mas, tornou-se particularmente forte no início dos anos 1980, representando os gestores intermediários, essencialmente, como

agentes de controle centrados em seus próprios interesses. Nesse discurso os gestores intermediários são essencialmente redundantes, como uma camada de ruído entre a visão e as estratégias dos *top managers*, e os empregados.

O terceiro discurso, que se tornou cada vez mais poderoso em meados da década de 80, apresenta os gestores intermediários como atores chave no desenvolvimento do discurso gerencial. Dessa vez, os gestores intermediários são vistos como agentes de controle da burocracia corporativa, atuando como agentes dos *top managers*.

Nesse sentido, Floyd *et al.* (1997) e Kanter (2004, apud CLEGG *et al.* 2004) enfatizam o papel dos gestores intermediários como agentes de mudança, ao desempenharem o papel de influenciadores da estrutura organizacional sob sua responsabilidade, facilitando ou não a adaptação da organização, a medida que podem relaxar, ou não, as regras e as políticas vigentes, que viabilizem, ou não, novos projetos; prover recursos para novos empreendimentos; encorajar discussões e compartilhar informações dentro de suas organizações. Com essas iniciativas desempenham um papel estabilizador para a organização, facilitando a transmissão das lições aprendidas, mantendo, elevando ou declinando as competências centrais da organização que a tornam competitiva, além de mais ágil e mais adaptável.

Além disso, têm o potencial de alterar as realidades nas quais se baseia a alta gerência para tomar decisões estratégicas, na medida em que coletam e filtram as informações vindas do ambiente externo em suas comunicações, em relação ao mercado, à competição, aos fornecedores e aos clientes. Como sintetizadores de informação para a alta gerência podem propor programas e justificar sua viabilidade, avaliar os méritos de novas propostas, buscar e definir novas oportunidades.

O quarto discurso, que emergiu também na década de 1980 com elementos da primeira visão da década de 1970, visualiza os gestores intermediários como transmissores dos valores estratégicos centrais quando no papel de mentor e guia. Nessa visão, os gestores intermediários são compreendidos como aqueles que guardam o conhecimento organizacional, numa versão de um controle “benigno” da memória organizacional.

Essa visão de agentes da mudança, agentes da inovação e da criatividade na organização também é descrita por Prahalad (2004, p. 16): Os gestores não mais podem concentrar-se exclusivamente nos custos, na qualidade dos produtos e processos, na velocidade e

na eficiência. Para alcançar o crescimento lucrativo, também devem buscar novas fontes de inovação e criatividade.

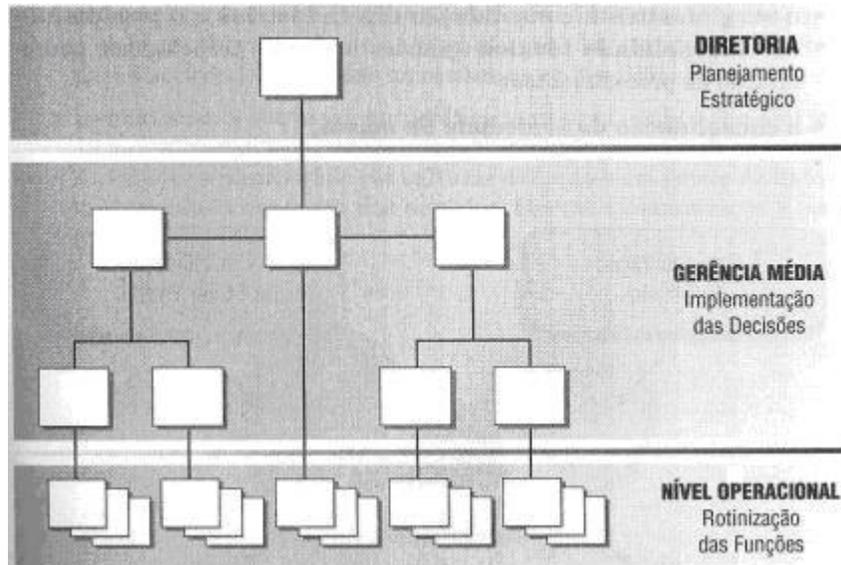
Cabe, também, a gerência intermediária a criação de sentido para seus colaboradores, conforme pode-se verificar na seguinte análise:

Mudar pessoas (e, neste caso, mudar o comportamento dos funcionários), se dá geralmente através de processos de: gestão de comunicação; mudança de atitudes, que são declarações de caráter avaliativo (favoráveis ou desfavoráveis) em relação a objetos, pessoas ou acontecimentos; aprendizagem – entendida como qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, em decorrência da experiência; gestão de percepções, isto é, a gestão do processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar significado ao ambiente; gestão de expectativas, buscando evitar que percepções errôneas sobre uma situação possam suscitar ações que convertam em realidade as percepções iniciais, e as ações em que os *middle managers* fixam expectativas elevadas para os seus funcionários – mas não tão elevadas a ponto de ser intimidantes ou inviáveis –, iniciando assim um processo que pode levar à realização de suas expectativas. (TONELLI; BASTONI, 2007, p. 6).

Assim, atribui-se também, à gerência intermediária a questão do desenvolvimento das competências principais da organização que levarão ao desempenho superior. King *et al.* (2002, p. 37) salienta que a alta gerência raramente envolve-se nas operações rotineiras, que lidam com as competências, apesar de os executivos destinarem os recursos para identificá-las, desenvolvê-las e utilizá-las. Como é preciso que os gerentes de nível intermediário conciliem perspectivas estratégicas e questões relacionadas à implementação, estes podem ajudar a determinar a utilização das competências que, por sua vez, afetam o desempenho da empresa.

Nessa linha, deve-se ressaltar a importância dessa gerência intermediária, em especial sobre o que já foi apresentado, no tocante ao desenvolvimento das competências organizacionais. King *et al.* (2002, p. 37) consideram que quando a gerência tem opinião similar sobre as competências mais importantes da empresa, tendem a ser mais coerentes nas decisões voltadas a desenvolvê-las e fortalecê-las.

Cabe à gerência intermediária a implementação da estratégia, onde, segundo King *et al.* (2002, p. 40) o seu comprometimento é fundamental. Isso se deve basicamente “[...] a uma percepção mais aguçada das competências, além do fato de ocuparem uma posição excelente para a identificar as lacunas nas competências no que diz respeito aos produtos, à tecnologia ou aos mercados”.

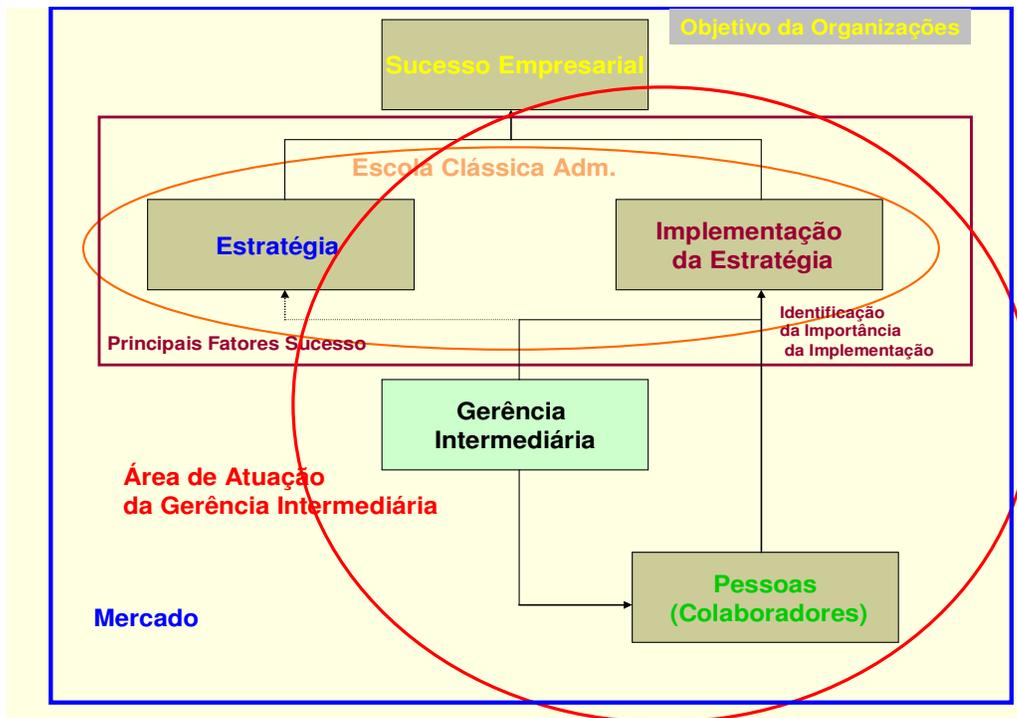


Fonte: Motta e Vasconcelos (2008)

**Figura 8 – Papel da Gerência Intermediária na Organização**

A despeito de todas as considerações apresentadas neste capítulo, a consideração cabal sobre a importância da gerência intermediária é dada por King *et al.* (2002, p. 43); “[...] uma empresa é capaz de sobreviver a tudo, menos à evasão de sua gerência intermediária [...] no novo modelo da organização do conhecimento esses gerentes agem como canais dos conhecimentos valiosos”.

A figura 9 a seguir ilustra a síntese da atuação da gerência intermediária no mercado.



Fonte: Elaboração própria

Figura 9 – Resumo da Atuação/Papel da Gerência Intermediária e seu Contexto

### 4.3 Competências e Habilidades Gerenciais

Devido a importância que a gerência vem assumindo nas organizações, bem como a amplitude de papéis a ela associada, discute-se, nesta seção as competências e habilidades gerenciais, procurando tornar mais conhecida a identidade profissional dessa categoria de trabalhadores.

Rossetti (2005, p. 29) considera que, o significado de competência, antes sinônimo de “habilidade humana”, agora é associado também, à inovação, ao resultado e à eficiência, atribuindo maior exigência e maior complexidade às funções de uma empresa.

Sobre o conceito de competência, FLEURY E FLEURY (2001, apud SANT’ANNA, 2008, p. 4), resgata que, não se trata de algo recente. Na verdade, constitui uma idéia consideravelmente antiga, porém reconceituada e revalorizada no presente “em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis

mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização”.

Em uma primeira análise sobre as competências gerenciais, Moura e Bitencurt (2006) colocam importantes considerações sobre competências e competências gerenciais, ao considerarem que as competências organizacionais desdobram-se em competências coletivas e individuais, podendo-se definir os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperadas dos gestores enquanto competências gerenciais.

Partindo do pressuposto de que existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se viável identificar recursos de competências – atributos – que precisam ser investigados para a seleção e a avaliação de pessoas em postos de gerência e supervisão.

Essa visão é corroborada pela seguinte afirmação de Rotemberg e Saloner (2000 p. 9):

“Nas organizações de qualquer complexidade, o CEO não pode ser envolvido no desenvolvimento de todos os projetos inovativos levados a cabo por seus empregados. Conseqüentemente, muito do cuidado e a alimentação destes projetos são delegados à gerência média. Assim a gerência média tem uma influência importante no processo da atribuição dos recursos dentro da empresa”. (Tradução nossa)

Sobre competências, Comini *et al.* (2007, p. 2) dão ênfase ao desempenho como articulador das diversas funções de gestão de pessoas. A esse respeito comentam que, o conceito que tem tido maior grau de aceitação entre os pesquisadores, explica competência como sendo a capacidade de mobilizar recursos tangíveis e intangíveis, num determinado contexto organizacional, “proporcionando uma determinada entrega a qual agrega valor para a organização e para o próprio profissional. Neste sentido, não se pode associar competência apenas pela mensuração dos recursos (entendidos como capacidades no caso dos indivíduos), mas sim a forma como estes recursos ou capacidades são colocados em movimento num determinado contexto”.

Melo e Lucena (2007, p.3) fazem o seguinte comentário em relação ao conceito de competências:

Utilizado modos diferentes, o termo virou conceito quase obrigatório entre os consultores de negócios na década de 90, quando Prahalad e Hamel (1990) lançaram a noção de competências essenciais da corporação. Em síntese, a idéia era, por intermédio da aprendizagem coletiva na organização, desenvolver competências essenciais que seriam identificadas por proverem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, por contribuírem significativamente para

os benefícios percebidos pelo cliente e por serem de difícil imitação por parte dos concorrentes. (PRALAD; HAMEL, 1990, apud; MELLO; LUCENA, 2007, p. 3)

Bateman e Snell (2007, p.21), consideram que as competências gerenciais são a base para o trabalho do gerente em suas funções e papéis administrativos, e, no alcance da vantagem competitiva. Consideram, também, que a execução das funções e dos papéis da administração e o alcance da vantagem competitiva são as bases do trabalho de um gerente. Entretanto, compreender isso não é garantia de sucesso. Os gerentes necessitam de diversas habilidades para realizarem essas funções. As aptidões são habilidades específicas resultantes do conhecimento, da informação, da prática e da competência.

Maximiano (1997), p. 73-74) comenta que, um dos autores que estudou as habilidades gerenciais foi Robert L. Katz, que desenvolveu uma avaliação das habilidades gerenciais dividida em três categorias: “habilidade técnica, humana e conceitual”.

**Habilidade Técnica.** A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, os métodos e os equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de atuação de sua especialidade.

**Habilidade Humana.** A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, lidar e trabalhar com pessoas.

**Habilidade Conceitual.** A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo, e de usar o intelecto para formular estratégias.

A análise de Maximiano (1997, p. 75-76), também inclui considerações de Mintzberg sobre as habilidades gerenciais. Ele considera que a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. O treinamento de gerentes deve ir além da transmissão de conhecimento e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades. Desse modo, ele aponta as seguintes habilidades importantes para os gerentes: “habilidade de relacionamento com colegas; habilidade de liderança; habilidade de resolução de conflitos; habilidades de procedimento de informações; habilidades de tomar decisões em

condições de ambigüidade ; habilidades de Alocação de Recursos; habilidades Empresariais e habilidades de Introspecção”.

Essas habilidades podem ser melhor compreendidas com um pequeno resumo de cada habilidade, como segue.

- **Habilidade de Relacionamento com Colegas** – capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com colegas, em especial do mesmo nível hierárquico.
- **Habilidade de Liderança** – habilidade necessária para a realização de tarefas com subordinados.
- **Habilidade de Resolução de Conflitos** – habilidade interpessoal para arbitrar conflitos entre pessoas.
- **Habilidades de Procedimento de Informações** – habilidade de comunicação necessário para expressar eficazmente idéias.
- **Habilidades de Tomar Decisões em Condições de Ambigüidade** – capacidade de tomar decisões sem todas as informações relevantes disponíveis.
- **Habilidades de Alocação de Recursos** – capacidade de entender e definir prioridades para seus recursos.
- **Habilidades Empresariais** – capacidade de ser efetivo gestor de mudanças na organização.
- **Habilidades de Introspecção** – capacidade de reflexão e auto-análise.

Dada a complexidade da função gerencial e suas dimensões, há de se esperar uma variedade de habilidades por parte dos gerentes. Tais habilidades devem possibilitar o exercício pleno de suas funções. Contudo, Daft (2005) reconhece que a demanda por habilidades muda à medida que os gerentes são promovidos na organização. Embora o grau de cada habilidade necessária possa variar em níveis de organização, todos os gerentes precisam possuir habilidades em cada uma dessas áreas importantes para ter um desempenho eficaz.

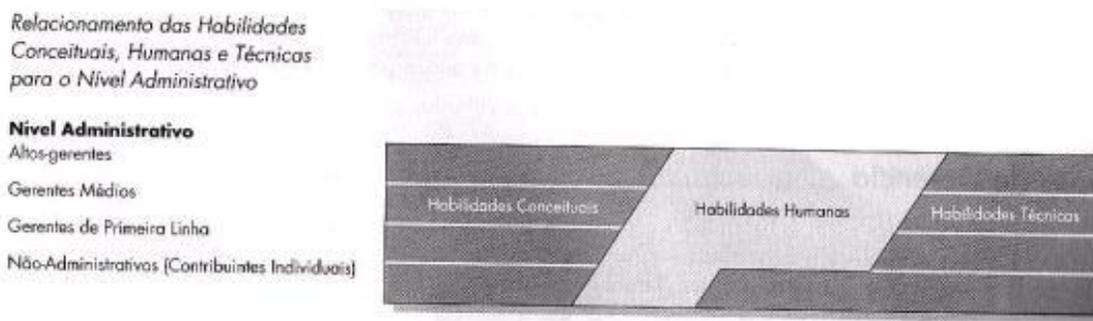
Nessa linha, Daft (2007, p. 9) menciona três habilidades:

**Habilidades conceituais:** a habilidade cognitiva de ver a organização como um todo e o relacionamento entre suas partes;

**Habilidade humana:** habilidade de trabalhar com outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo;

**Habilidade técnica:** o entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas.

A figura 10 a seguir, ilustra as considerações de Daft (2005) na medida em que se observa a aplicação das habilidades de acordo com o nível administrativo dos profissionais.



Fonte: Daft (2005)

**Figura 10 – Habilidades Gerenciais**

As competências, analisadas por um prisma diferente, conforme Rogel (2007, p. 33) são:

[...] a noção de competência é entendida de maneira mais ampla do que qualificação para o trabalho ou habilidades: o trabalhador deve ser capaz de dar resposta aos eventos, comunicando-se com seus pares, superiores, subordinados e clientes, entendendo o resultado do seu trabalho como a entrega de serviço.

É importante salientar que, as habilidades na gestão de pessoas, possuem cada dia maior importância para o desempenho da organização. Daft (2005, p. 21) considera que: “As habilidades de construção de equipes são cruciais para os gerentes de hoje. As equipes de funcionários da linha de frente, que trabalham diretamente com os clientes, tornam-se a base das organizações”.

Assim, todas as competências e habilidades gerenciais tendem e necessitam sempre, objetivar a entrega do trabalho, serviço ou produto, ao cliente, ou à sua organização.

Finalizando a análise sobre competências da gerência intermediária, Dauphinais (1996, p.1) faz a seguinte afirmação:

“[...] na atualidade os gerentes intermediários estão no núcleo da competência organizacional. São chave ao equilíbrio das tensões dentro das organizações, os estabilizadores que tornam a mudança possível, a fonte de estratégias atuais, o puxador da estratégia à ação. [...]. O sucesso depende hoje cada vez mais do desempenho do " novo" gerente intermediário (Tradução nossa) .

Para avaliar como os consultores percebem essa classe gerencial no mercado, sua atuação e importância, em especial na execução da estratégia, buscou-se avaliar:

- o reconhecimento ao termo “Gerência Intermediária” ;
- sua importância nas diferentes fases da estratégia e nos diferentes portes de empresa;
- suas principais atribuições, papéis, competências e funções;
- o nível de reconhecimento associado a essa classe gerencial, bem como, o nível de perda percebido pelos consultores, com a saída desse profissional da organização.

## **5 METODOLOGIA DO ESTUDO**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, compreendendo a sua tipologia, o universo, a justificativa de estudo, o processo e análise dos dados coletados.

### **5.1 Tipologia do Estudo**

Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa. A pesquisa exploratória é conduzida para explorar a situação problema, ou seja, para obter idéias e informações sobre um problema enfrentado pelo pesquisador, conforme Malhotra, (2006, p. 54). O autor salienta que a pesquisa exploratória precisa ser flexível e não-estruturada, conduzida sobre uma amostra pequena e não-representativa. O resultado de um estudo exploratório deve possibilitar dados para ponto de partida para uma pesquisa adicional.

A pesquisa qualitativa, conforme Malhotra (2006, p. 113), propicia melhor visão e compreensão do problema. Explora com poucas idéias preconcebidas sobre o resultado da investigação. [...] e é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados com rigor estatístico”.

### **5.2 Universo e Processo Amostral da Pesquisa**

O universo de uma pesquisa é conceituado por Malhotra (2001, p. 302) como sendo “ [...] a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os devem ser feitas inferências”. Neste estudo, está constituído por consultores associados ao IBCO - Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização, com sede na Cidade de São Paulo. O IBCO é filiado à instituição internacional – ICMCI – *The International Council of Management Consulting Institutes*, com sede em New York. Sobre o IBCO vide o anexo A.

Conforme dados obtidos por meio do site [www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br) (acesso em 20 de Outubro de 2008) e das confirmações emitidas por meio de conversas telefônicas com o Sr. Kurt Lenhard - ex-presidente e um dos atuais assessores da Diretoria do IBCO - O Instituto agrega 128 associados, entre consultores autônomos e empresas de consultorias.

O estudo consultou esse universo e obteve retorno de 29 consultores representando 23% dos agentes consultados. Desse modo, a amostra se caracteriza como uma amostra por acessibilidade, não probabilística. Considerando o fato de a pesquisa prever a participação de um certo grupo da população (consultores organizacionais), a amostra se identifica com o tipo da amostragem por tipicidade, também não probabilística (ACKOFF, 1975 ). Uma relação completa da população do estudo encontra-se no anexo A.

Além desse público incluíram-se também três docentes doutores da área de gestão. Tal participação teve o objetivo de discutir alguns aspectos da temática, na visão de outros agentes, além dos consultores. Logo, a participação destes na pesquisa, ocorreu com o objetivo de agregar visões sobre o assunto, levando a um nível de esclarecimento mais ampliado.

### **5.2.1 Justificativa quanto aos sujeitos da pesquisa**

A participação dos profissionais de consultoria organizacional na pesquisa justifica-se em função de:

- conhecimento especializado no campo da estratégia organizacional;
- atuação profissional calcada em abordagens tais como estratégia e gerência, a partir do desenvolvimento de projetos de consultorias;
- vivência profissional obtida em diferentes contextos organizacionais;
- interesse do pesquisador em incluir essa categoria profissional no estudo.

### **5.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

O estudo foi realizado por meio de dois instrumentos de coleta de dados, o questionário e a entrevista em profundidade.

O questionário, segundo Malhotra (2006, p. 228), é um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado. Tem três objetivos específicos: (a) traduzir a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que o entrevistado esteja disposto a responder e tenha condições de fazê-lo; (b) ser elaborado de maneira a minimizar as exigências impostas ao entrevistado. O questionário deve motivá-lo a participar, sem tendenciosidade; e (c) deve minimizar os erros na resposta. Minimizar os erros gerados pelo questionário, em si, é um objetivo importante da sua elaboração.

Utilizou-se um questionário de auto preenchimento, contendo 14 questões fechadas, sendo 9 formuladas na forma de escala Likert. O conteúdo das mesmas foi estruturado sobre as abordagens relacionadas às categorias: conceito de gerência intermediária; funções, atribuições, papéis e competências dessa gerência; relação da gerência intermediária com o porte da empresa no âmbito da execução da estratégia organizacional. A orientação para a formulação do conteúdo das questões foi obtida por meio através da literatura, do problema de pesquisa, dos objetivos, das proposições e das contribuições esperadas do estudo. O Formulário do questionário está apresentado no apêndice B.

#### **5.3.1 Pré-teste do questionário**

O questionário foi submetido a um processo de pré-teste realizado no mês de Setembro de 2008.

Para Malhotra (2001, p. 290) “[...] o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”.

O autor ainda faz a seguinte observação quanto aos entrevistados do pré-teste: “[...] os entrevistados do pré-teste e da pesquisa real dever ser extraídos da mesma população”. (MALHOTRA, 2001, p. 290)

Num primeiro momento, apresentou-se o questionário ao atual presidente do IBCO, Sr. Luiz A. N. Romano o qual levantou alguns aspectos que pudessem ser equivocadamente interpretados pelos consultores. Ocorreu, então, um ajuste nesse sentido.

Numa segunda fase, foram aplicados, sem a presença do pesquisador, dois questionários aos seguintes profissionais: Sr. Cristián W. Miguens e Sr. Joaquim Rocha. Estes receberam o formulário, via e-mail, com orientações prévias emitidas nesta forma de comunicação. Ocorreu interação do pesquisador com esses profissionais, por meio através de conversa telefônica. Não se registraram comentários sobre a necessidade de ajustes relevantes, apenas algumas sugestões. De maneira geral as respostas dos profissionais foram muito positivas e de especial apreciação ao tema pesquisado.

