

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

BIAGIO ANTONIO FILOMENA

**OS PAPÉIS ESTRATÉGICO, OPERACIONAL, DE PROCESSOS E DE PESSOAL
APLICADOS PELOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

**PORTO ALEGRE
2007**

BIAGIO ANTONIO FILOMENA

**OS PAPÉIS ESTRATÉGICO, OPERACIONAL, DE PROCESSOS E DE PESSOAL
APLICADOS PELOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**PORTO ALEGRE
2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

VICE-REITOR: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DIRETORA: Profª Marisa Ignez dos Santos Rhoden

VICE-DIRETOR: Gilberto de Oliveira Kloeckner

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORA: Profª. Drª. Carmem Lígia Lochins Grisci

COORDENADOR-SUBSTITUTO: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F488p Filomena, Biagio Antônio

Os papéis estratégico, operacional, de processos e de pessoal aplicados pelos gestores de uma empresa de serviços / Biagio Antônio Filomena. - 2007.

171f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

“Orientadora: Profª. Drª. Elaine Di Diego Antunes”.

1. Gestores - Multiplicidades de papéis. - 2. Competência gerencial. - 3. Gestão de pessoal. I. Título.

CDU 658.3

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

R. Washington Luiz, 855 Prédio 13701 - Campus Centro

Porto Alegre – RS - 90010-460

Fone: 55 51 3308 3536 Fax: 55 51 3308 3991

E-mail: especializacao@ea.ufrgs.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada “Os papéis estratégico, operacional, de processos e de pessoal aplicados pelos gestores de uma empresa de serviços” elaborada por Biagio Antônio Filomena, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração:

Prof.^a Dr.^a Silvia Generali da Costa

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Prof.^a Dr.^a Grace Vieira Becker

Porto Alegre, 29 de janeiro de 2007.

AGRADECIMENTOS

Agradecer. Este é um verbo que deve ser dito inúmeras vezes ao longo do dia e muitas vezes, em função da velocidade supersônica ao qual vivemos por causa de atribuições tanto profissionais quanto pessoais, passa-se o momento e não se diz nada. Aqui, nessas poucas linhas, em função do grande momento que estou vivendo pela conclusão da dissertação e em obter o título de Mestre em Administração pela UFRGS, que não são flores ao longo do período do curso, faço a questão de proferir esse verbo várias vezes.

Agradeço aos meus pais, Antonio e Carmela, que me ensinaram a ser alguém na vida, os quais são espelho para mim, através da condução de caráter e educação exemplares ao longo dos anos, mesmo com todas as dificuldades encontradas ao chegarem a uma terra e língua nova, o Brasil, na década de 50, para construírem uma vida belíssima através de garra, determinação e muito trabalho. Agradeço aos meus tios, tias, primos, primas e seus filhos (as), afilhado, afilhadas, amigos e amigas. Muitos deles, basicamente os tios e tias, construíram suas vidas de forma semelhante aos meus pais, possibilitando a geração a qual faço parte e as futuras alcançar vãos cada vez mais altos, orgulhando e emocionando a todos.

A vida é feita de surpresas e momentos especiais e foi nessa etapa de desenvolvimento, o mestrado, que encontrei uma pessoa maravilhosa, a Vera, ajudando-me sempre com palavras e ações de incentivo, independentemente de situação, horário ou dia. Estamos namorando e tenho que dizer que a vida está cheia de emoções com ela e a relação em contínua evolução. Vera, a você, um montão de beijos e obrigado!!!!

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes, por sua dedicação e apoio nesta caminhada e faço questão de enaltecer a sua brilhante capacidade intelectual, acadêmica e profissional na condução do estudo efetuado, e mesmo nos momentos tensos que vivemos por confronto de idéias e divergências de elaboração, soube ser, além do papel de professora orientadora, uma amiga que sempre teve uma palavra de incentivo na trilha de bons e maus momentos vividos

por nós até chegarmos à linha de chegada (finalização) do presente estudo. Espero que, e irei atuar para que ocorra, possamos continuar, caso a Profa. Dra. Elaine queira, em outros trabalhos acadêmicos, que porventura trilharemos ao longo dos tempos vindouros.

Agradeço aos professores, colegas de mestrado, PPGA e CEPA da UFRGS pela oportunidade do crescimento acadêmico e pessoal vivido, pois cada um contribuiu à sua maneira para o atingimento deste objetivo. Ouvi, estudei e aprendi com todos eles e os ensinamentos recebidos continuarão presentes para sempre. Muitos deles ultrapassaram a figura de professor ou colega, para amigo, e continuarão a representar uma força presente no caminho que ainda temos a desenvolver em nossa caminhada.

Agradeço aos colegas da empresa para a qual trabalhei, a Claro. Foram ao longo desse período, incentivadores, parceiros e amigos. Além disso, foram de vital importância com relação ao estudo proposto, onde através de uma contribuição espontânea e profissional, responderam com suas percepções as questões enviadas e pôde-se, a partir disso, estabelecer a possibilidade de compreensão dos constructos e variáveis acadêmicas apresentadas.

Muito Obrigado a todos!!!!

RESUMO

No mundo que permeia o universo empresarial atual, a atuação dos gestores fica cada vez mais sensível a fatores que giram ao redor de sua área de entendimento e das organizações em que atuam. ULRICH (2003) indica que os gestores de RH deveriam atuar sob uma ótica de multiplicidade de papéis (parceiro estratégico, defensor dos funcionários, agente da mudança e especialista administrativo) para que pudessem fazer frente à atuação das novas organizações que estão surgindo em função da globalização. O estudo dessa dissertação procura analisar se essa multiplicidade de papéis propostos pelo referido pesquisador são aplicáveis para gestores de qualquer área da organização e não somente os gestores de RH. Para tanto, utilizou-se o estudo de caso único em uma empresa de serviços. Através da elaboração e uso de um questionário, obteve-se a confirmação exploratória sobre a aplicabilidade dos múltiplos papéis propostos por ULRICH (2003) em qualquer área e nível de gestão. Isto foi confirmado cruzando-se dois blocos de questões independentes, um utilizando escala de Likert para avaliar a aplicabilidade dos papéis e outro bloco utilizando variáveis sobre a importância dos papéis, os quais apresentaram resultados semelhantes. Obteve-se também resposta qualitativa dos gestores pesquisados. Sugere-se também neste estudo, caso a organização assim desejar, a ampliação do entendimento desses papéis através de um planejamento a ser adotado na empresa e a possibilidade de ampliação do estudo para um número maior de organizações, o que poderá ampliar o referencial conceitual aliado ao fato de que o contexto onde essa multiplicidade de papéis dos gestores está presente, poderá implicar em novos conhecimentos a serem agregados.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Parceria Estratégica. Especialista Administrativo. Agente da Mudança. Defesa dos Funcionários

ABSTRACT

In our current business scenario, the managers' performance is increasingly more sensitive to factors revolving around their area of understanding and the organizations where they operate. ULRICH (2003), states that HR managers should play multiple roles (strategic partner, employee defender, change agent and administrative specialist) so that they can live up to the performance of new organizations that are coming up as a result of globalization. This study aims to ascertain whether such multiple roles proposed by the aforementioned researcher are applicable to managers of just about any area of the organization, not just to HR managers. To that end, the study relied on a single case study conducted in a service organization. By means of a questionnaire developed for this purpose, the exploratory confirmation about the applicability of multiple roles proposed by ULRICH (2003) was achieved for any area and level of management. This has been confirmed by cross-referencing two blocks of independent questions. One block made use of the Likert scale to assess the applicability of roles and one block used variables associated with the importance of roles, with similar results. We also obtained a qualitative answer from the managers included in the survey. The study suggests that, if the organization so wishes, the knowledge base of these roles can be improved with the adoption of a plan to be implemented within the company and the possibility of increasing the study to cover a greater number of organizations, which might increase the conceptual referential allied to the fact that the context where this multiplicity of management roles is present, might imply the addition of a new knowledge base.

Key words: Human Resource Management. Strategic Partner. Employee Defender. Change Agent. Administrative Specialist.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Esquema do estudo.....	18
Figura 2	- Grade Gerencial de Blake e Mouton.....	24
Figura 3	- Grade Gerencial com estilos básicos e a 3ª dimensão de Reddin.....	26
Figura 4	- Grade Gerencial baseada na Teoria da Curva da Maturidade.....	27
Figura 5	- O gestor e as dimensões relacionadas aos seus papéis profissionais.....	30
Figura 6	- Múltiplos Papéis dos Gestores.....	46
Figura 7	- Fixação de Prioridades.....	52
Figura 8	- Centralizar x Descentralizar.....	57
Figura 9	- Criação de Valor.....	58
Figura 10	- Equilíbrio Demanda x Recursos.....	67
Figura 11	- Unidade Cultural e desempenho.....	77
Figura 12	- Tipos de mudança de cultura.....	79
Figura 13	- Elementos do processo científico através do diagrama Wallace.....	83
Figura 14	- Tipos de projetos, métodos e técnicas de pesquisas científicas.....	84
Figura 15	- Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	85
Figura 16	- Tipos básicos de projetos para estudos de caso.....	87
Figura 17	- As seis fontes de evidências. Pontos fortes e pontos fracos..	89
Figura 18	- Convergência de várias fontes de evidências.....	90
Figura 19	- Logo da marca anterior da empresa: “Claro Digital”.....	112
Figura 20	- Área de atuação da Telmex no Brasil.....	114
Figura 21	- Área de atuação da empresa no Brasil e logo atual da marca	115
Figura 22	- Área de atuação do Grupo América Móvil na América e logo das respectivas empresas componentes do grupo.....	116
Figura 23	- Modelo de gestão.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Características das Teorias X e Y de McGregor.....	21
Quadro 2	- Contraste organização Japonesa X Americana suportando Teoria Z de Ouchi.....	21
Quadro 3	- Características entre gerentes e líderes por Zaleznik.....	41
Quadro 4	- Definição dos Papéis de RH.....	47
Quadro 5	- Objetivos da pesquisa survey.....	91
Quadro 6	- Possíveis desenhos da pesquisa survey.....	93
Quadro 7	- Resumo da Metodologia da Pesquisa.....	98
Quadro 8	- Estrutura do Processo de Pesquisa.....	99
Quadro 9	- Número de gestores de pessoas na Claro RS em agosto/2006.....	101
Quadro 10	- Exemplos das adaptações das afirmações de ULRICH ao questionário.....	102
Quadro 11	- Tipos de Validade.....	105
Quadro 12	- Número de gestores da amostra que responderam ao questionário elaborado.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Alpha de Cronbach original e refinado com relação aos fatores do estudo.....	107
Tabela 2	- Análise Fatorial com relação aos fatores do estudo.....	108
Tabela 3	- Percepção dos Gestores da Claro RS quanto á importância dos papéis de Ulrich (2003).....	127
Tabela 4	- Média de cada papel proposto por ULRICH na percepção dos Gestores da Claro RS quanto a importância dos mesmos.....	127
Tabela 5	- Análise de Variância na categoria sexo.....	128
Tabela 6	- Análise de Variância na categoria nível de gestão.....	129
Tabela 7	- Análise de Variância na categoria idade.....	130
Tabela 8	- Análise de Variância na categoria tempo de empresa.....	130
Tabela 9	- Análise de Variância na categoria tempo de empresa.....	131
Tabela 10	- Análise de Variância na categoria nível de escolaridade.....	132
Tabela 11	- Análise de Regressão Múltipla.....	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Gestores da Claro RS em função da categoria sexo.....	121
Gráfico 2	- Gestores da Claro RS em função da categoria nível de gestão.	122
Gráfico 3	- Gestores da Claro RS em função da categoria idade.....	122
Gráfico 4	- Gestores da Claro RS em função da categoria tempo de empresa.....	123
Gráfico 5	- Gestores da Claro RS em função da categoria área de atuação.....	123
Gráfico 6	- Gestores da Claro RS em função da categoria nível de escolaridade.....	124
Gráfico 7	- Gestores da Claro RS em função das características/perfis de Zaleznik (2004) para gerente/líder, gerente e líder.....	125
Gráfico 8	- Gestores da Claro RS em função das características/perfis de ZALEZNIK (2004) para gerente/líder, gerente e líder.....	126

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	OBJETIVOS.....	18
2.1	OBJETIVO GERAL.....	18
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
3.1	HISTÓRICO E ESTUDOS SOBRE GESTÃO.....	20
3.2	DESAFIOS PARA OS GESTORES.....	29
3.3	ATUAÇÃO DOS GESTORES.....	30
3.4	MUDANÇAS DOS GESTORES.....	33
3.5	ATITUDES E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS.....	34
3.5.1	Comunicação/Aprendizado.....	35
3.5.2	Intelecto.....	35
3.5.3	Carreira.....	36
3.5.4	Gerenciamento.....	37
3.5.5	Inovação.....	37
3.6	GERÊNCIA E LIDERANÇA.....	38
3.6.1	Gerência.....	39
3.6.2	Liderança.....	40
3.7	GESTORES DE PESSOAS E SEUS PAPÉIS.....	46
3.7.1	Papel de Administrador de Estratégias.....	49
3.7.1.1	Metáfora e Atividades do Papel de Administrador de Estratégias.....	50
3.7.1.2	Resultado do Papel de Administrador de Estratégias.....	54
3.7.2	Papel de Administrador da Infra-Estrutura da Empresa.....	55
3.7.2.1	Metáfora e Atividades do Papel de Administrador da Infra-Estrutura da Empresa.....	55
3.7.2.2	Resultados do Papel de Administrador da Infra-Estrutura da Empresa.....	65
3.7.3	Papel de Administrador da Contribuição dos Funcionários.....	65
3.7.3.1	Metáfora e Atividades do Papel de Administrador da Contribuição dos Funcionários.....	66
3.7.3.2	Resultados do Papel de Administrador da Contribuição dos Funcionários.....	73
3.7.4	Papel de Administrador da Transformação e da Mudança.....	73
3.7.4.1	Metáfora e Atividades do Papel de Administrador da Transformação e da Mudança.....	74
3.7.4.2	Resultados do Papel de Administrador da Transformação e da Mudança.....	81
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	83
4.1	METODOLOGIA, DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	83
4.1.1	Estudo de Caso.....	86
4.1.2	Pesquisa Survey.....	91
4.2	TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	95
4.3	CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO.....	99
4.4	UNIDADE DE ANÁLISE E PÚBLICO ALVO DA PESQUISA.....	102
4.5	DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO E COLETA DE DADOS	103

4.6	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	105
4.7	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	109
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	111
5.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	111
5.1.1	Histórico da Gestão de Pessoas.....	117
5.2	PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	121
5.3	CARACTERÍSTICAS E ATITUDES DOS GESTORES.....	124
5.4	ANÁLISE DOS PAPÉIS DOS GESTORES, SEGUNDO ULRICH.....	126
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
	REFERÊNCIAS.....	141
	ANEXO 1 – Carta-Convite.....	147
	ANEXO 2 – Questionário.....	148
	ANEXO 3 – Dados coletados.....	153
	ANEXO 4 – Respostas textuais.....	157
	ANEXO 5 – Curriculum de Biagio Antonio Filomena.....	170

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o conceito de desenvolvimento das empresas tem sido baseado em suas inovações e adaptações aos contextos que vivem, permitindo assim, alcançar sucesso e contribuir para sua permanência ao longo de anos. Abordam-se diariamente questões como tecnologia de produção, sistemas de informática, sistemas de informações, campanhas mercadológicas, sistemas de atendimento aos clientes, globalização, centros de distribuições e uma série de outras variáveis que norteiam a ligação entre empresas, clientes e meio ambiente ao qual atuam e convivem.

Por mais que uma empresa implemente todas as ferramentas disponíveis para atender, de forma satisfatória e ágil, o seu cliente, isso não é feito na maioria das vezes por simples “vontade” ou “invenção”. Há as pessoas, que são as impulsionadoras e responsáveis para que a empresa chegue até o seu consumidor/cliente. São utilizadas atividades de gestão para que possam ser tomadas decisões que permitam as instituições atingirem seus objetivos. As pessoas que possuem o poder de tomada de decisões não podem executar todas as atividades e são apoiadas por outras que contribuem para o produto final da empresa. Na área de conhecimento da Administração são tratados conceitos e ferramentas de gestão para que possa atingir produtividade nas organizações. Mesmo com todo o ferramental de gestão, vê-se que inúmeras empresas não conseguem sobreviver e/ou crescer no mercado.

O papel dos gestores de pessoas é fundamental. Gestores, neste estudo, são as pessoas com posição de comando dentro de uma organização (diretor/a, gerente, coordenador/a e supervisor/a) e que possuem subordinados em sua área de atuação. Entende-se que há um componente comportamental que pode ser o diferencial para o bom desempenho das pessoas no trabalho. A atitude e a interação dos gestores com as pessoas, mesmo que estas sejam e são diferentes, possuem ambições, necessidades, crenças, valores, gostos e outras coisas diversas entre si. A convergência de objetivos empresariais em com os objetivos pessoais pode conduzir ao diferencial do desempenho da organização.

A problemática de estudo acerca da atuação dos gestores pode ser definida em três grandes marcos ao longo dos anos:

- a) operador;
- b) gerente/líder;
- c) papéis múltiplos.

Baseada nas pesquisas e estudos desenvolvidos na área. Optou-se por apresentar aqui “marcos” somente para melhor explicação didática. Primeiramente, os gestores tradicionais eram predominantemente operacionais, importando-se somente em fazer o respectivo serviço e mandar que os seus funcionários também o fizessem. Em um segundo momento, através do desenvolvimento empresarial e social, os gestores passaram pelo binômio - gerência e liderança, onde em função dos objetivos a serem perseguidos, desempenham os estilos conforme as características profissionais e pessoais de cada um. E, por final, chega-se ao modelo de gestão de pessoas através dos múltiplos papéis a serem desenvolvidos pelos gestores para que os mesmos possam atuarem simultaneamente em diferentes campos, desde o estratégico, passando pelo operacional, pelos processos e chegando nas pessoas.

Considera-se que cabe ao gestor contemporâneo o desafio de transitar dentre os quatro papéis (parceiro estratégico, especialista administrativo, agente da mudança, defensor dos funcionários), conforme Ulrich (2003). Dessa forma, é possível atingir elementos diferenciais, fazendo com que a empresa destaque-se em seu respectivo mercado de atuação. Entende-se aqui, que a importância no desempenho desses papéis transcende a área de Recursos Humanos (ULRICH, 2003), fazendo com que se torne oportuno investigar a possibilidade de ampliação destes papéis para os demais gestores da empresa.

Conforme Macucci (2005) ¹, “[...] a capacidade de uma empresa de gerenciar pessoas pode ser a chave para assegurar sua competitividade no mercado.”, a atuação da mesma depende da estratégia de negócio, da cultura organizacional, das lideranças que a conduzem em relação às transformações contínuas do mercado, dentre outras coisas.

¹ Ver: <http://www.estadao.com.br/economia/noticias/2005/abr/01/48.htm> “Gestão de Pessoas ajuda competitividade”, José Valério Macucci, 01/04/2005.

Por isso, o presente estudo objetiva investigar a aplicabilidade dos conceitos do modelo de Ulrich (2003), teoricamente focado nos gestores de RH, para que se possa analisar se os gestores das demais áreas da empresa estão utilizando os mesmos em suas atribuições. Tal modelo caracteriza-se por propor uma atuação dos gestores em múltiplos papéis, quais sejam:

- a) administrador de estratégias de recursos humanos: a partir do conhecimento das estratégias macros definidas pela empresa, o gestor fará com que as mesmas sejam desmembradas em estratégias e políticas micro, estruturando a organização para a execução;
- b) administrador da infra-estrutura da empresa: papel a ser desempenhado no cumprimento de elaboração, inovação, desenvolvimento e melhorias de todos os processos organizacionais, permitindo eficácia e agilidade frente às transformações que ocorrem continuamente;
- c) administrador da contribuição dos funcionários: aqui o gestor estabelece uma relação de compreensão, entendimento e parceria com seus funcionários, fazendo com que aja uma integração de interesses entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais de cada um dos funcionários;
- d) administrador da transformação da mudança: neste papel, o gestor começa por ele mesmo a mudança e com isso, faz com que as demais pessoas da empresa percebam que as mudanças estão acontecendo e acabam por seguir no mesmo caminho do gestor, patrocinando assim, a(s) mudança(s) desejadas em todos os níveis da organização.

Enfim, a questão norteadora da dissertação proposta é:

- Como os gestores de uma empresa de serviços estão fazendo uso dos papéis, parceiro estratégico, especialista administrativo, agente da mudança e defensor dos funcionários (ULRICH, 2003)?

Espera-se que o estudo a ser apresentado contribua para o desenvolvimento de ações de gestão, visando fortalecer o papel dos gestores de pessoas de uma empresa de serviços, contribuição esta do ponto de vista empresarial. Já na

perspectiva pessoal, supõe-se que o presente estudo favoreça ao aprimoramento de competências voltadas à pesquisa, seja ela acadêmico-científica, seja ela dirigida para fins de gestão de empresas e consultorias.