### **5.3.2 Entrevistas em profundidade**

Entrevista em profundidade, conforme Malhotra (2006, p. 119) são conversas levemente estruturadas, com indivíduos escolhidos previamente. Esse tipo de entrevista é um meio direto e estruturado de obter informações. As entrevistas em profundidade podem descobrir percepções mais profundas, e resultam em uma troca livre de informações impossíveis em discussões em grupo.

O uso primário das entrevistas em profundidade é para que a pesquisa exploratória ganhe visão e compreensão. No presente estudo, foram realizadas três entrevistas com docentes da área de gestão e negócios. .

A inclusão desses sujeitos no estudo ocorreu em função de obter algumas considerações sobre o tema de pesquisa, na visão de profissionais que se encontram fora da categoria de consultores organizacionais, mas que mantêm proximidade com o tema por meio através da prática docente e da pesquisa acadêmica. O roteiro da entrevista, com as questões aplicadas aos entrevistados, encontra-se no apêndice C.

#### 5.4 Período da Coleta de Dados

A coleta de dados via questionário ocorreu no período de 01 e 31 de Outubro de 2008. As entrevistas foram realizadas no mês de novembro/2008.

#### 5.5 Proposições do Estudo

Dada a natureza exploratória qualitativa do estudo, são apresentadas cinco proposições no sentido de orientar o desenvolvimento da pesquisa empírica, frente aos objetivos propostos do estudo. Cooper e Schindler (2003, p. 57) comentam que a proposição é uma declaração sobre conceitos que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos caso se refiram a fenômenos observáveis.

Marconi e Lakatos (1990, p. 26) comentam que, a proposição deve ainda propor explicações para certos fatos e, ao mesmo tempo, orientar a busca de outras informações.

Vergara (1997, p. 29), reconhecendo que uma pesquisa qualitativa não requer, necessariamente, hipótese e nem suposição, admite que, na prática, alguma intuição se tenha a respeito da resposta ao problema. Nesse sentido, são apresentadas cinco proposições sobre as percepções que os consultores elaboram sobre a gerência intermediária, na fase da execução da estratégia:

- a. de acordo com as percepções dos consultores o termo gerência intermediária é conhecido no meio empresarial e predomina em relação a outros termos existentes para designá-la.;
- b. o porte da empresa define a função, a posição e a importância da gerência intermediária, na fase da execução da estratégia;
- c. a percepção dos consultores em relação às atribuições e às funções da gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância;
- d. no tocante aos papéis e às competências requeridas da gerência intermediária, na fase da execução da estratégia, as percepções dos consultores apresentam-se em elevado em nível de concordância e importância;

- e. o reconhecimento e a avaliação que as empresas associam à gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância na percepção dos consultores.

## **5.6 Técnicas de Análise de Dados**

Para os dados coletados via questionário, aplicou-se a estatística descritiva univariada (REA; PARKER, 2000). As questões foram analisadas de acordo com suas posições na matriz relacional das proposições e dos critérios definidos para tal propósito.

### **5.6.1. Matriz relacional das proposições**

Esta matriz foi criada visando estabelecer relações entre as proposições do estudo, a questão de pesquisa e as perguntas do questionário. Neste estudo, sua adoção foi utilizada no sentido de fornecer orientações ao pesquisador para o planejamento do processo de coleta e análise de dados. O quadro 2 a seguir apresenta essa matriz.

**Quadro 2: Matriz Relacional das Proposições**

Questão de pesquisa	Proposições do Estudo	Questões do questionário	Roteiro de entrevista (questão)
O que pensam os consultores organizacionais sobre a gerência intermediária, no contexto da execução da estratégia?	1. De acordo com as percepções dos consultores o termo gerência intermediária é conhecido no meio empresarial e predomina em relação a outros termos existentes para designá-la.	1,2 e 3	1
	2. A percepção dos consultores sobre a gerência intermediária difere em função do porte da empresa em que ela atua	4, 5,6 e 7	2
	3. A percepção dos consultores em relação às atribuições e funções da gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância.	8 e 12	3
	4. A percepção dos consultores em relação aos papéis e competências assumidas pela gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância.	9,10 e 11	4 e 5
	5. A percepção dos consultores em relação ao reconhecimento e avaliação que as empresas associam a gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância.	13 e 14	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.6.2 Análise das entrevistas

Os dados coletados via entrevista, foram analisados de acordo com as orientações de Bardin (1977), ou seja, após categorização das variáveis, adotou-se a análise de discurso. Trata-se de um processo pelo qual se pode compreender a realidade, por meio da interpretação de depoimentos que tenham vínculos com essa mesma realidade. Portanto, essa é uma possibilidade científica de apreender conteúdos qualitativos explícitos, implícitos e latentes sobre o tema debatido. Esta técnica possibilita o processo de agrupamento de conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno, ou seja, a categorização. (FLICK, 2004).

A seguir o capítulo 6 apresenta a coleta de dados e sua discussão.

## 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos por meio da coleta de dados primários, compreendendo a coleta feita por meio do questionário e da entrevista.

Num primeiro momento (parte A), são apresentados os dados coletados via questionário, nos quais se utilizou a estatística descritiva. Num segundo momento (parte B), foi aplicada a análise de conteúdo para os dados obtidos por meio das entrevistas. Na parte C são apresentadas as análises das proposições do estudo.

### PARTE A - ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

#### 6.1 Análise dos Dados Coletados pelo Questionário

Resgata-se que a matriz relacional de proposições, apresentada no capítulo 5, foi a orientação estabelecida para esta etapa. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva com o objetivo de identificar o nível de presença (distribuição de frequências) atinente à investigação das atribuições, papéis; competências e funções dos gerentes intermediários, no âmbito da execução da estratégia. O objetivo dessa análise foi o de sintetizar valores da mesma natureza, permitindo dessa forma, que se tenha uma visão global da variação desses valores, e se possa organizar e descrever os dados de três maneiras: por meio de tabelas, gráficos e medidas descritivas (REA; PARKER, 2000). As questões foram analisadas individualmente, na ordem em que apresentam na matriz relacional de proposições.

Para a realização das análises utilizaram-se os seguintes critérios:

**Análise das questões em escala Likert:** As questões elaboradas em escala Likert são as de número 2, 3, 6, 7, 8, 11, 12, 13 e 14. Convencionou-se o seguinte critério para suas análises:

- Pontos da escala entre 1 e 2 = nível baixo de concordância ou de importância
- Ponto 3 da escala = nível médio de concordância ou de importância
- Pontos da escala entre 4 e 5 = nível alto de concordância ou de importância
- Média entre 1,0 a 2,5 = nível baixo de concordância ou de importância
- Média entre 2,6 a 3,5 = nível médio de concordância ou de importância

- Média entre 3,6 a 5,0 = nível alto de concordância ou de importância
- Frequência entre os valores 0 a 40% = nível baixo de concordância ou de importância
- Frequência entre os valores 41% a 60% = nível médio de concordância ou de importância
- Frequência entre os valores 61% a 100% = nível alto de concordância ou de importância

**Análise das questões que não utilizaram escala Likert:** As questões desta natureza são as de número 1, 4, 5, 9, 10 e receberam a seguinte convenção:

- Frequência entre os valores 0 a 40% = nível baixo de concordância ou de importância
- Frequência entre os valores 41% a 60% = nível médio de concordância ou de importância
- Frequência entre os valores 61% a 100% = nível alto de concordância ou de importância

Na tabela 1 é apresentada-se um resumo destes critérios de avaliação de concordância/importância.

**Tabela 1 – Nível de Concordância ou importância**

Nível de concordância e importância	Frequência (%)	Média	Pontos
Baixo	0 - 40	1 - 2,5	12
Médio	41 - 60	2,6 - 3,5	3
Alto	61 - 100	3,6 - 5,0	4 - 5

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.1.1 Análise das proposições por meio das questões dos questionários

Apresenta-se a seguir a análise dos dados coletados por meio do questionário, de acordo com a organização da matriz relacional de proposições.

#### 6.1.1.1 Proposição 1 - De acordo com as percepções dos consultores o termo gerência intermediária é conhecido no meio empresarial e predomina em relação a outros termos existentes para designá-la

Essa proposição foi pesquisada por meio das questões 1,2 e 3. A seguir apresenta-se a análise dos dados coletados por estas questões.

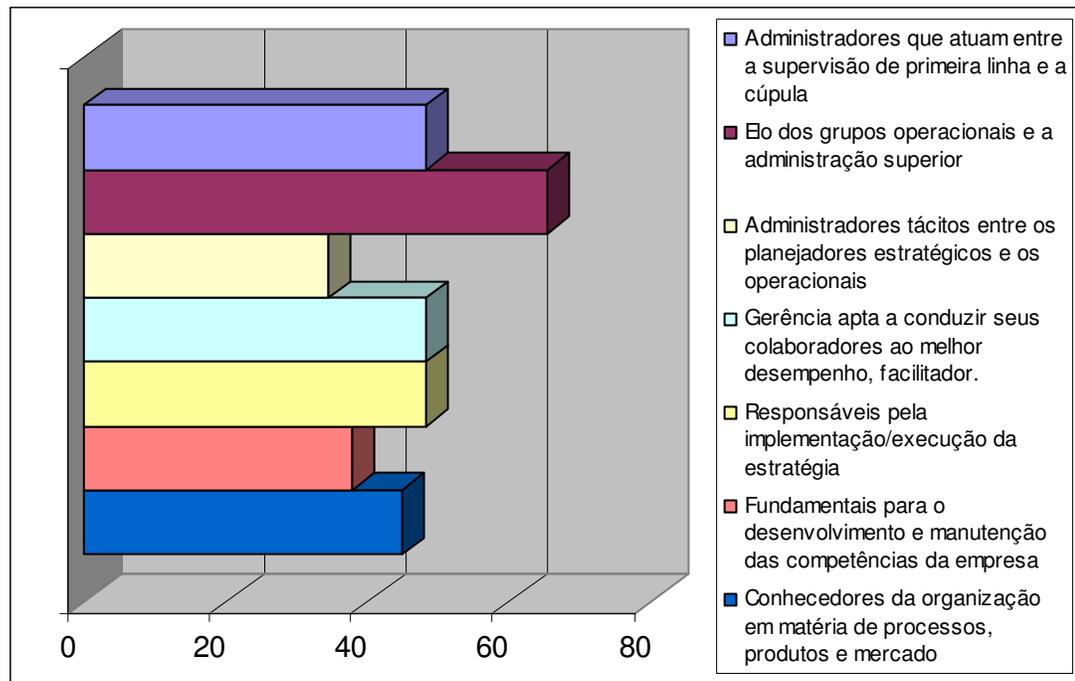
**Análise da questão 1** -Gerência intermediária; *middle management*; gerência média; são alguns dos termos utilizados para a função profissional existente entre os níveis estratégico e operacional das empresas. Quais afirmativas seguir expressam a sua percepção sobre “gerentes intermediários”? (Selecione todas as opções aplicáveis)

Foram apresentadas 7 alternativas de respostas sobre o termo gerência intermediária, e solicitado aos consultores que apontassem aquelas que expressam a sua percepção sobre o referido termo. A tabela 2 e a figura 11 ilustram a distribuição das frequências desta variável.

**Tabela 2 – Percepção sobre gerência intermediária**

<b>Gerência intermediária; <i>middle management</i>; gerência média; são alguns dos termos utilizados para a função profissional existente entre os níveis estratégico e o operacional das empresas. Quais afirmativas abaixo expressam a sua percepção sobre “gerência intermediária”? (Selecione todas as opções aplicáveis)</b>	<b>F</b>	<b>f(%)</b>
Administradores que atuam entre a supervisão de primeira linha e a cúpula	14	48%
Elo dos grupos operacionais e a administração superior	19	66%
Administradores tácitos entre os planejadores estratégicos e os operacionais	10	34%
Gerência apta a conduzir seus colaboradores ao melhor desempenho, facilitador.	14	48%
Responsáveis pela implementação/execução da estratégia	14	48%
Fundamentais para o desenvolvimento e manutenção das competências da empresa	11	38%
Conhecedores da organização em matéria de processos, produtos e mercado	13	45%
<b>Total Participantes</b>	<b>29</b>	

**Fonte:** Elaborada pelo autor



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 11 – Percepção sobre Gerência Intermediária

### Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância

Conforme a tabela 2, o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

Nível de Concordância e Importância	Alternativas de respostas
Baixo	1 alternativa
Médio	5 alternativas
Alto	1 alternativa

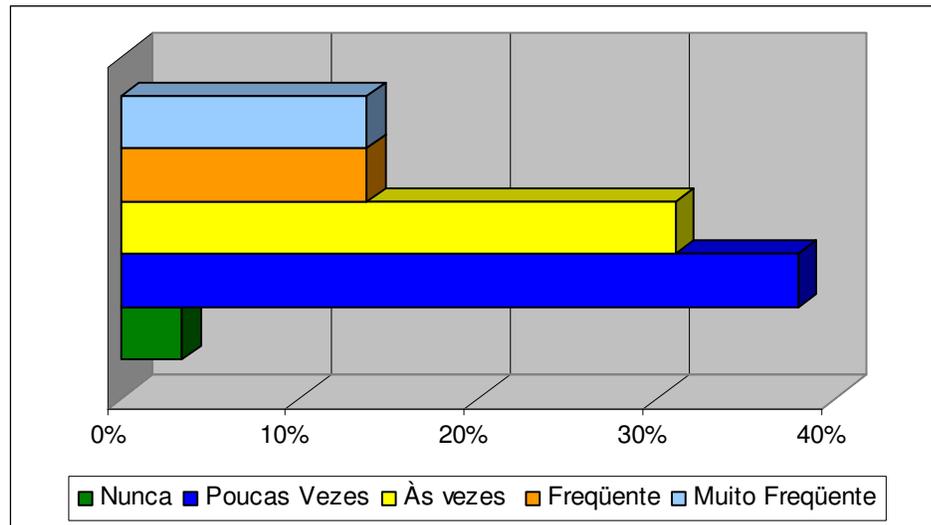
**Análise da questão 2** - Com que frequência o termo “gerência intermediária” é mencionado no meio empresarial que você atua?

O objetivo dessa questão foi investigar a percepção dos consultores em relação à frequência com que o termo gerência intermediária é mencionado no meio empresarial. A tabela 3 e a figura 12 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 3 – Percepção sobre o termo gerência intermediária**

<b>Com que frequência o termo “gerência intermediária” é mencionado no meio empresarial que você atua?</b>	<b>F</b>	<b>f(%)</b>
<b>Muito Frequente</b>	4	14
<b>Frequente</b>	4	14
<b>Às vezes</b>	9	31
<b>Poucas Vezes</b>	11	38
<b>Nunca</b>	1	3
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 12 – Percepção sobre o Termo Gerência Intermediária**

### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 3 o nível de concordância/importância quanto à percepção sobre o termo gerência intermediária, mostrou-se da seguinte forma:

Nível de Concordância e Importância	Alternativas de respostas
Baixo	Todas as alternativas
Médio	-
Alto	-

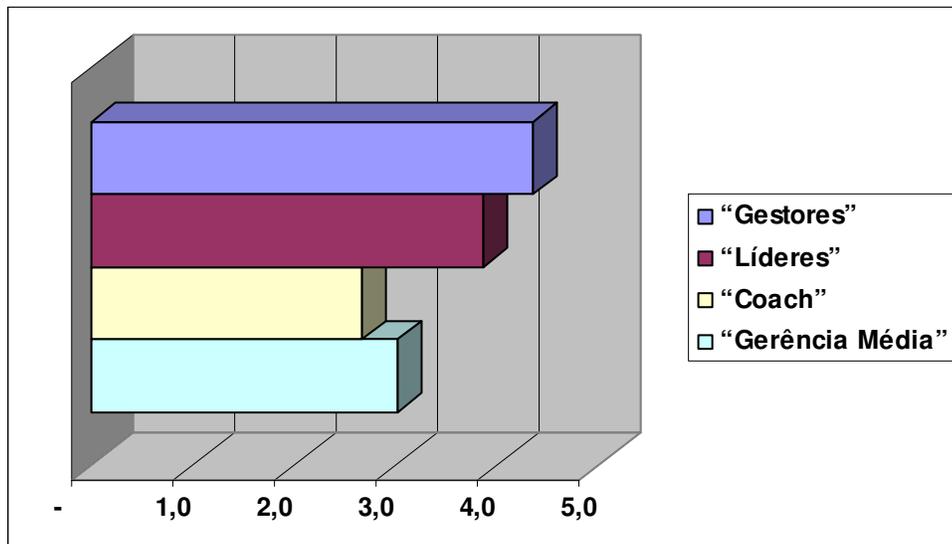
**Análise da questão 3** - Com que frequência você ouve do meio empresarial os termos abaixo para referir-se a gerência intermediária?

Foi apresentado aos consultores um elenco de 4 alternativas de termos para designar gerência intermediária. Solicitou-se a eles que indicassem com que frequência tais termos são utilizados no mercado. Todas as respostas têm sua avaliação em média ou alta concordância. A tabela 4 e a figura 13 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 4 – Percepção sobre o termo mais utilizado no mercado para designar gerência Intermediária**

Com que frequência você ouve do meio empresarial os termos abaixo para referir-se a gerência intermediária? Defina de 5 (Muito Frequente) até 1 (Nunca) cada opção abaixo:											
Termos	Frequência										Média
	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	
	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	
“Gestores”	18	67	4	15	3	11	1	4	1	4	4,4
“Líderes”	9	36	7	28	7	28	1	4	1	4	3,9
“Coach”	4	16	3	12	5	20	7	28	6	24	2,7
“Gerência Média”	2	7	10	36	6	21	7	25	3	11	3,0

**Fonte:** Elaborada pelo autor.



Fonte: Elaborada pelo autor.

**Figura 13 – Percepção sobre o termo mais utilizado no mercado para designar gerência intermediária**

#### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 4 o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	-
Médio	“Coach” e “Média Gerência”
Alto	“Gestores” e “Líderes”

#### **6.1.1.2 Análise da proposição 2 - A percepção dos consultores sobre a gerência intermediária difere em função do porte da empresa em que ela atua**

Essa proposição foi pesquisada por meio das questões 4, 5, 6, e 7. A seguir apresenta-se a análise dos dados coletados por estas questões.

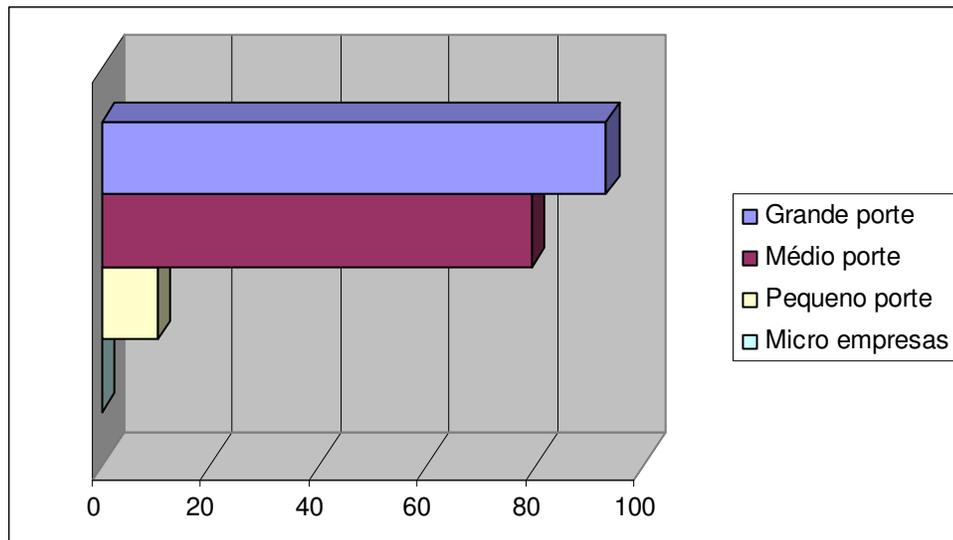
**Análise da questão 4** - Na sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está *formalmente constituída na estrutura organizacional?* (Selecione todas as opções aplicáveis)

Na pesquisa levantou-se a necessidade de avaliar a gerência intermediária considerando os diferentes portes de empresas. Para esse fim foram apresentados aos consultores, quatro portes de empresas: grande, média, pequena e micro-empresa. Solicitou-se que eles avaliassem em quais portes de empresa a gerência intermediária está formalmente constituída. A tabela 5 e a figura 14 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 5 – Percepção sobre o porte de empresa e a gerência intermediária**

Na sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está <i>formalmente constituída na estrutura organizacional?</i> (Selecione todas as opções aplicáveis)	F	f(%)
Grande porte	27	93%
Médio porte	23	79%
Pequeno porte	3	10%
Micro empresas	0	0%
<b>Total Participantes</b>	<b>29</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 14– Percepção sobre o porte de empresa e a gerência intermediária**

### Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância

Conforme a tabela 5, o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	Pequeno e Micro empresas
Médio	-
Alto	Grande e Médio Porte

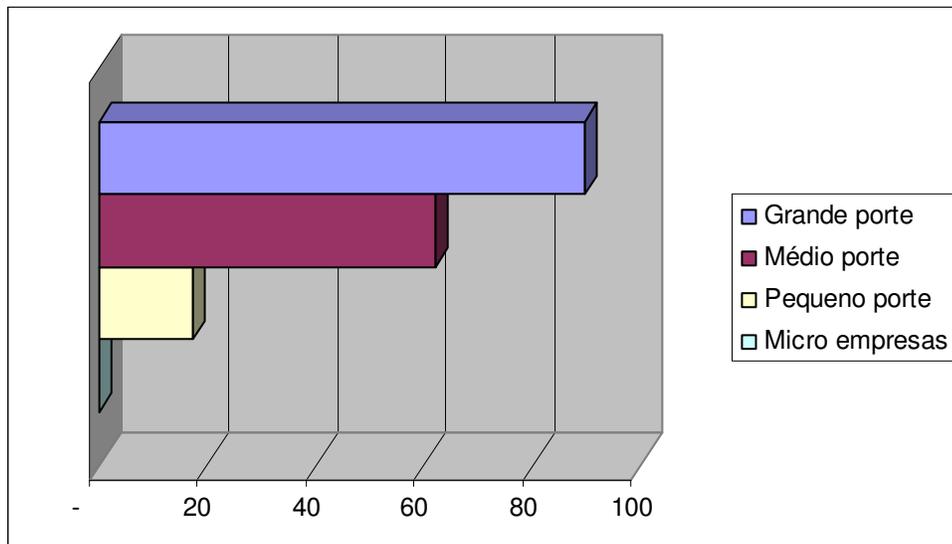
**Análise da questão 5** - Na sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está *formalmente constituída como uma função?* (Selecione todas as opções aplicáveis)

A questão procurou investigar a percepção dos consultores quanto à existência da “função” da gerência intermediária em diferentes portes de empresa. Para esse fim foram apresentados quatro portes de empresas: grande, média, pequena e micro empresa. Solicitou-se que avaliassem em quais portes de empresa a gerência intermediária está presente como uma função a ser desempenhada pela gerência. A tabela 6 e a figura 15 ilustram a distribuição das frequências desta variável.

**Tabela 6 – Percepção da função “gerência intermediária” e o porte da empresa**

<b>Na sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está <i>formalmente constituída como uma função?</i> (<u>Selecione todas as opções aplicáveis</u>)</b>	<b>F</b>	<b>f(%)</b>
Grande porte	26	90%
Médio porte	18	62%
Pequeno porte	5	17%
Micro empresas	0	0%
<b>Total Participantes</b>	<b>29</b>	

**Fonte:** Elaborada própria



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Figura 15– Percepção da função “gerência intermediária” e o porte da empresa**

#### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 6, o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	Pequeno e Micro empresas
Médio	-
Alto	Grande e Médio Porte

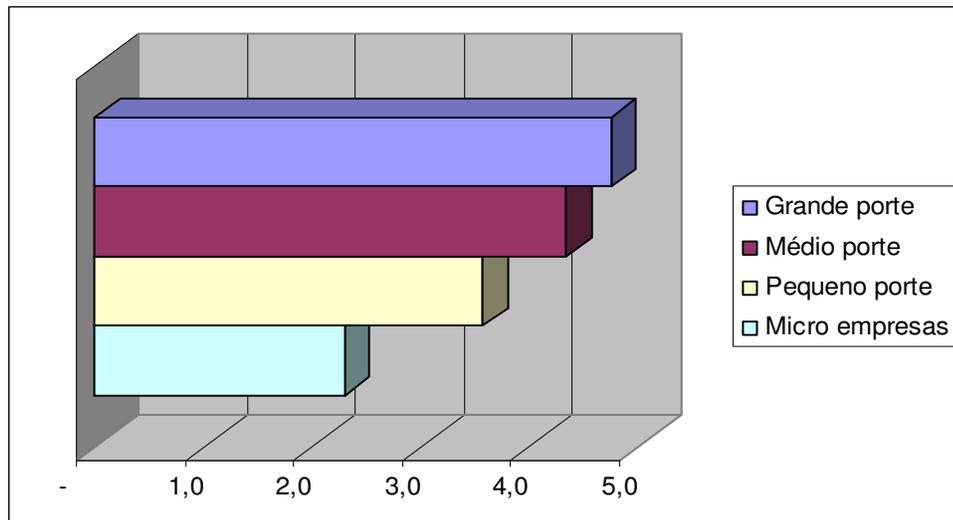
**Análise da questão 6** - Qual grau de importância você associa para a atuação da gerência intermediária em cada porte de empresa? Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Nada Importante) cada opção abaixo:

Objetivando informação adicional a respeito da gerência intermediária, nos diferentes portes de empresas, incluiu-se na pesquisa uma avaliação sobre a importância atribuída a essa classe gerencial, em cada porte de empresa, mas sem fazer distinção de função ou posição formal, buscando-se uma avaliação geral da importância percebida pelos participantes em cada porte de organização. Para atribuir essa importância foi utilizada a escala Likert, de 5 pontos, variando entre 5 - Muito Importante; 4 - Importante; 3 - Neutro; 2 - Pouco Importante e 1 - Sem Importância. A tabela 7 e a figura 16 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 7 – Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa**

Qual grau de importância você associa para a atuação da gerência intermediária em cada porte de empresa? Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:											
Porte da Empresa	Frequência										Média
	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	
	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	
Grande porte	22	76	7	24	0	0	0	0	0	0	4,8
Médio porte	15	52	11	38	1	3	2	7	0	0	4,3
Pequeno porte	8	29	8	29	5	18	6	21	1	4	3,6
Micro empresas	2	7	3	11	6	22	6	22	10	37	2,3

**Fonte:** elaborada pelo autor.



**Fonte:** Elaborada pelo autor.

**Figura 16 – Importância percebida pelos consultores à “gerência Intermediária” e o porte da empresa**

### Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância

Conforme a tabela 7, o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	Micro empresas
Médio	-
Alto	Grande, Médio e Pequeno Porte

**Análise da questão 7** - A atuação da gerência intermediária pode ser alterada em função do porte da empresa e das diferentes fases da estratégia. Associe para cada porte de empresa a importância que a gerência intermediária assume diante de cada fase da estratégia. Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:

Objetiva conhecer a percepção que os consultores têm sobre a gerência intermediária nos diferentes portes das empresas e nas diferentes fases da estratégia. Assim foi lhes solicitado atribuir grau de importância para essa gerência, em cada porte de empresa, nas distintas fases da estratégia: Formulação da Estratégia, Execução da Estratégia e Avaliação dos Resultados da Estratégia.

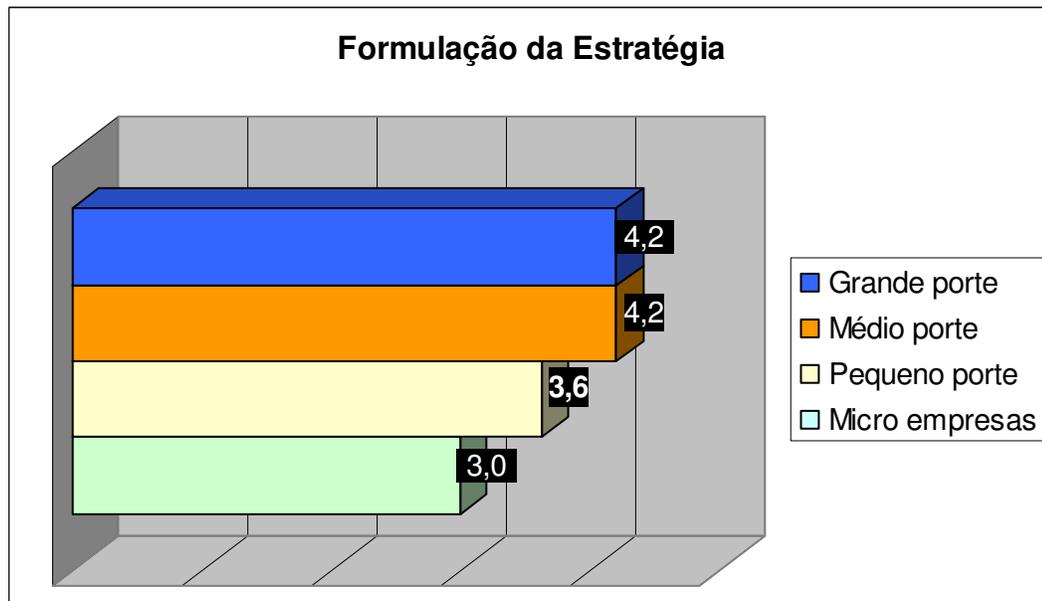
Para atribuir essa importância foi utilizada a escala Likert, de 5 pontos variando entre 5 - Muito Importante; 4 - Importante; 3 - Neutro; 2 - Pouco Importante e 1 - Sem Importância. A tabela 8 e as figuras 17; 18 e 19 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 8 – Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia.**

A atuação da gerência intermediária pode ser alterada em função do porte da empresa e das diferentes fases da estratégia. Associe para cada porte de empresa a importância que a gerência intermediária assume diante de cada fase da estratégia.  
Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:

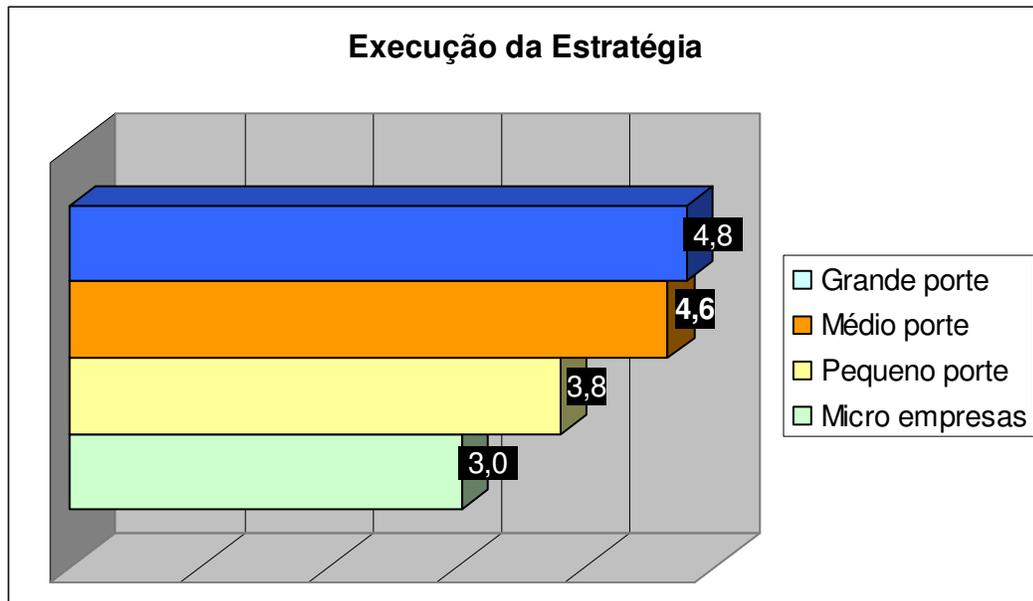
	Frequência										Média	
	5	4	3	2	1	F	f(%)	F	f(%)	F		f(%)
<b>Formulação da Estratégia</b>	5	4	3	2	1	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	
Grande porte	14	9	4	2	0	48	31	14	7	0	0	4,2
Médio porte	9	18	1	3	0	31	62	3	1	3	0	4,2
Pequeno porte	9	9	2	4	3	33	33	7	4	15	11	3,6
Micro empresas	7	3	3	5	6	29	13	13	5	21	25	3,0
<b>Execução da Estratégia</b>	5	4	3	2	1	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	
Grande porte	22	6	0	0	0	79	21	0	0	0	0	4,8
Médio porte	18	10	0	0	0	64	36	0	0	0	0	4,6
Pequeno porte	9	9	3	4	1	35	35	12	4	15	4	3,8
Micro empresas	7	4	2	5	6	29	17	8	5	21	25	3,0
<b>Avaliação dos Resultados da Estratégia</b>	5	4	3	2	1	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	
Grande porte	15	9	3	2	0	52	31	10	7	0	0	4,3
Médio porte	14	13	2	0	0	48	45	7	0	0	0	4,4
Pequeno porte	12	8	4	1	2	44	30	15	4	2	7	4,0
Micro empresas	8	4	3	5	5	32	16	12	5	20	20	3,2

Fonte: Elaborada pelo autor.



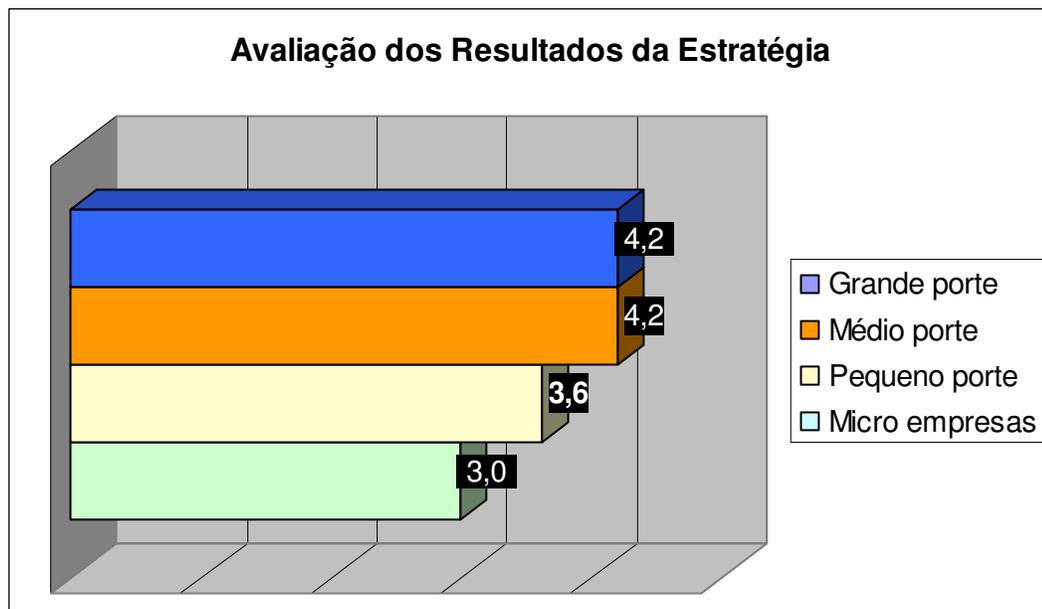
Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 17 – Importância percebida pelos consultores à “gerência Intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia – formulação da estratégia**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 18 – Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia – execução da estratégia.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 19 – Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa para cada fase da estratégia – avaliação dos resultados da estratégia.**

### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 8 o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância Formulação da Estratégia</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	-
Médio	Micro empresas
Alto	Grande, Médio e Pequeno Porte

<b>Nível de Concordância e Importância Execução da Estratégia</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	-
Médio	Micro empresas
Alto	Grande, Médio e Pequeno Porte

<b>Nível de Concordância e Importância Avaliação dos Resultados da Estratégia</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	-
Médio	Micro empresas
Alto	Grande, Médio e Pequeno Porte

### 6.1.1.3 Análise da proposição 3 - A percepção dos consultores em relação às atribuições e funções da gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância

Essa proposição foi pesquisada por meio das questões 8 e 12. A seguir apresenta-se a análise dos dados coletados por essas questões.

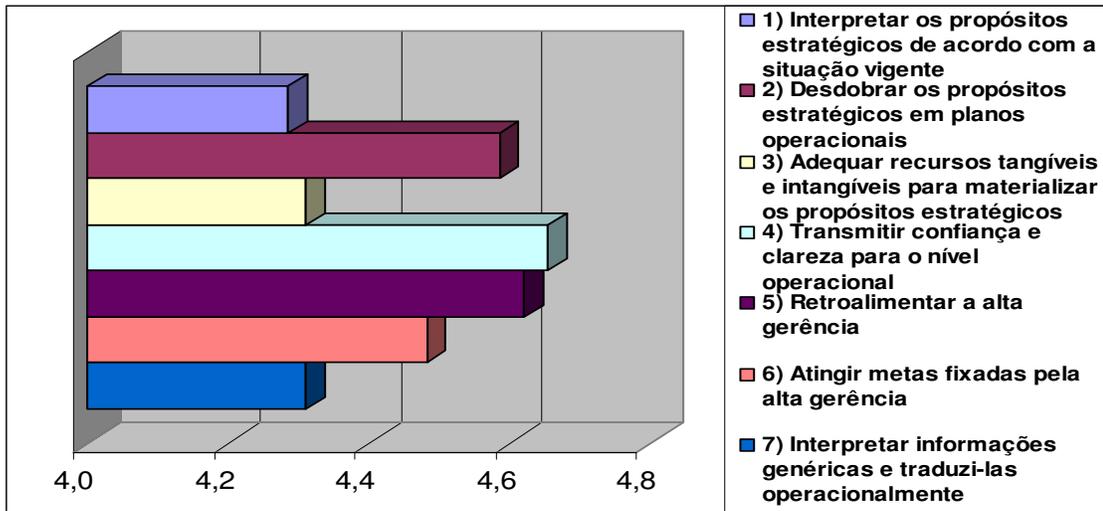
**Análise da questão 8** - Expresse o seu grau de concordância em relação as “atribuições” da gerência intermediária na fase da execução da estratégia. Defina de 5 (Concordo Plenamente) até 1 (Discordo Plenamente) cada opção abaixo:

Para conhecer a percepção dos consultores sobre as principais atribuições dessa classe gerencial foram selecionadas 7 atribuições para a execução da estratégia. Para atribuir essa concordância importância foi utilizada a escala Likert, de 5 pontos, variando entre 5 - Concordo Plenamente; 4 - Concordo; 3 - Às vezes concordo, às vezes discordo; 2 - Discordo e 1 - Discordo Plenamente. A tabela 9 e a figura 20 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 9 – Grau de concordância as principais atribuições da gerência intermediária na execução da estratégia**

Expresse o seu grau de concordância em relação as “atribuições” da gerência intermediária na fase da execução da estratégia. Defina de 5 (Concordo Plenamente) até 1 (Discordo Plenamente) cada opção abaixo:											
Atribuições da Gerência Intermediária	Frequência										Média
	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	
	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	
1) Interpretar os propósitos estratégicos de acordo com a situação vigente	15	54	8	29	4	14	0	0	1	4	4,3
2) Desdobrar os propósitos estratégicos em planos operacionais	20	69	6	21	3	10	0	0	0	0	4,6
3) Adequar recursos tangíveis e intangíveis para materializar os propósitos estratégicos	14	48	10	34	5	17	0	0	0	0	4,3
4) Transmitir confiança e clareza para o nível operacional	20	69	8	28	1	3	0	0	0	0	4,7
5) Retroalimentar a alta gerência	20	69	7	24	2	7	0	0	0	0	4,6
6) Atingir metas fixadas pela alta gerência	18	62	7	24	4	14	0	0	0	0	4,5
7) Interpretar informações genéricas e traduzi-las operacionalmente	15	52	9	31	4	14	1	3	0	0	4,3

**Fonte:** Elaborada pelo autor.



Fonte: Elaborada pelo autor.

**Figura 20 – Grau de concordância as principais atribuições da gerência intermediária na execução da estratégia**

### Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância

Conforme a tabela 9 o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

Nível de Concordância e Importância	Alternativas de respostas
Baixo	-
Médio	-
Alto	Todas as alternativas

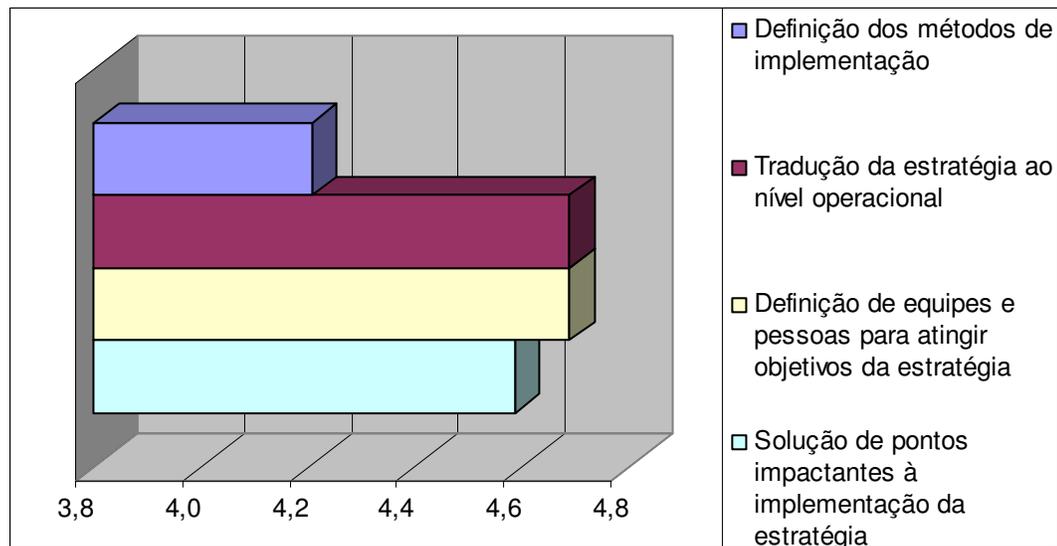
**Análise da questão 12** - Qual nível de importância você associa às seguintes “funções” do trabalho da gerência intermediária *para a execução da estratégia*. Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:

Para essa avaliação foram apresentadas 4 funções da gerência intermediária, para a execução da estratégia, para que os participantes apresentassem seu nível de importância associada a cada função. Para atribuir essa importância foi utilizada a escala Likert, de 5 pontos, variando entre 5 - Muito Importante; 4 - Importante; 3 - Neutro; 2 - Pouco Importante e 1 - Sem Importância. A tabela 10 e a figura 21 ilustram a distribuição das freqüências desta variável.

**Tabela 10 – Funções da gerência intermediária para a execução da estratégia na opinião dos consultores.**

Qual nível de importância você associa às seguintes “funções” do trabalho da gerência intermediária para a execução da estratégia.											
Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:											
Funções do trabalho da Gerência Intermediária	Frequência										Média
	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	
	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	F	f(%)	
Definição dos métodos de implementação	13	45	10	34	5	17	1	3	0	0	4,2
Tradução da estratégia ao nível operacional	22	76	6	21	0	0	1	3	0	0	4,7
Definição de equipes e pessoas para atingir objetivos da estratégia	20	69	9	31	0	0	0	0	0	0	4,7
Solução de pontos impactantes à implementação da estratégia	19	66	8	28	2	7	0	0	0	0	4,6

**Fonte:** Elaborada pelo autor.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Figura 21 – Funções da gerência intermediária para a execução da estratégia na opinião dos consultores.**

### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 10 o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	-
Médio	-
Alto	Todas as alternativas

#### **6.1.1.4 Análise da proposição 4 - A percepção dos consultores em relação aos papéis e competências assumidas pela gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância.**

Essa proposição foi pesquisada por meio das questões 9,10 e 11. A seguir apresenta-se a análise dos dados coletados por essas questões.

**Análise da questão 9** - Na sua opinião, quais das expressões abaixo descritas representam os “*papéis*” assumidos pela *gerência intermediária na execução da estratégia*? (Selecione todas as opções aplicáveis)

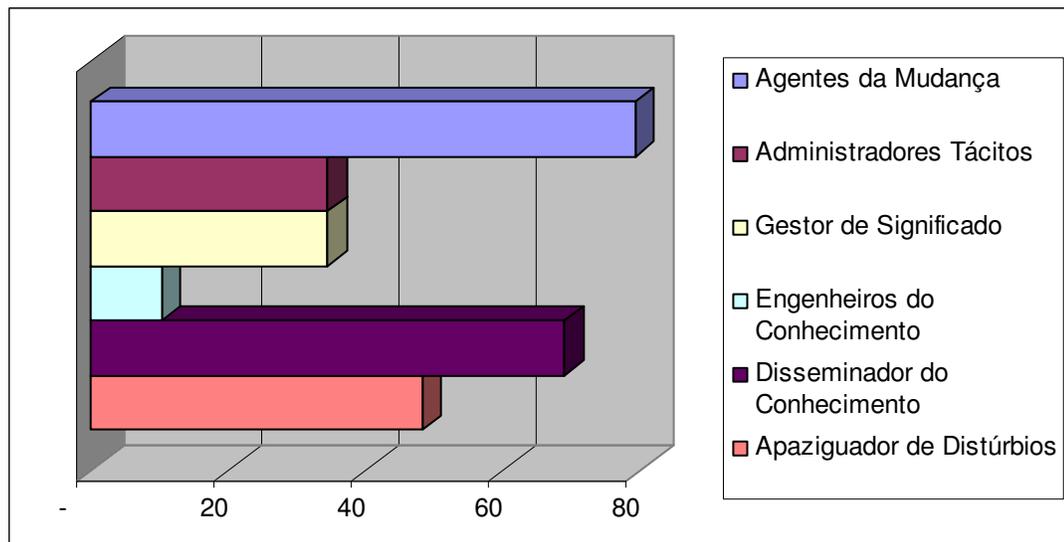
Foram apresentadas 6 alternativas sobre os papéis da gerência intermediária na execução da estratégia, e solicitado aos consultores que apontassem aquelas que expressam melhor a sua percepção sobre o assunto.

A tabela 11 e a figura 22 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 11 – Papéis da gerência intermediária na execução da estratégia na opinião dos consultores.**

Na sua opinião, quais das expressões abaixo descritas representam os “papéis” assumidos pela gerência intermediária na execução da estratégia? (Selecione todas as opções aplicáveis)	F	f(%)
Agentes da Mudança	23	79%
Administradores Tácitos	10	34%
Gestor de Significado	10	34%
Engenheiros do Conhecimento	3	10%
Disseminador do Conhecimento	20	69%
Apaziguador de Distúrbios	14	48%
<b>Total Participantes</b>	<b>29</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 22 – Papéis da gerência intermediária na execução da estratégia na opinião dos consultores**

### Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância

Conforme a tabela 11, o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

Nível de Concordância e Importância	Alternativas de respostas
Baixo	3 alternativas
Médio	1 alternativa
Alto	2 alternativas

**Análise da questão 10** - Das expressões que você assinalou na questão 9, indique as *duas* que você considera as mais expressivas para designar *os dois principais papéis* da gerência intermediária na *execução da estratégia*.

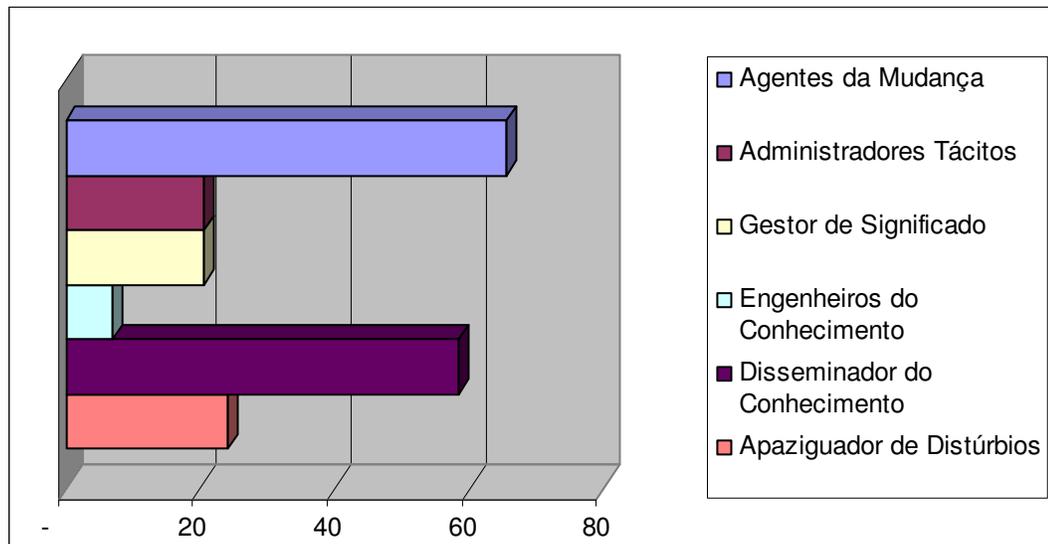
Essa questão visa deixar mais claro quais papéis, na avaliação dos consultores, são os primordiais da gerência intermediária na execução da estratégia.