O estudo é apresentado a partir de capítulos estruturados que abordarão: objetivos; geral e específicos do presente estudo; a sua fundamentação teórica e o contexto onde os gestores atuam no cenário atual, os papéis apresentados pelo estudo de Ulrich (2003), o método empregado na pesquisa, a empresa a ser estudada, a descrição e análise dos resultados de pesquisa e as considerações finais da dissertação.

Convém salientar que os tópicos 3.1 a 3.5.5, 4.1 a 4.2, anexo 3 e 4 apresentam informações que subsidiaram a construção do presente estudo e do pesquisador. No entanto, essas possuem um caráter adjacente, se consideramos o foco da dissertação.

2 OBJETIVOS

De modo a responder a questão proposta na pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos, abaixo mostrados

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a aplicabilidade dos múltiplos papéis dos gestores (parceiro estratégico, especialista administrativo, agente da mudança e defensor dos funcionários) em uma empresa de serviços (Claro RS) na função gestão de pessoas, propostos por Ulrich (2003).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) traçar o perfil de uma amostra dos gestores de pessoas da empresa de telecomunicações Claro RS;
- b) identificar as características dos gestores relacionadas aos múltiplos papéis de RH, proposto por Ulrich (2003);
- c) verificar a importância do desenvolvimento dos múltiplos papéis de RH nos gestores de pessoas;
- d) associar o perfil dos gestores com a importância dos papéis;
- e) propor ações para ampliar o exercício destes papéis.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma base teórica relacionada à atuação dos gestores no contexto empresarial. A apresentação do referencial se dará a partir da observância de tópicos organizados do nível macro até o micro desejado para o referido estudo. O referencial teórico começará pela apresentação de um histórico e estudos sobre gestão de pessoas nas organizações, os desafios dos gestores frente ao mundo competitivo atual, o campo da atuação em que estão inseridos, as mudanças que enfrentam e as atitudes a serem desenvolvidas para o enfrentamento dos desafios. Desse campo inicial macro, se passará ao referencial teórico que aborda a gestão de pessoas através dos gestores, através de dois ângulos os quais os mesmos podem ser analisados: o ângulo da gerência (tecnicista) e o ângulo da liderança. E, finalmente, na abordagem do estudo a ser proposto, apresenta-se o referencial teórico dos gestores de pessoas e seus papéis, fazendo com que se cubra de maneira didática o contexto total do estudo a ser apresentado. Para melhor compreensão da amplitude de todo o estudo, através da figura abaixo em forma de funil, pode-se ter uma visão geral de como irá se abordar os assuntos passando do nível macro ao micro.



Figura 1: Esquema do estudo
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

3.1 HISTÓRICO E ESTUDOS SOBRE GESTÃO

Sob uma perspectiva histórica dos estudos sobre gestão, passar-se-á primeiramente a tratar sobre o fato gerador de uma gestão, o trabalho humano. Independentemente de ocupar uma função de gestão ou não, pratica-se trabalho que por sua vez gera uma remuneração, que gera um consumo, que gera capital e que gera lucro ou riqueza, reciclando novamente. O trabalho, inserido no gestor e/ou funcionário e por conseqüência em suas próprias existências, pode ser dimensionado em sua natureza, pelas seis versões apresentadas por Drucker apud Lacombe (2005) que são:

- a) a dimensão fisiológica;
- b) dimensão psicológica: o trabalho como maldição e benção;
- c) a dimensão social: o trabalho como vínculo social e comunitário;
- d) a dimensão econômica: o trabalho como meio de vida;
- e) a dimensão do poder ;
- f) a dimensão do poder econômico.

As dimensões apresentam as múltiplas variáveis e engrenagens em que estão envolvidos gestores e/ou funcionários quando trabalham; não há como parar. É a representação de um sistema, e segundo LACOMBE (2005, p. 7) “[...] o homem é um ser ativo, um sistema de energia.”. Como conseqüência, todos pensam em atingir metas e objetivos para suas próprias vidas e que os esforços e desafios despendidos no ambiente organizacional resultem em satisfações positivas.

O homem, por sua própria natureza, não vive isoladamente e é apto ao convívio em comunidades, refletindo-se também no ambiente organizacional. Os ambientes organizacionais e as próprias organizações foram evoluindo ao longo do tempo. Como aborda-se nesse estudo, supõe-se que haja uma evolução histórica de como a gestão e os gestores têm evoluído dentro das organizações, podendo-se vislumbrar a possibilidade do uso dos múltiplos papéis de RH propostos por Ulrich (2003), independentemente da área de atuação do gestor.

O histórico de gestão começa nos estudos de Frederick Winslow Taylor. Esse prega a divisão de tarefas bem elementares e fragmentadas e, por consequência, requeriam “especialistas” executando-as. É o que se chama de Escola de Administração Científica e contribuiu na evolução das organizações entre o período final do século XIX e o início do século XX. Contribuições para o desenvolvimento das organizações foram criadas neste período como a produção em massa, os meios para intercambiar peças e o uso de uma linha de montagem, propostos por Ford em sua indústria de automóveis. Os gestores nessa escola eram, simplesmente, “capatazes” que transmitiam ordens aos funcionários a fim de que a organização não parasse e pudesse produzir os produtos e acreditava-se que havia coincidência dos objetivos empresariais com os objetivos dos funcionários: a maximização da remuneração (dinheiro) para todos. Com isso, segundo LACOMBE (2005, p. 171) “[...] a solução consistia em montar um conjunto de incentivos financeiros para aumentar a produção”.

Já na década de 1920 com os estudos iniciados na Western Electric Company, mostrou-se que a remuneração, seguida do ambiente da organização, não eram os únicos fatores isolados que influenciavam a produtividade do funcionário. A atenção dispensada pelos gestores da organização aos funcionários fazia com que houvesse incremento de produtividade independentemente de remuneração, ou seja, um novo tipo de administração e gestão impõe-se a surgir. O ambiente em que se vivia era ampliado com a chegada de novas e modernas invenções que facilitam a vida cotidiana das pessoas e por consequência, as necessidades dos funcionários e suas capacidades na execução das tarefas desejadas pelas organizações.

Avança-se então, para os estudos de McGregor, conhecidos como teorias X e Y. Na teoria X, encontram-se traços da Escola de Administração Científica, já que se baseia no contexto de que as pessoas possuem aversão ao trabalho e necessitam ser controladas, recebendo premiações materiais pelo seu esforço de produção. Na teoria Y, por outro lado, ocorre o inverso. As pessoas aceitam responsabilidades, acreditam no relacionamento de trabalho, crescem com a perspectiva de valorização e desafios propostos. Para melhor compreensão, apresentam-se no quadro abaixo as características de cada teoria de McGregor:

	Teoria X	Teoria Y
Pressupostos	As pessoas são preguiçosas e não gostam de responsabilidades	As pessoas não são preguiçosas e assumem responsabilidades
Objetivo das Pessoas	Segurança Individual	Realização Pessoal e Profissional
Motivação para Produzir	Emprego e Remuneração	Participação
Instrumentos do empresário e dos gerentes	Disciplina, Prêmios Materiais e 'Stick and carrot'	Confiança, Motivação, Prêmios de Desempenho

Quadro 1: Características das Teorias X e Y de McGregor
 Fonte: Adaptado de LACOMBE (2005, p. 173).

Para os gestores há também uma evolução como se observa nas teorias X e Y de McGregor. Na teoria X se pode perceber que os gestores, mesmo com as características instrumentais de uso da disciplina e dos prêmios materiais, provenientes já da Escola de Administração Científica, utilizam a ferramenta do 'stick and carrot', onde possibilita-se a busca de um prêmio 'carrot' através de maior rigidez no trabalho 'stick'. Já na teoria Y, os gestores começam a ser referências para os funcionários a partir da forma como são tratados, e segundo LACOMBE (2005, p.174) "[...] o mais importante não é o que o administrador diz, mas a forma como ele se comporta". Há o estabelecimento de uma relação de confiança, motivação em todos os níveis, levando à desempenhos superiores para a organização e benesses aos funcionários.

Na evolução da história e das teorias nominadas por letras, avança-se em mais uma letra, a letra Z, e esta é a teoria desenvolvida por William Ouchi, centrada em produtividade, confiança, sutileza e trabalho em grupo. Ouchi construiu sua teoria estudando os contrastes entre as indústrias norte americanas e as indústrias japonesas e se pode perceber os mesmos através de uma forma didática em função do quadro abaixo:

Organizações Japonesas	Organizações Norte Americanas
Emprego vitalício	Emprego de curto prazo
Avaliação e promoção lentas	Avaliação e promoção rápidas
Trajatórias de carreiras não especializadas	Trajatórias de carreiras especializadas
Mecanismos de controle implícitos	Mecanismos de controle explícitos
Tomada de decisão coletiva	Tomada de decisão individual
Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual
Interesse holístico	Interesse segmentado

Quadro 2: Contraste organização Japonesa X Americana suportando Teoria Z de Ouchi
 Fonte: Adaptado de LACOMBE (2005, p. 175).

Os gestores, em função dos contrastes apresentados acima e das diferenças sócio-culturais, atuam de forma bem distinta. Enquanto que os gestores norte-americanos e, por conseqüência, na maioria do Ocidente, tomam decisões e atitudes individuais, os gestores japoneses tomam decisões, envolvendo todos afetados pelas decisões a serem tomadas. Com o consenso estabelecido, mesmo que as decisões tomadas possam levar um período de tempo maior até serem implantadas, a probabilidade de sua compreensão, aceitação e apoio são bem maiores. Na evolução econômica mundial baseada no conhecimento e informação verificada ao longo da década de 90, há um declínio natural da utilização do modelo da Teoria Y de Ouchi nas organizações.

Num estudo sobre estilos de gestão dos gestores efetuado por Rensis Lickert (LICKERT, 1971) já na década de 50 se percebe uma correlação entre as Teorias X e Y de McGregor. A divisão em quatro estilos de sistemas de administração propostos por Lickert (1971) conhecidos como:

- a) autoritário forte;
- b) autoritário benévolo;
- c) participativo consultivo;
- d) grupo participativo.

Há uma aproximação entre o autoritário forte com a Teoria X e o grupo administrativo com a Teoria Y, e na esfera intermediária entre os extremos, o autoritário benévolo e o participativo consultivo. A versatilidade e relatividade de um processo eficiente de gestão, segundo Lacombe (2005, p. 185), “[...] depende de muitos fatores, especialmente do tipo de subordinados. A reação do subordinado à conduta do supervisor depende da relação entre o ato do supervisor, tal como ele é entendido pelo subordinado e das expectativas, valores e habilidades do subordinado”. Baseando-se em que os gestores obtêm resultados através dos seus funcionários, Lickert conceituou dois estilos de gestores:

- a) os que trabalham concentrados nos serviços;
- b) os que trabalham nos subordinados e onde estudos mostraram que atuações focadas nos subordinados proporcionavam índices maiores de produtividade.

Além disso, um estudo elaborado por Lickert foi o denominado de “Linking-pin” onde os gestores são elementos chaves da integração e solidariedade entre as organizações e os funcionários, possibilitando a capacitação plena dos potenciais dos recursos humanos através de grupos de trabalho, da identificação das mesmas com a organização e do alto nível de lealdade grupal, levando a uma operação com altas metas de desempenho, tanto dos funcionários quanto da organização.

A partir da concepção dos dois estilos de gestão apresentados por Lickert, os que dão ênfase aos serviços e os que dão ênfase aos funcionários, Robert Blake e Jane Mouton (1978) conceberam uma grade gerencial (managerial grid), possibilitando sua medição e a representação de cinco estilos de administrar por parte dos gestores. A grade é numerada de 1 a 9 tanto no eixo das ordenadas (priorização das tarefas) quanto nas abscissas (priorização das pessoas e relacionamentos) e quanto maior a numeração na grade cartesiana, maior a concentração em determinado estilo de gestão. A combinação de 5 pontos básicos determinaram os estilos de gestão apresentados por Blake e Mouton e foram examinados em termos de convicções, forma de lidar com funcionários, forma de decidir, modo de lidar com conflitos e emoções, critérios de avaliação dos funcionários, procurando explicar, a partir da infância, como cada gestor adquiriu seu estilo de administrar. Para melhor representação didática, a grade e os estilos estão demonstrados no gráfico a seguir:

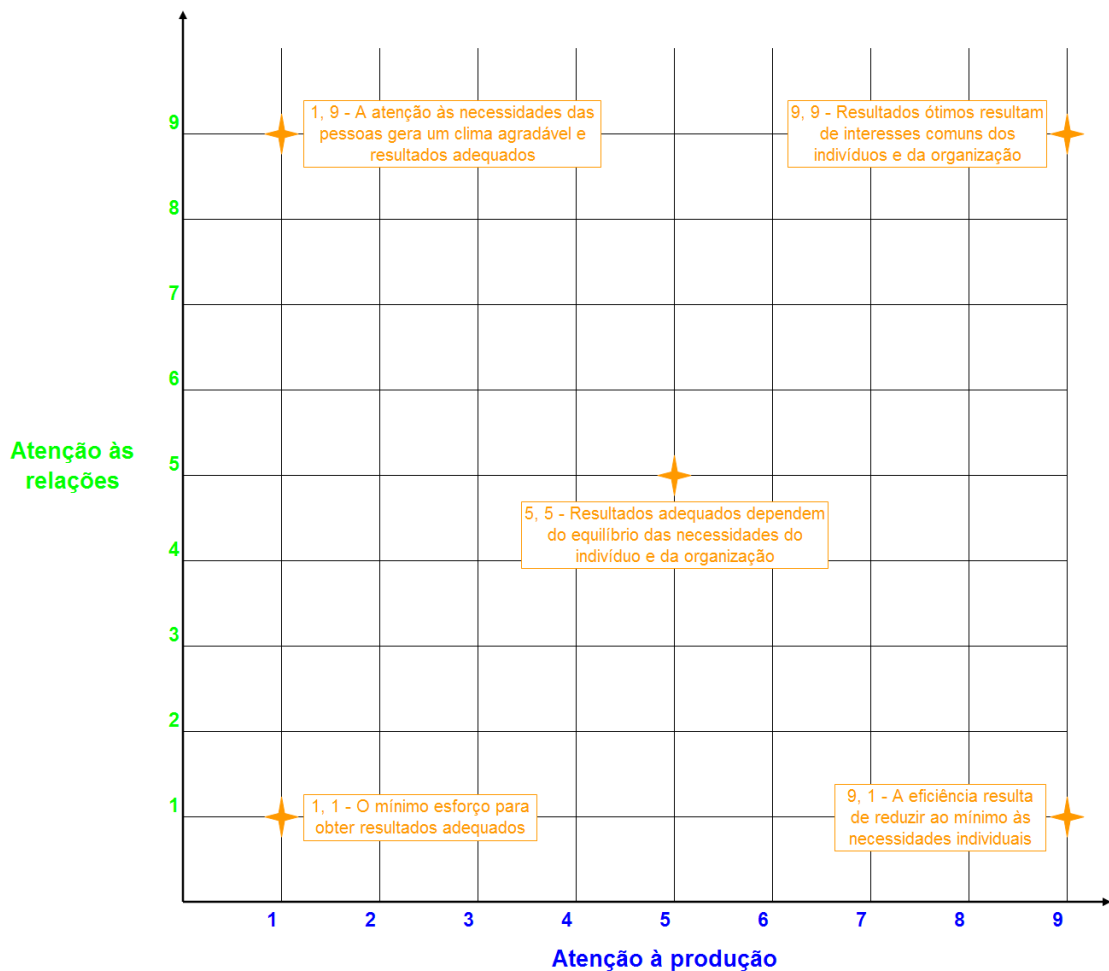


Figura 2: Grade Gerencial de Blake e Mouton
 Fonte: Adaptado de Lacombe (2005, p. 187).

Blake e Mouton (1978) concluem a partir de seus estudos que o estilo correto seria aquele refletido na combinação dos pontos 9 e 9, mas isto foi contestado em estudos posteriores, os quais apontam que não existe o estilo ideal.

O modelo de grade gerencial de Blake e Mouton (1978) avança para uma outra esfera nos estudos de Reddin (1970), onde o mesmo inclui uma terceira dimensão no plano cartesiano da grade gerencial, a eficácia, a qual será denominada Teoria 3D, Teoria de Reddin ou Teoria da Eficácia Gerencial. Reddin acredita que o gestor possui como missão ou atividade principal, a obtenção de resultados, ou seja, ser eficaz, possibilitando a atender as exigências de sua posição. Com isso, Reddin estabelece quatro estilos básicos de gestão, possuindo como características:

- a) o gestor separado: aquele que é cauteloso, toma decisões baseadas nos procedimentos, é perfeccionista, constante, calmo, modesto e discreto;
- b) o gestor relacionado: aquele que acredita que as pessoas vêm em primeiro lugar, é informal, simpático, enfatiza o desenvolvimento das pessoas e estabelece atmosfera de segurança;
- c) o gestor dedicado: aquele que é resoluto, ativo, delega responsabilidades e padrões, seguro, utiliza controles e acredita que a tarefa venha à frente de tudo;
- d) o gestor integrado: aquele que consegue integrar os funcionários à organização, quer participação, obtendo sua autoridade por metas, ideais e políticas, usa técnicas motivacionais e faz com que objetivos e responsabilidades sejam divididos.

Para não se tornar somente uma variação da concepção de Blake e Mouton, a partir dos quatro estilos básicos apresentados por Reddin, o mesmo percebeu que como não existe estilo ideal em função do ambiente e das características a qual cada gestor está inserido, se podem modificar os mesmos em outros similares mais eficazes ou menos eficazes. Com isso, oito estilos variantes dos básicos foram acrescentados por Reddin em seus estudos, representados por tipos adicionais de comportamento e fazendo com que os quatro estilos básicos sejam usados de maneira adequada ou inadequada. A partir disso, foi possível a Reddin incluir a terceira dimensão ou eixo no plano cartesiano. Para melhor compreensão didática, apresenta-se a seguir o plano cartesiano dos estudos de Reddin em suas duas formas:

- a) normal com os quatro estilos básicos de gestor;
- b) a terceira dimensão representando os quatro estilos básicos de maneira mais eficaz ou menos eficaz.

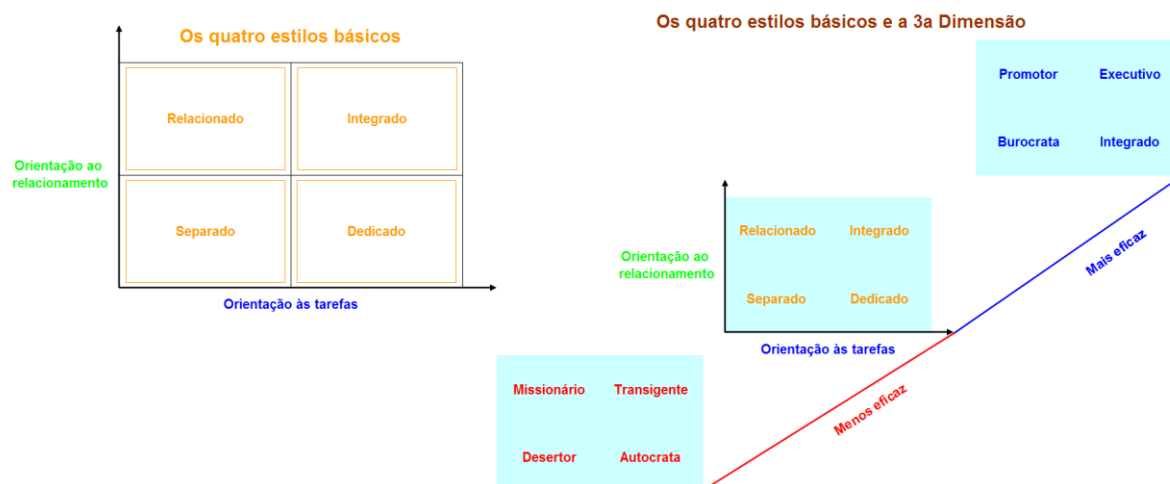


Figura 3: Grade Gerencial com estilos básicos e a 3ª dimensão de Reddin
 Fonte: Adaptado de Lacombe (2005, pgs. 190 e 192).

Conforme ficou demonstrado através da Teoria 3D ou Teoria da Eficácia Gerencial de Reddin, não existe estilo ideal para o gestor atuar. Isso dependerá de uma série de combinações de fatores pelos quais os gestores estarão inseridos e que possibilitarão a flexibilização necessária das suas atuações.