A tabela 12 e a figura 23 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 12 – Papéis mais expressivos da gerência intermediária na execução da estratégia**

Das expressões que você assinalou na questão 9, indique as <i>duas</i> que você considera as mais expressivas para designar <i>os dois principais papéis</i> da gerência intermediária na <i>execução da estratégia</i> .	F	f(%)
Agentes da Mudança	19	66%
Administradores Tácitos	6	21%
Gestor de Significado	6	21%
Engenheiros do Conhecimento	2	7%
Disseminador do Conhecimento	17	59%
Apaziguador de Distúrbios	7	24%
<b>Total Participantes</b>	<b>29</b>	

**Fonte:** Elaborada pelo autor.



Fonte: Elaborada pelo autor.

**Figura 23 – Papéis mais expressivos da gerência intermediária na execução da estratégia**

#### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 12, o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	4 alternativas
Médio	1 alternativa
Alto	1 alternativas

**Análise da questão 11** - Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação às “*competências*” requeridas da gerência intermediária. Defina de 5 (Concordo Plenamente) até 1 (Discordo Plenamente) cada opção abaixo:

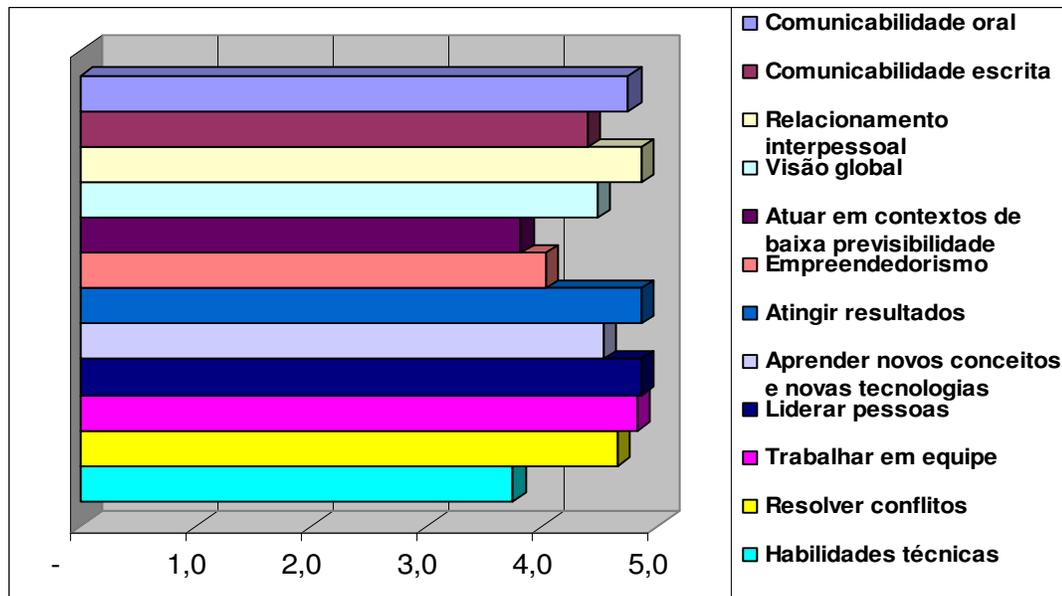
Para essa avaliação foram apresentadas 12 competências para que os participantes apresentassem seu nível de concordância com cada uma delas. Para atribuir essa concordância foi utilizada a escala Likert, de 5 pontos, variando entre 5 - Concordo Plenamente; 4 - Concordo; 3 - Às vezes concordo, às vezes discordo; 2 - Discordo e 1 - Discordo Plenamente. A tabela 13 e a figura 24 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 13 – Competências da gerência intermediária na execução da estratégia na opinião dos consultores**

Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação às “competências” requeridas da gerência intermediária.  
Defina de 5 (Concordo Plenamente) até 1 (Discordo Plenamente) cada opção abaixo:

Competências requeridas	Frequência										Média
	5 F	5 f(%)	4 F	4 f(%)	3 F	3 f(%)	2 F	2 f(%)	1 F	1 f(%)	
Comunicabilidade oral	22	79	5	18	1	4	0	0	0	0	4,8
Comunicabilidade escrita	12	43	15	54	1	4	0	0	0	0	4,4
Relacionamento interpessoal	25	86	4	14	0	0	0	0	0	0	4,9
Visão global	17	59	10	34	1	3	1	3	0	0	4,5
Atuar em contextos de baixa previsibilidade	6	21	13	46	7	25	2	7	0	0	3,8
Empreendedorismo	8	29	15	54	3	11	2	7	0	0	4,0
Atingir resultados	26	90	2	7	1	3	0	0	0	0	4,9
Aprender novos conceitos e novas tecnologias	16	57	11	39	1	4	0	0	0	0	4,5
Liderar pessoas	25	86	4	14	0	0	0	0	0	0	4,9
Trabalhar em equipe	24	83	5	17	0	0	0	0	0	0	4,8
Resolver conflitos	22	76	5	17	1	3	1	3	0	0	4,7
Habilidades técnicas	4	14	16	57	5	18	3	11	0	0	3,8

**Fonte:** elaborada pelo autor.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Figura 24 – Competências da Gerência Intermediária na Execução da Estratégia na Opinião dos Consultores.**

### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 13 o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	-
Médio	-
Alto	Todas as alternativas

#### **6.1.1.5 Análise da proposição 5 - A percepção dos consultores em relação ao reconhecimento e avaliação que as empresas associam a gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância.**

Essa proposição foi pesquisada por meio das questões 13 e 14. A seguir apresenta-se a análise dos dados coletados por estas questões.

**Análise da questão 13** - O quanto você concorda com a seguinte afirmativa: “As empresas reconhecem a grande importância da gerência intermediária para a execução da estratégia”. Defina de 5 (Concordo Muito) até 1 (Discordo Muito) conforme abaixo:

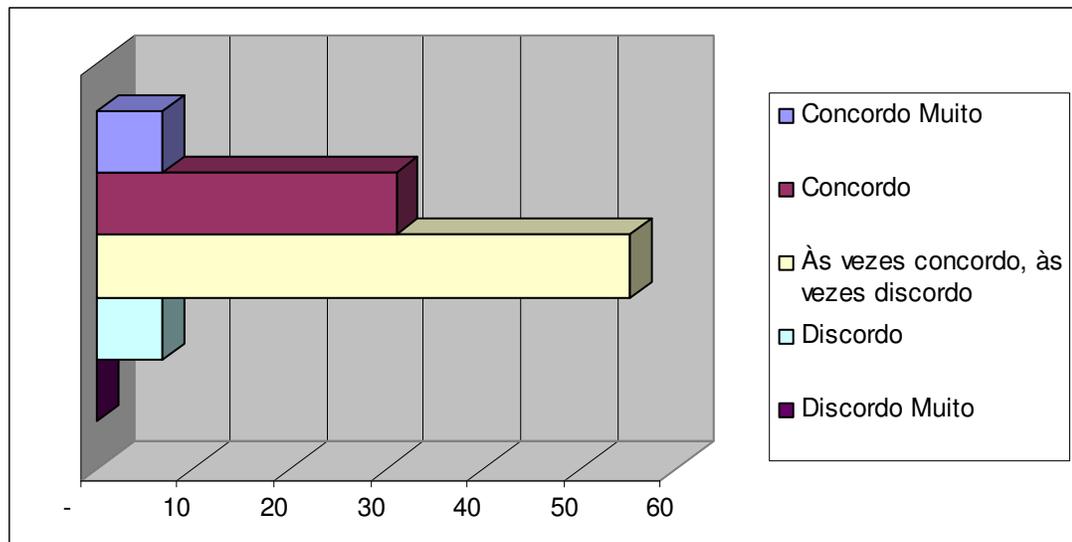
O objetivo dessa indagação foi apurar o nível de concordância dos consultores, em relação a como eles percebem a importância que as empresas associam a essa gerência, na fase da execução da estratégia.

Para atribuir essa concordância foi utilizada a escala Likert, de 5 pontos, variando entre 5 - Concordo Plenamente; 4 - Concordo; 3 - Às vezes concordo, às vezes discordo; 2 - Discordo e 1 - Discordo Plenamente. A tabela 14 e a figura 25 ilustram a distribuição das frequências dessa variável.

**Tabela 14 – Reconhecimento do mercado à importância da gerência intermediária para as organizações.**

<b>O quanto você concorda com a seguinte afirmativa: “As empresas reconhecem a grande importância da gerência intermediária para a execução da estratégia”.</b>		
	<b>F</b>	<b>f(%)</b>
<b>Defina de 5 (Concordo Muito) até 1 (Discordo Muito) conforme abaixo:</b>		
Concordo Muito	2	7
Concordo	9	31
Às vezes concordo, às vezes discordo	16	55
Discordo	2	7
Discordo Muito	-	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor.



**Fonte:** Elaboração própria.

**Figura 25 – Reconhecimento do mercado à importância da gerência intermediária para as organizações**

### **Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 14 o nível de concordância/importância, quanto à percepção sobre o termo gerência intermediária, mostrou-se da seguinte forma:

Nível de Concordância e Importância	Alternativas de respostas
Baixo	Concordo Muito, Concordo, Discordo e Discordo Muito
Médio	Às vezes concordo, às vezes discordo
Alto	-

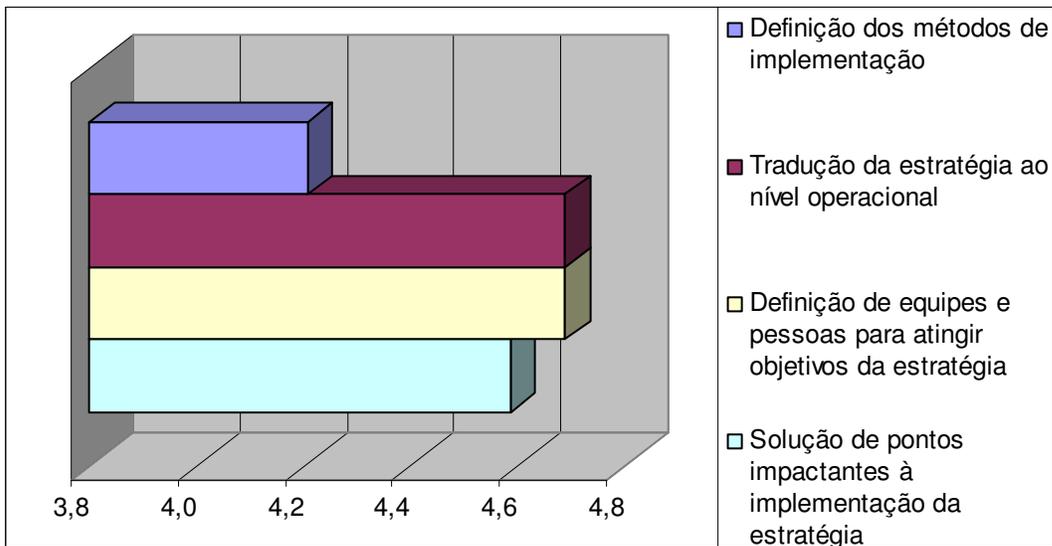
**Análise da questão 14** - Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação a potenciais perdas que podem ocorrer para a empresa com a saída de uma gerência intermediária. Defina de 5 (Elevada Perda) até 1 (Sem Perda) as opções abaixo:

Para essa questão foram apresentadas sete alternativas de respostas como possibilidade de ocorrência em relação à saída da gerência intermediária da empresa. Para atribuir esta perda foi utilizada a escala Likert, de 5 pontos, variando entre 5 - Elevada Perda; 4 - Perda; 3 - Neutro; 2 - Baixa Perda e 1 - Sem Perda. A tabela 15 e a figura 26 ilustram a distribuição das frequências desta variável.

**Tabela 15 – Potenciais perdas com a saída da gerência intermediária**

Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação a potenciais perdas que podem ocorrer para a empresa com a saída de uma gerência intermediária.											
Defina de 5 (Elevada Perda) até 1 (Sem Perda) as opções abaixo:											
Potenciais Perdas	Frequência										Média
	5 F	5 f(%)	4 F	4 f(%)	3 F	3 f(%)	2 F	2 f(%)	1 F	1 f(%)	
Conhecimento do negócio	7	25	16	57	5	18	0	0	0	0	4,1
Conhecimento dos processos	18	62	9	31	1	3	1	3	0	0	4,5
Conhecimento normas internas	11	38	7	24	5	17	5	17	1	3	3,8
Conhecimento do histórico do negócio	8	28	8	28	9	31	4	14	0	0	3,7
Liderança aos colaboradores	12	43	14	50	1	4	1	4	0	0	4,3
Conhecimento estratégico	9	32	7	25	7	25	4	14	1	4	3,7
Conhecimento tácito	9	31	11	38	5	17	2	7	2	7	3,8

**Fonte:** Elaborada pelo autor



**Figura 26 – Potenciais perdas com a saída da gerência intermediária.  
Aplicação do critério de avaliação de concordância/importância**

Conforme a tabela 15 o nível de concordância/importância quanto a percepção sobre o termo gerência intermediária mostrou-se da seguinte forma:

<b>Nível de Concordância e Importância</b>	<b>Alternativas de respostas</b>
Baixo	-
Médio	-
Alto	Todas as alternativas

## PARTE B - APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS

### 6.2 - Análise dos Dados Coletados pela Entrevista

Uma síntese das entrevistas é apresentada a seguir visando dimensionar o trabalho realizado nesta etapa do estudo.

Sujeito da pesquisa	Duração da entrevista (minutos)	Número de palavras
<b>1</b>	<b>79</b>	<b>2.939</b>
<b>2</b>	<b>92</b>	<b>3.556</b>
<b>3</b>	<b>65</b>	<b>2.232</b>
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>8.727</b>

Para essa análise foram definidas seis categorias. Tais categorias mostram-se necessárias para organizar os relatos e os procedimentos da própria análise. Roesch (2007) associa o seguinte comentário sobre esta fase da pesquisa:

No decorrer da análise pode-se chegar a um ponto em que há dezenas de conceitos formulados. Estes devem ser agrupados, para que se possa reduzir o número de unidades de análise. O processo de agrupar conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno é chamado de categorização. ROESCH, 200, p. 172)

As categorias de análise são:

- a) Percepção sobre o termo “gerencia intermediária”;
- b) Relação gerencia intermediária e porte da empresa;
- c) Atribuições da gerência intermediária;
- d) Papéis da gerência intermediária;
- e) Competências da gerência intermediária;
- f) Reconhecimento e valorização da gerência intermediária;

O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice C, e a transcrição completa dos relatos da entrevista encontra-se no apêndice D.

#### **a) Percepção dos docentes sobre o termo “gerência intermediária”**

Registraram-se confirmações por parte dos três docentes quanto ao conhecimento e à interação com o termo gerência intermediária. A noção que elaboram converge no sentido de designar o profissional que está atuando entre o nível executivo e o operacional. Para o sujeito 1, que já exerceu cargo nessa gerência, em fase anterior à docência, ela foi a gerência que mais sofreu os impactos da reestruturação, na década de 90. Sobre o termo gerência intermediária comenta: *“É familiar pra mim, eu sou um estudioso da área, já fui gerente, então pra mim é um termo normal, muito comum”*.

O sujeito 2 salienta a familiaridade com o termo não só em livros técnicos, como em publicações comuns: *“Já o ouvi, eu dou aula em administração em sistemas de informações, então seja nos livros técnicos em administração já ouvi o termo, seja o middle management ou gerencia intermediária, quando traduz do português eu tenho visto mais intermediária do que média, mas conheço sim e também até por revistas de banca o termo usam muitos este termo, própria Exame, Valor Econômico de vez em quando traz alguma coisa [...]”*.

O sujeito 3 confirma a familiaridade com o termo: *“É familiar, mas a gente pode perceber que uma estratégia quando traça uma função para a gerência intermediária, podemos perceber que isto na prática se realiza apenas em empresas de grande porte”*.

#### **b) Relação entre porte da empresa e atuação da gerência intermediária**

È unânime a percepção dos docentes quanto à existência da função da gerência intermediária em todos os portes de empresa, com variações na sua atuação, na complexidade de seu papel de atuação, na especialização, nas competências diferentes e na existência formal no organograma da empresa.

Nessa linha, o sujeito 3 destaca que: *“Se é uma empresa enxuta, pequena, não é possível arcar com este investimento de ter alguém com esta função de fazer a intermediação entre a estratégia da alta gerência com o chão de fábrica. Então esta função ela é absorvida por alguém da alta gerência”*. Dessa forma aborda que, a função existe, porém, a posição formal no organograma depende do porte da empresa, no sentido de poder arcar com maior custo para a operação.

O sujeito 1 comenta que nos diferentes portes de empresa, a gerência intermediária difere também enquanto sua especialização no trabalho. Segundo ele, na empresa de grande porte essa classe gerencial é mais especializada, pois há espaço para isso, enquanto na empresa de menor porte o trabalho dessa gerência deve ser mais generalista, e ainda pode sofrer mais com sobrecarga de trabalho, como comenta: *“não tenha dúvida, tem muita importância porque o gerente intermediário de uma pequena empresa ele tem muitas atividades a fazer muitas vezes ele tem sobrecarga de funções e isso já não ocorre tanto na gerência intermediária de uma grande empresa. e talvez em uma grande empresa ele tem um papel mais especializado”*.

O sujeito 2 traz uma abordagem de resposta relacionando-a a uma visão antropológica sobre a amplitude da gerência intermediária. Para ele é claro que o porte é relevante, apesar da função existir em qualquer empresa, mas ele destaca: *“Eu acho que sim. Não papel determinante, mas eu acho que o porte influencia até por uma questão técnica. Eu tenho alguém lendo bastante sobre estas questões dos grupos ... e o pessoal analisa até evolucionariamente o desenvolvimento do ser humano e dos chimpanzés, nossos ancestrais. E os grupos humanos, normalmente, chega-se a um padrão, na literatura, de um grupo máximo de 150 pessoas, um grupo máximo que tenha a referência de um líder e tenha referência entre si, os elementos do grupo se conheçam entre si, que algo equivalendo te vejo e te falo “bom dia”. Então, o grupo máximo, ai estou falando do ponto de vista da antropologia é 150 pessoas. Então, se você tem uma empresa de mil, empresa de dois mil, empresa de cem mil funcionários, o porte vai ter um papel. Porque meramente pelo número eu vou ter que ter os níveis gerenciais maiores dentro desta perspectiva, de que cada um, vai dar conta de lidar com o máximo de pessoas, ou seja, eles vão ter que ter este referencial entre si”*.

Também teve destaque nas entrevistas a ligação dessa classe gerencial com a estratégia e com a implementação da mesma, o que foi outro ponto onde o porte foi ressaltado, pois, em empresas em que a estratégia não existe ou tem baixa importância a importância,

também desta classe gerencial é diminuída, conforme comenta o sujeito 3: “Na verdade em pequenas empresas, muitas vezes não tem planejamento estratégico, então as coisas são mais no nível tático, são coisas mais de curto prazo do que de longo prazo. Se você não tem estratégia não precisa ter uma gerência intermediária para fazer o papel de execução da estratégia”.

### **c) Atribuições da gerência intermediária**

Pode-se observar que, os depoimentos fornecidos pelos docentes, de algum modo, perpassam as respostas obtidas pelos consultores. Desse modo, não se observou nenhuma indicação nova, ou alguma que viesse contradizer, ou conflitar, aquilo que foi registrado em relação ao público dos consultores. Nos três depoimentos coletados houve ênfase nos verbos “interpretar” e “traduzir” indicando atribuição da gerência intermediária. No tocante a essa abordagem, o sujeito 3 destaca a questão referente à interpretação da estratégia e a necessidade dela ser conduzida em níveis mais baixos da organização: “uma atribuição importante seria traduzir esta estratégia em termos compreensíveis para as pessoas no nível operacional”.

O sujeito 2 comenta o papel da gerência intermediária para tornar objetivo, claro e viavelmente compreensiva a estratégia “[...] eu tenho lá uma estratégia, dominar, ser o número um do mercado tal, digamos que seja esta a estratégia, eu tenho que traduzir isto para um nível de que a pessoa tenha como pegar aquele negócio, pois às vezes é muito abstrato, as vezes é vago, genérico, o que aquilo significa pra ela? Alguém tem que traduzir aquilo pra ela”.

Apenas o Sujeito 1 fez uma observação sobre seu entendimento em relação ao verbo “interpretar”. Ele entende que o ato de interpretar a estratégia tem limitações, pois, os indicadores e metas estratégicas são objetivos e não deixariam tanto espaço a essa gerência: “Não seria bem interpretar, porque estratégia, quando você decide por uma estratégia ela tem números, como aumentar em 12% do a fatia do mercado no Mercosul, então ela já vem com um conjunto de elementos já muito delimitados, então basta ele compreender a estratégia da empresa e buscar soluções com operacionais para poder viabilizar isso”. Contudo, entende-se que, viabilizar esses indicadores e metas, exige análise e interpretações da estratégia.

#### **d) Papéis da gerência intermediária**

Em relação aos papéis, os sujeitos da pesquisa apresentaram visões diferenciadas, contudo complementares.

Quando perguntados sobre os principais papéis atribuídos a essa gerência as opiniões apresentadas foram desde “ser um líder”, ou, ser aquele profissional capaz de engajar as pessoas do operacional às ações necessárias à estratégia. Contudo, o papel que mais foi enfatizado pelos entrevistados refere-se à “agente da mudança”.

O sujeito 2 fez as seguintes observações: “O papel, eu acho que eu atribuiria o papel aqui, problema das palavras desgastadas, mas o grande papel que eu atribuiria aqui é o papel de líder. Está um pouco desgastado, porque tudo virou líder”.[...] “Ser agente de mudança, o líder é um agente de mudança, se a gente for detalhando, com certeza, no sentido que ele catalisa os processos de mudança”.

O sujeito 1 fez observação ao papel “agente de mudança” remetendo-a ao nível estratégico: “Embora agente de mudança ele tem que ser apoiado pelo executivo maior, pela alta cúpula, porque não adianta a média gerência só pressionar pela mudança e a alta cúpula não apoiar, então o trabalho dele é em vão se ele não for apoiado”.

Referente ao papel de agente da mudança o sujeito 3 aborda o assunto, mas intitula a gerência intermediária como um catalisador da mudança: “Podemos falar que é um catalisador da mudança, a gente pode até fazer um trocadilho aqui, falar que o papel da gerência intermediária seria mostrar o papel de cada subordinado no atingimento da estratégia”.

#### **e) Competências da gerência intermediária**

Quando questionados sobre as principais competências necessárias a essa classe gerencial, as opiniões claramente convergiram para as competências “relacionamento interpessoal, “capacidade de comunicação” e “capacidade cognitiva”.

Registraram-se ainda, opiniões divergentes em relação à competência “capacidade técnica” que o sujeito 1 acredita ser uma competência muito importante, como salienta: “competência técnica, ele tem que ter muita competência técnica, tem que saber o que está fazendo”.

Por outro lado, o sujeito 3 acredita que essa é uma competência secundária para a gerência intermediária, sendo ela mais útil e importante para os níveis gerenciais abaixo da gerência intermediária: “Sinceramente eu acho que a competência interpessoal ela é mais importante, o relacionamento interpessoal é mais importante do que o conhecimento técnico da gerência intermediária. Você como um líder, ser um líder como um coach, ele tem condição de atingir resultados melhor mesmo que ele não seja tão bom tecnicamente”.