Uma teoria derivativa da Teoria da Eficácia Gerencial baseada no nível de maturidade por parte dos funcionários de uma organização é a Teoria da Curva de Maturidade. Através da classificação do nível de maturidade dos funcionários dentro dos quadrantes da grade gerencial, pode-se caracterizar o estilo pelo qual os gestores conduzirão a organização. Os níveis de maturidade são discriminados como:

- M1 – nível de maturidade muito baixa, onde o gestor atuará basicamente determinando ordens a serem cumpridas;
- M2 – nível de maturidade regular, onde o gestor não poderá somente ordenar e sim persuadir, fazendo com que haja compreensão do que deve ser feito;
- M3 – nível de maturidade bom, onde o gestor não atuará sozinho e sim compartilhando as tomadas de decisões efetuadas por ele;
- M4 – nível de maturidade alto, onde o gestor mostrará o que a organização apresenta de objetivos e metas a serem atingidas e os funcionários escolhem a maneira mais adequada. A representação gráfica da Teoria da Curva de Maturidade sobre a grade gerencial fica representada dessa forma:

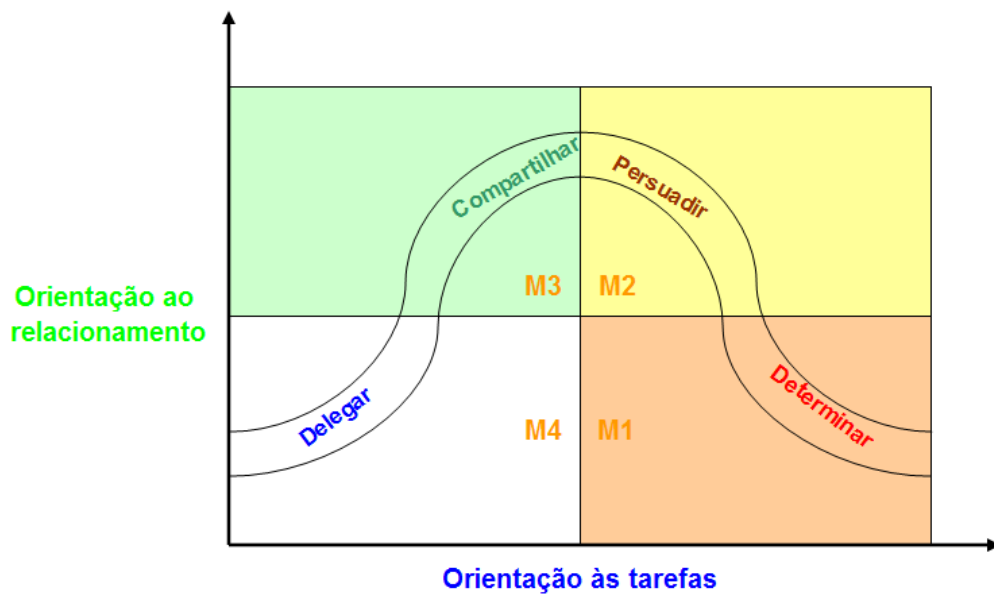


Figura 4: Grade Gerencial baseada na Teoria da Curva da Maturidade
 Fonte: Adaptado de Lacombe (2005, p. 198).

No desenvolvimento sobre as questões históricas de gestão e a atuação dos gestores que foram abordadas nesse tópico, desde a Escola de Administração Científica até a Teoria da Curva da Maturidade, pode-se perceber em primeiro lugar a evolução contínua na busca do conhecimento e aprimoramento de pensamentos teóricos, e que ao longo dessa evolução fica cada vez mais disseminada a concepção de que não existe teoria definitiva nem estilo ideal para os gestores atuarem. Como escreve Lacombe:

O que está cada vez mais claro é que a época do chefe que ordena e comanda tende a desaparecer à medida que o mundo se desenvolve: fatores como a internet, e-mail, mudanças nos meios de comunicação, ciclo de vida dos produtos e das empresas cada vez mais curto, aumento do nível de exigência do consumidor e globalização diminuíram o poder da hierarquia tradicional, fizeram as idéias e as pessoas fluírem de forma cada vez mais livre pelas organizações e as decisões a serem tomadas próximas ao mercado (LACOMBE, 2005, p. 199).

Com o desenvolvimento no tópico acima baseado no histórico dos estudos da gestão, e com a percepção de que o mundo empresarial e o ambiente influem cada vez mais na atuação dos gestores, passa-se a abordar mais um tópico de discussão teórica, caracterizado pelos desafios que os gestores estão enfrentando no contexto

de suas atividades, já que não há receita de bolo para os mesmos e mudanças contínuas são inerentes a qualquer atividade ou pessoa em nossos tempos atuais.

3.2 DESAFIOS PARA OS GESTORES

Não somente empresas possuem desafios. Os funcionários e os gestores dentro das organizações também. E isso dentro do mundo empresarial fica cada vez mais evidente. Gestores possuem desafios diários e constantes, já que a velocidade de informações, tecnologias, mudanças e conhecimentos que devem ser absorvidos não permite acomodações. Segundo Ulrich (2003, p.16-32), os oito desafios competitivos do futuro para os gestores são:

a) globalização:

Os homens de negócio do futuro próximo, entre outras habilidades, deverão compreender o movimento tecnológico trans-fronteiras, possuir sagacidade política em países diferentes e estar cientes de questões do comércio global e motivações subjacentes a clientes de todo o planeta. (ULRICH, 2003, p.17)

Ou seja, não somos mais do local de onde nascemos, e sim, cidadãos do mundo;

- b) cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH: “A mudança para um foco no consumidor redireciona a atenção, que estava voltada para a empresa, para a cadeia de valor na qual ela está inserida.” (ULRICH, 2003, p. 20), ou seja, vale frisar que desde o fornecedor até o consumidor é necessário focar na atuação;
- c) lucratividade entre custo e crescimento: estabelecer a correlação de eficiência entre os dois e não somente focar em um ou outro;
- d) foco na capacidade: o desenvolvimento da capacidade de cada gestor deve levar ao “interesse de criar um conjunto de capacidades organizacionais” (ULRICH, 2003, p. 25);

- e) mudança de parâmetros: “aqueles que puderem criar organizações que respondam mais rápido que seus concorrentes, tanto às mudanças previsíveis quanto as imprevisíveis, terão mais chances de vitória” (ULRICH, 2003, p. 28), ou seja, estar sempre à frente de tudo através de mudanças constantes, começando pelas próprias atitudes dos gestores;
- f) tecnologia: “Os gestores precisam descobrir como tornar a tecnologia parte viável e produtiva do ambiente do trabalho. Precisam estar na frente da curva de informação e aprender a fomentar informações em função de resultados empresariais.” (ULRICH, 2003, p. 29). Os gestores deverão analisar e utilizar a imensidão das informações produzidas para que possam ser alavancadoras de decisões diferenciadas para a empresa;
- g) atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual: “os gerentes mais procurados possuirão o capital intelectual necessário a criar e distribuir os produtos e serviços para empresas globais” (ULRICH, 2003, p.29). Portanto, qualificação constante e ampliada no horizonte de tempo fará com que gestores sejam diferenciais em suas empresas, possibilitando as mesmas a serem extremamente preparadas para a competição em seu meio ambiente;
- h) reversão não é transformação: “a transformação altera a imagem fundamental da empresa, tal como vista por consumidores e funcionários; está mais voltada para a criação do processo mental do que de participação do mercado” (ULRICH, 2003, p. 31). Os gestores deverão focar em que todos tenham a mesma visão de onde a empresa deva chegar a fim de que essa sinergia reflita em reconhecimento de toda a cadeia onde a empresa está inserida.

3.3 ATUAÇÃO DOS GESTORES

Ao par desses desafios, os gestores possuem a possibilidade de perceber a realidade da importância de sua atuação, pois eles representam o elo entre suas empresas e as pessoas que são geridas para que a engrenagem empresa, gestores,

funcionários, clientes e meio ambiente funcione de forma a trazer resultados satisfatórios a todos.

As organizações são, atualmente, redes de ligações sem começo e fim, ou seja, tudo é inter-relacionado dentro e fora da mesma. O gestor deverá saber de tudo e onde ele está inserido dentro do contexto, ou seja, ser competente. Competência não somente no campo individual, mas também no campo organizacional. Segundo Ruas (2005, p.42):

É possível pensar em competências sob pelo menos duas formas: coletiva [...] e individual [...]. Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando adotada de maneira formal na organização, transitará nas três instâncias da empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual [...]. No âmbito organizacional, ela aparece como dimensão coletiva e, no plano das áreas ou macro-processos da empresa, aparece na dimensão coletiva e individual.

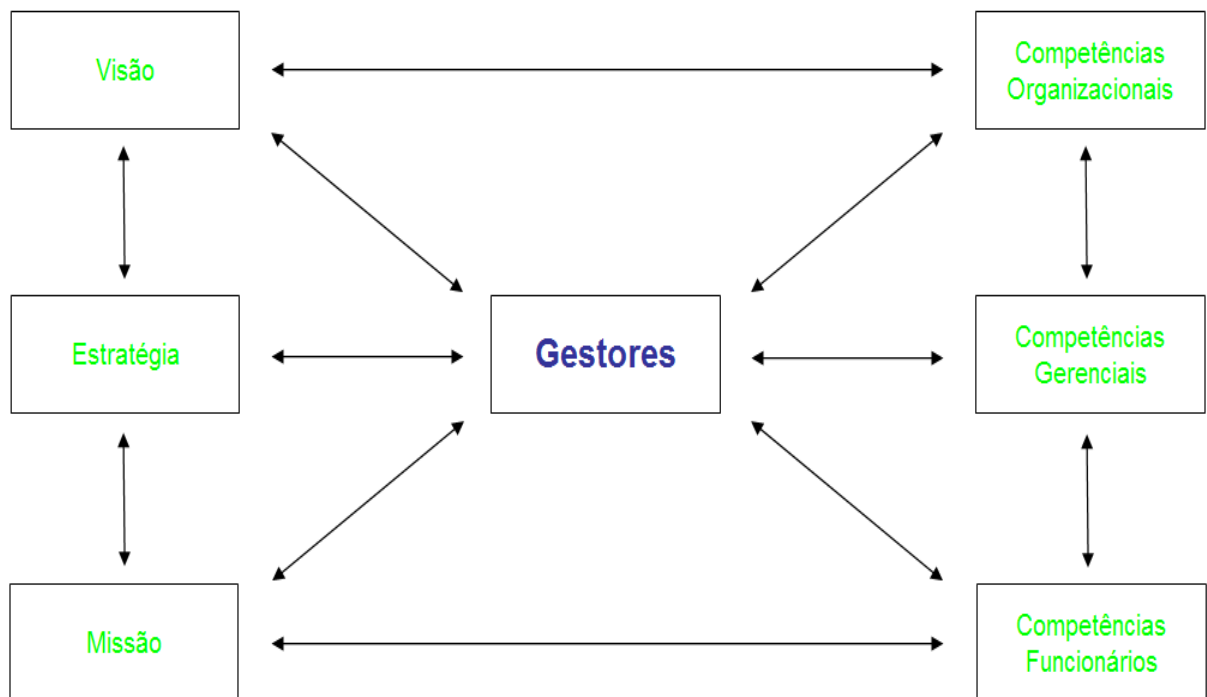


Figura 5: O gestor e as dimensões relacionadas aos seus papéis profissionais
Fonte: adaptado de Ruas (2005, p. 42).

Os gestores devem entender a “Core Competence” da empresa, que segundo Prahalad e Hamel é definido como:

Conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. A partir de sua difusão, o conceito de *Core Competence* passa a constituir a principal referência da noção de competência no âmbito organizacional. (PRAHALAD; HAMEL, 1990 apud RUAS, 2005, p. 43).

Definições de atuação da empresa e conhecimento das estratégias devem ser expandidas em todos os níveis da organização através de seus gestores. A estratégia conforme Porter (2003, p. 121) “[...] é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.”. O pleno entendimento desse conceito permite aos gestores tornarem-se parceiros da empresa na divulgação das mesmas, levando a todos os níveis hierárquicos um norte bem definido e a uma harmonia de entendimento onde todos vão chegar conjuntamente com a empresa.

Mas não basta somente levar aos demais níveis e ficar acomodado. Devem os gestores ir mais além, segundo Barlett e Ghoshal (2003, p.141), os gestores “[...] dos grandes empreendimentos atuais devem passar por cima de estratégia, estrutura e sistemas e ir em direção a um contexto construído sobre propósito, processo e pessoas”. Na realidade, não se prega a “revolução” sobre tudo e todos dentro da empresa, e sim, que os gestores tenham um propósito sinérgico corporativo, a incessante busca por processos mais eficazes e que se preocupem no desenvolvimento das pessoas.

Para ser esse parceiro estratégico, aliado ao âmbito organizacional da empresa, os gestores deverão ajudar em uma questão amplamente difundida e muitas vezes mal compreendida dentro das organizações, a visão. A visão deverá não ser uma mera reunião de palavras bonitas que fiquem na parede das organizações e ninguém saiba o que fazer. Visão segundo Collins e Porras (2003, p. 162), “[...] fornece orientação sobre o valor a ser preservado e o caminho a ser seguido.”.

Portanto, deverá estar composta de dois componentes principais e que são complementares, pois uma:

Ideologia essencial, o yin, [...] define aquilo que defendemos e a razão de nossa existência. O yin é imutável e complementa o yang, o futuro imaginário, que é o que aspiramos a ser, a alcançar, a criar – é algo que irá exigir mudança e processos significativos. (COLLINS; PORRAS, 2003, p. 162).

Por mais mudanças que ocorram no dia a dia, os gestores devem sempre estar cientes de que a criação de uma visão com um pilar de valores e propósitos essenciais, será um alicerce na gestão dos mesmos, pois é fonte de onde sempre se buscará orientação e inspiração, preservando a essência e estimulando o progresso, as inovações, as metas e os desafios a serem vencidos.

3.4 MUDANÇAS DOS GESTORES

Capacidades, estratégias, propósitos, visão. Uma série de conceitos de administração e que muitas vezes são frutos de vários estudos e reuniões que apresentam as mudanças para as demais pessoas. No entanto, tudo aquilo não anda por que as próprias pessoas não mudam. E o primeiro nível onde é preciso acontecer a mudança é no nível dos gestores. Os gestores devem compreender que se não começar por eles as mudanças na organização, ninguém irá segui-los. Como querem os gestores que as demais pessoas da organização mudem, se eles percebem que os superiores continuam agindo da mesma maneira?

Empresas devem, segundo Pascale, Millemann e Gioja (2003, p.185):

Que mais funcionários adotem um interesse maior e um papel mais ativo nos negócios. É necessário que mais deles se preocupem profundamente com o sucesso. Empresas alcançam a verdadeira agilidade apenas quando cada função, escritório, estratégia, meta e processo – quando cada pessoa – é capaz e ávido para enfrentar os desafios. Esse tipo e grau de mudança fundamental, comumente chamada de revitalização ou transformação, é o que cada vez mais empresas buscam, mas raramente alcançam.

Os gestores devem servir de modelo para as mudanças, a cultura da empresa também sofrerá modificações, com isso talvez a organização alcance outro patamar produtivo. As pessoas devem compreender a partir das mudanças que elas são as que afetam o desempenho da empresa. Precisam por isso, se identificar com a empresa e equipes, que eventuais conflitos fazem parte da busca de melhorias e que o processo de aprendizagem está sempre em constante efervescência.

Isso não se modifica através apenas de mudanças de estrutura. Há toda uma questão de trabalhar a organização para os processos, ou seja, a co-responsabilidade de todos. Conforme Majchrzak e Wang (2003, p. 219):

A reestruturação do processo pode levar a tempos de ciclos menores, maior satisfação dos clientes e custos mais baixos somente se a organização tiver uma cultura colaborativa. Simplesmente combinar os quadros do organograma da empresa não criará essa cultura.

Essa questão de cultura, segundo Johann (2005, p. 2):

Quando bem trabalhada - ou gerenciada -, oferece um sentido de pertencência (*sic*) às pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivos e de metas desafiadoras.

Trabalhar numa organização sobre processos, faz com que os gestores mudem focos de atuação em função de que não devem atuar olhando somente para um período de tempo presente, como reação a um problema que surge e com isso conserte-se o problema, mas sim, antever os mesmos e possibilitar que os processos sejam modificados constantemente. Como Sirkin e Stalk Jr.:

Os gestores focalizam consertos de curto prazo para problemas existente, em vez de instituírem processos para solucionar e, eventualmente, prevenir problemas e identificar oportunidades insuspeitadas. Mas como na fábula da lebre e da tartaruga, as empresas que aparentam estar se movendo mais lentamente e com maior esforço no início, frequentemente lideram seus setores no final do percurso (SIRKIN; STALK JR., 2003, p. 233).

3.5 ATITUDES E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS

Os gestores são modelos de atitudes e comportamentos dentro das organizações. Com isso, suas atribuições vão além do seu trabalho técnico e vários fatores contribuem para que possam conduzir as organizações a atingirem seus objetivos. Para tanto, conforme Argyris (2003, p. 235), os gestores “[...] devem aprender a assumir responsabilidade pelo seu comportamento para desenvolver e

compartilhar informações sobre seus empregos e fazer bom uso do verdadeiro *empowerment* a fim de moldar soluções duradouras para problemas fundamentais”. Os gestores na nova realidade empresarial refletem para a organização suas atitudes e comportamentos, os quais são apresentados a seguir:

3.5.1 Comunicação/Aprendizado

Ser agente da mudança é também saber transmitir e receber informações, ou seja, saber comunicar. Não saber comunicar pode fazer com que os aprendizados ou objetivos propostos não sejam compreendidos e atingidos. Os gestores devem compreender a comunicação uma via de mão dupla, onde vão e voltam informações.

Os gestores devem proceder sempre através de uma boa comunicação para que o aprendizado seja corretamente compreendido. A questão do aprendizado no local de trabalho deve acontecer a partir de, conforme Argyris (2003, p. 237), “[...] aprendizado de procedimento duplo faz perguntas não apenas relacionadas aos fatos objetivos, mas também relacionadas às razões e aos motivos que estão por trás desses fatos”.

Os gestores estão lidando com pessoas que pensam, agem, têm sentimentos e necessitam incentivar para que tais sentimentos sejam verdadeiros. Entende-se que assim todos estarão imbuídos da compreensão de que atuam em uma direção comum, sem medos ou resquícios de punição por eventuais opiniões diversas que venham a emitir.

3.5.2 Intelecto

A questão de aprendizado está intimamente relacionada com um grande vértice de atuação dos gestores, que é o desenvolvimento intelectual tanto dos mesmos quanto dos seus funcionários. Como cita Quinn, Anderson e Filkestein (2003, p. 275), “[...] o intelecto profissional cria a maior parte do valor na nova economia”. É de idéias, processos e atitudes inovadoras e diferenciadas, provindas

das pessoas dentro da organização, que faz com que as melhores empresas desponham em seus mercados.

Os gestores através das formas organizacionais das empresas precisam estimular a eles próprios e os funcionários, e se forem conforme Quinn, Anderson e Filkestein (2003, p. 291) “[...] adequadamente utilizadas, todas ajudam a empresa a atrair, reter, alavancar e empregar o intelecto para objetivos extremamente diferentes”. Um ponto importante a salientar é que o desenvolvimento desta ferramenta passa pelo uso da criatividade, que é estimulada às pessoas pelo reconhecimento de que o seu uso será revertido em benefícios tanto para a empresa como para os funcionários e/ou áreas envolvidas, passando também por sistemas de recompensas e avaliação que devem ser adotado pela empresa.

3.5.3 Carreira

O uso do estímulo contínuo do intelecto dos funcionários e também dos gestores, remete a uma questão conjuntural chamada empregabilidade. As carreiras tanto dos gestores como dos funcionários, conforme Waterman Jr., Waterman e Collard:

Saem do foco tradicional no emprego, o foco deve ser agora na empregabilidade. O que importa agora é possuir as habilidades competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que o encontremos (WATERMAN JR.; WATERMAN; COLLARD 2003, p. 293).

Isso passa por uma grande mudança, tanto da empresa quanto dos funcionários. O estabelecimento de relação de confiança mútua, através de um novo contrato de trabalho, possibilitando o desenvolvimento de uma carreira flexível para as pessoas. Os gestores fazem parte desse desenvolvimento, pois, independente da permanência ou não dos seus funcionários, eles deverão procurar a excelência dos respectivos desempenhos para que a organização não seja afetada.

3.5.4 Gerenciamento

Mudam-se atitudes e valores que farão todos crescerem e aprenderem, tornando-os melhores nessas.

Essa relação empresa, gestores e funcionários, através de todas as mudanças que ocorrem em nossos dias e que foram descritas até o momento, passa por um estilo de gerenciamento que deverá ser observado em todos os níveis: a transparência gerencial. Em Case (2003, p. 326), “[...] o gerenciamento transparente fornece o porquê, mostra a conexão entre as melhorias específicas de desempenho e os objetivos de negócios da empresa”. As pessoas devem saber para onde levam as mudanças pretendidas, receber informações quantitativas sobre as mesmas, sentir o compartilhamento da responsabilidade e vislumbrar as possibilidades de recompensas a todos ao atingir os objetivos propostos.

É uma mudança que acontece não a curto prazo e os gestores devem atuar e agir de maneira que as pessoas percebam a diferença e possam também mudar seus comportamentos e pensamentos, pois segundo Case (2003, p. 326) “[...] os funcionários de uma empresa se preocupam com o fato de ela estar indo bem, sabem como auxiliá-la a obter melhores resultados e possuem uma razão para desenvolver habilidades novas e realizar tarefas também novas”.