Corroborando com a visão das competências destacadas o sujeito 2 salienta: ‘Eu diria que tem que ter uma capacidade cognitiva boa, tem que ter clareza de interpretação, tem que saber ouvir e interpretar, tem que ouvir muito e interpretar o que está ouvindo. E tem que ter capacidade de comunicação seja para cima, seja para transmitir para seus subordinados, ele tem que ter uma capacidade de comunicação, uma competência comunicacional muito grande[....] Então eu diria que ele tem que ter a competência técnica intrínseca, a comunicacional e a cognitiva, eu estou entendendo que a comunicacional abrange o relacionamento interpessoal também’.

#### **f) Reconhecimento e valorização da gerência intermediária**

Quando perguntado aos entrevistados sobre o “reconhecimento e valorização” dessa classe gerencial por parte das empresas houve convergência de depoimentos ao relacionarem essa gerência com processos de reengenharia das empresas. Pode-se constatar isso com os comentários:

Sujeito 3 “a empresa de grande porte valoriza, tanto é que estes gerentes existem, senão em alguns processos de reengenharia eles teriam sido eliminados estes cargos”. Sujeito 1 “[...] Nas empresas que eu atuei este tipo de gerente é muito comum, agora nós temos o impacto muito grande neste tipo de gerência nas últimas décadas em função da reestruturação e das

empresas, talvez e foi à gerência que mais sofreu com a reestruturação foi esta gerência intermediária”.

Sujeito 2 “É um profissional pouco valorizado e na mira do corte, embora o que eu tenho lido, lá dos Estados Unidos, das primeiras empresas que implantaram a reengenharia e cortaram, cortaram, cortaram; estão voltando atrás e estão recontratando gerência intermediária”.

Mas, não se pode afirmar que existe uma convergência quanto ao reconhecimento e à valorização da gerência intermediária. O Sujeito 2 comentou que, apesar da importância dessa classe para a empresa, “[...] na hora de cortar custo se esquece disto, corta sem pensar [...]”

O Sujeito 1 reconhece que as empresas não associam o valor que essa gerência merece: “[...] mas, no geral eu acho que é um cargo que não recebe a importância que deveria. Deveria dar mais atenção a este cargo, pois ele tem um poder muito grande na empresa”.

A questão do reconhecimento e da valorização da gerência intermediária não é assunto convergente entre os docentes. Contudo, quando se avalia a possibilidade de perdas para a organização com a saída de profissionais dessa gerência, os entrevistados entram em concordância. Em especial expressam termos que podem ser associados ao conhecimento tácito, aos conhecimentos do negócio, ao conhecimento dos processos e ao conhecimento do histórico da empresa. Além disso, foram apontados outros tipos de perdas, tais como, a perda de capital reputacional.

Segundo o sujeito 2 a perda existe, mas a empresa não considera e nem valoriza todos os aspectos de perda que essa saída implica para a organização. Ele ainda destaca a perda do *networking* que esse profissional possui e utiliza para a organização, e o capital reputacional, capital social (no sentido de reconhecimento social que este profissional possui em seu meio de atuação) que ele agrega a organização. Sujeito 2 salienta: “Pois é, é aí que a empresa tem que entender que sim, mas acha que não, acha que é só conhecimento tácito. Não há manual no mundo que vai explicar como a empresa funciona...” [...]”Também neste sentido; o capital reputacional, o funcionário participa de eventos, ele circula, ele tem uma reputação que agrega a reputação a empresa. Tal fulano saiu do lugar tal para o lugar tal, você não recupera. O capital reputacional associado a performance de um executivo, quando ele é bom”.

No tocante às perdas com a saída do gerente intermediário, o sujeito 1 comenta: “Muitas soluções que ele dava no ambiente de trabalho vem da própria história da empresa. A forma que ele sempre lidou com aquele problema, esta prática que já está rotinizada, pra ele é

fácil, ele já sabe como resolver. Agora um novo gerente não vai saber. Ele vai ter que passar por muitos caminhos, pular pedras, pular rios, errar até chegar no nível que um gerente de muitos anos acumulou durante o tempo”.

A seguir são apresentadas as análises das proposições do estudo.

## **PARTE C – ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES**

Nesta parte são apresentadas as análises das proposições por meio dos resultados obtidos pelas análises do questionário e das entrevistas.

### **6.3 - Análise de Concordância /Importância para as Proposições**

Nesta seção serão analisadas as proposições do trabalho.

#### **6.3.1 Proposição 1 - De acordo com as percepções dos consultores o termo gerência intermediária é conhecido no meio empresarial e predomina em relação a outros termos existentes para designá-la.**

Pelas análises individuais das questões que compõem essa proposição (questões 1,2,3), bem como pelas análises cruzadas das questões 2 e 3, o nível de concordância é baixo.

As análises das frequências mostram que todos os termos designados para “gerência intermediária” foram indicados pelos consultores, mostrando assim, que são conhecidos. Nenhum dos termos apresentados (questão 1) recebeu frequência menor que 35% das indicações, do total de consultores.

Quando essa abordagem se relacionou com a utilização do termo no meio empresarial de atuação dos consultores (questão 2), registrou-se baixa concordância (conforme apresentado na tabela 3).

Em relação à existência de outros termos conhecidos pelos consultores, para designar a gerência intermediária (questão 3), verificou-se média e alta concordância.

Assim, pode-se verificar que, para essa proposição verificou-se baixo nível de concordância entre os consultores.

Entende-se, assim, por meio da análise dessa proposição, que o mercado conhece o termo gerência intermediária mas, este, não é predominante entre outros termos existentes para designá-la no meio empresarial, posto que outros termos estão sendo utilizados.

Utilizando resultados das entrevistas, pode-se comentar que essa proposição seria aceita e confirmada pelos três entrevistados, posto que afirmam familiaridade com o termo gerência intermediária.

### **6.3.2 Análise da proposição 2 - A percepção dos consultores sobre a gerência intermediária difere em função do porte da empresa em que ela atua**

Registrou alta concordância, entre os consultores, em relação à constituição formal (questão 4) dessa gerência em empresas de grande (93%) e médio porte (79%). Igualmente, registrou-se essa concordância em relação à constituição da função (questão 5) gerência intermediária em empresas de grande (90%) e médio (62%) porte. Quando abordada a importância da gerência intermediária associada para sua atuação (questão 6), na percepção dos consultores há um nível alto de concordância para todos os portes, exceto micro empresas.

No tocante as diferentes fases da estratégia, em relação ao porte da empresa (questão 7), registrou-se nível de alto concordância para todos os portes, exceto para as micro-empresas que com nível médio de concordância.

As entrevistas fornecem material valioso para a melhor compreensão deste aspecto, pois através dos depoimentos dos docentes pode-se confirmar claramente a existência da função e importância desta classe gerencial em todos os portes de empresas. Ressalta-se que a complexidade de atuação e especialização do trabalho desta gerência diferem ao porte da empresa. Os comentários dos docentes, sobre a relação desta classe gerencial com a estratégia e sua implementação, contribuem para confirmar as percepções dos consultores. Contudo reconhecem que ela é menos importante em micro empresas

Reconhece-se que esta proposição é confirmada pelos consultores e também pelos entrevistados.

### **6.3.3 Análise da proposição 3 - A percepção dos consultores em relação às atribuições e funções da gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância**

Por meio das análises das questões 8 (atribuições da gerência intermediária) e suas funções (questão 12), pode-se reconhecer nível elevado de concordância para a proposição 3, visto que todas as alternativas propostas para designar atribuições e funções dessa gerência foram registradas nesse nível. Na questão 8 (atribuições) registrou-se variância da média, para as alternativas de respostas, entre os valores 4,3 e 4,7, sinalizando, assim, nível de alta concordância. No tocante à questão 12 (funções) observou-se variância da média entre os valores 4.2 a 4.7, confirmando nível elevado de concordância. Nas entrevistas teve-se uma convergência para a atribuição de interpretar informações e traduzí-las.

### **6.3.4 Análise da proposição 4 - A percepção dos consultores em relação aos papéis e competências assumidas pela gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância.**

Pode-se observar alto nível de concordância em relação aos papéis exercidos pela gerência intermediária (questões 9 e 10). Destacam-se os papéis “agentes da mudança”(79%) e “disseminador de conhecimento” (69%) de indicações na questão 9. Esses mesmos dois papéis foram novamente os mais indicados como os dois principais na questão 10, recebendo respectivamente 66% e 59%. O mesmo papel apresentou destaque nas entrevistas.

No tocante às competências requeridas da gerência intermediária (questão 11), pode-se confirmar alto nível de concordância com a variação da média entre os valores 3.8 a 4,9, representando, assim, a confirmação dos consultores em relação à pertinência de todas as competências para a gerência intermediária.

### **6.3.5 Análise da proposição 5 - A percepção dos consultores em relação ao reconhecimento e avaliação que as empresas associam a gerência intermediária, na execução da estratégia, mostra-se em nível elevado de concordância e importância.**

Avaliando as respostas dos consultores em relação à questão 13 (reconhecimento por parte empresas), registrou-se baixo nível de concordância, demonstrando que estas não associam elevado reconhecimento e importância a essa classe gerencial. No tocante à questão 14 (potenciais perda desta gerencia), registrou-se elevado nível de concordância quanto às perdas às quais nas empresas incorrem com a saída desses profissionais.

De modo geral as entrevistas acompanham este resultado. Considerando que esta gerência é mais suscetível aos processos de reengenharia e reestruturações, tornando-se alvos mais vulneráveis aos processos demissionários, isto pode ter peso em relação às respostas dos participantes, dentre outras possibilidades, tal como a entrevista do sujeito 1 mostrou, ou seja: dificuldade de formar profissionais para ocupar espaço desta gerência.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de conhecer as percepções dos consultores organizacionais do IBCO, sobre a gerência intermediária. Este objetivo traduz numa intencionalidade do pesquisador em discutir alguns aspectos desta gerência, particularmente, focados sobre a sua atuação na fase da execução da estratégia empresarial. Partiu-se da consideração que esta gerência tem um desempenho peculiar nesta fase, principalmente, pelo fato dela ocupar um espaço de conexão entre o ambiente estratégico e o operacional.

A opção pelo desenvolvimento da pesquisa junto aos consultores justificou-se pela proximidade desses profissionais a diferentes ambientes empresariais, propiciada pelas suas atuações e interações com os mesmos. Desse modo, procurou-se valer de suas experiências acumuladas no tocante ao que percebem sobre essa gerência no âmbito da execução da estratégia.

Essa perspectiva demandou um tipo de investigação que explorasse diferentes aspectos dessa gerência, incluindo os papéis, as funções, as competências e as atribuições que ela desenvolve no campo desejado. Incluíram-se também análises quanto à sua inserção no meio empresarial, no sentido de apreender o reconhecimento que as empresas lhe associam, o quanto são conhecidas e o quanto elas conferem significados para as organizações.

Baseado nos dados apresentados e analisados alguns comentários são cabíveis e complementares ao estudo.

De acordo com os consultores organizacionais o termo “gerência intermediária” é de conhecimento do mercado em que atuam. Contudo, no espaço e no cotidiano das empresas, recebe denominações como as aplicadas a líderes ou a gestores, ou seja, de utilização genérica. Desse modo, o termo integra o bojo das denominações associadas aos profissionais em cargo de liderança e gerência, o qual, desacompanhado de complemento, não consegue caracterizar os atributos e demais caracterizações que lhe são peculiares.

Para boa parte dos consultores essa gerência intermediária está claramente identificada com a afirmativa: “elo dos grupos operacionais e administração superior”, manifestando, assim, a posição e a função que ela ocupa entre o nível corporativo e o operacional. Esse vínculo é reforçado por meio dos papéis que ela assume nesse âmbito, destacando-se a sua importância na tradução da estratégia para o corpo operacional, evidenciando-se, assim, a sua atuação reflexiva e executiva.

Essa importância é associada e reconhecida para empresas de diferentes portes, contudo tem maior peso e impacto para as empresas de grande porte, explicitando também a complexidade dessa atuação. Porém, a massiva indicação de médio porte é ponto relevante da existência da função e posição em outras empresas, que não as de grande porte. Em teoria, essa gerência não deixa de existir somente pelo fato dela não constar formalmente no organograma de uma organização. Talvez o ponto fundamental para o entendimento dessa questão (importância e atuação da gerência intermediária nos diferentes portes de empresa) seja a alta importância dessa classe gerencial para a estratégia.

Empresas com maior ênfase na estratégia atribuem, em tese, maior importância a essa classe gerencial. A questão específica sobre esse tema deixou clara essa abordagem, pois houve destacada importância a ela atribuída em empresas de todos os portes. Contudo, esse não seria caso único a definir a importância dessa classe gerencial.

Os consultores associaram alto nível de concordância a todas as atribuições e papéis associados a essa gerência – fato que acaba por confirmar a sua “vocação” para atuar na fase da implementação da estratégia, analisar e avaliar os recursos disponíveis, traduzir a estratégia para a organização e constituir-se em fonte de informação para a alta gerência.

Um destaque dado ao conjunto de papéis que esta gerência assume mostra “agente da mudança”, explicitando suas características de dinamicidade, visão sistêmica, capacidade de influenciar, implementar mudanças necessárias e disseminá-las pela organização. Nesta linha, parece bem razoável que outro papel, bastante indicado pelos consultores, venha complementar o anterior, ou seja, “disseminador do conhecimento”. Ambas denominações conferem, entre outras, características de mobilidade, versatilidade e negociabilidade da gerência intermediária.

Frente às suas atribuições e papéis, as competências que lhe são mais requisitadas referem-se à comunicação, ao relacionamento interpessoal, à visão global, ao foco em pessoas e em resultados e, à capacidade para resolver conflitos.

Aspecto interessante foi revelado quando a pesquisa procurou captar a percepção dos consultores quanto ao reconhecimento da importância dessa classe gerencial pelas empresas. Ao mesmo tempo em que a percepção não é de uma elevada importância, quando avaliadas as perdas para a organização com a saída desta gerência, tem-se uma percepção de elevada perda, ou seja, a empresa não associa alto valor a esse profissional, mas reconhece que a sua saída da organização causará perdas. Não se admite, propriamente, reconhecimento sobre ela, mas reconhece-se grandes perdas com a sua saída.

A despeito daquilo que foi apreendido pela revisão bibliográfica do estudo sobre a gerência intermediária, pode-se observar que, a literatura internacional da gestão, dedica muito espaço a ela. Tamanho é o interesse associado a essa gerência, pelos autores e executivos norte americanos, que King *et al* (2002) identificou a expressão “Cassandra” para situar a sua importância nos contextos empresariais. Segundo esses autores, Cassandra é a pastora que profetizou a queda de Tróia. Essa alusão realça o papel da gerência intermediária para monitorar, guiar, orientar, conduzir, reconhecer as ameaças ambientais e identificar oportunidades.

A partir deste trabalho e dos resultados que propiciou, registra-se a percepção quanto a um “achado” de pesquisa, qual seja: o entendimento sobre a diferença entre a função e a posição da gerência intermediária no contexto organizacional. Reconhece-se que, independentemente dela constar ou não do organograma formal (enquanto cargo), está presente como função nas organizações, independentemente, do porte. Essa função engloba atividades como a implementação de estratégia, a interação com os níveis operacional e alta gerência, a gestão com pessoas, dentre outras. Desse modo, há uma tendência para acreditar que, mesmo em tempos de reengenharia, enxugamentos e cortes de trabalhadores, a função da gerência intermediária permanecerá.

Os resultados indicam que o assunto estudado merece maior atenção e continuidade. Como sugestão, apresenta-se, a seguir, perspectiva de sua continuidade. No campo empírico o estudo apresenta um ponto de atenção para as empresas no trato desta classe gerencial no tocante à preparação da mesma para que, por meio de seu desempenho, a estratégia tenha maior sucesso, além das implicações em vários outros aspectos da empresa.

Finalmente, com a intenção de reconhecer limitações, lacunas e desdobramentos do estudo para aferir generalizações, bem como de apontar perspectivas para a sua continuidade, indicam-se algumas ações, tais como:

- aumentar o número de participantes da pesquisa;
- estender a coleta de dados para outros grupos profissionais, dentre os quais, a alta gerência;
- conhecer mais a fundo, o impacto dessa gerência nos diferentes portes de empresas e nas diferentes fases da estratégia;
- ponderar a real importância dessa classe gerencial, em diferentes organizações, em especial analisando potenciais perdas associadas à sua saída da organização;
- aprofundar conhecimento sobre as competências necessárias a essa gerência, procurando relacioná-las ao porte da empresa;
- propor programas de desenvolvimento para esses profissionais, a partir do conhecimento de seus papéis e atribuições;
- aprofundar a questão sobre a função e a posição da gerência intermediária.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, L.R. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda., 1975.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, T.S; SNELL, S.A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**, São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, T.S; SNELL, S.A. **Administração – Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo**, São Paulo, McGraw-Hill, 2007.

CLEGG, R.S.; HARDY, C.; NORD, R. W. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. Editora Atlas: v.3, São Paulo: 2004

COMINI, G. M ; KOMUNA, C. ; SANTOS, A. L. - Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro/2007.

COOPER, R.D.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 6 edição, 2005.

DANTAS, A.S; TONELLI. M. J. Tempo nas Organizações: a Experiência dos Gerentes Médios. ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro/2007.

DAUFHINAIS, B. The renaissance of the middle manager. Australian Accountant. **HighBeam Research**. 1996.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P.F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1967.

DRUCKER, P.F. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 3ª edição, 1997.

DRUCKER, P.F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 5ª edição, 1998.

DRUCKER, P.F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

DRUCKER, P.F. **O Melhor de Peter Drucker sobre Administração – Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DRUCKER, P.F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FARQUHAR, C. R. Middle Managers are back: How companies have come to value their middle managers again. **Centre for Management Effectiveness**, 1998.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. IN: DUTRA, J.S (org.).Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KEE, J. E.; NEWCOMER, K. E. Why do change efforts fail? What can leaders do about it? A recent study of large-scale transformations in public and nonprofit organizations show how leader can make change efforts work. **The Public Manager**, 2008.

KIM, W.C; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KING, A.W; FOWLER, S. W; ZEITHAML, C.P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Jan/Mar. 2002, v.42, número 1, p. 36-49.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**, São Paulo: Editora Pretince Hall, 2006.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MELO, J. F. B; LUCENA, E. A - O Que os Gerentes de Agências Bancárias Aprendem? ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro/2007.

MOURA, M.C.C; BITENCOURT, C.C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**.,São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PEREIRA, C.E.N.C. A Criação de Conhecimento nas Organizações: Uma Abordagem Construtivista a partir da Interpretação da Média Gerência. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração de Empresas da USP, São Paulo, 2006.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H; BECKER, G. V. **O Impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências**. ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro/2007.

PETTIGREW, H.C. The Practice of Strategic Human Resource Management. **Personal Review**, 1994

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 5ª Edição, 1991.

PORTER, M.E. **Competição – On Competition – Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 6ª Edição, 1999.

PORTER, M.E. **De Líder para Líder**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Trad. Outras palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 15 edição, 1995.

PRAHALAD, C.K. **O Futuro da Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

QI, H. Strategy implementation: the impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. **Management International Review**. Gabler Verlag. 2005. HighBeam Research.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais : princípios e aplicações**. Trad. Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REA, M. L.; PARCKER, A. R. **Metodologia da pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROGEL, G.T.S. Os Efeitos da Participação em Programas de um Sistema de Educação Corporativa sobre a Carreira: Um Estudo de Caso. **Testes USP**, São Paulo, 2007.

ROSSETTI, A. M. Identificação de Competências para Formatação e Gerência de Redes de Empresas da Construção Civil. **Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, 2005.

ROTEMBERG; J.; SALONER, G. Visionaries, managers, and strategic direction. **RAND Journal of Economics**, 2000.

SMIRCICH, L; Morgan, G. Leadership: The Management of Meaning. **The Journal of Behavioral Science**, 1982..

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais Competentes, Política e Práticas de Gestão mais Avançadas? **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun./2008.

SARAIVA, E.V; CARRIERI, A.P. A Construção de Estratégias Corporativas sob a Perspectiva Não Determinista. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.6, nº 2, Art.11, jul/dez. 2007.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SILVA, W; LAROS, J. A; MOURÃO, L. Gestores Intermediários: Estratégias de Poder para Sobrevivência em Ambientes Corporativos Mutantes ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro/2007.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TACHIZAWA, T; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial** - tendências e desafios. São Paulo: Makron Books 2000.

TONELLI. M. J; BASTONI, M. A. Como atuam os gerentes? O desenvolvimento de uma medida. ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro/2007.

THOMPSON, T.; PURDY, J.; SUMMERS, D. B. A Five Factor Framework for Coaching Middle Managers. **Organization Development Journal**, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WATSON, T. J. Organização e Trabalho em Transição: da Lógica “Sistêmico-Controladora” à Lógica “Processual-Relacional”, **ERA**, Vol 45, Número 1 - 2005

\_\_\_\_\_, IBCO. Disponível em [www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br) (acesso em 20 de julho de 2008).

**APÊNDICE A - Carta Associados IBCO**

Piracicaba, 03 de Outubro de 2008.

**Prezado Associado do IBCO,**

Anexo a esta carta encontra-se um questionário que é parte integrante de um estudo sobre o tema: **Gerência Intermediária e a Execução da Estratégia**. Trata-se de uma pesquisa que compõe uma Dissertação de Mestrado em Administração, orientada pela Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP.

O Objetivo geral da Pesquisa é coletar percepções de consultores organizacionais que atuam na área de estratégia, visando analisar o trabalho da gerência intermediária nesse contexto. Partindo desse objetivo, é proposta do estudo caracterizar essa gerência em termos de sua constituição, campo de atuação, atribuições de papéis, competências e habilidades requeridas no âmbito pretendido.

Sua participação nesta pesquisa é crucial para o alcance dos objetivos propostos, razão pela qual solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário com base em suas percepções e vivência profissional. Sua participação na pesquisa justifica-se pelos seguintes motivos:

1. Trata-se de profissional com expressivo conhecimento empírico e teórico sobre estratégia organizacional;
2. Ampla visão e contato com o mercado, através de atuação profissional em diferentes empresas e projetos de consultoria relacionados a estratégia organizacional;
3. Compreensão quanto aos papéis da gerência intermediária no nível da execução;
4. Reconhecimento da relevância do IBCO para credenciar o trabalho de Consultoria Organizacional no país, revelando-se uma Instituição sólida, capaz e que abriga, em nossa consideração, destacados profissionais.

Razões como essas justificam nosso objetivo de incluí-lo na pesquisa reconhecendo os ganhos que o estudo terá com a sua participação. Lembramos que os resultados da pesquisa serão disponibilizados oportunamente.

Aguardamos o retorno do questionário preenchido até o dia 20 de Outubro.

Antecipadamente, agradecemos a sua participação e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos necessários.

**Rodrigo Noale Rebelato**  
Mestrando – UNIMEP  
(19)3295-7020

**Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa**  
Mestrado Profissional em Administração  
(19)3124:1560

## APÊNDICE B- Questionário



1- Gerência intermediária; *middle management*; gerência média; são alguns dos termos utilizados para a função profissional existente entre os níveis estratégico e o operacional das empresas. Quais afirmativas abaixo expressam a sua percepção sobre “gerentes intermediários”? (Selecione todas as opções aplicáveis)

- Administradores que atuam entre a supervisão de primeira linha e a cúpula
- Elo dos grupos operacionais e a administração superior
- Administradores tácitos entre os planejadores estratégicos e os operacionais
- Gerência apta a conduzir seus colaboradores ao melhor desempenho, facilitador.
- Responsáveis pela implementação/execução da estratégia
- Fundamentais para o desenvolvimento e manutenção das competências da empresa
- Conhecedores da organização em matéria de processos, produtos e mercado

2- Com que frequência o termo “gerência intermediária” é mencionado no meio empresarial que você atua?

Muito Frequente	Frequente	Às vezes	Poucas Vezes	Nunca
-----------------	-----------	----------	--------------	-------

3- Com que frequência você ouve do meio empresarial os termos abaixo para referir-se a gerência intermediária?