Trabalhar sob gerenciamento transparente dá vantagem competitiva diferenciada, possibilitando a ampliação de resultados positivos.

3.5.5 Inovação

Reunir pessoas sob o mesmo teto de uma empresa, mesmo que estejam focadas no atingimento dos objetivos propostos, não impede que elas sejam totalmente diferentes na maneira de ver o mundo.

Em um processo onde os gestores devem estimular seus funcionários sempre na busca de inovações que permitem diferenciação, eventuais atritos deverão ser convertidos, segundo Leonard e Straus (2003, p. 328), “[...] em um processo produtivo chamado atrito criativo”. Passa também pelo recebimento de feedbacks

por parte dos funcionários e que deverão ser levados estritamente para o lado profissional, a fim de que não atrapalhe as avaliações requeridas por parte dos gestores. Ferramentas de avaliação de credibilidade como o Myers-Briggs Type Indicator® (MTBI®), que utiliza quatro pares de atributos criando matriz de 16 tipos de personalidade:

- a) extroversão versus introversão;
- b) sensação versus intuição;
- c) pensamento versus sentimento;
- d) julgamento versus percepção ou o Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) que mede a preferência de uma pessoa tanto pelo pensamento com dominância do lado esquerdo como do lado direito do cérebro e pelo pensamento tanto conceitual como experimental; que ajudam os gestores a conhecerem a si mesmos e as equipes de trabalho, dando aos mesmos, melhorias de processos e comportamentos já que todos aceitam os testes e os respectivos resultados. Como trabalha-se em conjunto e os gestores necessitam administrar o desenvolvimento criativo, esses conhecimentos das diferenças permite aos mesmos a obtenção da correta sinergia desprendida das diferentes percepções levando a empresa a maiores inovações em todos os sentidos.

Para aprofundar o referencial teórico de desafios, mudanças, atitudes e valores que foram apresentados no tópico anterior e que deverão ser observados tanto pelos gestores quanto pelas empresas, discorre-se um referencial conceitual sobre as pessoas envolvidas no presente estudo, os gestores.

3.6 GERÊNCIA E LIDERANÇA

Muito se fala sobre os gestores, quem são, como são, quais suas características, como devem agir, etc. Traz-se a partir de agora, um referencial teórico centrado nos dois pilares onde os mesmos atuam e que muitas vezes se confundem, que são os pilares de gerência e liderança. Com isso, pode-se a partir

do referencial teórico, no final da defesa da dissertação, apresentar um comparativo de atuação sobre esses dois pilares na empresa estudada.

3.6.1 Gerência

As empresas, e muitas delas, até hoje, entendem que gerenciar é controlar seus subordinados como robôs, como se os mesmos fossem peças de uma linha de montagem, sem possibilidade de mobilidades, transformações ou inovações, a não ser aquelas patrocinadas pela própria empresa, vindas “top-down” ou “de cima para baixo”. Como escreve Pereira (2002, p. 201):

Os gerentes comandavam seus subordinados com os pressupostos de que as pessoas precisam ser controladas, vigiadas e punidas para produzir. Por natureza não são muito afeitas ao trabalho, que, de forma geral, lhes significa fardo, tortura.

A razão de ser do estilo gerencial é muito vinculada a forma com que as empresas estão estruturadas. Ao longo do tempo, verifica-se que as mesmas estão dispostas sob velhos paradigmas como a divisão de trabalho, onde encontra a especialização, a compartimentalização e o controle, via hierarquização, burocracia e centralização. Portanto, como se verifica, a gerência faz uso de ferramentas rígidas para que possa exercer suas atividades dentro da organização.

Conforme Zaleznik (2004, p. 60), “[...] um gerente gosta de processos, busca estabilidade e controle e, por instinto, tenta resolver problemas rapidamente, às vezes antes mesmo de entender a fundo o significado da questão”. Os gerentes possuem concepção de trabalho onde nada foge das “regras habituais e intrínsecas da empresa”, ou seja, eles falam, negociam, barganham, punem e recompensam dentro da atuação em que a empresa espere que ele atue.

Não há uma redução de mercado para empresas onde se trabalhe com gerentes que atuem sob a forma de controlar baseado em seu “poder” advindo do cargo que ocupa. Mesmo as que atuam sob essa forma hoje, e que em um primeiro momento, não estão atentas às mudanças constantes que ocorrem na gestão,

sofrerão conseqüências de paradigmas antigos, ou pela necessidade imposta pelo mercado onde atua.

A evolução tanto das empresas quanto das pessoas passa por mudanças, as quais deverão ser realmente implementadas, ou seja, deve haver a troca de postura para que realmente ocorra o que se espera. Caso os próprios envolvidos não troquem suas atitudes, posições e relações profissionais e pessoais, nada mudará e todos estarão fadados ao insucesso. No caso dos gerentes, há uma variante na qual os mesmos podem atuar a fim de que possam colaborar com as melhorias que as empresas procuram estabelecer. Ao invés de serem gerentes extremamente focados no tecnicismo, os gerentes podem ser líderes.

3.6.2 Liderança

Muitos conceitos de liderança foram enunciados. Um deles que abrange a relação empresa, gestores e funcionários, baseia-se em Prentice (2004, p. 88) e diz que “[...] liderar é cumprir metas por meio da direção de colaboradores. O indivíduo capaz de conduzir seus colaboradores para chegar a determinado fim é um líder”.

Uma grande diferença que se estabelece entre os gerentes no sentido do “exercício de poder” e os líderes, é que estes estão muito mais vinculados às pessoas e entendem as necessidades destas e a relação das mesmas ante os seus objetivos pessoais e os objetivos da empresa. Os líderes entendem a complexidade das relações humanas e sabem que todos são diferentes entre si. Possuem, conforme Goleman (2004, p. 68), “[...] em alto grau, aquilo que se convencionou chamar de inteligência emocional”.

A inteligência emocional, através de seus componentes autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e aptidão social, permite aos líderes navegar em todas as variáveis das relações de trabalho com as respectivas ligações pessoais (das pessoas da empresa) e profissionais (das pessoas da empresa e da própria empresa), fazendo com que sejam conduzidos ao objetivo comum de todos. Em diferentes estudos como o de Bennis (2004, p. 66), percebe-se que alguns dos componentes da inteligência emocional estão presentes nas capacidades que realmente importam para os líderes: “atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e ter autocontrole”.

Em outro estudo de Goffe e Jones (2001, p. 58-64) sobre liderança e através da pergunta: “Por que alguém veria em você um líder?”, percebem-se também componentes tais como: “mostre seus pontos fracos, ponha sua percepção para funcionar, tenha empatia, mas com firmeza e tenha coragem de ser diferente”.

Líderes são percebidos como gestores que enfrentaram um desafio ou meta e atingiram os objetivos, levando pessoas juntamente que acreditam no que está sendo proposto. Por essa percepção, parece que todos os líderes são de ótima índole, amáveis e só praticam o bem, são excelentes exemplos para todos.

Ao longo da história, conforme Kellerman (2004, p. 31), existem exemplos de liderança imperfeitas tais como: “[...] líderes arbitrários, sanguinários, arrogantes, corruptos e malignos são eficazes e estão por toda a parte – exceto nos textos sobre liderança empresarial”. A questão que fica é que o líder, nada mais é que uma pessoa com suas virtudes e defeitos e, esse é o primeiro passo para que possa crescer, quando admite suas imperfeições.

Uma questão também muito debatida sobre os líderes é o narcisismo que existe dentro do ser humano. Não se fala na questão de líderes megalomaniacos, e sim, de líderes narcisistas produtivos, conforme Maccoby (2004, p. 80), “[...] não é só aquele que assume riscos para que o trabalho seja feito, mas o sedutor capaz de converter as massas com sua retórica”. Segundo Vries (2004, p. 56), “[...] assertividade, autoconfiança, tenacidade e criatividade simplesmente não existem sem o narcisismo”.

O líder não pode ser engolido pelo seu próprio ego, através de seu desejo de poder e glórias, pois assim contribuirá para um clima de caos na empresa e com as pessoas com as quais trabalha, perdendo seus pontos fortes de visão, seus seguidores; e, deixando sobressair problemas, tais como não estar preparado para críticas, não ouvir as demais pessoas, dificuldade de empatia e a arritmia de estar sempre competindo com tudo e com todos.

Como consequência da evolução da vida, há várias faixas de tempo ou idades. Segundo Bennis (2004, p. 35), os líderes possuem “sete idades” e que “[...] em cada estágio da liderança traz novas crises e novos desafios, todos angustiantes. Saber o que esperar pode ajudá-lo a concluir a jornada”. São as seguintes as sete idades do líder:

- a) O executivo infante: para não sofrer as agruras do poder, que muitas vezes é solitário, gostaria de possuir um mentor, mas o recrutamento de uma equipe para suportá-lo é de grande valia;
- b) O escolar: tudo gira sobre o líder, que está no palco. Nessa fase, muita observação e aprendizado de conhecimento sobre a cultura e relacionamento com os liderados;
- c) O amante: hora em que devemos tomar algumas decisões, independentemente a quem ou o que atinjam, a fim de que possamos levar todos aos objetivos comuns da empresa;
- d) O soldado: tudo que se diz não é tudo que será ouvido e tudo o que se ouve não é tudo que será escutado;
- e) O general: procurar sempre observar contextos para que suas decisões não sejam vistas nem como tardias, nem como hesitantes;
- f) O estadista: fase de passar adiante seus conhecimentos;
- g) O sábio: preparar novos líderes.

A relação entre gerência e liderança é muitas vezes, tênue e imperceptível. Para melhor visualização de uma forma didática, apresentar-se-á um quadro onde pode-se estabelecer diferenças entre as duas atuações. As características a seguir são citadas em Zalesnik (2004).

Características/Atitudes	Gerentes	Líderes
Persistência	X	X
Determinação	X	X
Trabalho Duro	X	X
Inteligência	X	X
Capacidade Analítica	X	
Desafios		X
Tecnicidade	X	
Praticidade		X
Tolerância	X	
Confronto		X
Boa Vontade	X	

Responsabilidade Prática	X	
Atitude Impessoal	X	
Atitude Pessoal		X
Atitude Passiva	X	
Atitude Ativa		X
Pró-atividade		X
Reatividade	X	
Coerção	X	
Conciliação	X	
Novas Opções		X
Tomada de Risco		X
Trabalhos em Grupos	X	
Equilíbrio de Poder	X	
Intuição		X
Empatia		X
Execução	X	
Idéias		X
Relações “Elétricas”		X
Relações “Formais”	X	
Pertencer à Organização	X	
Desenvolvimento Social	X	
Maestria Pessoal		X

Quadro 3: Características entre gerentes e líderes por Zaleznik
 Fonte: Adaptado de ZALEZNIK (2004)

Até este momento, foi feito neste estudo uma caracterização teórica sobre o ambiente externo, interno e pessoal nos quais os gestores estão inseridos atualmente. É importante, mesmo que em um primeiro momento pareça ser em demasia, colocar que o objeto do estudo não está estanque e sim dentro de um contexto muito mais amplo. Não pode ser apresentado o presente estudo sem saber as inter-relações que o mesmo apresenta.

Para tanto, iniciou-se com uma visão histórica sobre estudos de gestão que remetem a Taylor com a Escola de Administração Científica no final do século XIX e início do século XX. Nesta época, gestores eram transmissores de ordens e

comandos aos funcionários e a remuneração era o objetivo final tanto do funcionário quanto das organizações. Os anos se passam e McGregor apresenta as teorias X e Y, onde a teoria X apresenta o contexto do controle sobre as pessoas e a remuneração como premiação, ou seja, traços da Escola de Administração Científica e na teoria Y há a percepção de que não existe a necessidade de tanto controle sobre as pessoas, pois as mesmas são propensas a aceitar responsabilidades, relações, valorização e desafios. Os gestores atuam de forma a serem disciplinadores na teoria X e como modelos de comportamento na teoria Y. A partir dos contrastes entre as indústrias norte americanas e japonesas, William Ouchi desenvolve a teoria Z, baseada em produtividade, confiança, sutileza e trabalho em grupo. Lickert apresenta quatro estilos de sistemas de administração chamados:

- a) autoritário forte;
- b) autoritário benévolo;
- c) participativo consultivo;
- d) grupo participativo.

Onde pode-se estabelecer correlação com as teorias X e Y de McGregor, o sistema autoritário forte aproxima-se da teoria X e o grupo participativo da teoria Y. Em um outro estudo de Lickert, foram conceituados dois estilos de gestores: os concentrados nos serviços e os que trabalham no subordinados. Com esta concepção, Blake e Mouton criaram a grade gerencial, focada nos eixos de atenção às relações e atenção à produção. Agregando uma terceira dimensão a grade gerencial de Blake e Mouton, Reddin pôde a partir de quatro estilos básicos de gestor:

- a) gestor separado;
- b) gestor relacionado;
- c) gestor dedicado;
- d) gestor integrado.

Pode-se conceber um novo estudo chamado de Teoria de Eficácia Gerencial ou teoria 3D, o qual ampliava as variantes de gestão básicas baseado em atuações mais eficazes ou menos eficazes. Encerra-se a questão histórica com uma teoria

derivativa da Teoria 3D, que é a Teoria da Curva de Maturidade, onde os eixos de orientação às relações e às tarefas são classificadas de acordo com quatro níveis de maturidade:

- a) nível de maturidade muito baixa;
- b) nível de maturidade regular;
- c) nível de maturidade bom;
- d) nível de maturidade alto.

Passando pelo histórico de estudos de gestão, entra-se no personagem do presente estudo, os gestores. Em tópicos, os gestores são comentados a partir das questões que os envolvem no contexto empresarial e ambiental atual. Começa-se pelos desafios que os mesmos estão enfrentando no seu dia-a-dia, como a globalização, a cadeia de valor, a lucratividade, a capacitação, mudança de parâmetros, a tecnologia, o capital intelectual, dentre outros. Entra-se na atuação dos gestores, abordando-a no sentido da sua relação com as dimensões onde os gestores se relacionam, como: estratégias, missão, valores, competências organizacionais, competências gerenciais e as competências dos funcionários. Essa atuação passa também pelas mudanças que os próprios gestores devem realizar, pois caso não as façam, ninguém os seguirá.

Com isso, ligam-se também suas atitudes e comportamentos, onde os gestores baseados nessa nova realidade possuem a oportunidade de renovarem suas comunicações, seus aprendizados, seus intelectos, suas inovações, suas carreiras e seus gerenciamentos. Finalizando o contexto onde os gestores estão inseridos, passa-se pela questão dos estilos de gestão baseado em gerentes e líderes, os quais estão vinculados em função da forma com que as empresas estão estruturadas, e com isso, a atuação dos gestores passa pelo uso contínuo e imperceptível dessas características e com algumas delas servindo tanto a um quanto ao outro estilo.

Portanto, com essa contextualização apresentada, começando na parte histórica e passando pelo objeto do estudo, os gestores, pôde-se sedimentar a construção teórica da proposta de pesquisa, permitindo-se passar a finalização da fundamentação com o objeto do estudo.

Apresenta-se a seguir, o referencial teórico propriamente dito para o objeto do estudo, os quatro papéis dos gestores propostos por Ulrich (2003): parceiro estratégico, especialista administrativo, agente da mudança e defensor dos funcionários.

3.7 GESTORES DE PESSOAS E SEUS PAPÉIS

Como já demonstrado, gestores enfrentam uma série de desafios constantes oriundos das inúmeras inter-relações existentes atualmente dentro das empresas, face às múltiplas e rápidas transformações mercadológicas, tecnológicas, processuais ou pessoais, às quais enfrentamos em nosso dia a dia, e, que envolvem a todos, independentemente de tamanho de empresa e cargo que ocupam na estrutura organizacional.

Já se foi o tempo onde gestores simplesmente cumpriam sua jornada de trabalho baseado em suas atividades operacionais, sem muitas vezes, compreender a amplitude no contexto da empresa. Com a evolução dos tempos e o aumento da competição baseada na velocidade impressionante das mudanças tecnológicas e por consequência, do mercado onde as empresas atuam, ficar restrito ao seu mundo de quatro paredes leva, sem dúvida nenhuma, a uma estagnação do gestor e redução das possibilidades de sua atuação.

Como escreve Prahalad e Hamel (2003, p.53):

Durante a década de 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. Na década de 90, eles serão julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível.

Ou seja, os gestores devem estar sempre na frente atuando de forma pró-ativa ao invés de atuar comumente de forma reativa. Os gestores devem agregar valor à empresa na qual trabalham, mas não somente a ela, e sim, estar envolvido em toda a cadeia da qual faz parte, que se ramifica aos seus clientes internos (funcionários e colegas) até os clientes externos (consumidores ou fornecedores).

Devem desempenhar papéis amplos, ou seja, passar da fase transitória conforme Ulrich (2003, p. 39), “[...] tipo de transição do... para...”, que eram praticadas anteriormente e entre as quais pode-se citar:

- a) operacional para o estratégico;
- b) quantitativo para o qualitativo;
- c) policiamento para a parceria;
- d) curto prazo para longo prazo;
- e) administrativo para o consultivo;
- f) voltado à função para o voltado ao negócio;
- g) foco interno para o foco externo e concentrado no consumidor;
- h) reativo para preventivo;
- i) foco na atividade para o foco nas soluções; para a fase de múltiplos papéis, onde os gestores estarão focados no negócio como um todo e nas respectivas variáveis, passando pelo macro-papéis (estratégias/processos) até o micro-papéis (operacional/pessoas).

Os papéis a serem abordados, conforme Ulrich (2003) são:

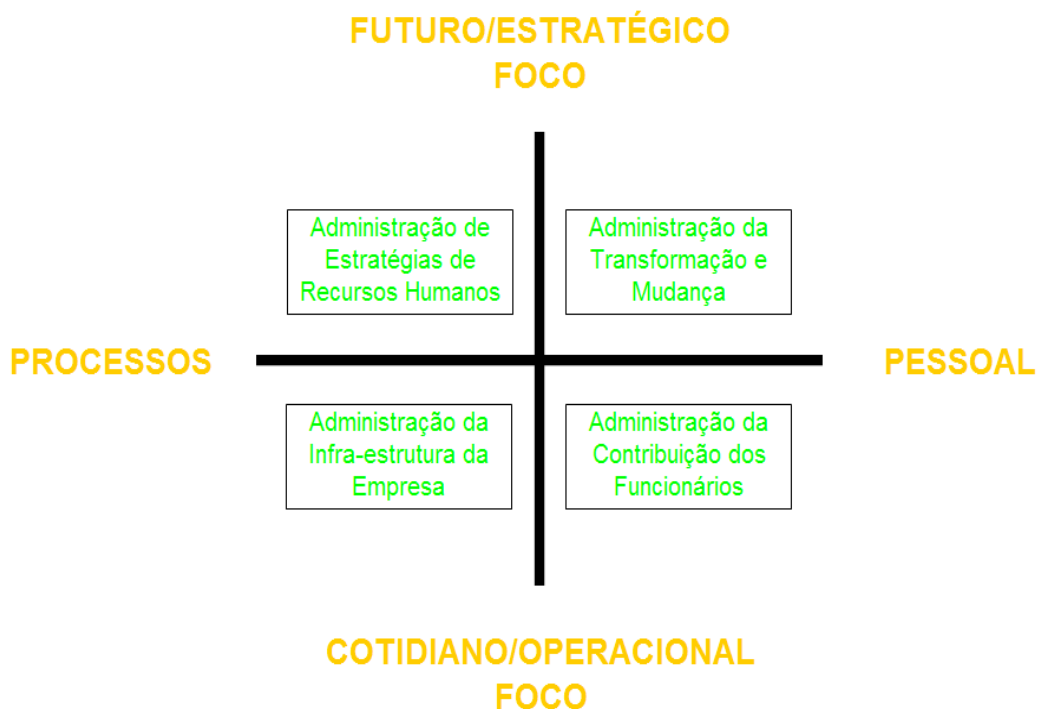


Figura 6: Múltiplos Papéis dos Gestores
Fonte: Ulrich, 2003, p. 40.

Os eixos apresentados representam o foco, que vai da linha de tempo curto ao longo prazo, mostrando as atividades operacionais do dia a dia até operações estratégicas previstas para o futuro; e as atividades, que transitam dos processos da empresa até as pessoas com os quais os gestores devem lidar.

Cada um dos papéis apresentados será compreendido a partir de um detalhamento de três pontos a serem abordados:

- a) metas, que deverão ser feitas para o desempenho de cada papel;
- b) metáfora, que deverá ser a caracterização ou a visão que deve se ter do papel;
- c) as atividades que deverão ser desempenhadas pelos gestores para os respectivos papéis.

A definição dos papéis, segundo Ulrich (2003), pode ser feita através do quadro a seguir demonstrado:

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Diagnóstico Organizacional
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma Infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do Envolvimento e Capacidade dos Funcionários	Defensor dos Funcionários	Prover Recursos aos Funcionários
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma Organização Renovada	Agente da Mudança	Assegurar Capacidade para a Mudança

Quadro 4: Definição dos Papéis de RH
Fonte: Ulrich, 2003, p. 41.