Termos	Muito Frequente	Frequente	Às vezes	Poucas Vezes	Nunca
“Gestores”					
“Líderes”					
“Coach”					
“Gerência Média”					



4- Na sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está *formalmente constituída na estrutura organizacional?* **(Selecione todas as opções aplicáveis)**

- Grande porte  
 Médio porte  
 Pequeno porte  
 Micro empresas

5- Na sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está *formalmente constituída como uma função?* **(Selecione todas as opções aplicáveis)**

- Grande porte  
 Médio porte  
 Pequeno porte  
 Micro empresas

6 - Qual grau de importância você associa para a atuação da gerência intermediária em cada porte de empresa? Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:

Porte da Empresa	5)Muito Importante	4)Importante	3)Neutro	2)Pouco Importante	1)Sem Importância
Grande porte					
Médio porte					
Pequeno porte					
Micro empresas					

7 - A atuação da gerência intermediária pode ser alterada em função do porte da empresa e das diferentes fases da estratégia. Associe para cada porte de empresa a importância que a gerência intermediária assume diante de cada fase da estratégia.

Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:

Formulação da Estratégia	5)Muito Importante	4)Importante	3)Neutro	2)Pouco Importante	1)Sem Importância
Grande porte					
Médio porte					
Pequeno porte					
Micro empresas					



<b>Execução da Estratégia</b>	<b>5)Muito Importante</b>	<b>4)Importante</b>	<b>3)Neutro</b>	<b>2)Pouco Importante</b>	<b>1)Sem Importância</b>
Grande porte					
Médio porte					
Pequeno porte					
Micro empresas					

<b>Avaliação dos Resultados da Estratégia</b>	<b>5)Muito Importante</b>	<b>4)Importante</b>	<b>3)Neutro</b>	<b>2)Pouco Importante</b>	<b>1)Sem Importância</b>
Grande porte					
Médio porte					
Pequeno porte					
Micro empresas					

**8- Expresse o seu grau de concordância em relação as “atribuições” da gerência intermediária na fase da execução da estratégia.**

**Defina de 5 (Concordo Plenamente) até 1 (Discordo Plenamente) cada opção abaixo:**

<b>Atribuições da Gerência Intermediária</b>	<b>5)Concordo Plenamente</b>	<b>4)Concordo</b>	<b>3)Às vezes concordo, às vezes discordo</b>	<b>2)Discordo</b>	<b>1)Discordo Plenamente</b>
Interpretar os propósitos estratégicos de acordo com a situação vigente					
Desdobrar os propósitos estratégicos em planos operacionais					
Adequar recursos tangíveis e intangíveis para materializar os propósitos estratégicos					
Transmitir confiança e clareza para o nível operacional					
Retroalimentar a alta gerência					
Atingir metas fixadas pela alta gerência					
Interpretar informações genéricas e traduzi-las operacionalmente					



9- Na sua opinião, quais das expressões abaixo descritas representam os “papéis” assumidos pela *gerência intermediária na execução da estratégia*? (Selecione todas as opções aplicáveis)

- Agentes da Mudança
- Administradores Tácitos
- Gestor de Significado
- Engenheiros do Conhecimento
- Disseminador do Conhecimento
- Apaziguador de Distúrbios

10- Das expressões que você assinalou na questão 9, indique as duas que você considera as mais expressivas para designar os *dois principais papéis da gerência intermediária na execução da estratégia*.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_

11- Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação às “*competências*” requeridas da *gerência intermediária*. Defina de 5 (Concordo Plenamente) até 1 (Discordo Plenamente) cada opção abaixo:

Competências requeridas	5)Concordo Plenamente	4)Concordo	3)Às vezes concordo, às vezes discordo	2)Discordo	1)Discordo Plenamente
Comunicabilidade oral					
Comunicabilidade escrita					
Relacionamento interpessoal					
Visão global					
Atuar em contextos de baixa previsibilidade					
Empreendedorismo					
Atingir resultados					
Aprender novos conceitos e novas tecnologias					
Liderar pessoas					
Trabalhar em equipe					
Resolver conflitos					
Habilidades técnicas					



12- Qual nível de importância você associa às seguintes “funções” do trabalho da gerência intermediária para a execução da estratégia.

Defina de 5 (Muito Importante) até 1 (Sem Importância) cada opção abaixo:

Funções do trabalho da Gerência Intermediária	5)Muito Importante	4)Importante	3)Neutro	2)Pouco Importante	1)Sem Importância
Definição dos métodos de implementação					
Tradução da estratégia ao nível operacional					
Definição de equipes e pessoas para atingir objetivos da estratégia					
Solução de pontos impactantes à implementação da estratégia					

13 – O quanto você concorda com a seguinte afirmativa: “*As empresas reconhecem a grande importância da gerência intermediária para a execução da estratégia*”.

Defina de 5 (Concordo Muito) até 1 (Discordo Muito) conforme abaixo:

5)Concordo Muito	4)Concordo	3)Às vezes concordo, às vezes discordo	2)Discordo	1)Discordo Muito
------------------	------------	--	------------	------------------



**14 – Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação a potenciais perdas que podem ocorrer para a empresa com a saída de uma gerência intermediária. Defina de 5 (Elevada Perda) até 1 (Sem Perda) as opções abaixo:**

Potenciais Perdas	5)Elevada Perda	4)Perda	3)Neutro	2)Baixa Perda	1)Sem Perda
Conhecimento do negócio					
Conhecimento dos processos					
Conhecimento normas interna					
Conhecimento do histórico do negócio					
Liderança aos colaboradores					
Conhecimento estratégico					
Conhecimento tácito					

### Indique

**Há quanto tempo você trabalha como consultor organizacional:**

( ) até 1 ano ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 5 a 9 anos ( ) mais de 9 anos

**Seu tempo de trabalho como consultor na área de estratégia:** \_\_\_\_\_

**Sua atuação profissional está *mais focada* para que porte de empresa:**

- ( ) Grande porte  
 ( ) Médio porte  
 ( ) Pequeno porte  
 ( ) Micro empresa

**Sua formação acadêmica (graduação):** \_\_\_\_\_

**Identifique o porte da consultoria para a qual você atua conforme classificação do IBCO: \_\_\_\_**

- B1 Consultor Autônomo  
 B2 Consultor Interno  
 A1E Empresa de Consultoria com 1 consultor  
 A1 Empresa de Consultoria com 2 consultores  
 A2 Empresa de Consultoria com 3 a 15 consultores  
 A3 Empresa de Consultoria com 16 a 50 consultores  
 A4 Empresa de Consultoria com 51 a 200 consultores  
 A5 Empresa de Consultoria com mais de 200 consultores  
 D Membro Institucional

## APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM DOCENTES E PROFISSIONAIS

1. As expressões “**Gerência Intermediária**”, “**Middle Manager**”, “**Gerência Média**”, **entre outros termos** é familiar para você? Através de que esta familiaridade se expressa? (Por exemplo: literatura acadêmica da área de estratégia).
2. No seu entendimento, é o “**porte da empresa**” que define se ela terá ou não este tipo de gerência definido no seu organograma ? E em empresas que não tem esta gerência definida no seu organograma, ela pode existir enquanto **função**?
3. No seu entendimento, quais são as “**atribuições**” específicas desta gerência, na fase da execução da estratégia? (Por exemplo: transmitir confiança e clareza para o nível operacional)
4. Quais são os principais “**papéis**” que se pode atribuir a esta gerência, na fase da execução da estratégia? (Por exemplo: gestor de significados)
5. Que tipos de “**competências**” são requeridas de um profissional que atua nesta gerência, quando da fase da execução da estratégia? (Por exemplo: capacidade de relacionamento interpessoal)
6. No seu entendimento, a gerência intermediária é “**reconhecida e valorizada**” pelas empresas?

## APÊNDICE D - Transcrição das Entrevistas

Legenda: RR = Rodrigo Rebelato S1; = Sujeito 1; S2 = Sujeito 2 e S3 = Sujeito 3

### Sujeito 1

**Formação: Administrador e Doutorado em Engenharia de Produção**

**Ocupação: Professor Universitário**

**Docente em: Metodologia de Pesquisa, Redes de Empresa, Teoria das Organizações e Cadeia de Suprimentos e Logística**

**Idade: 33 anos**

**Tempo de Docência: 9 anos**

RR - Gostaria de saber na sua opinião si o termo gerência intermediária é utilizado ou é familiar?

S1 - Este termo é familiar, muito utilizado em geral para designar o gerente que está atuando entre executiva e entre a parte operacional da empresa. Nas empresas que eu atuei este tipo de gerente é muito comum, agora nós temos o impacto muito grande neste tipo de gerência nas últimas décadas em função da reestruturação e das empresas, talvez e foi a gerência que mais sofreu com a reestruturação foi esta gerência intermediária. precisaria aprofundar para estudar melhor. Mas é familiar, e a estudioso da área, já foi gerente, então para mim é um termo normal, muito comum.

RR - no seu entendimento o porte da empresa define a atuação da gerência a intermediária?

S1 - não tenha dúvida , tem muita importância porque o gerente intermediária de uma pequena empresa ele tem muitas atividades a fazer muitas vezes ele tem sobrecarga de funções e isso já não ocorre tanto o na gerência intermediária de uma grande empresa. e talvez uma grande empresa ele tem um papel mais especializado, uma função mais especializadas, um conjunto de exigências mais focada especificamente na área. Produção, tem temas e assuntos muito mais profundo do que em uma pequena empresa. Então uma pequena empresa e ele se torna o gerente

de certa a prova mais generalista e a duquesa o gerente da grande empresa. Agora que a greve empresa tem muitas formas de integração entre essas gerências, então são equipes multifuncionais e que são montadas de em justamente para você também ter a visão de outras áreas, para de certa forma não departamento alisar tanto e restringir a visão dos gerentes naquela área. Porque este é um para uma série da grande empresa os conflitos interdepartamentais.

Voltando a sua pergunta eu acho que tem muita interferência sim, entre uma pequena e grande empresa que o a gerência intermediária tem muita diferença entre as duas empresas e os dois tamanhos de empresa.

RR - mas na sua visão diferenças existem, porém esta gerência tem sua importância em qualquer parte empresa?

S1- sim, tem importância em qualquer porte de empresa.

RR - a função que ele vai desempenhar tem que desempenhar tanto na grande quanto na pequena empresa?

S1 - basicamente a mesma função. Agora com complexibilidades diferentes, é claro, mas basicamente a mesma função.

RR - o referente às atribuições do que se espera desta gerência?

S1 - esse tipo de gerência é um tipo de cargo que está, de certa forma ligado com a estratégia, planejadas pela alta cúpula, ele tem de certa forma que implementar, colocar isto para ser implementada, quer dizer se for metas e tudo mais. Então as atribuições e muito gira em torno disso, que produzirá estratégias e de certa forma controlar isso da e. Ele para delinear estas estratégias, desenvolver, e vai de certa forma controlar a implantação, por isso parece que uma das atribuições centrais nessa gerência é questão interpessoal.

O papel do gerente intermediária, do ponto de vista interpessoal, é elevadíssimo. Porque ele tem que lidar com o grande executivo da empresa e tem que lidar também com o pessoal já de fábrica, o pessoal operacional.

Então, uma grande habilidade, seria uma atribuição, mas, uma grande habilidade dele seria essa questão interpessoal. Mas em geral as entre as atribuições e giram, quando eu falo em atribuição me vêem uma coisa assim, a sua nova função seu cargo formal, então seria e os transformados estratégias em planos operacionais e cobrar e ir a desenvolver o sistema desempenham do pessoal operacional.

RR - se eu for resumir o que você que falou seria correto dizer interpretar esses \_ estratégia e fazer com um filtro a tradução para operacional?

S1 - não seria bem interpretar, porque estratégia, quando você decide por uma estratégia ela tem números, como aumentar em 12% do a fatia do mercado no Mercosul, então ela já vem com um conjunto de elementos já muito delimitados, então basta ele compreender a estratégia da empresa e buscar soluções com operacionais para poder viabilizar isso.

Quer dizer aumentarem 12% de produção, de vendas no Mercosul quer dizer que na minha área? Vou precisar de uma máquina mais? É tipicamente este tipo de solução, esse tipo de problema que pode surgir para a gerência intermediária.

RR - mas então poderia entender, como o senhor explicou aqui que seria... eu poderia chamar de um desdobramento de metas?

S1 - poderia, poderia chamar de um desdobramento. Ele parte do plano executivo e vai se desdobrando até o plano operacional.

RR - e aí seria o que o senhora já falou na primeira parte, que seria visão dele, logicamente em uma empresa de porte maior, se esta referência que você o fez aos departamentos. Ou seja, ele pegaria estratégia e aplicaria ao seu departamento.

S1 - exatamente. É esta idéia e na execução da estratégia. Isto imaginando que empresa tem uma estratégia, porque muitas empresas não têm estratégia formalizada. O imaginário da tema estratégia mesmo, um planejamento, uma estratégia a ser designada, porque muitas vezes quando não tem estratégia aí problema é muito sério, no caso de pequenas empresas. O que aí o gerente intermediária para as que ele bem entender, ou a que o chefe dele mandou, por isso a importância (você tocou em estratégia), por isso importância estratégia.

Para a média gerência tem que estar muito atrelada a estratégia porque senão as coisas muito relacionados ao que ele acha o que ele pode e não necessariamente essa tese da empresa.

RR - então poderíamos concluir, ou parece razoável que essa gerência intermediária quando não é claramente definido a estratégia ela perde muito da função dela.

S1 - perde muito da função, porque a empresa funciona desta forma. Você tem uma estratégia, estratégia mesmo como o próprio nome diz, é um rumo, um futuro da empresa. Se você não tem este rumo como fica? Fica muito complicado, fica muito mais solto.

RR – Na sua visão, se não há esta estratégia podemos ter conflitos nos departamento?

S1 - Muitos conflitos, porque cada departamento ai vai lutar pela melhoria de seu departamento. Ai a empresa se esquece que ela tem um processo que ela tem que executar, de comprar, produzir e vender. E ai os departamentos, um tenta se sobressair mais que o outro, então se não tem uma estratégia cada um vai inventar a sua, cada um inventa um jeito de viver ali com os seus funcionários e isto vai criar uma desintegração muito grande na empresa, problemas de relacionamento, quer dizer pode se desdobrar para outros problemas.

RR – Na sua visão, quais aos papéis atribuídos a esta gerência?

S1 – O que você entende por papel, no caso?

RR – No caso vou dar um exemplo “ agentes da mudança”, seria um papel. Posso dar mais um exemplos, “administradores tácitos”, “gestores de significado”, “ engenheiros do conhecimento”, “disseminador do conhecimentos”, este tipo de papéis.

S1 - Agentes de mudança, isto seria fundamental. Voltando para a GI, é fundamental a GI tem um papel importantíssimo como agente da mudança, inclusive tem um outro cargo chamado “*change management*”, que seria o gerente da mudança, ele tem toda a importância. Embora este agente de mudança ele tem que ser apoiado pelo executivo maior, pela alta cúpula, porque não adianta a média gerência só pressionar pela mudança e a alta cúpula não apoiar, então o trabalho dele é em vão se ele não for apoiado.

RR – Esse apoio posso entender como se fosse a estratégia?

S1 – A estratégia, mas também tem o envolvimento, quer dizer, a pessoa estar presente, ir participar de uma reunião, mostrar a cara, presidente, a alta cúpula precisa aparecer na empresa. Tanto é que estão quebrando as barreiras nas empresas.

“Gestor de significado” acho que é interessantes, ele acaba gerenciando muitas pessoas algumas vezes e isto tem importância do ponto de vista mais cultural e subjetivo. Muitas vezes ele vira o psicólogo do funcionário, tem que ajudar, dar todo o apoio.

“Disseminador do conhecimento” com certeza. Ele é o agente que está ali pra, justamente como falei da questão da estratégia, mas é também o GI ele está muito relacionado com a sua ascensão dentro da empresa. Na medida que ele é um disseminador do conhecimento e que ele avança, que ele cresce na sua profissão ele pode também galgar posições mais privilegiadas na empresa. Então ele tem um papel importantíssimo em fazer esta ligação entre a alta cúpula e o operacional e ele é um elemento importantíssimo para disseminar o conhecimento sim.

“Apaziguador de distúrbios”, com certeza. É tipicamente um cargo bastante estressante, por que ele está sendo..., sofre um efeito sanduíche, vamos falar assim, da alta cúpula com o lado operacional da empresa. Então ele é um apaziguador de distúrbios com certeza. Por isso que precisa de muita paciência para trabalhar num cargo deste. É tipicamente um cargo em que você precisa ter muito jogo de cintura, por isso eu comentei o caráter interpessoal deste cargo.

RR - Aproveitando o link, agora vamos entrar nas competências, aonde claramente o Sr. Já indicou a relação interpessoal. Que competências mais seriam importantes?

S1- Competência técnica, ele tem que ter muita competência técnica, tem que saber o que está fazendo. Se ele é um gerente de qualidade ele tem que dominar a qualidade tanto do ponto de vista acadêmico quanto teórico. Ele tem que tem entender também da literatura, o conhecimento técnico é constituído dentro da universidade, da pesquisa, então o GI tem esta habilidade interpessoal grande, tem esta competência técnica grande e teria ainda uma competência de enxergar o todo, de ver os problemas de formas mais sistêmicas, então ele também tem esta competência de entender, por exemplo, como o impacto de um problema na qualidade do produto

pode acarretar no setor de compras e tomar decisões para que este problema venha a ser solucionado com rapidez.

Inclusive este é um outro ponto, a capacidade de comunicação, de ser um elo de comunicação, de divulgação das idéias. Vamos ver se teria mais alguma? Falei os três principais: técnica, interpessoal e visão do todo, que seria a competência conceitual do gerente.

RR – Voltando ao início da entrevista o senhor colocou um ponto, que eu estou entendendo que também seria da competência, acabou falando de relacionamento interpessoal mas no sentido de liderar pessoas.

S1 – Liderar pessoas, esse é um papel fundamental. Administração é coordenar esforços grupais, então não adianta nada o administrador ter um bom projeto, um bom produto se ele não coordena uma equipe. Esta questão interpessoal é justamente isto, capacidade de liderar e também de negociar, a medida que ele lidera o que estão abaixo, mas também ele tem que negociar com aqueles que estão acima. Eu colocaria estes dois pontos, tanto a liderança quanto a negociação. Esta duas características são importantíssimas para o GI.

RR – O senhor colocou uma coisa muito interessante, se eu entendi bem o senhor esta apresentando a GI com um papel duplo, trazendo e levando informação, seria isto mesmo?

S1 – Sem dúvida. Ele tem este papel, trazer informação da alta cúpula para o operacional e trazer a informação do operacional para a alta cúpula. Nas organizações mais modernas hoje você tem um trabalho de autonomia muito grande das equipes de trabalho. Então muitas soluções saem do chão de fábrica e o GI, muitas vezes e que tem este papel. Como o próprio nome, ele está intermediando esta equipe com a alta cúpula, então ele tem o papel importantíssimo de levar também informação para a cúpula. Não é só a idéia *top-down*, debaixo pra cima também. Principalmente em empresas de alta competitividade você tem estes modelos de organização de trabalho mais flexíveis, como grupos semiautonomos, então neste tipo de empresa você tem nesta figura do gerente o papel de disseminador de informação, tanto de baixo para cima quanto de cima para baixo.

RR – Seguindo esta linha de raciocínio que o senhor está desenvolvendo agora eu queria inverter o ponto de vista. Já que o senhor demonstrou a importância da GI, eu queria saber a percepção do senhor quanto ao reconhecimento da empresa da importância deste profissional. Ou seja, se a empresa realmente reconhece esta importância ou não.

S1 – Isto depende muito da cultura da empresa. Na minha opinião eu acho que é um cargo pouco respeitado. Agora depende muito da cultura da empresa, tem empresas que desde o varredor de chão até o diretor de alta importância tem a mesma importância, o mesmo respeito, então esta questão eu acho que é muito da cultura da empresa. Mas no geral eu acho que é um cargo que não recebe a importância que deveria não. Deveria dar mais atenção a este cargo, pois ele tem um poder muito grande na empresa, ele está intermediando estas relações, então se você não tem uma boa GI você tem um processo quase que fracassado, na medida que você tem que então estabelecer estratégias e essas estratégias não são implantadas e você tem que apontar, olhando de baixo para cima o que ocorre de problemas no operacional e trazer também para cima, se você tem então um gerente que não tem um bom plano de carreira, está desmotivado, se tem um GI deste porte, quer dizer, você tem um processo ultrapassado.

RR – Então o senhor está apontando um outro lado, primeiro o senhor falou -tem um risco quando eu não tenho um boa estratégia ou não tem estratégia – e agora o senhor está apontando que por um outro lado não adianta ter uma excelente estratégia se não tem quem implementa?

S1 – É verdade. Também não adianta ter uma boa estratégia. Aliás na literatura em estratégia, ela é muito boa quando fala-se dos processos ,do planejamento, na implementação é uma incógnita. A dificuldade da implantação da estratégia, quer dizer, tudo isto passa na mão da GI e claro de toda a empresa. Então ele tem um papel importantíssimo na implementação, é aonde o processo é mais complexo é na implementação, então esta é um ponto importante também do papel do GI.

RR – Talvez poderíamos assumir que é um, se não for o mais importante da GI, sem dúvida é um dos mais importantes?

S1 – É um dos mais importantes, não tenha dúvida.

RR – Continuando ainda neste ponto de vista, na sua percepção o que mais a empresa perde ou perderia com a saída deste profissional para o mercado, por qualquer motivo, mas que ele saia, deixe a organização.

S1 – Olha, se ele tem uma importância para a empresa, a perda é muito grande, porque ele leva muito conhecimento. Hoje nos falamos da sociedade do conhecimento. Quer dizer, hoje muito do valor das empresas está na cabeça das pessoas. Se ele vai embora leva tudo embora. A não ser que ele consiga deixar para a equipe dele, disseminar para a equipe dele o conhecimento que ele tem e o domínio que ele tem da área, aí sim. Agora se ele restringiu pra ele, se ele é muito centralizador, ele levou muita coisa embora. Talvez um recurso que a empresa por muitos anos não consegue. Agora depende muito da área, do setor, varia muito. Tem algumas gerências que você substitui no dia seguinte e a pessoa está ótima, e outras você tenta, tenta, tenta e não consegue a substituição tão facilmente.

RR – Mas de uma maneira geral podemos supor que há perdas?

S1 – Há perdas sim. A não ser que esteja no plano da empresa uma redução, uma reestruturação e que a GI seja o foco do corte. Aí tem que cortar mesmo. Mas olhando para uma empresa em crescimento a GI tem uma importância muito grande, agora pensando que ele é um bom funcionário que foi demitido vai ter perdas. Toda a GI é importante por isso. Então você tem que ter uma boa GI, esta é a questão.

RR – Até como o senhor colocou mais no início, tem a questão do conhecimento tácito também que dificilmente vai estar em todos os manuais.

S1 – Dificilmente. Este conhecimento ele leva embora, ele não permanece na empresa. A não ser que ele tenha disseminado internamente, mas em geral muito das práticas, muito das soluções, estão codificadas neste conhecimento tácito. Essas rotinas, a forma como ele lidava com as coisas, as soluções que ele dava, este novo gerente que pode vir a assumir vai pensar muito até conseguir. Se era um gerente querido, este novo gerente até ele conseguir conquistar a equipe novamente, vai ser um trabalho assim bastante delicado, até relativamente demorado.

RR – Pelo o que o senhor está colocando eu poderia supor também que a questão da cultura da empresa também existe uma perda?

S1 – Uma perda pelo fato de conhecer bem a cultura da empresa? Com certeza.

RR - O senhor colocou assim, que ele já liderava; eu estou assumindo que isto deve estar lincado à cultura.

S1 – Muitas soluções que ele dava no ambiente de trabalho vem da própria historia da empresa. A forma que ele sempre lidou com aquele problema, esta prática que já está rotinizada, pra ele é fácil, ele já sabe como resolver. Agora um novo gerente não vai saber.

Ele vai ter que passar por muitos caminhos, pular pedras, pular rios, errar até chegar no nível que um gerente de muitos anos acumulou durante o tempo.

RR – Professor, mais alguma coisa que o senhor queria ressaltar sobre o tema?

S1 – É um tema interessantíssimo, importante, eu acho que merece uma atenção. Acho que você está estudando um tema bem importante, que tem pouco estudo, muito pouco estudo. Parabéns pelos temas, muito pertinentes, os pontos que você está tocando aqui achei muito interessante. Parabéns.

## **Sujeito 2**

**Formação: Economia e Doutorando em Filosofia**

**Ocupação: Diretor de uma Instituição de Ensino Superior**

**Docente em: Estratégia Empresarial e Administração de Sistemas de Informação**

**Idade: 35 anos**

**Tempo de Docência: 10 anos**

RR – Referente a expressão GI, ou middle manager ou gerência média, como pode ser caracterizado entre outras formas que são caracterizadas esta classe gerencia. Este termo é familiar ao senhor?

S2 – Já o ouvi, eu dou aula em administração em sistemas de informações, então seja nos livros técnicos em administração já ouvi o termo, seja o middle management ou gerencia intermediária, quando traduz do português eu tenho visto mais intermediária do que média, mas conheço sim e também até por revistas de banca o termo usam muitos estes termo, própria Exame, Valor Econômico de vez em quando traz alguma coisa, parece, mas as revistas são familiarizadas, mesmo estas de bancas, eu tenho visto este termo sim.

RR – Então eu poderia concluir, que segundo o entendimento do senhor a expressão GI é utilizada e poderia-se imaginar que é uma das mais utilizadas na literatura hoje em administração para definir esta classe gerencial.

S2 – Diria que sim. Apesar de que a rigor, se a gente for parar para pensar, as vezes as pessoas põem um título assim, Diretor, Gerente, as vezes o Diretor tem o papel de um gerente intermediário, então se for considerar neste sentido gerente intermediário seria o próprio gerente. Diretor como um gerente ou um executivo tem dificuldades com este tipo de nomenclatura, mas eu diria que o gerente intermediário é bem compreendido, como ali o meio do caminho.

RR – No entendimento do senhor o porte da empresa teria influência no papel desta gerência intermediária na organização?

S2 – Eu acho que sim. Não papel determinante, mas eu acho que o porte influência até por uma questão técnica, eu tenho alguém lendo bastante sobre estas questões dos grupos, e o pessoal analisa até evolucionariamente o desenvolvimento do ser humano e dos chimpanzés, nossos ancestrais, e os grupos humanos normalmente chega-se a um padrão, na literatura, de um grupo máximo de 150 pessoas, um grupo máximo que tenha referência de um líder e tenha referência entre si, os elementos do grupo se conheçam entre si, que algo equivalendo te vejo e te falo “bom dia”. Então o grupo máximo, ai estou falando do ponto de vista da antropologia, 150 pessoas. Então se você tem uma empresa de mil, empresa de dois mil, empresa de cem mil funcionário, o porte vai ter um papel, porque meramente pelo número eu vou ter que ter os níveis gerenciais

maiores dentro desta perspectiva de que cada um vai dar conta de lidar com o máximo de pessoas, ou seja eles vão ter que ter este referencial entre si. Neste sentido eu entendo que o porte influencia. Ai você tem quanto maior a empresa, quanto maior o número de funcionários, maior a necessidade de ter mais níveis intermediários até para uma questão de conhecimento e controle. Agora entrando na segunda parte da pergunta, “será que ela pode existir enquanto função, mesmo que a empresa não tenha porte, eu acho que sim.

O papel existe, eu diria até na micro empresa que tenha lá o dono e um, o papel existe, o dono as vezes vai ter o papel do executivo superior como o papel, a função vamos discutir depois a atribuição, da gerencia intermediária. Eu acho que ela é algo que existe, então quando eu explico este assunto na administração de sistema de informações para os alunos a gente trabalha com aquele triangulo clássico, o operacional, o tático e o executivo. Só que ai eu sempre falo que este é o triangulo clássico, se eu pegar um banco Itaú, o que está neste tático aqui eu vou ter 50 cargos que a rigor não entraria neste clássico aqui., tático. O mundo operacional dele vai ter 500 cargos, o triangulo é uma coisa meio didática para a gente entender um pouco o que seria cada coisa, mas agora na prática tem essas dificuldades, não é tão fixo assim, porque até o próprio executivo, na hora que ele resolve digitar um e-mail ele está fazendo uma coisa operacional. Então tem estas coisas que as vezes a gente tem a finalidade didática de entender melhor como as coisas funcionam, mas que elas são meio imbricadas no dia-a-dia sim, então o porte afeta, afeta.. No meu entender até do ponto de vista antropológico. Mas é só em função do porte? Não, acho que ela pode existir mesmo em empresas pequenas. E ela existe até por uma necessidade mesmo de você conseguir ter esta noção que uma hora você está com a mão na massa, fazendo algo estritamente operacional, sua tarefa, e outra hora você está pensando sobre a tarefa em um nível maior, pensando para onde vai a empresa, você está em um nível executivo. E em outra hora você tem que pensar a melhorar forma de implantar a sua estratégia, a sua tática. O que você vai fazer, uma ação para as coisas, as funções.... as classificações existem independente do porte.

RR – Tentando compreender melhor o que o senhor falou esta questão da função. Uma empresa com 50 mil funcionários vai demandar uma quantidade de gerência intermediária para administrar tudo isto, mas numa empresa menor tem existir alguém que faça esta ponte, esta transferência da estratégia para o operacional, não sei se é bem isto?

S2 – Eu diria que sim. Tentando extrair um exemplo de uma micro empresa. Digamos o dono, para exagerar digamos que passou a lei que vai ter a micro empresa individual, lei que está no congresso. Então esta micro empresa é um. Este um vai ter uma hora que vai ter que chegar e falar: pra onde vai esta minha micro empresa? Ele vai estar pensando como dono, executivo. Daqui a dez anos aonde vai estar este mercado? Vou crescer? Vou abrir uma franquia? Vou querer ser só esta lojinha? Ai ele vai estar pensando estrategicamente. Então nesta hora ele está fazendo o papel do executivo. Outra hora, como é só ele, vai ter que estar vendendo, tirando nota, fazendo estas coisas, o operacional dele. Mas vai ter uma hora que vai estar pensando assim; eu estou aqui vendendo e tirando nota, mas meu sonho é virar uma rede de franqueados. Agora aqui no meu tático, o que eu vou fazer para virar uma rede de franqueados? Eu vou procurar um parceiro? Ou eu vou contratar mais gente, crescer? Ou eu vou deixar crescer naturalmente? Ou eu vou tentar alavancar financeiramente? Isto pra mim ele está fazendo o papel desta tradução do que era o pensamento executivo dele para o operacional. Então pode ser uma pessoa só, levando o exemplo ao extremo.

RR – No seu entendimento quais seriam as atribuições específicas para esta gerência e agora focando na fase da execução da estratégia?

S2 – Então, a atribuição eu diria, se eu estou conseguindo entender as diferenças. Um papel importante seria transmitir clareza e eu diria que transmitir clareza é traduzir. Pensando um pouco na filosofia do Balance Score Card, é traduzir. Eu tenho lá uma estratégia, dominar, ser o número um do mercado tal, digamos que seja esta a estratégia, eu tenho que traduzir isto para um nível de que a pessoa tenha como pegar aquele negócio, pois as vezes é muito abstrato, as vezes é vago, genérico, o que aquilo significa pra ela? Alguém tem que traduzir aquilo pra ela. Para ela no nível do dia-a-dia, ela está fazendo uma tarefa, ela é contratada para fazer uma tarefa, então você chega lá e foca na tarefa, agora aonde esta tarefa se encaixa nesta estratégia? Esta tradução acho importante, acho que é uma atribuição da gerencia intermediária, conseguir traduzir aquilo ali, até para enriquecer a tarefa, senão a tarefa é simplesmente tarefa. Quando a tarefa ela é, tem a visão de onde ela se encaixa, ai fica mais rica, esta para mim é uma atribuição.

Uma outra atribuição que eu entenderia, talvez, é você pegar, ai depende do tipo de planejamento estratégico que a empresa adota. Em algumas ela adota um planejamento estratégico que nasce de

cima, top-down, aí o gerente intermediário ele teria que ele liderar o planejamento estratégico no setor dele, alinhado com o maior. Então ele também teria como atribuição dele ser o líder do planejamento estratégico do seu setor. Aí em alguns casos é meio modismo, mas em alguns casos você tem isto, o setor vai lá e fala; missão do setor, visão do setor, objetivo do setor; como tem lá missão da empresa. As vezes é meio modismo é meio exagerado, mas eu diria que dependendo da empresa você tem a possibilidade de atribuição da gerência intermediária, liderar o planejamento estratégico do seu setor, do ponto de vista de execução.

Agora de execução a gente tem mais realmente a tradução e talvez o feedback. Fornecer o feedback pra trazer o resultado da coisa. Verificar se as tarefas estão contribuindo para atendimento daquela proposta estratégica, acho que quem tem esta atribuição de dar o feedback é a gerência intermediária.

RR – O senhor falou de cada departamento ter suas estratégias seria a nível geral assim como um desdobramento das metas, uma meta central, que seria a estratégia central desdobrando até chegar ao operacional, seria isto?

S2 – É um pouco esta é que as vezes é um pouco confuso. Você tem uma empresa como uma universidade. Você tem o planejamento estratégico maior, agora a universidade tem o setor de pessoal, aí dependendo um pouco do estilo de planejamento, tem estilo de planejamento que nasce de baixo para cima, aí é diferente, mas aquele de construção clássica de planejamento da escola de posicionamento, algumas empresas tem adotado a questão assim; tem lá o geral, agora o setor de pessoal da universidade vai ter que fazer o planejamento dele. Vai pegar e fazer uma análise swot do setor de pessoal. Quais são as fraquezas, oportunidades do setor de pessoal. Qual é a missão do setor de pessoal? Atender com qualidade ... neste sentido seria o líder de elaborar um projeto para o setor dele. Nestes casos.

RR – Na sua visão quais seriam os principais papéis que poderiam ser atribuídos a esta gerência?

S2 – Então, papel se eu não estou me confundindo, eu acho que atribuição é a coisa mais até formal, se eu estivesse na descrição de cargo eu teria lá você tem que fazer isto, entendi assim. O papel, eu acho que eu atribuiria o papel aqui, problema das palavras desgastadas, mas o grande papel que eu atribuiria aqui é o papel de líder. Está um pouco desgastado, porque tudo virou líder.

Você pode chamar de chefe, líder, então a palavra perde sentido, mas apesar de ela perder sentido ela continua significando. Eu diria que o principal papel desta gerencia, na execução da estratégia, é ser líder, conduzir, influenciar, persuadir, levar as pessoas a entender, conhecer as pessoas da importância, traduzir. Na prática um gestor de significado tentando administrar o que aquilo representa para as pessoas. O que o planejamento estratégico representa para você, o que isto significa para o nosso setor, e porque a gente tem que se empenhar para alcançar isto, neste sentido ele é líder, ele persuade, convence. Em termo de papéis eu diria que é mais liderança do processo.

RR – Apenas para clarear um pouco mais sobre o papel. Quando o senhor coloca persuadir, liderar, eu poderia ter uma visão que neste papel que o senhor esta atribuindo a esta gerencia, qual seria a principal, se é que eu poderia dizer que há uma principal, poderia ser mais de um, nesta liderança, nesta persuasão, que eu estou entendendo que seria toda para atingir os resultados, eu poderia pensar que ele faz tudo isto porque ele seria uma agente da mudança, ou ele faz tudo isto porque ele tem uma administração mais tácita, ou não sei, de repente ele tem um papel de disseminador de conhecimento, ou nada disto faz sentido como papel?

S2 – O papel sim, neste sentido sim, porque liderança é muito amplo. Ser agente de mudança, o líder é um agente de mudança, se a gente for detalhando, com certeza, no sentido que ele catalisa os processos de mudança. Eu concordo, eu diria que ele tem o papel de ser o agente de mudança, catalisar a necessidade de sair, como se diz hoje no jargão, sair da zona de conforto, mudar, etc. Do disseminador de conhecimento, a gerência intermediária, não sei se na execução da estratégia, mas também, porque ela vai ser um grande filtro, talvez seja o maior filtro a gerencia intermediária. Ele tem toda a informação e passa para baixo filtrada, dissemina o conhecimento, desde que isto seja tácito, ele tanto transmite isto explicitamente, quando o cara escreve, como tacitamente pelo comportamento, conversa, postura, também acho que é. Por isto que eu talvez tenha sintetizado no líder, mas de fato quando você vai e abre o conceito do líder tem tudo isto.

RR – Quanto as competências, quais seriam na visão do senhor as competências requeridas para um profissional desta classe gerencial?

S2 – Primeiro uma capacidade cognitiva, tem que ter uma capacidade cognitiva, tem que ter inteligência. Inteligência no sentido de conseguir aprender uma situação rapidamente e a capacidade cognitiva do conhecimento técnico suficiente da empresa e da realidade do setor para entender do que se está falando. Primeiro precisa ele precisa entender do que se está falando com clareza, parece óbvio, mas no dia-a-dia é difícil. Eu diria que tem que ter uma capacidade cognitiva boa, tem que ter clareza de interpretação, tem que saber ouvir e interpretar, tem que ouvir muito e interpretar o que está ouvindo. E tem que ter capacidade de comunicação, seja para cima, seja para transmitir para seus subordinados, ele tem que ter uma capacidade de comunicação, uma competência comunicacional muito grande. Se você é uma pessoa muito tímida, pessoa que tem dificuldade de falar vai ter muita dificuldade. Pessoa que não consegue escrever direito, tem obscuridade ao transmitir uma ordem uma informação, vai ter dificuldade. A competência comunicacional acho muito importante, a competência cognitiva muito importante, ser capaz de entender, interpretar e transmitir e tem que ter uma competência mais, eu diria, técnica específica, de ser capaz de avaliar o andamento da execução.

Nos estamos falando de execução, a principal pessoa a ser capaz de avaliar a execução e o que precisa avançar mais e o que está bom é esta gerência intermediária. Então eu diria que ele tem que ter a competência técnica intrínseca, a comunicacional e a cognitiva, eu estou entendendo que a comunicacional abrange o relacionamento interpessoal também.

RR –Se eu estou entendendo corretamente, o senhor está sugerindo que ele deve ter uma visão global, esta seria uma competência necessária?

S2 – Sim, quando eu digo que ele tem que aprender a situação, exatamente, ele tem que, por exemplo em sistemas, ele tem que ter a capacidade de entender o sistema, onde minha parte se encaixa, quais são os desdobramentos dela pra trás e pra frente, ver as interações com os outros setores e interações com o todo. O que as pessoas gostam de dizer hoje aí na moda, a visão holística, isto é meio moda, mas é um pouco disto mesmo, entender o todo, o sistema como o todo funciona e como as partes funcionam dentro do todo.

RR – Ainda seguindo sobre a gerência intermediária, agora uma visão um pouco diferente. A gente já discutiu o termo, as funções, as atribuições, os papéis, competências, agora do ponto de

vista desta importância que nos discutimos da gerência intermediária, qual a visão do senhor quanto as organizações atribuírem importância a esta classe gerencial? Ou seja, o senhor acredita que as organizações tem ciência que ela é importante ou não é importante, e se ela é importante eles valorizam a importância desta classe gerencial dentro das organizações?

S2 - Eu acho que não. Algumas coisas aconteceram ai que tornaram a vida deste profissional bastante complicada. Uma delas eu atribuo ao fenômeno da reengenharia, embora o pai da reengenharia já tenha tentado explicar mil vezes que o que ele queria fazer não era cortar o emprego de ninguém, era remodelar os processos dentro das empresas. Mas a rigor, desde a década de 80, a reengenharia foi interpretada como cortar níveis hierárquicos, demitir justamente estes profissionais aqui. Então isto pesou muito. Lá nos Estados Unidos; que eu leio mais, não saberia dizer dos outros países, mas pelo menos nos Estados Unidos o que eu tenho lido é que já está na reversão disto. As empresas tinham cortado demais e começou a fazer falta; estes níveis intermediários.

Uma outra coisa que eu acho também quando a gente vê estes processo de mudança nos paradigmas de gestão, vou classificar grosso modo fordismo e toyotismo, onde você tinha o fordismo, que você tinha lá, exatamente vários níveis, necessidade de grande supervisão, padronização, as pessoas para ver se estava fazendo certo, inspirado no taylorismo clássico, que de fato tinha vários níveis e dentro dos vários níveis, grande necessidade de supervisão, grande necessidade de gerência média.. Ai você vem para o toyotismo, onde se fala que todo mundo tem que ter iniciativa, é trabalho em grupo, quanto menos nível hierárquico melhor, vamos horizontalizar, o que é muito bonito, e ai a gerência intermediária fica esquecida. A rigor se você ver o que se fala de modismo, toyotismo, não precisa de gerência intermediária, a coisa funciona por si só, tem algum problema fala direto com o diretor.

Outro dia vi uma palestra da Honda, um executivo da Honda, e ele falou: “ lá a gente valoriza a iniciativa, se o funcionário do chão-de-fábrica tem qualquer idéia fala direto com o diretor, não precisa passar por nenhum nível hierárquico”. É bonito o conceito, agora você imaginar a Honda com cem mil funcionários, se todo mundo for falar com o presidente... São assim umas coisas que a gente fica meio incomodado, mas de fato há, como o toyotismo avança muito e o próprio sucesso da Toyota, diferente da GM, a GM está falindo a Toyota ta ai, as coisas vão pegando,

então fica paradigma, toyotismo, trabalho em grupo, não tem nível hierárquico. Também por isso a gerência intermediária está muito na mira do ataque.

Soma-se a isto a pressão constante para corte de custo, pela competição, você tem hoje um profissional pouco valorizado e na mira do corte. Embora, o que eu tenho lido, lá dos Estados Unidos, das empresas que primeiro implementaram a reengenharia e cortaram, cortaram, cortaram; estão voltando atrás estão recontratando gerência intermediária, por que estão vendo que não funciona tanto assim. Talvez a gente esteja assistindo um início de um revertério disto, não sei.

RR – Ainda neste aspecto, na visão do senhor, quando um profissional da gerência intermediária sai por qualquer motivo da empresa, ele trás perdas para esta organização quando ele sai?

S2 – Pois é, é ai que empresa tem que entender que sim, mas acha que não, acha que é só conhecimento tácito. Não há manual no mundo que vai explicar como a empresa funciona, o funcionamento da empresa, cada empresa é uma empresa, o conhecimento tácito. Que pode ser um conhecimento tácito irrelevante? Pode. Como é que funciona pra pedir carro? Tem o formulário tal; ai você preenche o formulário tal e nunca tem carro. Por que como funciona para ter carro, você precisa ser amigo do cara que libera os carros. Este é um conhecimento tácito irrelevante. Se você perder ou não, não faz tanta diferença. O cara descobre rapidinho este conhecimento tácito, mas você tem conhecimentos tácitos que são irrecuperáveis. Vou citar de novo a Honda que eu achei interessante nesta palestra, o cara deu um exemplo, tinha lá um engenheiro que era responsável pelo carro de formula 1 , que era um amigo do Ayrton Senna, que foi a fase que a Honda ganhou o título mundial. Ele que fazia os ajustes do carro, tinha tudo na cabeça dela, não escrevia, fazia todos os ajustes na cabeça dele. Morreu o engenheiro, morreu o Senna, hoje a Honda ta ai, pensando e não consegue, vai evoluir, tomara que evolua até porque está indo o Bruno Senna, foi até o executivo da Honda que disse que nunca mais conseguiram recuperar o conhecimento que aquele engenheiro tinha de acerto de carro, conhecimento tácito irrecuperável.

RR – Posso entender, quando o senhor fala da perda deste conhecimento tácito, podemos ampliar como conhecimento do negócio, de todas as relações comerciais, agora pensando um pouco mais de uma empresa comercial.

S2 – Com certeza, além do conhecimento da história, de como funciona, são os contatos dele. As pessoas falam muito do networking, mas pensando muito do ponto de vista do profissional. Quando o profissional está na empresa ele usa o networking dele para a empresa. Você perde isso? Você perde. Também neste sentido; o capital reputacional, o funcionário participa de eventos, ele circula, ele tem uma reputação que agrega a reputação a empresa. Tal fulano saiu do lugar tal para o lugar tal, você não recupera. O capital reputacional associado a performance de um executivo, quando ele é bom. Por exemplo, um gerente, foi embora você não recupera. O capital social dele, os contatos você não recupera, e as vezes pode ser importante, pode ter acesso, dependendo do tipo de coisa pode ser até uma variável essencial. Fala-se muito nisso, mas na hora de cortar custo esquece disto, corta sem pensa.

RR – Professor, mais alguma coisa que a senhor gostaria de salientar?

S2 – Não, acho que está tranquilo, bem direcionado as perguntas.

### **Sujeito 3**

**Formação: Bacharel em Relações Internacionais e Doutor em Engenharia de Produção**

**Ocupação: Coordenador de Curso Universitário – Negócios Internacionais**

**Docente em: Negócios Internacionais, Comercio exterior entre outros**

**Idade: 34 anos**

**Tempo de Docência: 11 anos**

RR – Professor, na sua visão o termo gerência intermediária é um termo familiar e aplicado ao mercado?

S3 – É familiar, mas a gente pode perceber que uma estratégia quando traça uma função para a gerência intermediária, podemos perceber que isto na prática se realiza apenas em empresas de grande porte. Empresas de pequeno porte, ou médio porte, isto é muito mais raro de se viabilizar, não é exequível na prática.

RR – Quando o senhor fala é mais exequível em empresas de grande porte ou médio porte, se nós pensarmos na função e não mais na posição no organograma, aí sim seria possível a existência desta gerência intermediária nos outros portes de empresas?

S3 – Sim, assim a gente pode pensar que a função existiria. Vamos imaginar uma pequena empresa, de porte pequeno, que tem lá alguns donos ou um dono, ele traça uma estratégia, com a ajuda de alguém ou sozinho, e ele vai ter que traduzir esta estratégia para as palavras lá do pessoal, os trabalhadores em geral e como se é uma empresa enxuta, pequena, não é possível arcar com este investimento de ter alguém com esta função e fazer a intermediação entre a estratégia da alta gerência com o chão de fábrica. Então esta função ela é absorvida por um gerente, alguém da alta gerência, por exemplo, que teria que além de traçar a estratégia também ser capaz de descer esta estratégia aos níveis operacionais.

RR – Posso entender quando você saliente que isto é mais na grande porte e médio porte teria aí fator da quantidade de pessoas influenciando isto?

S3 – Sim, porque em tese a gente pode dizer que esta função pode ter em empresa de qualquer porte, mas na prática vai ser em empresa de grande porte que vai ter uma pessoa com esta função por conta do investimento de que ela representa.

RR – Na sua visão quais seriam as principais atribuições desta gerência na execução da estratégia?

S3 – Nos podemos dizer que uma atribuição importante seria traduzir esta estratégia em termos compreensíveis para as pessoas que estão no nível operacional, porque muitas vezes uma estratégia ela tem lá uma, objetivos bem definidos, mas muitas vezes não são perceptíveis pelo pessoal operacional, então ela teria que traduzir isto. Então essa, eu entendo que é uma atribuição que faz parte desta gerencia estratégica, traduzir em termos de indicadores de desempenho e outras coisas e também mostrar, fazer com que o operacional ele perceba a função dele para o atingimento da estratégia. Porque senão a estratégia parece uma coisa muito distante, que não se consegue apalpar. Quando você faz esta tradução, você converte esta estratégia na linguagem do operacional, a pessoa se sente mais motivada e engajada em contribuir, então entendo que esta é uma atribuição importante do gerente intermediário.

RR – Quando a gente imagina esta tradução, é cabível imaginar que também seria uma tradução inversa, ou seja, trazer do operacional para a alta cúpula?

S3 – Sim, não tenha dúvida. O operacional está lá mexendo no dia-a-dia, é ele quem faz acontecer, que monta o automóvel por exemplo, então ali ele pode perceber que tem coisas que a estratégia não alcança e que ele pode contribuir também para algum indicador para se atingir, chegar a esta estratégia. Então isto é muito importante mesmo, esta tradução tem que ser de mão dupla,.

RR – Continuando nesta linha. Que papéis o senhor atribui a esta gerência?