O quadro acima apresenta de maneira didática o universo da relação dos papéis a serem desempenhados pelos gestores e suas redes de relacionamento no âmbito da empresa. Faz-se a seguir referenciais de cada um dos papéis a fim de embasar o estudo proposto em uma empresa de serviços.

3.7.1 Papel de Administrador de Estratégias

O foco desse papel é estabelecer estratégias definidas pela empresa para se tornar inovadora, mais competitiva e obter resultados, as quais são genéricas, pois abordam definições a nível macro. Deve ser transformada em estratégias e políticas micro a fim de que os gestores possam estruturar a organização de forma a executar as mesmas através de prioridades a serem definidas. Os gestores poderão tornar-se parceiros estratégicos da empresa. Segundo Ulrich (2003, p. 42), a empresa é beneficiada em três sentidos:

Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução de tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

Neste papel, sugere-se que os gestores convertam as estratégias da empresa em ações para o atingimento das mesmas. Um processo de organização vem a tona para que se possa cumprir com os objetivos, como sugere Ulrich (2003, p. 78), “[...] independentemente da forma ou conteúdo do objetivo, deve-se criar uma organização para que isso aconteça”. Além disso, conforme Ulrich (2003, p. 79), o desempenho do papel de tornar-se um parceiro estratégico “[...] requer determinação e disciplina”.

3.7.1.1 Metáfora e Atividades do Papel de Administrador de Estratégias

A caracterização ou visão do papel de administrador de estratégias é tornar-se um parceiro estratégico na empresa. Participar da definição das mesmas, convertendo-as em ações e práticas organizacionais que vão ao encontro das estratégias da empresa. Como não poderia ser diferente, alguns desafios deverão ser transpostos para a concretização da parceria. Os desafios, segundo Ulrich (2003), são:

- a) aplicar planos estratégicos: deve-se passar do plano para a ação, ou seja, deve superar eventuais dificuldades e executar as estratégias. Estabelecer estratégias não é somente os gestores passarem vários dias em um local abordando todas as variáveis que envolvam a empresa como mercado, tecnologia, investimentos, visão, missão, etc, saindo-se com as estratégias definidas e após tudo isso, as mesmas fiquem confinadas em gráficos, planilhas e não sejam traduzidas nas ações necessárias. A parceria estratégica dos gestores, conforme Ulrich (2003, p. 80), “[...] significa transformar declarações estratégicas em um conjunto de ações organizacionais” e os gestores precisam exigir que sejam impostas “[...] à discussão estratégica questões organizacionais antes da decisão sobre as estratégias”;
- b) criar um placar equilibrado: fazer com que todos os níveis de clientes da empresa, consumidores, acionistas e funcionários sejam atendidos. O papel de parceiro estratégico requer a compreensão da abrangência dos segmentos envolvidos, como sugere Ulrich (2003, p. 81), os gestores “[...] precisam ser igualmente responsáveis por todos os segmentos do placar equilibrado, e não apenas pela dimensão dos funcionários”. O placar equilibrado pode ser detalhado de forma didática através da aplicação de adição de valor em:
 - valor econômico adicionado (obtenção dos lucros dos executivos);
 - valor adicionado para o consumidor;

- valor adicionado para o pessoal (atingimento das expectativas dos funcionários);
- c) ajustar os planos de suas áreas aos planos empresariais: fazer com que os planos de suas áreas estejam integrados aos demais planos da empresa. Como vem se desenvolvendo ao longo deste estudo, nada mais é estanque dentro de uma organização, tudo está inter-relacionado e interligado e os gestores no papel de parceiro estratégico estão inseridos no contexto. Estratégias de áreas são partes inerentes à estratégia da empresa como um todo e com isso, o departamento de RH também não fugiria a regra, pois, segundo Ulrich (2003, p. 83), “[...] o planejamento de RH torna-se parte integrante de um processo de planejamento empresarial”;
- d) precaver-se contra consertos rápidos: sugere-se ao gestores possuir visão de longo prazo, não se detendo em ações emergenciais. Deve-se alongar a linha de tempo a fim de que possam todas as estratégias propostas serem alcançadas. Ulrich (2003) reforça a necessidade dessa precaução citando duas armadilhas a qual os gestores podem utilizar, levando-os a não exercer o papel da parceria estratégica, para minimizar o tempo de resolução de problemas: o benchmarking e os modismos que não adicionam valor de longo prazo.
- e) criar na empresa um foco de capacitação: fazer com que o desenvolvimento das capacidades permitam a execução das estratégias e o fomento de novas idéias. Conforme Ulrich (2003, p. 88), “[...] capacidade refere-se ao que uma empresa é capaz de fazer ou precisa fazer para aplicar sua estratégia”. As capacidades permitirão estabelecer a ponte entre a estratégia e a ação e os gestores exercem o papel de parceiro estratégico identificando e aumentando as capacidades para que a empresa possa agir e inovar em todos os níveis.

O desempenho do papel de parceiro estratégico na empresa para os gestores passa pela superação dos desafios acima descritos. Com a realização das atividades pertinentes a cada desafio, os mesmos dão aos gestores a possibilidade de tornarem-se parceiros estratégicos.

O papel de parceiro estratégico não passa somente pela superação de desafios, mas também pela realização de atividades. Conforme Ulrich (2003, p. 91-92), “[...] para traduzir a estratégia em ação é necessário disciplina. O conceito para a passagem da estratégia à ação é o diagnóstico organizacional, ou seja, a sistemática avaliação e calibragem das práticas organizacionais em função das metas empresariais”.

O diagnóstico empresarial representado pela avaliação constante das práticas organizacionais e correções nas mesmas para ficarem alinhadas à estratégia é a atividade a ser desenvolvida pelos gestores. O diagnóstico organizacional passa por passos que vão da definição da estrutura organizacional, à criação de processos de avaliação, fornecimento de lideranças para o aprimoramento das práticas organizacionais e a fixação das prioridades a serem executadas.

Na definição da arquitetura organizacional sugere-se aos gestores o conhecimento de como uma arquitetura está articulada através da definição clara de todos os sistemas e progressos da organização. Segundo Ulrich (2003, p. 93) “[...] sem uma arquitetura que defina os múltiplos sistemas em uma organização, por exemplo, a gestão poderia supor que a organização é igual a estrutura; mas tal formulação não conseguiria dar conta dos outros elementos essenciais a uma infraestrutura organizacional”.

Utilizando-se a arquitetura organizacional desenvolvida, os gestores podem utilizá-la como instrumento de processo de avaliação. Segundo ULRICH (2003, p. 98), “[...] um diagnóstico organizacional faz da arquitetura uma ferramenta de avaliação. Como tal, os fatores nela identificados tornam-se questões de avaliação ou auditoria mediante as quais possam se examinar as forças e fraquezas da organização”. Através da combinação das informações e dados contidos no diagnóstico com o uso da ferramenta da avaliação, sugere-se aos gestores que as ações possam ocorrer concomitantemente, possibilitando identificação de pontos fracos e fortes da organização e uso de ações rápidas.

A geração das ações definidas no diagnóstico organizacional transformam-se nas práticas dentro da organização e devem passar por aprimoramentos em função das constantes mudanças a que todos são submetidos atualmente. Sugere-se aos gestores a liderança no aprimoramento das mesmas, conforme Ulrich (2003, p. 103):

[...] devem assumir a dianteira na proposição, criação e discussão das melhores práticas em mudança de cultura, competência (preenchimento de cargos e desenvolvimento), consequência (avaliação e bonificações), sistema de comando (desenho da organização, políticas e comunicações), processos de trabalho (aprendizado e mudança) e liderança (ULRICH 2003, p. 103).

No diagnóstico organizacional abordado neste tópico das atividades dos gestores para ser um parceiro estratégico da empresa, passou-se por definir e desenhar a estrutura, a transformação em uma ferramenta de avaliação e tomar a dianteira nas questões das ações resultantes do dia a dia. Isso resulta em uma série de questões que ajudam a empresa a se situar em seu contexto que provavelmente demandam muito mais tempo e recursos que os gestores dispõem. Por isso, o último passo do diagnóstico organizacional é o estabelecimento das prioridades. Conforme Ulrich (2003), pode-se utilizar dois critérios para fixar prioridades, os quais ajudarão os gestores: impacto e possibilidade de implementação, as quais combinam qualidades. Para melhor compreensão, utiliza-se a figura abaixo:



Figura 7: Fixação de Prioridades

Fonte: Ulrich, 2003, p. 104.

Estabelecendo prioridades, os gestores possuem a possibilidade de concentrar esforços nas questões cruciais para o atingimento de metas da empresa e desempenhar o seu papel de parceiro estratégico, aliando às estratégias as ações a serem desenvolvidas.

3.7.1.2 Resultado do Papel de Administrador de Estratégias

Atuando no papel de administrador de estratégias, os gestores tornar-se-ão parceiros estratégicos. Isso acontece quando o resultado apresentado é a execução das estratégias a fim de que as mesmas apresentem os resultados desejados, ou seja, segundo Ulrich (2003, p.107) “[...] traduzir a estratégia empresarial em ação”. Deverá andar sempre em sintonia de prazo com o desempenho desejado para a empresa como um todo, a fim de não haver descompasso no atingimento dos objetivos propostos. Para tanto, como viu-se no tópico anterior, o desempenho na função de parceiro estratégico advém de desafios que os gestores deverão suplantar tais como:

- a) aplicação dos planos estratégicos;
- b) criação de um placar equilibrado atendendo as expectativas de consumidores/clientes, acionistas e funcionários;
- c) ajustes dos planos de suas respectivas áreas aos planos da organização;
- d) precauções para modificações efetuadas de maneira rápida;
- e) criação dentro da organização de um foco de capacitação para possibilitar o desenvolvimento dessa capacidade.

Além disso, os gestores no desempenho do papel passam pela tradução da estratégia em ação através realização do diagnóstico organizacional, onde definem uma arquitetura organizacional, criam um processo de avaliação, atuam na disseminação do conhecimento e práticas, culminando com a fixação das prioridades que irão ao encontro das estratégias da organização. Com esse elenco de funções/atividades no desenvolvimento desse papel o gestor, conforme Ulrich (2003, p. 42), “[...] pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos”.

3.7.2 Papel de Administrador da Infra-Estrutura da Empresa

Os gestores cumprem esse papel na elaboração, inovação, desenvolvimento e melhoria de processos organizacionais que irão adicionar valor a empresa. A eficiência nos processos permite a empresa ser ágil e responder antecipadamente as transformações que ocorrem em seu ambiente tanto interno quanto externo. No desempenho desse papel de administrador de infra-estrutura, conforme Ulrich (2003, p. 44), exige que os gestores:

Concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e, além do mais, gerir o fluxo de funcionários na organização. Como zeladores da infra-estrutura empresarial, eles asseguram que esses processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência.

3.7.2.1 Metáfora e Atividades do Papel de Administrador da Infra-Estrutura da Empresa

O especialista administrativo caracterizará a metáfora do papel do gestor de infra-estrutura através da eficiência obtida pela melhoria dos processos/atividades desempenhados dentro da empresa. Essas melhorias se dão pelo aprendizado e desenvolvimento de agilidade, automatização e inovações dos processos e na reconsideração de como os processos e as atividades são realizadas para que se possa adicionar valor a empresa. Para se tornar o especialista administrativo, os gestores nesse papel, contribuem em dois níveis.

Segundo Ulrich (2003, p. 114), em um nível os gestores “[...] podem ajudar uma empresa a passar pela reengenharia dos processos empresariais” e no nível seguinte “[...] podem atuar ativamente nas equipes de melhoria no sentido da maior simplicidade, eficiência e eficácia”. Para melhor compreensão da metáfora desse papel, divide-se as ações necessárias para o gestor se tornar um especialista administrativo, através das questões de reengenharia dos processos empresariais e das otimizações (criação de valor) desses processos.

Na abordagem da reengenharia, os gestores, conforme ULRICH (2003, p. 115):

Podem adicionar um enorme valor reconhecendo e reagindo adequadamente às duas fases comuns a todo esse processo de reengenharia. A fase 1, melhoria de processos, concentra-se na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para executar serviços. A fase 2, reconsideração da criação de valor, parte da simplificação e melhoria dos processos e chega até a reconsideração das estruturas que possibilitam a realização do trabalho.

Na fase 1 de melhoria dos processos empresariais podem-se estabelecer os seguintes passos de reengenharia (modelo utilizado por Arthur Yeung(1990 apud ULRICH, 2003, p, 115):

- a) definir os processos alvo; através da respectiva identificação, priorização, divisão em porções controláveis, identificação e documentação das variações dos processos e o envolvimento de especialistas no assunto;
- b) desenvolver modelos do tipo 'tal como é'; através da condução da análise do fluxo de trabalho (quem, quando, onde e como), analisando restrições existentes no sistema, determinando problemas no processo atual e identificando mensuração-chave associada (custo, qualidade, tempo, revisão, etc);
- c) questionar premissas subjacentes; através da verificação e análise de cada atividade do processo atual, de cada política, de cada prática e filosofia corrente, a exploração de métodos alternativos para obtenção de resultados, incorporar e fomentar o uso da informatização;
- d) desenvolver modelos 'como deve ser'; através da solicitação de informações de base ampla sobre alternativas, utilização outras empresas como benchmarking, integração de processos que porventura estejam isolados, especificação de novos sistemas de informação, esboço do novo fluxo de processo e avaliação do impacto potencial do novo processo (custo, risco, etc.);
- e) implementar, desenvolver, vender; através da execução de abordagem incremental, condução de um teste piloto, implementação da integração dos sistemas, "venda e a geração de curiosidade" do novo processo, oferecimento

de treinamento, controle de resistências, antecipação e abordagem de problemas do moral das pessoas envolvidas;

- f) medir o impacto empresarial; através da captação do impacto antes e depois da reengenharia, a medição não apenas monetária, mas também de marcos de referência em programas e atividades.

No papel de especialista administrativo não basta, conforme Ulrich (2003), apenas reduzir os custos e simplificar o trabalho, como também é necessário a reconsideração da criação de valor para a empresa. Com isso, descreve-se a fase 2 que aborda a recriação do valor, passando por três referenciais conceituais:

- a) evitar o impasse centralização versus descentralização;
- b) definir um referencial de criação de valor e as opções de resultado;
- c) definir um processo de criação de valor.

O referencial conceitual que aborda a questão da centralização versus descentralização é, provavelmente, uma das questões que se possa dizer que a solução do que é melhor para determinada empresa é o depende. Conforme Ulrich (2003, p. 117), esse debate “[...] jamais será satisfatoriamente resolvido porque as questões que o envolvem se concentram mais no que ocorre no interior da função do que em quem utiliza seus serviços. O debate Centralizar versus Descentralizar coloca mais ênfase no poder e na autoridade que no serviço”. Uma representação gráfica mostrada a seguir, exhibe de maneira mais compreensiva essa questão.

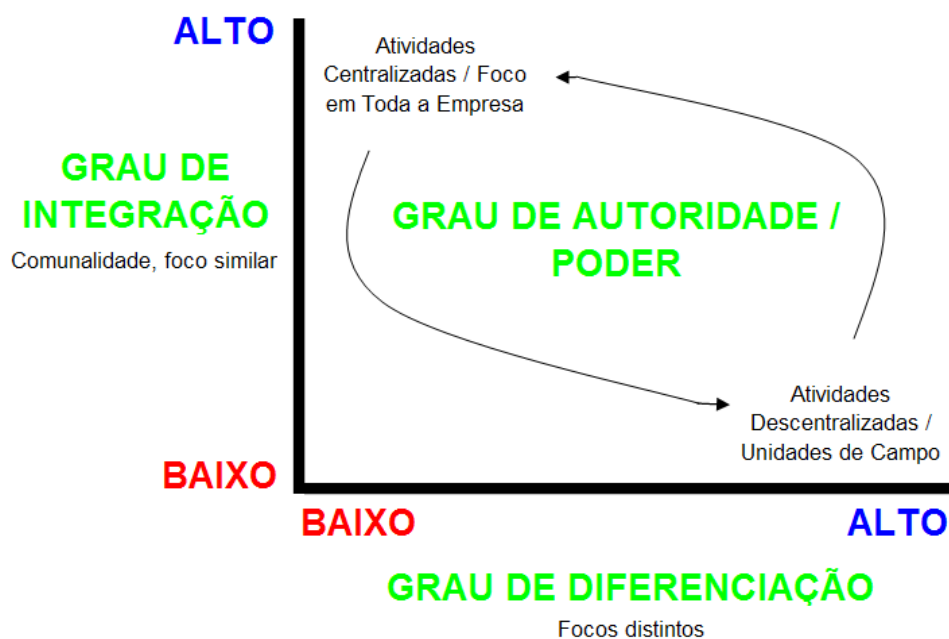


Figura 8: Centralizar x Descentralizar
 Fonte: Ulrich, 2003, p. 123.

O papel do gestor de se tornar um especialista administrativo não pode ficar no debate sobre poder influência e controle. O gestor, conforme Ulrich (2003, p.117) deve debater “[...] sobre criação de valor, que começa com o que o usuário ou cliente recebe do grupo. O valor deve ser definido pelo receptor, não pelo prestador de serviços”. A partir desse foco, ou seja, do que o trabalho do gestor pode criar de valor para a empresa, o mesmo pode utilizar-se de quatro mecanismos adicionais na possibilidade de tornar-se um especialista administrativo. São eles: agenciamento de serviços, centro de serviços, centros de especialidades (habilidades) e soluções integradas.

Na seara do agenciamento de serviços, que nada mais vem a ser do que a terceirização de atividades, o que determina ou não essa questão conforme Ulrich (2003, p.123) é a pergunta: “Até que ponto a mediação da atividade é aceitável em termos de custo e qualidade para esse serviço?” Não há receita definida para isso, tudo vai depender de que atividades não integrantes da competência distintiva da empresa a mesma poderá desfazer-se repassando a terceiros.

Os centros de serviços podem ser um potencial mecanismo adicional para o especialista administrativo alavancar a criação de valor quando esses centros segundo Ulrich (2003, p. 125), “[...] padronizam trâmites rotineiros em um único local, possibilitando maior eficiência em toda a empresa”. Independente de qualquer

unidade da empresa, determinadas atividades possuem trâmites iguais e podem ser efetuadas por meio dos centros de serviços dando eficácia às mesmas.

Os centros de serviços transacionam atividades enquanto que os centros de capacidades (habilidades) transformam as mesmas. Conforme Ulrich (2003, p. 129), “[...] esses centros geralmente giram em torno de serviços voltados à transformação ou de atividades que auxiliam na implementação da estratégia, na criação de uma nova cultura ou na consecução de metas empresariais”. Há dentro desses centros de capacidades conhecimento profundo e especialização nas atividades desenvolvidas.

Na evolução dos centros de capacidades (habilidades), onde existe a qualificação técnica dentro de uma área somente, pode-se avançar na evolução do papel de especialista administrativo, utilizando-se do mecanismo de solução integrada, que segundo Ulrich (2003, p. 132-133) “[...] engaja e arregimenta especialistas de múltiplos grupos do quadro de pessoal em equipes que enfrentam problemas empresariais[...]” e “[...] fornece consultoria interna especializada em problemas operacionais comuns.”. A capacitação desenvolvida internamente e através da inter-funcionalidade adiciona enorme valor à empresa e transfere rapidamente conhecimentos e aprendizados de um evento para outro, possibilitando crescimentos à empresa dentro do seu universo.

O processo de criação de valor pode ser visto no gráfico a seguir:

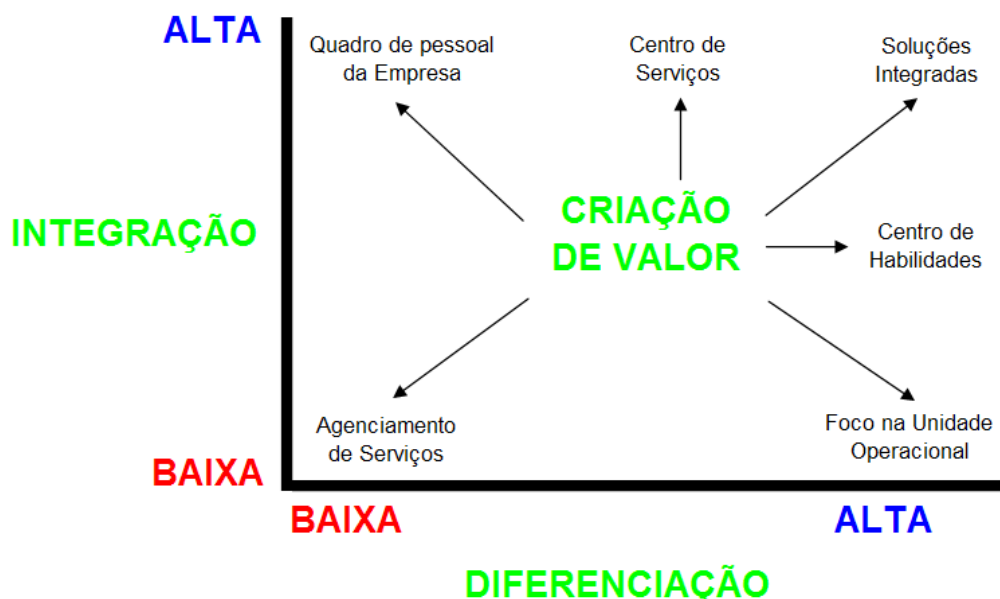


Figura 9: Criação de Valor
Fonte: Ulrich, 2003, p. 124.

Percebe-se, através dos dois pontos referenciais teóricos anteriores, centralização versus descentralização e definição de um referencial de criação de valor e as opções de resultado, que fluxo de recursos e processos são mais importantes que hierarquia e funções. A partir disso, o próximo ponto referencial teórico permitirá a definição de um processo para a criação de valor para a empresa, possibilitando, assim, que os gestores atuem firmemente no papel de especialista administrativo, levando a organização à obtenção dos resultados desejados. Segundo Ulrich (2003, p. 135):

[...] o foco da lógica de criação de valor é horizontal, e não vertical. É o processo e não a função. É a equipe, e não o indivíduo. Foco horizontal quer dizer que a questão há muito debatida entre centralização/descentralização vertical não só admite resposta como é irrelevante. O poder hierárquico é menos importante que o fluxo de recursos para adicionar valor para os clientes. O processo é mais importante que a função – refere-se mais a como o valor pode ser adicionado para o usuário de um serviço que à atenção que se deve dedicar a uma função ou ao seu líder.

O processo horizontal, baseado em equipes e em uma organização de serviços comuns, será o norteador das atividades do papel de especialista administrativo desempenhado pelos gestores. Quatro passos descreverão o processo horizontal:

- a) requisitos do cliente;
- b) interface com o cliente;
- c) processo;
- d) serviços comuns.

Processos organizacionais não podem ser considerados imutáveis dentro da empresa. Devem passar por melhorias contínuas e os gestores devem desempenhar a atividade de fazer sempre esse processo de verificação ou chamado de reengenharia dos processos, para que a empresa esteja sempre na frente na absorção de inovações e melhorias para agregar valor à mesma, fazendo com os gestores consigam realmente desempenhar o papel de especialistas administrativos.

A construção de uma organização de serviços comuns necessita de trabalho em equipe em todas as funções. A reengenharia dos processos, efetuado pelos gestores, conforme Ulrich (2003, p. 45) “[...] tem levando a uma nova forma organizacional chamada de serviços comuns, mediante os quais os serviços administrativos são distribuídos pelas divisões da empresa embora mantendo a qualidade dos serviços para seus usuários”.

Essa organização de serviços comuns ou processo horizontal pode ser descrita em quatro passos e possuem alguns fatores chaves de sucesso. Segundo Ulrich (2003, p. 140), “[...] poucas empresas dispõem de experiência suficiente com uma organização de serviços comuns para avaliar plenamente sua eficácia”.

No primeiro passo, requisitos dos clientes, estão representados as expectativas dos mesmos com relação aos serviços a serem prestados. Para as expectativas atingirem seus resultados, fatores chave de sucesso impulsionam os mesmos, como: o envolvimento do cliente na conquista efetiva de resultados; onde os gestores deverão explicitar quem são os clientes, quais são e como podem adicionar valor aos objetivos; e ajudar o cliente a perceber a importância do papel estratégico (identificação de prioridades da área com base no plano empresarial) e a estratégia da função da área.

Atuando como um generalista, o gestor atua dentro do segundo passo, que é a interface com o cliente. Aqui, avalia-se e agencia-se o trabalho em lugar de conceber e liberar diretamente. Segundo Ulrich (2003, p. 138), a função do gestor “[...] não é sempre realizar o trabalho, mas facilitar sua realização e garantir sua qualidade”. Fatores chaves de sucesso são: a contratação de um profissional amadurecido e confiável, e, o mesmo ser experiente em diagnóstico organizacional, esses possibilitam a adição de valor em uma organização de serviços comuns.

Para a definição do processo de criação do valor, a terceira etapa do processo passa pela criação de mecanismos que obtenham resultados para atender as necessidades da empresa. Uma série de canais de recursos ou mecanismos facilita a obtenção dos resultados e cria a possibilidade de adicionar valor. A definição e utilização de múltiplos canais para obter resultados pode ser considerado como um fator chave de sucesso, onde novas maneiras de realização e a utilização de tecnologias para agilização do trabalho possibilitam a elevação da qualidade dos serviços que visam a obtenção dos resultados pretendidos pela organização. Um outro fator chave de sucesso por demais importante é o compartilhamento de

informações entre cliente e serviço comum e entre serviço comum e cliente, pois como Ulrich (2003, p. 143) descreve, “[...] em uma organização de serviços comuns, as informações também são compartilhadas na base da necessidade de saber, mas admite-se que todos na organização precisam conhecer alguns fatores críticos”. Há a necessidade de conhecer as expectativas do cliente, as mensurações do sucesso dos processos, os canais que geram os resultados e as justificativas para os serviços.

Os serviços comuns, que é o quarto passo do processo, são constituídos pelos centros de serviços e centros de capacidades (habilidades) já discutidos anteriormente. O fluxo dos serviços comuns passa, conforme Ulrich (2003, p. 139-140):

[...] pela identificação das necessidades do cliente pelos generalistas da empresa, que, em seguida, especificam o melhor canal para gerar resultados e para o atendimento dessas necessidades. Em muitos casos, a efetiva obtenção de resultados exige que sejam utilizados simultaneamente os centros de serviços e os centros de capacidades (habilidades).

Na organização dos serviços comuns fatores chaves de sucesso ajudam a definição de criação de valor. A remoção de fronteiras internas à função é um deles, onde segundo Ulrich (2003, p. 144-145):

[...] as fronteiras produzem distinções entre as pessoas na organização, como: generalista versus especialista, remuneração versus desenvolvimento versus contratação, empresa versus setor, e cria barreiras para o fluxo de informações, trabalho, tomada de decisões e recompensas. As operações baseadas em serviços comuns não funcionarão se o pensamento for dominado por fronteiras.

A superação poderá ocorrer com o desenvolvimento do senso comum sobre os objetivos globais da função. Outro fator chave de sucesso baseia-se no esclarecimento dos múltiplos papéis no interior da organização de serviços comuns, onde o gestor não pode ser um generalista no sentido tradicional; não são meramente estratégicos, mas operam também; e nos centros de capacidades (habilidades) não criam e aplicam políticas, partilham perícia. A partir disso, conforme Ulrich (2003, p. 146), “[...] surgirá um novo conjunto de competências,

abrangendo consultoria, diagnóstico, trabalho em equipe e administração de processo.”.

Colocar no mesmo espaço os membros da organização de serviços comuns é também um fator chave de sucesso, ou seja, devem compartilhar um espaço específico pois poderão trabalhar com maior eficácia, atendendo a todos e mantendo habilidades e mentalidade comuns. Não pode se excluir como fator chave de sucesso, incentivar e ensinar o trabalho em equipe, pois, segundo Ulrich (2003, p. 147), “[...] as equipes mudam conforme as necessidades da empresa, de sorte que a capacidade de formar e dispor de equipe rápida e efetivamente é crucial à execução eficaz de serviços pelos profissionais do centro de habilidades em organizações de serviços comuns”. Rapidez ou terminar as mudanças organizacionais o mais depressa possível é outro fator chave de sucesso no processo de definição da criação de valor. Conforme Ulrich (2003, p. 148), deve-se “[...] agir rapidamente uma vez articulada e anunciada a idéia”. Decisões rápidas e corajosas fazem com que haja concentração maior no futuro do que no passado de uma organização, levando à eficácia na tomada de decisões por parte dos gestores no curso de atingimento dos objetivos propostos pela empresa.

Para finalização dos fatores chaves de sucesso na definição do processo da criação de valor, os gestores devem definir medidas de avaliação de sucesso dos serviços comuns. Os centros de serviços e os centros de habilidades (capacidades) podem ser examinados na medição de sua eficácia de trabalho por fatores tipo:

- a) indicadores de satisfação de clientes quando do valor para o cliente;
- b) análises de produtividade quanto a custo;
- c) reduções de tempo de ciclos para os serviços.

Como sugere Ulrich (2003, p. 150), “[...] é necessário estabelecer técnicas para avaliar o sucesso dos serviços comuns antes que se iniciem as operações do centro de serviços e do centro de habilidades (capacidades)”.

No desenvolvimento do desempenho do papel de especialista administrativo por parte dos gestores cabe aos mesmos cuidarem de verificar a possibilidade de existência de armadilhas potenciais e tomar algumas precauções para que a constituição da organização de serviços comuns consiga efetuar as modificações necessárias ao cumprimento dos objetivos definidos pela empresa. Como fatores de

cuidados a serem tomados e/ou verificados, pode-se citar a mudança de poder, já que na organização de serviços comuns o poder passa do centro para a unidade, fazendo com que essa tenha influência dentro da organização. Há a necessidade de cooperação no nível de parceria para antecipação e atendimento das exigências da empresa, além de diálogo e compromisso entre os gestores.

Uma preocupação a ser verificada no âmbito da empresa é o fato de que o incremento do uso de tecnologias, não despriorize o contato pessoal dos gestores, mas sim, segundo Ulrich (2003, p. 151), que passem “[...] por uma mudança, da valorização do contato pessoal para a valorização dos resultados eficientes provenientes de serviços de qualidade”. O trabalho em equipe não faz com que não se veja atuações individuais de cada gestor.

Então, a responsabilidade é um fator que deverá ser verificado, pois toda essa gama de atividades imputa uma série maior de responsabilidade ao gestor e o mesmo não poderá achar que por está dentro de uma equipe sua responsabilidade diminuirá. Ele deverá ser parceiro e contribuidor do sucesso, sendo então mensurada pelo período que levar para adicionar valor à empresa.

Um risco, e talvez o maior, em uma organização operada por serviços comuns, é fracassar em alcançar uma mentalidade comum em todos os níveis da organização. Comunicar identidade, propósito e valores da organização a todos os membros, faz com que os gestores possam ter a possibilidade menor desse risco, pois segundo Ulrich (2003, p. 153), quando os gestores “[...] possuem uma mentalidade comum, os usuários de seus serviços também a absorverão”.

Como nas organizações de serviços comuns não há a exclusividade de profissionais à disposição dos gestores, os mesmos deverão tomar cuidado para que não cometam o equívoco de criar ‘equipes fantasmas’ através de consultores externos, criando, assim, mais custos e dispersando controles. Isso só ocorrerá se houver, por parte do gestor, uma falha na criação de valor para a organização quando do desenvolvimento do papel de especialista administrativo.

3.7.2.2 Resultados do Papel de Administrador da Infra-Estrutura da Empresa

A eficiência administrativa será o resultado do papel dos gestores no tópico de infra-estrutura da empresa. Eficiência de processos e ganhos de produtividade através da redução de perdas ou aumento de receitas, permitem aos gestores apresentar resultados e gerar ganhos a empresa, otimizando o papel dos mesmos. No desempenho desse papel, os gestores tornam-se especialistas administrativos e, segundo Ulrich (2003, p. 153), “[...] melhoram a eficiência do trabalho que executam”. Para tanto, os mesmos abordam questões de reengenharia melhorando processos, onde agilidades, automatizações e incremento de eficiências são utilizados, e reconsideram a criação de valor através da verificação de como os trabalhos/atividades são realizados.

Isso leva a criação de uma organização de serviços comuns, pois ultrapassa a questão de melhoria de processos, levando a reestruturação do pensamento organizacional. Conforme Ulrich (2003, p. 154) “[...] esse pensamento inclui a decisão sobre qual trabalho é realizado, onde e como o trabalho é realizado e quem o realiza”. Dessa maneira, o envolvimento dos gestores nesse desempenho, torna-os especialistas administrativos e adicionadores de valor para a organização.

3.7.3 Papel de Administrador da Contribuição dos Funcionários

O gestor amplia seu espectro também com relação aos funcionários. A compreensão de que somos diferentes e, portanto, os desejos e necessidades variam de acordo com os valores e aspirações de cada um, faz com que os gestores devam se envolver no mundo cotidiano de seus funcionários.

Os gestores deverão estabelecer uma relação de compreensão de entendimento e parceria na solução dos problemas e anseios tanto dos funcionários quanto da empresa a fim de que não se quebre o equilíbrio necessário para o atingimento dos objetivos da empresa, pois isso resultará em ambiente e relação gestores x funcionários ruins.

O capital intelectual torna-se uma fonte importante no mundo atual e, segundo Ulrich (2003, p. 45), os gestores:

[...] devem ser ativos e agressivos no desenvolvimento desse capital, tornando-se assim os defensores dos funcionários por vincularem suas contribuições ao sucesso da organização. Com ativos defensores dos funcionários, que compreendam suas necessidades e garantam que elas sejam atendidas, eleva-se a contribuição global dos funcionários.

3.7.3.1 Metáfora e Atividades do Papel de Administrador da Contribuição dos Funcionários

Ser defensor dos funcionários, metáfora do papel de contribuição dos mesmos, não se resume a atender todas as necessidades que venham a ser demandadas, já que isso faria da relação uma forma unilateral e prejudicial à organização, pois os funcionários não teriam limites e nem desenvolvimento de capacidade de solução de problemas. Os gestores deverão procurar o equilíbrio da equação de desafio demanda/recurso. A atuação dos gestores tentando reduzir a demanda, fixar prioridades de agregação de valor, ter foco, controle, envolver a todos para que saibam que cada contribuição é importante, incitar a desafios para que os funcionários não fiquem acomodados, montar times para estabelecer união, montar um programa de comunicação clara e franca, haver respeito entre todos, e possibilitar a existência de política de remuneração variável quando do atingimento das metas; fará com que essa relação de defensor seja otimizada com resultados muito benéficos à empresa.

Os gestores são o elo entre os funcionários e a empresa e por isso, são demandados na busca de resultados tanto para as pessoas quanto para a empresa. A relação dará frutos através do estabelecimento de confiança mútua e quando os funcionários percebam o envolvimento dos gestores, que em suas atividades no papel de contribuidor dos funcionários, segundo Ulrich (2003, p.42), deverão “[...] ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis”.

O papel de tornar-se defensor dos funcionários em um mundo empresarial extremamente volátil no qual se vive atualmente, não é de fácil execução e para não parecer que o gestor penda somente para o lado dos colaboradores, esquecendo-se dos objetivos organizacionais, existe desafios intrínsecos aos mesmos. Segundo Ulrich (2003, p.158), “[...] a contribuição do funcionário se torna uma questão empresarial crítica porque, ao tentar produzir mais com menos funcionários, as empresas não têm outra escolha senão tentar envolver não só o corpo, mas a mente e a alma de cada um deles”.

Os gestores não podem esquecer que representam, como parceiros empresariais, o elo dessa relação funcionário versus empresa e como tal, há a necessidade de assegurar uma contribuição elevada dos funcionários. Essa contribuição elevada passa pelo desempenho do papel de defensor dos funcionários que os gestores necessitam efetuar e, segundo Ulrich (2003, p. 158), “[...] se ninguém escuta e representa o interesse dos funcionários, muitos dos que dispõem de alternativas fora da empresa se deixarão levar por elas. Caso ninguém se importe com suas necessidades cotidianas, eles deixam de contribuir. Se ninguém os ouve, eles silenciam em detrimento da empresa”.

Pode-se perceber uma questão, importante na relação que os gestores estabelecem entre os funcionários e a empresa, passa pela percepção da relação demandas versus recursos, a qual pode estabelecer a menor ou maior contribuição dos funcionários à organização.

Para a obtenção de êxito no desempenho do papel, um referencial conceitual do mesmo ajuda a transitar nessa relação, mas segundo Ulrich (2003, p. 159), “[...] descobri, por acaso, que o melhor referencial para esclarecer esse papel organizacional não se origina da teoria e pesquisa sobre organizações”. A construção do referencial se deu a partir de estudo desenvolvido pela esposa do acadêmico, uma psicóloga especializada na aplicação da teoria cognitiva à dinâmica familiar. O referido estudo mostrava a relação entre as demandas percebidas e os recursos percebidos onde havia um claro desequilíbrio fazendo com que os adolescentes sofressem a conseqüência de distúrbio de depressão.

A partir disso, houve a construção de um quadro que pode servir para explicar o papel dos gestores de lidar com a contribuição dos funcionários e apresentado a seguir:

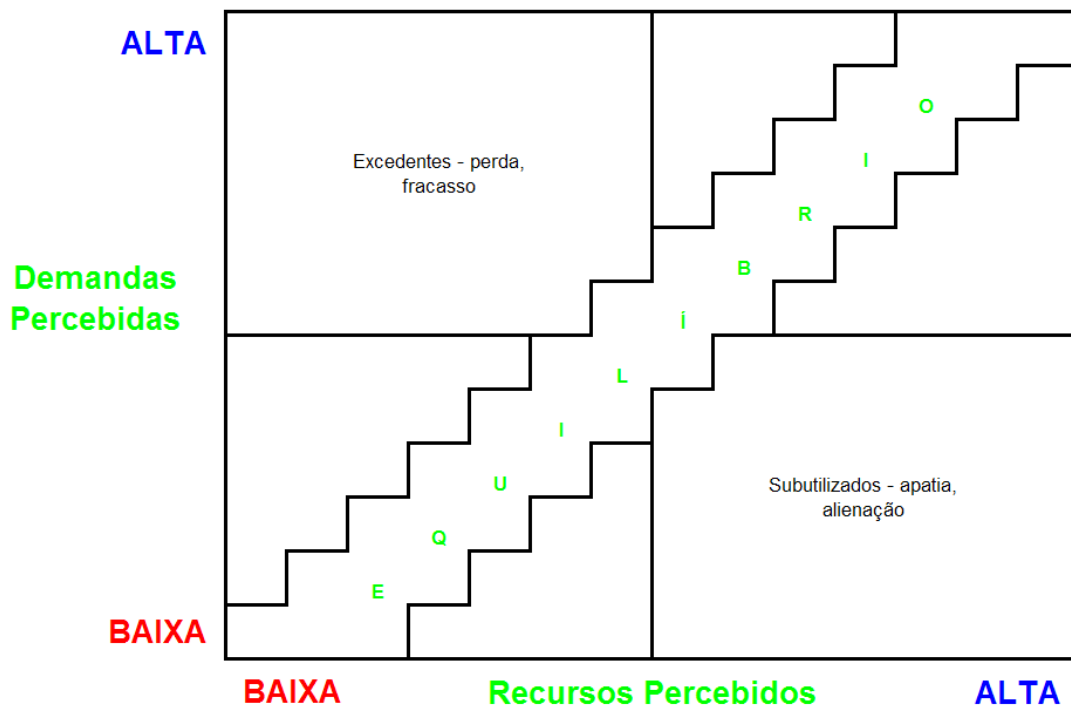


Figura 10: Equilíbrio Demanda x Recursos
 Fonte: Ulrich, 2003, p. 161.

A partir do quadro acima, é possível compreender que os efeitos do desequilíbrio entre demanda e recursos não podem ser ignorados ou desprezados, pois darão margem a problemas com os funcionários e que afetarão a empresa como um todo. Com isso, no papel dos gestores quanto contribuidores dos funcionários, segundo Ulrich (2003, p. 163):

[...] devem ser os observadores, defensores e patrocinadores de recursos e demandas equilibrados, tanto para si quanto para os clientes e funcionários aos quais atendem. Quando demandas e recursos são devidamente equilibrados, os funcionários são capazes de contribuir; podem se envolver com o aperfeiçoamento e ser competentes para realizar as devidas melhorias”.

No papel onde será contribuidor do funcionário, o gestor vê-se com o desafio de encontrar equilíbrio entre as demandas e os recursos. Esse desafio pode apresentar alternativas de soluções, entre as quais pode-se apontar a redução das demandas, o aumento de recursos e transformação das demandas em recursos.

A redução das demandas; pode ser trabalhada no nível de importância das mesmas, fazendo com que a seleção possa trazer o equilíbrio desejado e o conseqüente atingimento dos objetivos propostos. Conforme Ulrich (2003, p. 164), os

gestores podem “[...] ajudar os funcionários a separar as legítimas das infundadas – e então, na medida do possível, eliminar as últimas – pode trazer suas vidas ao equilíbrio”. A fixação de prioridades pode trazer o descarte de processos de trabalhos e atividades que não estejam mais adicionando valor à empresa. Uma ajuda nessa “limpeza” pode ser dada através de uma série de perguntas que podem direcionar o estabelecimento do nível de adição de valor que os processos estão dando à empresa, mas a principal poderia ser: existe cliente que obtém valor com o trabalho?