S3 – A gente pode dizer que um papel importante desta gerência é de fato ela criar uma, ela conseguir trazer uma, engajar as pessoas a trabalhar nesta estratégia. Porque a estratégia ela pode ter sido transmitida, ela pode ter sido entendida, mas o importante é trazer o operacional, as pessoas que estão subordinadas a de fato elas perceberem a importância delas no atingimento da estratégia como um todo. Este acho que é um papel também da gerência intermediária, ser capaz de mostrar a cada um o papel dele no atingimento daquela coisa maior.

RR – Ou seja, eu posso entender que um papel possível, baseado no que você acabou de falar, seria esta gerência intermediária dar sentido a estratégia para as pessoas, ser um catalisador das mudanças necessárias para esta estratégia,?

S3 – Sim, exatamente. Podemos falar que é um catalisador da mudança, a gente pode até fazer um trocadilho aqui, falar que o papel da gerência intermediária seria mostrar o papel de cada subordinado no atingimento da estratégia. Cada um saber qual é a parcela que ele pode contribuir, e isto daí o gerente intermediário entendo que é um papel dele fazer isto.

RR – Baseado nisto seria correto concluir que caberia um desdobramento de metas?

S3 – Sim, podemos dizer sim. Dentro da meta maior o que cada um contribui, podemos dizer sim, é um desdobramento de metas.

RR – E que competências seriam requeridas para este profissional, ou quais competências seriam principais para este profissional? S3 – Este profissional tem que atuar com a gente fala, como um coaching. Tem que fazer que cada um faça o que tem de melhor, na equipe cada um contribui com o que tem de melhor para chegar nestes indicadores de desempenho, por exemplo. Então uma competência que este profissional deve ter é fazer que as coisas não se coloquem por obrigação, as coisas tem que ser conseguidas por convencimento, então o gerente estratégico tem essa função de convencer, através de resultados, que a estratégia tem ser atingida porque alguém pensou esta estratégia, com base na análise de concorrência, etc, e que o pessoal operacional então deve entender isto e quem pode fazer isto é de fato o gerente estratégico que tem esta competência, na verdade mistura todas as questões que você fez até hoje. Misturar o quê? Ele deve traduzir a estratégia, ele deve buscar o engajamento das pessoas, e como que ele vai fazer isto?

Ele vai fazer isto através do ... buscando o potencial de cada um, e não pode fazer a força também; porque estas coisas não funcionam assim. Trazendo cada um para dar sua contribuição, isto é competência do gerente, é o gerente que pensa a estratégia não conhece os funcionários que trabalham, muitas vezes, então a gerência estratégica conhece o que cada um é capaz de fazer. Então está aí uma função, casar o “o que fazer” com o “quem fazer”, “como vai fazer”.

RR – Ou seja, ele seria dentro das classes gerenciais dentro da organização a que estaria mais apta para escolher os recursos para implantação da estratégia?

S3 – Sim, exatamente. Se ele verificar que na equipe não tem alguém com uma habilidade que é necessária, ele pode ir atrás desta pessoa, buscar uma habilidade complementar ao que ele já tem para desenvolver e atingir melhores resultados.

RR – Algumas palavras chave eu tiraria de sua fala; trabalho em equipe, talvez relação interpessoal, persuasão, conhecimento dos recursos necessários ao trabalho que ele está gerenciando, não sei se estes estariam corretos e quais mais eu poderia resumir?

S3 – É isto, e o conhecimento do potencial da capacidade de cada um, isto ai acho que é do gerente intermediário que tem, e ele é também que tem que ser capaz de formar uma equipe para atingir determinada estratégia. Por exemplo, agora nos estamos passando por uma crise internacional, então o gerente intermediário pode receber uma estratégia da gerência maior e ele que vai escolher as pessoas que vão trabalhar nesta equipe. Por exemplo, uma equipe para gerir a crise, o que nos vamos fazer? Nos vamos suspender as contratações de funcionários, vamos suspender os investimentos, vamos fazer cortes, onde? Então, ele conhecendo a mão de obra que ele tem ele sabe quem colocar no grupo para ter melhores resultados. Então além disto que você falou, que traduz bem, também o conhecimento do potencial de cada um.

RR – Professor, e se a gente for pensar nesta gerência; se eu colocasse duas coisas que talvez sejam opostas como por exemplo uma visão global e capacidade técnica, como você vê estas duas competências? Ele teria que ter as duas, ou ele deveria ser mais competente tecnicamente, ou ter mais uma visão holística da empresa, ou nenhuma das duas?

S3 – Sinceramente eu acho que a competência interpessoal ela é mais importante, o relacionamento interpessoal é mais importante do que o conhecimento técnico da gerência intermediária. Você como um líder, ser um líder como um coach, ele tem condição de atingir resultados melhor mesmo que ele não seja tão bom tecnicamente.

RR – A gente talvez pudesse entender que a técnica fosse mais importante para a classe gerencial abaixo da gerência intermediária e um pouco menos na gerência intermediária?

S3 – Sim, acho que abaixo sim e acima na gerência mesmos a gente teria que ter uma boa visão sistêmica, que conheça, que tenha esta visão global que você falou e que conheça a concorrência,

conheça mercado, sendo que não é papel da gerência intermediária conhecer concorrência e conhecer mercado. Ela tem que receber a estratégia e executá-la, aí ele forma o grupo que ele precisa, vai buscar os técnicos que precisa.

RR – Conhecer concorrentes, conhecer mercado seria mais a cargo de quem faz a estratégia, ou seja, a alta gerência.

S3 – Exatamente.

RR – Professor, no seu entendimento eu posso concluir que existe importância para esta gerência intermediária, e como você vê a gerência intermediária perante a organização? Ou seja, as organizações reconhecem esta classe gerencial? E se reconhecem, valorizam esta classe gerencial?

S3 – Sim, mas é como no início, em empresas de porte grande. Porque a empresa de outros portes não valorizam ou acham que o investimento não compensa, ou não tem condição de investir neste profissional. Agora a empresa de grande porte valoriza, tanto é que estes gerentes existem, senão em alguns processos aí de reengenharia eles já teriam sido eliminados estes cargos.

RR – Caso um destes gerentes, por qualquer motivo saia da organização, na sua opinião quais seriam os pontos principais de perda para a organização com a saída dele? Lógico uma vez que você considere que haja perda.

S3 – Se a gerência intermediária tem este papel de fazer o meio de campo, se a gerência sair da empresa, o que vai acontecer, a empresa vai ficar com a estratégia e com o executor, mas a mensagem, as sinapses não vão se completar. Então a mensagem sai de um lugar, mas não vai chegar aonde deve, os sinais não vão sair e chegar aonde devem. Quem deve fazer isto é este gerente, então na falta deste gerente vai haver ruídos no processo que pode gerar um problema de execução.

RR – Mas pode gerar também um problema na concepção da estratégia?

S3 – Não, na concepção da estratégia entendo que não. A estratégia vem pronta, é claro que você ouve o operacional, mas ela pode ser ajustada para o operacional, mas ela vem pronta da alta gerência.

RR – Então a maior perda ocorreria no operacional da empresa?

S3 – Nesta mensagem da estratégia traduzida para o operacional, nesta sinapse como se fossem os neurônios, a mensagem não se completaria.

RR – Pode-se entender que nesta questão da mensagem também tem a questão da liderança aos colaboradores, conhecimento do negócio, porque eu estou imaginando que é uma relação não é construída de um dia para o outro, deve demorar algum tempo, que talvez eu possa dizer que uma parte da cultura da empresa, ou não?

S3 – A cultura organizacional existe, independente da gerencia ou não, mas você pergunta se sair um gerente e entrar outro?

RR – Sim, qual o impacto? Se isto seria uma perda?

S3 – Seria uma perda, mas não no curto prazo. No curto prazo acho que as coisas não iam mudar muito. Esta troca não teria grandes impactos, sair um gerente intermediário e entrar outro, porque a estratégia ela se implementa de uma maneira lenta, não é uma coisa do dia para a noite. Então vamos supor que eu tenho uma estratégia e a gerência intermediária fez todo o trabalho de comunicação interna, todo este trabalho de tradução e escolha de times. Enquanto isto está acontecendo a gerência intermediária sai, então isto vai continuar acontecendo, agora a partir daí para dar continuidade para novos indicadores estratégicos, novos objetivos estratégicos, ai sim vai faltar, a gente vai sentir falta deste gerente. Se neste ínterim o gerente saiu e entrou outro pode ser que a perda não seja tão grande, se a estratégia já está sendo implementada, agora se for em um momento de implementação a saída deste gerente estratégico, o gerente intermediário, ai sim a perda vai ser maior.

RR – Complementando, o que você já tinha colocado, nas empresas de pequeno ou micro empresas, o senhor bem salientou o fato da estratégia, a gerencia intermediária age sobre esta

estratégia definida, talvez a menor importância nestas empresas não decorreria também de eventualmente menor importância da estratégia nestas empresas?

S3 – Na verdade em pequenas empresas, muitas vezes não tem planejamento estratégico, então as coisas são mais no nível tático, são coisas mais de curto prazo do que de longo prazo. Se você não tem estratégia não precisa ter uma gerência intermediária para fazer o papel de execução da estratégia.

RR- Nesta linha então talvez pudéssemos concluir que a função primordial da gerência intermediária seria a implementação da estratégia?

S3 – Sim, entendo que a gerência intermediária não costuma participar da elaboração da estratégia, muito mais da execução.

RR – Professor, mais alguma coisa que gostaria de salientar sobre o assunto?

S3 – Não, gostaria de agradecer ter participado de sua pesquisa.

## **ANEXO A - IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização**

O IBCO é uma Associação de Consultores de Organização profissionais, sem fins lucrativos, que congrega empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais através de adesão voluntária, possuindo núcleos ou representantes em vários estados do Brasil. Para ser associado é necessário participar de exames que avaliam a formação, experiência e modo de atuação dos candidatos. Uma vez certificados esses profissionais e empresas assumem compromisso com a missão do Instituto, zelando por seu Código de Ética e perseguindo seus objetivos e metas.

Para assegurar a participação exclusiva de empresas e consultores de alta capacidade profissional e de elevada conduta ética, o IBCO procede a um exame cuidadoso da forma de atuação dos candidatos à admissão como membro do IBCO e mantém esquema para defesa de seu Código de Ética. O elevado padrão de desempenho dos associados do IBCO, torna-os merecedores do respeito e confiança dos empresários e dirigentes, que utilizam seus serviços.

A principal atividade do IBCO é a pesquisa permanente sobre técnicas, tecnologias, ética e qualidade de consultoria. A discussão crítica dos desafios e oportunidades nessa área produz informações que são disponibilizadas aos associados e seus clientes. A certificação de competências para o exercício da consultoria atesta o aval do Instituto quanto à qualificação técnica e à postura ética de seus associados.

### **Conceito do IBCO**

Conforme Estatutos Sociais - Capítulo II - Artigo 4º: "- Para os propósitos do IBCO, ficam estabelecidas as seguintes definições: (a) - entende-se por Consultoria de Organização (CO) a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas. É exercida por

Consultores de Organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas compostas de profissionais com formação adequada para essa atividade, dedicadas à prestação desses serviços especializados para terceiros. (b) - Consultor de Organização é o profissional, qualificado por instrução superior e experiência específica, cuja principal atividade é a prática da Consultoria de Organização acima definida, de forma continuada e nitidamente predominante sobre outras eventuais atividades que porventura exerça”.

### **Objetivos do IBCO**

Conforme Estatutos Sociais - Capítulo II - Artigo 5º:

- Promover melhor compreensão do campo de atividade, funções e contribuições da consultoria de organização à Economia, às Empresas e à Sociedade diligenciando no sentido da valorização profissional desta atividade;
- Congregar, numa associação profissional, para benefício mútuo e do público, as empresas nacionais de Consultores de Organização, os Consultores Organização Autônomos e os Consultores de Organização Internos, que atuem dentro dos mais altos padrões de competência, objetividade e ética profissional;
- Agir junto aos poderes públicos e entidades privadas no sentido de que prestigiem a Consultoria Nacional de Organização;
- Cooperar com outras associações profissionais do país ou estrangeira, em matérias de mútuo interesse;
- Zelar pela observação do Código de Ética Profissional por parte dos seus membros;
- Defender, junto aos poderes competentes, o estabelecimento de legislação adequada ao exercício da atividade de Consultoria de Organização;
- Representar os associados junto aos Conselhos Regionais das diversas especialidades profissionais, junto aos órgãos de classe e associações congêneres, nacionais e internacionais;

- Propugnar pelo reconhecimento do Instituto como órgão representativo da classe dos Consultores de Organização, junto aos poderes públicos e a entidades privadas;
- Fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de instrumentos e técnicas de administração e a produção de programas de treinamento adequados às necessidades do país;
- Diligenciar para que os direitos autorais, no que tange a aspectos relativos à Consultoria de Organização sejam respeitados, de acordo com os preceitos legais e éticos" e, por conseqüência:
- Apoiar o desenvolvimento técnico e profissional dos seus associados.

### **Missão do IBCO**

Entidade, com 40 anos de existência, estatutos registrados, código de ética e contas aprovados em assembleia, que por seus associados, fundadores e dos mantenedores (empresas e profissionais) atuais, e de clientes que querem contribuir com este objetivo, luta pela ética e qualidade na atividade de consultoria organizacional- atividade importante para o desenvolvimento do desempenho organizacional, das pessoas e para o desenvolvimento país.

É filiada à instituição internacional – ICMCI – The International Council of Management Consulting Institutes – [www.icmci.org](http://www.icmci.org) que é respeitada pela sua ação e faz parte, desde julho de 2001 da Organização das Nações Unidas (ONU), a através do United Nation's Economic and Social Council (Ecosoc), com o StatusEspecial de Órgão Consultivo. Este status fornece ao ICMCI a oportunidade estratégica para posicionar-se e obter reconhecimento internacional mais amplo.

### **Estrutura Organizacional do IBCO:**

Assembléia Geral  
Conselho Consultivo  
Diretoria Nacional  
Secretaria Geral

## ANEXO B - Relação dos Associados ao IBCO por Unidade Federativa

#	Empresa ou Consultor	Porte	UF
1	MB - CONSULTORIA E TREINAMENTO EM PROD. QUALIDADE LTDA.	A1	AM
2	ETICCA SOLUÇÕES EM GESTÃO EMPRESARIAL LTDA	A1E	BA
3	ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO	B1	BA
4	BARTHOLOMEU T. DE SOUZA REBOUÇAS	B1	BA
5	NEYDE SOUZA MARQUES SANTOS	B1	BA
6	LRM CONSULTORES & ASSOCIADOS	A2	CE
7	GOMES DE MATOS CONSULTORES ASSOCIADOS	A3	CE
8	GABRIEL ANDRADE LIMA DE ALMEIDA CASTELO BRANCO	B1	DF
9	MAURILIO HENRIQUE CORRÊA ENGEL	B2	DF
10	ALEXANDRE CARVALHO SILVA	B1	ES
11	DaGAMA CONSULTORIA LTDA	A1E	MG
12	HIDROPURA GESTÃO AMBIENTAL LTDA	A1E	MG
13	BRUNO LIMA SOALHEIRO	B1	MG
14	SAMUEL VIEIRA PAZ, CMC	B1	MG
15	VANDELI FRANCISCO DA SILVA	B1	MG
16	PAULO DE LIMA PEREIRA	B1	MT
17	SAULO GOUVEIA CARVALHO	B1	MT
18	ALBERTO SOARES ME - AS CONSULTORIA	A1E	PA
19	ADMILTON FIGUEIREDO DE ALMEIDA	B1	PA
20	BAKER TILLY BRASIL MM CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA	A2	PE
21	FERNANDO ANTÔNIO DE BARROS CALDAS	B1	PE
22	SANDRA BARBOSA CAMELO, CMC	B1	PE
23	CIBELLI MARIA PINHEIRO DE ALMEIDA	B1	PE
24	CAPUT - CONSULTORIA E TREINAMENTO LTDA	A1	PR
25	BRENER CONSULTORIA E TREINAMENTO	A1E	PR
26	CIVITAS - CONSULTORIA E TREINAMENTO LTDA	A1E	PR
27	HN GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS LTDA	A1E	PR
28	STAFF CONSULTORIA EMPRESARIAL	A1E	PR
29	MARIA IVANIL COELHO MARTINS	B1	PR
30	RHEALIZA CONSULTORIA E PARTICIPAÇÕES LTDA.	A1	RJ
31	CHANGE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO LTDA.	A1E	RJ
32	BARRETO JR e ASSOCIADOS	A1E	RJ
33	CURSO TRILHA DO SUCESSO LTDA	A1E	RJ
34	SERVEC - SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA. - ME	A1E	RJ
35	P.PIMENTEL SISTEMAS CONTÁBEIS E AUDITORIA LTDA	A1E	RJ
36	INTERCULTURAL SIST. E MAT. DE TREINAMENTO LTDA.	A1E	RJ
37	IMPULSE ASSESSORIA DE NEGÓCIOS LTDA.	A1E	RJ
38	EDUCOR EDUCAÇÃO CORPORATIVA LTDA	A1E	RJ
39	PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL SERVICES LTDA	A5	RJ
40	ZIGMUNDO S. CUKIERMAN	B1	RJ
41	NELSON ROBERTO VAZ MOREIRA	B1	RJ
42	JOSÉ AUGUSTO WANDERLEY	B1	RJ
43	PAULO MARCIO DA SILVEIRA JUNIOR	B1	RJ
44	SIRLEY DE CARVALHO GONÇALVES SILVA	B1	RJ
45	WALLACE DE SOUZA VIEIRA	B1	RJ

46	VIRGINIA SOUZA DRUMMOND	B1	RJ
47	ANTONIO CARLOS A. TELLES DA SILVA	B1	RJ
48	FÁTIMA ROSADO	B1	RJ
49	LUIZ AFFONSO NEIVA ROMANO, CMC	B1	RJ
50	MARCOS FELIX MONTE RABSTEIN	B1	RJ
51	MARIA ALICE MOREIRA FONTES	B1	RJ
52	OSCAR LEMI APOCALYPSE	B1	RJ
53	PAULO ROBERTO RIVÉRO, CMC	B1	RJ
54	ANTONIO RODRIGUES DE ANDRADE	B1	RJ
55	TJERK GUUS FRANKEN	B2	RJ
56	JOSÉ MAURO DO ESPÍRITO SANTO	B2	RJ
57	ÉRICO EDUARDO MAGALHÃES	B2	RJ
58	GESTÃO CONSULTORIA EMPRESARIAL S/C LTDA	A1	RS
59	A&G ASSESSORIA LTDA	A1E	RS
60	EXCELÊNCE SERVIÇOS FINANCEIROS S/C LTDA	A1E	RS
61	GIOVANONI CONSULTORIA LTDA	A1E	RS
62	LUIS SÉRGIO SCHERER & CONS. ASSOC. LTDA.	A1E	RS
63	MARS DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO E MERCADOLÓGICO	A1E	RS
64	VICTÓRIA MARKETING E REPRESENTAÇÕES LTDA.	A1E	RS
65	JOSÉ JERÔNIMO DE MENEZES LIMA, CMC	B1	RS
66	TZU CONSULTORIA, TREINAMENTO E SERVIÇOS EMPRESARIAIS LTDA	A1E	SC
67	MARCOS WUNDERLICH	B1	SC
68	RICARDO AUGUSTO WOLF CABRAL	B1	SC
69	SANDRA MARIA COELHO NUNES	B1	SE
70	ADVANCE ASSESSORIA PROFISSIONAL LTDA	A1	SP
71	PM INTERNATIONAL CONSULTING LTDA	A1	SP
72	P&P PROGRAMA ASSESSORIA E TREINAMENTO LTDA	A1	SP
73	METODO ASSESSORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA	A1	SP
74	KRAHO SOLUÇÕES EM MARKETING ESTRATÉGICO S/S LTDA	A1	SP
75	QUALY-SYSTEM ADMINISTRAÇÃO E TREINAMENTOS LTDA	A1	SP
76	P&D CONSULTORIA QUÍMICA S/C LTDA.	A1	SP
77	GETAC ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA	A1	SP
78	UNICONSULT CONSULTORIA LTDA	A1	SP
79	ADIGO - APOIO DES. IND. GRUPOS ORG. S/C LTDA.	A1	SP
80	INSTITUTO MVC	A1	SP
81	DH - DINÂMICA EMPRESARIAL S/C LTDA.	A1	SP
82	CANDOSSIM & ASSOCIADOS	A1	SP
83	DANNIAS CONSULTORIA E ASSESSORIA S/C LTDA	A1	SP
84	WLM TREINAMENTO E ENGENHARIA LTDA	A1E	SP
85	QUALIMETRIA ENGENHEIROS CONSULTORES	A1E	SP
86	QUALINFORMAÇÃO ASSESSORIA EM SISTEMAS DE GESTÃO LTDA	A1E	SP
87	VILLA BONANI CONSULTORIA e NEGÓCIOS LTDA	A1E	SP
88	QUALITEC CONS. E TREIN. EMPRESARIAL S/C	A1E	SP
89	RC INVEST CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA	A1E	SP
90	ROCHA & PAULISTANO CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA	A1E	SP
91	JP VERITHAS CONSULTORIA E TREINAMENTO LTDA-ME	A1E	SP
92	CUSTOMER SAT CONSUL. EM COM. E RELAC. CLIENTES EDITORAS LTDA	A1E	SP
93	SITUS ENGENHARIA INDUSTRIAL LTDA.	A1E	SP
94	BITTENCOURT CONSULTORIA EMPRESARIAL & FRANCHISING	A1E	SP

95	IDEQ-TREINAMENTO E ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA.	A1E	SP
96	ABILE CONSULTORIA LTDA	A1E	SP
97	ADM CONSULTORIA EMPRESARIAL	A1E	SP
98	INNOVIA TRAINING & CONSULTING	A1E	SP
99	COMMITMENT ASSES. E CONSULTORIA S/C LTDA.	A1E	SP
100	JD TONIOLI ASSOCIADOS S/C LTDA.	A1E	SP
101	LIMA FÁVARO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA	A1E	SP
102	DSG - CONSULTORIA - ASSESSORIA LTDA	A1E	SP
103	EXPANSÃO DELTA-CONSULT. EM QUALIDADE, EDUC. E TREINAM. LTDA.	A1E	SP
104	MR BUSINESS CONS. EMPRESARIAL LTDA.	A1E	SP
105	NEW WAYS - CONSULTORIA EM GESTÃO E TREINAM. EMPRESARIAL	A1E	SP
106	FRANQUALITY CONSULTORES S/C LTDA.	A2	SP
107	GAUSS CONSULTORES ASSOCIADOS S/C LTDA.	A2	SP
108	UNIÃO PELA QUALIDADE CONSULTORIA S/C LTDA	A2	SP
109	MAGNUS LANDMANN CONSULTORIA EMPRESARIAL	A2	SP
110	IRON TREINAMENTO E ASSESSORIA TÉCNICA	A2	SP
111	IDORT - INST. ORG. RACIONAL DO TRABALHO	A3	SP
112	SAPIENS VITA - ASSESSORIA EMPRESARIAL	A3	SP
113	PROJETO DSD CONSULTORES S/C LTDA	A4	SP
114	PAULO HENRIQUE FARIA	B1	SP
115	STEFANIE STERN	B1	SP
116	SÉRGIO ANTONIO LOUREIRO ESCUDER	B1	SP
117	RONALDO DA CONCEIÇÃO	B1	SP
118	PAULO COSTA CIRNE	B1	SP
119	MAURÍCIO GOIS DE OLIVEIRA	B1	SP
120	ALBERTO CARLOS PASCHOALETTO, CMC	B1	SP
121	ALBERTO ZAGNI	B1	SP
122	DOMINGOS ALVES CORRÊA NETO	B1	SP
123	GILBERTO DILELA FILHO	B1	SP
124	GILMAR MÁRIO MARTINELLI	B1	SP
125	JOÃO FLORÊNCIO BASTOS FILHO, CMC	B1	SP
126	JOÃO VENDRAMIM NETO	B1	SP
127	MARCO ANTONIO VIENA PINHEIRO, CMC	B1	SP
128	GUILHERME ARY PLONSKI	B1	SP