Possuir foco possibilita a redução das demandas, fazendo com que a organização possa eliminar múltiplas iniciativas e se empenhe em atividades cruciais. Isso se obtém através da busca de múltiplas dimensões e com isso, segundo Ulrich (2003, p. 166), “[...] o foco deve ser obtido pela integração de múltiplas iniciativas em temas abrangentes. Em certos sentidos, a simples posse de um tema abrangente é mais importante que o tema em si”, mas é fundamental que as iniciativas sejam entrelaçadas para que as mesmas alcancem a contribuição devida. Para ampliar a contribuição dos funcionários, os gestores nesse papel podem utilizar abordagens de reengenharia de processos de trabalhos, onde a simplificação de processos também reduz a demanda sobre os funcionários.

Com todos os esforços comentados sobre a redução de demandas aos funcionários como a fixação de prioridades, focar temas e remodelar os processos é importante ao gestor no desempenho de papel de defensor do funcionário transmitir que mesmo com a redução das demandas as realidades competitivas continuam e continuarão durante o período em que estiverem desempenhando suas funções dentro da organização.

Uma segunda alternativa possível para o gestor encontrar o equilíbrio entre demandas e recursos, atuando no papel de contribuidor do funcionários, seria o aumento dos recursos. Conforme Ulrich (2003, p. 167), “[...] nem todas as demandas podem ser reduzidas, particularmente aquelas organizacionais acompanhadas do desejo de competir em mercados difíceis. Em muitos casos, afastar-se do mercado competitivo seria igual ao fracasso”.

No papel de contribuidor dos funcionários, os gestores podem aumentar recursos utilizando-se de valores, práticas, ações ou estratégias onde há a possibilidade da sinergia com os funcionários fazendo com que os mesmos sintam-se parte importante e integrante da organização e por conseqüência a mesma atinja

os objetivos propostos e os funcionários da mesma forma atinjam os seus objetivos.

Incrementariam-se recursos com:

- a) controle, alguns trabalhos e processos seriam controlados pelos próprios funcionários. Segundo Ulrich (2003, p. 170) “[...] dar participação no controle demonstra confiança e lança as bases para a contribuição dos funcionários”. Isso se dá porque os funcionários vão compreendendo e se envolvendo cada vez mais com as metas da organização;
- b) envolvimento, quando os funcionários entendem que são parte envolvida nos objetivos da empresa e possuem visão e orientação, eles se dedicam cada vez mais a fim de atingir as metas. Fazer parte e sentir-se incluído é importante para que haja a contribuição do funcionário e cabe ao gestor trabalhar para isso;
- c) trabalho desafiador, rotina faz com que produtividade declina. Por isso, os gestores devem procurar com que os funcionários recebam trabalhos desafiadores e que ofereça oportunidades para o aprendizado de novas habilidades;
- d) colaboração e trabalho em equipe, como a organização é um todo composto de várias partes que se encaixam perfeitamente, os funcionários geralmente descobrem melhores maneiras para atender as demandas em equipe do que individualmente e com isso alcançar as metas pré-estabelecidas;
- e) cultura da diversão em situações de trabalho, nem tudo pode ser somente cobrança e mais cobrança. Quando se alcançam metas, deve-se comemorar sob pena de entrar-se em ciclo vicioso. Conforme Ulrich (2003, p. 174) “[...] muitos ambientes de trabalho excluíram da vitória a diversão. Fixar metas exigentes, lutar por elas e realiza-las deveria ser vitalizante, estimulante e digno de comemoração”. A comemoração faz com que se possa dar conta das demandas aumentadas.
- f) remuneração, é fator importante, às vezes o mais para muitos funcionários. Os gestores possuem a possibilidade de fazer com que os funcionários percebam o retorno econômico advindo de um projeto ou meta exigente e com isso, lidem de uma maneira estimulada.
- g) comunicação, os gestores podem estabelecer um canal de comunicação franco, cordial e constante das informações entre a organização e os funcionários. Segundo Ulrich (2003, p. 176) “[...] se os funcionários

compreenderem por que alguma coisa está sendo feita, aceitarão mais depressa aquilo que é esperado”. A mensagem que deve ser passada pelos gestores é o “porquê” e não o “que” a fim de haja o estabelecimento da relação de confiança.

- h) respeito pelos indivíduos e a equanimidade; os funcionários são seres únicos em suas percepções, crenças, valores etc. Dentro de uma organização que tenha objetivos bem claros e definidos, os gestores podem colaborar no papel de contribuidor dos funcionários, tratando os funcionários dignamente e que as eventuais diferenças sejam respeitadas e contempladas, e que isso leve a um entendimento global da organização, sem perder-se o sentido empresarial da mesma.
- i) tecnologia; a mesma pode fazer com que os funcionários tenham agilidade e eficácia na elaboração de suas atividades e pode ser um canal de informações sobre as atividades totais da organização. Os gestores podem utilizar a mesma no sentido da percepção de comunidade de interações para os funcionários, desempenhando assim o papel de contribuidor dos funcionários.
- j) competências; podem os gestores trabalharem com o desenvolvimento de habilidades dos funcionários através de treinamentos e desenvolvimento de capacidades e com isso os mesmos desenvolvem as competências para enfrentarem o incremento das demandas solicitadas à organização para atingir os seus objetivos propostos.

Os gestores podem utilizar uma terceira alternativa além das duas apresentadas para suplantar os desafios no desempenho do papel de contribuidor dos funcionários. Essa alternativa pode ser a transformação das demandas em recursos, as quais, segundo Ulrich (2003 p. 181), “[...] podem fornecer o mais vigoroso impulso a qualquer uma das técnicas discutidas” conforme apontadas anteriormente.

A saída de um funcionário através de uma entrevista de desligamento pode ajudar o gestor a perceber o que está acontecendo dentro da sua área de atuação, mas há de se aventar a possibilidade de que o atraso na percepção do que ocorre pode representar ao mesmo, indicações atrasadas e a inviabilidade da otimização das correções a serem efetuadas.

Quando o gestor começa a atuar em uma área diferente há uma natural elevação de tensão de relacionamento entre ele e os funcionários e muitas vezes percebida pelo funcionário como aumento de demandas. Com isso, no desempenho de seu papel de contribuidor dos funcionários, os gestores podem utilizar ferramentas de quebra dessa tensão como a participação das respectivas expectativas e preocupações de uma forma bem franca e cordial, levando assim ao distensionamento da relação e a um trabalho eficaz entre eles.

Outra consideração a ser efetuada na transformação de demandas em recursos é a percepção de que há impacto nas relações ampliadas dos funcionários, ou seja, de suas famílias, das políticas que a empresa utiliza. Para tanto, os gestores podem utilizar-se dessas políticas (licenças por motivos familiares, férias familiares, encontros, treinamento familiar para possíveis transferências, etc) como alavancadores da sua contribuição como defensores dos funcionários a fim de elevar a demanda e os desafios dos mesmos.

Fatores como o comprometimento e a participação dos funcionários em tomadas de decisões podem contribuir para a transformação. Segundo Ulrich (2003, p.184):

[...] envolvê-los no âmbito total do processo de decisão pode reduzir sua sensação de estar sendo controlado e aumentar seu sentimento de comprometimento. Quanto maior for o grau de envolvimento, mais o funcionário se sentirá parte de cada decisão, e o maior envolvimento se transformará em um recurso em vez de uma demanda.

Um processo normal ao qual muitas organizações passam atualmente como a reorganização de estruturas e por conseqüência com movimentação dos funcionários, pode ser revertido com o desempenho de papel pelos gestores e em conjunto com a organização, na relação de ensino e aprendizagem aos funcionários para o controle de suas próprias carreiras, com informações sobre necessidades de aperfeiçoamento contínuo, elevação de padrões de desempenho e aumento de produtividades. Com isso, os funcionários e os gestores podem estabelecer relação de confiança e compreensão quando de mudanças estruturais da organização e eventuais desligamentos serão melhores absorvidos em função da ampliação da capacidade dos funcionários, transformando assim a demanda em recurso.

3.7.3.2 Resultados do Papel de Administrador da Contribuição dos Funcionários

No desempenho do papel de contribuidor dos funcionários, os gestores segundo Ulrich (2003, p. 186), “[...] concentram-se em descobrir o equilíbrio correto entre demandas e recursos”. O equilíbrio pode levar a possibilidade de que ocorra um crescimento dos objetivos propostos pela organização, já que os gestores conseguem estabelecer através do uso de ferramentas e/ou atividades gerenciais como definição de foco, definição de prioridades, o controle e envolvimento de processos por parte dos funcionários, a colaboração e o trabalho em equipe, o desafio proposto, a comemoração de resultados atingidos, a remuneração, a comunicação, o respeito pelos funcionários, o uso de tecnologias diversas e o contínuo desenvolvimento das competências da equipe; a satisfação das expectativas dos funcionários e conseqüentemente da organização.

Os gestores quando compreendem as necessidades dos funcionários, permitem a elevação da contribuição global dos mesmos em produtividade e capital intelectual. Funcionários dedicados e competentes possibilitam que, segundo Ulrich (2003, p. 46), “[...] o capital intelectual deles torna-se um importante ativo mensurável que é refletido nos resultados financeiros da empresa”. Ao estabelecer uma relação de confiança com os funcionários, todos ganham, tanto os gestores que terão a confirmação do resultado de seu papel de contribuidor como a empresa que terá funcionários mais envolvidos, dedicados, procurando se desenvolverem e com isso trazendo inovações para a mesma e dessa forma, a agregação de valor e resultados previstos sairá de forma mais rápida e eficaz.

3.7.4 Papel de Administrador da Transformação e da Mudança

Administrar e gerir a mudança é protagonizá-la, fazer parte, ser os atores principais, começar pelos próprios gestores que deverão dar exemplos já que como cita Ulrich (2003, p. 47), “[...] transformação acarreta mudança cultural fundamental no interior da empresa”. Os gestores são considerados modelos sociais para os seus funcionários e segundo Johann (2005, p. 73) “[...] modelos sociais dão significado

aos acontecimentos e às próprias pessoas”. Os gestores deverão atuar de forma transparente e comunicar eficientemente o porquê das transformações, a fim de serem as mesmas reconhecidas e compreendidas pelos funcionários como benéficas para o atingimento dos objetivos da empresa.

3.7.4.1 Metáfora e Atividades do Papel de Administrador da Transformação e da Mudança

A visão do desempenho do papel de transformador da mudança pode ser visto sob três ângulos: o ângulo das iniciativas onde se adotam novos programas projetos ou conhecimentos; o ângulo de processos para verificar e aprimorar a maneira de executar os trabalhos e o ângulo da cultura que a partir das novas atitudes há uma troca de paradigmas conceituais. Há uma série de desafios para implementação das mudanças e cabe aos gestores tomarem iniciativas para que se tornem realidade. Ulrich (2003, p. 197) afirma que:

[...] devem converter o desejo em competência mediante a identificação e superação dos desafios responsáveis pelo sucesso da mudança. Para as mudanças de iniciativa e de processo, eles podem criar um modelo de mudança a ser aplicado a qualquer iniciativa e processo empresarial para reduzir o tempo necessário e aumentar a qualidade da mudança. Para a mudança cultural, podem criar a arquitetura e as ações que levem as empresas a introduzir novas culturas”.

Nos ângulos de iniciativa e processo, os gestores podem no desempenho do papel de agentes da mudança estabelecer a adoção de quatro passos na formação e capacitação das mesmas.

O primeiro passo é a identificação de fatores chaves de sucesso na formação da capacidade para a mudança e, em Ulrich (2003), sete são os fatores chaves importantes para os gestores atuarem:

a) a condução da mudança, ou seja, quem é o responsável para que as mesmas possam acontecer e sustentá-las, exercendo a liderança?

b) a criação de uma necessidade comum, por que realizá-la? Os funcionários precisam possuir a percepção da razão da mudança e sua importância fazendo com que eles saibam como ajudam e como serão ajudados através das mesmas;

c) a modelagem de uma visão, no sentido de que os funcionários percebam como será quando as mudanças estiverem implantadas e os benefícios aos clientes, empresa e a eles próprios?

d) a mobilização do envolvimento, os gestores verificam a possibilidade de identificação de quem mais precisa ser envolvido, como formar uma coalização de apoio e uma matriz de responsabilidades para fazer as mudanças acontecerem;

e) a modificação de sistemas e estruturas, onde os gestores que são os agentes das mudanças identificam as implicações sistêmicas e compreendem como ela será institucionalizada;

f) a monitoração do progresso, onde os gestores tentam encontrar os meios para medir as mudanças e como as mesmas serão medidas;

g) a manutenção da mudança, como fazer para que ela seja iniciada e dure através do estabelecimento de planos de curto e longo prazo e a verificação de possibilidades de adaptações ao longo do tempo.

Com a definição dos fatores chaves, os gestores podem utilizar o segundo passo na formação e capacitação das mudanças, onde poderia ser definida a medida na qual os fatores chaves para o sucesso estão sendo controlados. Nada pode ser estanque e isso também se refletirá nos fatores chaves e quando em iniciativas ou esforços de mudanças os mesmos deveriam ser controlados. Segundo Ulrich (2003, p. 199), “[...] ao revisar cada fator, a cada momento, a probabilidade de alcançar o sucesso na mudança aumenta radicalmente”. Com o uso de questões para avaliar e realizar cada fator chave pode-se disponibilizar aos que estão enfrentando a tarefa de implementação das mudanças, a identificação de quais fatores necessitam ser trabalhados e poder concentrar as energias no aprimoramento desses fatores específicos. Em Ulrich (2003, p. 205), “[...] as probabilidades de implementação de qualquer iniciativa aumentam drasticamente quando esses fatores de sucesso são avaliados, caracterizados e discutidos. O que mais importa no processo de caracterização não é a nota, mas a discussão utilizada para deduzir a nota”.

Com a caracterização, avaliação e discussão dos fatores chaves, os gestores podem avançar na identificação das atividades de aprimoramento para cada fator de sucesso. Podem os gestores proceder no auxílio ao grupo na melhoria do desempenho das atividades dos fatores que estavam com cotação abaixo do esperado. Em Ulrich (2003, p. 205), utilizar “[...] o diálogo sobre os sete fatores é, em geral, mais importante que qualquer resposta correta”, ou seja, não há receituários prontos e sim o desafio de entender o que está acontecendo e através disso, estabelecer mudanças. Há por parte da caracterização o efeito da transferência do que se conhece por mudanças bem sucedidas para aquilo que pode ser feito para o sucesso da mudança.

Na finalização do ciclo de adoção de quatro passos para a formação e capacitação das mudanças sob os ângulos das iniciativas e processos no desempenho do papel de agentes de mudanças por parte dos gestores, os mesmos conseguem perceber o último passo onde os fatores chaves de sucessos são encarados como um processo que se repete e não apenas como um fato isolado. Hoje nenhum processo se encerra e começa um outro do zero, ou seja, tudo é retro-alimentado em função da busca contínua das melhorias e mudanças necessárias à obtenção dos resultados propostos pela organização. Com isso, os fatores chaves também se retro-alimentam em função das constantes avaliações, caracterizações e discussões empreendidas pelos gestores e funcionários no estabelecimento das mudanças necessárias à organização.

No desempenho do papel de agente das mudanças, os gestores passam pela formação e capacitação das mesmas através de iniciativas e processos, mas necessariamente um ângulo, o ângulo da cultura, é importante para o conjunto da atuação dentro desse papel. Sugere-se a mudança da mentalidade. Conforme Ulrich (2003, p. 208):

[...] muitas vezes as iniciativas de mudança logo evoluem da identificação e tentativa de implantar novos programas, práticas ou processos, para uma mudança mais fundamental ou transformadora. A mudança transformadora difere das iniciativas de mudança no fato de que lida com a identidade fundamental, valores e cultura de uma empresa.

Muitas vezes, essas mudanças que começaram com alterações de práticas, processos, atividades e até mesmo pessoas, levam a renovações e/ou substituições

de valores, crenças e premissas, as quais os gestores têm a possibilidade concreta de proceder no estímulo à mudança, portanto seu agente. Como se pode perceber, essa mudança não é feita de maneira rápida, há um trabalho contínuo e incessante para que se possa transmiti-la de modo a que os funcionários fiquem comprometidos e entendidos do novo patamar diferenciado em que a organização irá proceder.

É importante que a mudança da cultura se dê em todos os níveis da organização e comece, sem dúvida nenhuma, pela percepção do corpo gestor. Em Ulrich (2003, p. 210), a mudança de cultura “[...] não é mais uma forma abstrata de ‘vantagem competitiva inimitável’ discutida em círculos acadêmicos, mas está no cerne daquilo que muitos diretores executivos definem como sua missão primeira”.

Os gestores devem atuar em toda a cadeia dentro da empresa para que possam executar suas atividades de transformação e mudanças. Em Ulrich (2003, p. 48), “[...] essas atividades incluem a identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas e criação – e execução – de planos de ação”. Os gestores devem unir a capacidade intelectual com a competência organizacional nas transformações e mudanças a serem introduzidas e fazer com que todos os envolvidos participem a fim de que com isso aja a união total no alcance dos resultados a serem obtidos na empresa.

Para o sucesso da mudança de cultura, o gestor através do desempenho de seu papel de agente da mudança, passará por cinco passos ou etapas para a concretização da mudança da cultura dentro da organização. Começará com os seguintes passos:

- a) definição e esclarecimento do conceito de mudança da cultura;
- b) explicação do porque da mudança será fundamental ao sucesso da organização;
- c) definição de processo para avaliação da cultura corrente e a desejada e respectiva divergências;
- d) identificação de abordagens alternativas para gerar mudança de cultura;
- e) elaboração de um plano de ação que integre as múltiplas abordagens da mudança da cultura.

Como definição e esclarecimento do conceito de mudança de cultura, os gestores tendem a passar por dois processos que irão mover a mudança: informação e comportamento. É um caminho para a construção da mentalidade comum, fazendo com que quanto maior o nível de informação, mais tanto funcionários, clientes e fornecedores absorverão a mudança de cultura e agirão em função da nova mentalidade comum vigente na organização. Em Ulrich (2003, p. 215):

[...] o efeito de uma mentalidade comum é o compromisso, de funcionários e demais envolvidos, com o pensamento e a ação em conformidade com as necessidades e valores da organização. Para mudar uma mentalidade comum, os executivos precisam emitir novos sinais de informação e/ou alterar o comportamento dos funcionários”.

No segundo passo que discorre sobre a explicação do porque é fundamental a mudança da cultura para o sucesso da organização pode ser utilizada a questão da relação consenso cultural versus desempenho, mostrada no gráfico abaixo:

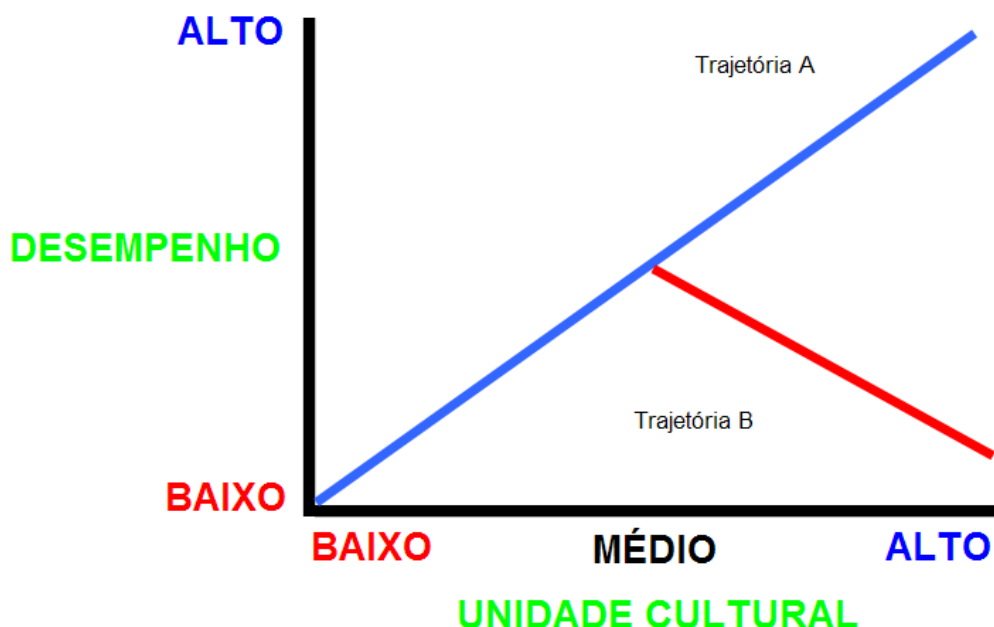


Figura 11: Unidade Cultural e desempenho
Fonte: Ulrich, 2003, p. 216.

A ilustração acima apresenta definida a questão de que mesmo com cultura sólidas nas organizações A e B, uma possui um desempenho melhor (A) do que a outra (B). Segundo Ulrich (2003, p. 216), “[...] não basta um mero consenso cultural:

é preciso que ele seja a cultura correta”. Uma coesão na unidade cultural passa não por uma definição estática e imóvel e sim pela constante adaptação frente aos desafios que a organização enfrenta em sua busca pelos resultados. Com isso, os gestores possuem ferramentas de possibilitar à organização passar de uma cultura de antigas necessidades empresariais para a cultura que agregue as necessidades empresariais do momento, fazendo com que todos os funcionários percebam o nível de transformação dos negócios e da própria organização no mundo atual.

Como tem-se visto ao longo deste estudo, os gestores precisam estabelecer uma série de processos, de definições e ajustes necessários à organização ao longo do desempenho de seus papéis. No caso de uma mudança de cultura isso não seria diferente (simplesmente muda-se uma cultura e comunica-se a todos os envolvidos), e os gestores em um terceiro passo necessitariam de proceder a definição de um processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas. Pode-se através de um processo interno e outro externo, onde no âmbito interno se abordaria a membros da organização independentemente de sua posição, a maneira pela qual a organização seria conhecida pelos respectivos clientes e no âmbito externo a maneira pelo qual clientes e/ou fornecedores da organização procedam a escolha da mesma. Através da implantação do processo, os gestores possibilitam a criação da mentalidade comum e a mudança da cultura numa similaridade bastante alta indo tanto dos funcionários (internamente) quanto aos clientes externos (consumidores/fornecedores).

Os gestores no desempenho do papel de agentes das mudanças nesta questão de mudança de cultura, e no afã de definir as melhores práticas para criação das novas mentalidades comuns, passam por um quarto passo onde identificarão abordagens alternativas para gerar a mudança de cultura. Como os gestores já passaram pelos passos anteriores e conseguiram analisar e identificar possíveis divergências entre a antiga e a nova cultura, pode-se analisar qual tipo de abordagem será utilizada na organização. As abordagens mais difundidas são apresentadas na figura abaixo:

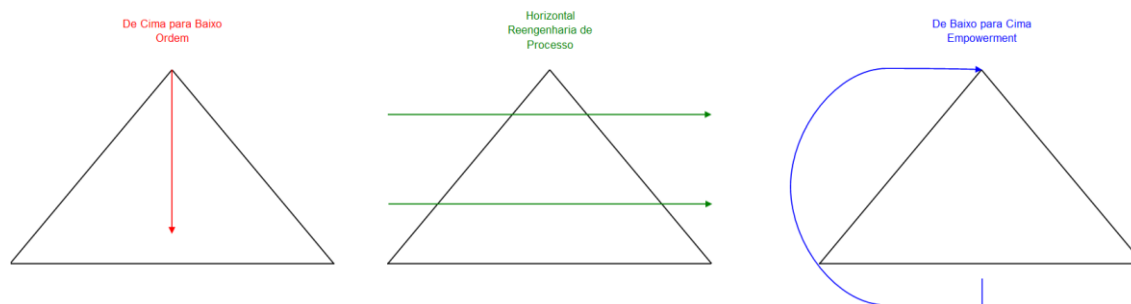


Figura 12: Tipos de mudança de cultura
 Fonte: Ulrich, 2003, p. 221.

Não existe a “receita pré-definida”, depende muito de como a empresa trabalha a questão. Na primeira abordagem percebe-se que a mudança ocorre da cúpula da organização para baixo. Pode ser boa ao passar uma mensagem uníssona e procura moldar os funcionários à mesma e pode ser ruim no fato de não absorver os funcionários no processo e entendimento da mudança da cultura. Na opção de uma mudança cultural horizontal através da reengenharia de processos, os gestores mapeiam analisam e reformulam ou criam processos e com isso um novo pedaço de cultura e mentalidade fica registrado, sendo benéfico à organização, mas pode demandar segundo Ulrich (2003, p. 224), “[...] uma quantidade enorme de tempo para ser concluída”, fundamentalmente em nossos tempos de constantes mudanças empresariais. Na terceira abordagem, aquela feita através de *empowerment*, o estabelecimento da nova cultura é refletido quando as respostas dos funcionários, ou seja, suas ações são feitas de forma rápida. São muito mais que meras sugestões de funcionários, e segundo, Ulrich (2003, p. 225), “[...] concentram-se em traduzir uma mentalidade específica em comportamento específico do funcionário[...] ” e “[...] são conjuntos integrados de atividades que delegam poder aos funcionários para agirem com base na nova cultura”.

Conforme falado anteriormente neste tópico, não há definições pré-estabelecidas e com isso, os gestores não podem utilizar somente uma abordagem para desempenharem o papel de agentes da mudança no quesito mudança de cultura. Para tanto, há a possibilidade da utilização do quinto passo para a concretização da mudança da cultura por parte dos mesmos, elaborando um plano de ação que integre as múltiplas abordagens da mudança de cultura e que foram abordadas acima. Utilizando-se de forma holística as abordagens, podem os gestores repassar as informações necessárias, modelando o comportamento e estabelecendo

a partir disso, uma mudança cultural de forma clara e sustentada. O plano de ação integrado possibilita esse estabelecimento.

Os gestores como desempenhadores do papel de agentes das mudanças tanto na parte de iniciativas e processos, que são as capacidades, quanto na cultura, necessitam circular por caminhos/proposições distintas que entrelaçam a relação dos mesmos com a organização e os funcionários. Os gestores atuam defendendo, patrocinando, facilitando, projetando e demonstrando por eles mesmos as mudanças efetuadas dentro da organização. Eles são parte integrante e atuante nas mudanças a serem implementadas e as mesmas só acontecem se eles mesmos mudam.

3.7.4.2 Resultados do Papel de Administrador da Transformação e da Mudança

A criação e a implementação das mudanças são os resultados obtidos pelos gestores no desempenho do papel de agentes da mudança. Isso passa pela capacidade de mudar que é em muitas vezes, um grande obstáculo para a implementação. Reconhecer que mudar a si mesmo, ou seja, fazer autocrítica é muito difícil. Em Ulrich (2003, p. 190), o sucesso do gestor como agente de mudança “[...] depende de que ele consiga substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades”. Vencendo essa etapa e demonstrando-a a seus funcionários, os gestores estarão patrocinando uma parceria organizacional onde todos colherão os frutos dos benefícios, já que a percepção do envolvimento desde a alta direção ficará evidente e trará agregação de valor para a empresa e todos os envolvidos.

Ser um executor real do papel de agente da mudança por parte do gestor passa basicamente por dois pilares de atuação, que são: as iniciativas e processos; e a cultura. No campo de iniciativas e processos, os gestores utilizam modelo para ser utilizado em qualquer uma delas, permitindo a identificação de fatores chaves de sucesso na formação da capacidade para a mudança, a definição da medida do controle dos fatores, a identificação das atividades de aprimoramento dos fatores e encará-los como um processo contínuo de retro-alimentação, onde permitirá a organização estar em processo de aprendizagem permanente. Para tanto, o êxito

passa pela mudança da cultura, onde os gestores para completar a atuação dentro desse papel de agentes da mudança, definem e esclarecem o conceito da mudança de cultura, explicam a importância para o sucesso da organização, atuam em um processo de avaliação da cultura atual, a cultura desejada e as diferenças entre as duas, complementando com a identificação e estabelecimento de um plano de ação para as múltiplas abordagens possíveis quando da mudança de cultura. Com o uso do referencial teórico e a aplicação das ferramentas por parte dos gestores no desempenho do papel de agentes da mudança, podem os mesmos com relação à mudança, segundo Ulrich (2003, p. 232), “[...] encará-la como uma amiga, e não inimiga; como uma oportunidade, e não um risco; como uma vantagem competitiva e como uma fonte de valor, e não um obstáculo”. Além disso, os gestores como agentes de mudança, em Ulrich (2003, p. 48), “[...] ajudam a fazer com que ela aconteça; compreendem os processos cruciais para a mudança, geram dedicação a esses processos e garantem que ela ocorra conforme pretendida”.

Abordando o referencial conceitual de gerência, liderança e gestão de pessoas, pode-se estabelecer que estas serão de importância fundamental à pesquisa proposta. Essa proposta passará pela identificação da maneira como os gestores de uma empresa de serviços atuam sob o ponto de vista dos papéis apresentados pelo modelo de Ulrich aos profissionais de RH (2003), quais sejam: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente da mudança e defensor dos funcionários. Cabe destacar aqui que se pretende avaliar e analisar a possibilidade de transposição de tal modelo, migrando da área de RH para os gestores de pessoas em geral.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De modo a responder as questões de pesquisa e os objetivos propostos nessa dissertação, foram utilizados diferentes procedimentos metodológicos. Apresenta-se inicialmente uma revisão conceitual sobre os mesmos, destacando-se em seguida aqueles utilizados nesta dissertação. Desta forma, torna-se mais claro compreender o delineamento e a estratégia de pesquisa adotada, bem como: a unidade de análise, a definição do público alvo do estudo, as técnicas de coleta e análise de dados, a validação do instrumento de pesquisa utilizado e a caracterização da amostra.

4.1 METODOLOGIA, DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Pesquisa é um termo que sugere a utilização de procedimento científico para responder questões desenvolvidas. Roesch (2006, p. 119) declara que “[...] envolve uma comparação entre teoria e realidade e, tendo em vista seu caráter acadêmico, requer a utilização de elementos do processo científico”.

Considerando Bryman (1989), a metodologia de pesquisa possui duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa, e a partir delas há a decorrência de dois tipos de métodos: os qualitativos e os quantitativos. Para Nakano e Fleury (1996), os métodos quantitativos são chamados de tradicionais e os métodos qualitativos são chamados de não-tradicionais.

O envolvimento entre teoria e realidade na pesquisa pode ser apresentado de maneira didática na figura a seguir baseado em Wallace (1971):

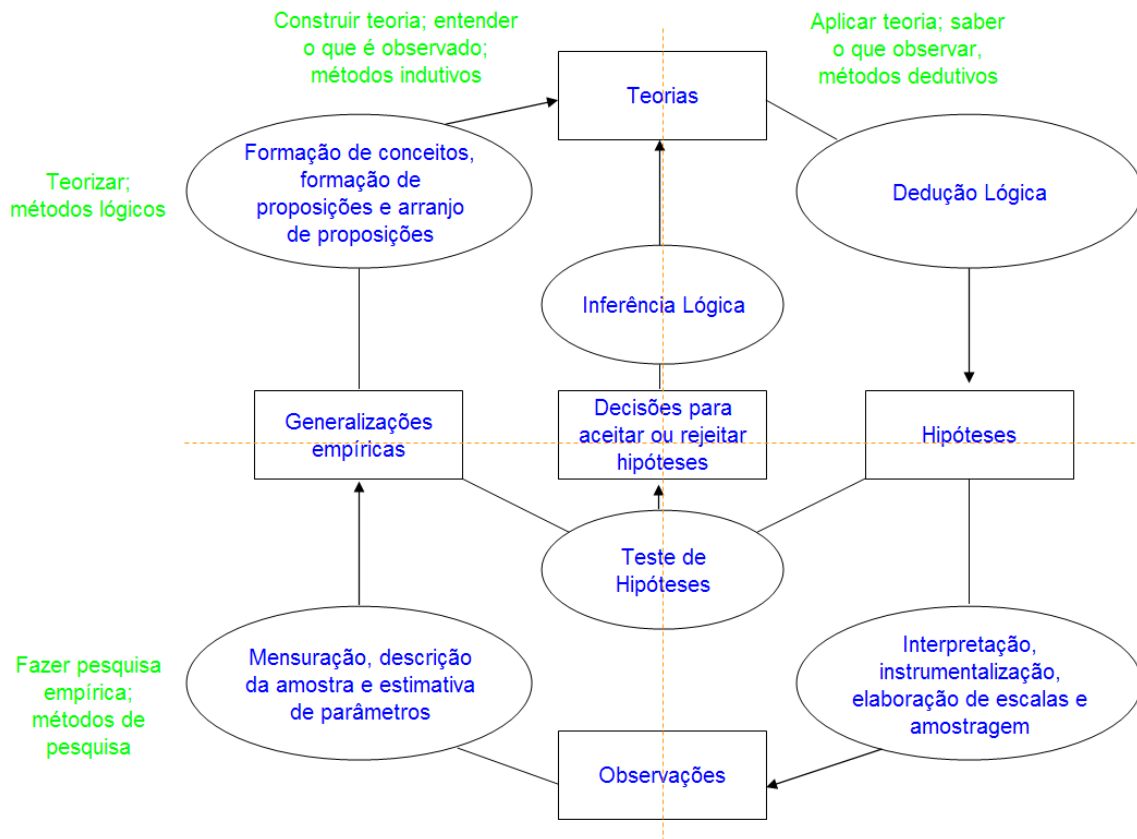


Figura 13: Elementos do processo científico através do diagrama Wallace
 Fonte: Adaptado de Roesch, 2006, p. 121.

O diagrama de Wallace (1971) permite uma visão clara do processo científico e em uma ligação com os estudos de Bryman (1989) e Nakano e Fleury (1996), percebe-se segundo Roesch (2006, p. 120) que “[...] os processos dedutivo e indutivo são fases inseparáveis e complementares da descoberta científica, enquanto o processo dedutivo está relacionado com o paradigma positivista, ou, ainda, denominado pesquisa quantitativa; o processo indutivo é melhor explorado pelo paradigma fenomenológico, ou pesquisa qualitativa”.

Como foi abordado na questão teórica do projeto, muitas vezes não existe “receita ou pacote ideal” para soluções de questões enfrentadas no dia a dia. Tudo depende de percepções, conhecimento, ambiente, estruturas e o que mais estiver envolvido nas mesmas. Não é diferente também na questão de pesquisa quanto ao uso de métodos e técnicas a serem utilizadas em um projeto. A mesma deve estar alinhada com o problema formulado, aos objetivos e possíveis limitações que o pesquisador possa enfrentar e não é improvável que se utilize mais de um método. Baseado nos tipos de projeto, métodos e técnicas existentes, pode-se utilizar a figura abaixo para compreender a correlação entre eles:

Propósitos do Projeto	Método (delineamento)	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise
	PESQUISA QUANTITATIVA		
Pesquisa aplicada (Gerar soluções potenciais para os problemas humanos)	- Experimento de campo - Pesquisa descritiva - Pesquisa exploratória	- Entrevistas - Questionários - Observação - Testes - Índices e relatórios escritos	- Métodos estatísticos (frequência, correlação, associação...)
Avaliação de resultados (Julgar a efetividade de um plano ou programa)			
Avaliação formativa (Melhorar um programa ou plano; acompanhar sua implementação)			
	PESQUISA QUALITATIVA		
Pesquisa diagnóstico (Explorar o ambiente organizacional e de mercado; levantar e definir problemas)	- Estudo de caso - Pesquisa-ação - Pesquisa participante	- Entrevistas em profundidade - Uso de diários - Observação participante - Entrevistas em grupo - Documentos - Técnicas projetivas - Histórias de vida	- Análise de conteúdo - Construção de teoria (grounded theory) - Análise de discurso
Proposição de planos (Apresentar soluções para problemas já diagnosticados)			

Figura 14: Tipos de projetos, métodos e técnicas de pesquisas científicas.
Fonte: Roesch, 2006, p. 127.

A utilização do método ou delineamento de uma pesquisa ocupa a faixa de transição entre uma construção teórica e fato(s) existente(s), e a formatação do mesmo se dá através do uso de uma estratégia ou plano que indicará as operações para realizá-lo. Em Gil (1991), essa etapa é a utilização por parte do pesquisador de métodos particulares já que o mesmo está preocupado com os meios técnicos da investigação.

O uso de quaisquer estratégias ou métodos, como comumente percebe-se, possui suas vantagens e desvantagens e segundo Yin (2005, p. 19), “[...] dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos”.

A figura a seguir consegue estabelecer de forma didática a diferenciação entre as estratégias de pesquisa e as condições acima descritas:

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Técnicas de Análise
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Figura 15: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa
 Fonte: Yin, 2005, p. 24.

A partir dos projetos, métodos (estratégias) e técnicas de pesquisas científicas apresentadas, faz-se uma abordagem sobre dois métodos, a pesquisa survey e o estudo de caso, os quais apresentam características dentro da proposta da dissertação.

4.1.1 Estudo de Caso

Já que se examinam fatos atuais dentro dos seus ambientes naturais e que são descritos e explicados, conforme Yin (2005, p. 19) “[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Em Roesch (2006, p. 199), o uso dessa estratégia de pesquisa é o de melhor valia, pois os pesquisadores em geral “[...] focalizam suas pesquisas em ambientes definidos por uma ou poucas organizações, e, sobretudo, não contam com uma equipe para desenvolver a pesquisa de campo”.

Baseado nos estudos efetuados por Platt (1992 apud YIN, 2005, p. 32), em que a estratégia de estudo de caso inicia com uma lógica de planejamento, Yin pôde conceber uma definição técnica para estudo de caso em duas frentes. Na primeira,

Yin (2005, p. 32) escreve que “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o técnico e o contexto não estão claramente definidos”. Na segunda, Yin (2005, p. 33) informa que:

[...] a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O alcance do que estudou Yin (2005) indica que o método do estudo de caso, possui abrangência, indo de uma lógica de planejamento, de técnicas de coletas de dados e abordagens à análise dos mesmos.

A partir dos estudos de Yin (2005) sobre estudos de caso, o mesmo conseguiu construir uma matriz 2x2 com os tipos básicos de projetos para estudos de caso. São quatro projetos básicos resultantes da combinação entre projetos holísticos (unidade única de análise) e incorporados (unidades múltiplas de análise); e projetos de caso único ou projetos de casos múltiplos. Podemos ter projetos holísticos de caso único (tipo 1); projetos incorporados de caso único (tipo 2); projetos holísticos de casos múltiplos (tipo 3) e projetos incorporados de casos múltiplos (tipo 4). A matriz de Yin possui a seguinte configuração:

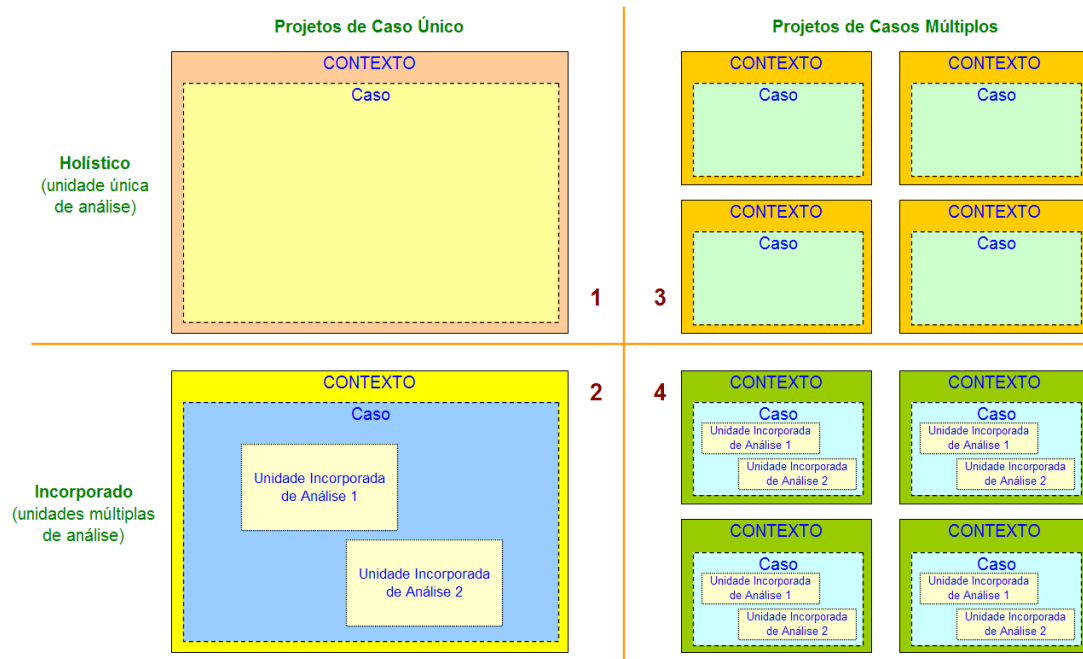


Figura 16: Tipos básicos de projetos para estudos de caso
Fonte: Yin, 2005, p. 61.

Existe, segundo Yin (2005) uma necessidade de decisão, antes da coleta de dados da pesquisa, de escolher entre um projeto de estudo de caso único e de casos múltiplos ao se formular as questões da pesquisa.

Para solidificar a escolha, pode-se basear nos cinco fundamentos lógicos apresentados por Yin (2005, p. 62-63) para projeto de estudo de caso único e recordar que “[...] um estudo de caso único é análogo a um experimento único, e muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único”:

- a) quando o caso único representa o caso decisivo a testar uma teoria bem formulada.

A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria deve existir um caso único que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante (YIN, 2005, p. 62);

- b) quando o caso representa um caso raro ou extremo. “Essas duas situações ocorrem, em geral, na psicologia clínica, na qual uma lesão ou

um distúrbio específico pode ser tão raro que vale a pena documentar e analisar qualquer caso único” (YIN, 2005, p. 62);

- c) quando o caso é representativo ou típico. “Aqui, o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia. O estudo de caso pode representar um projeto típico entre muitos projetos diferentes” (YIN, 2005, p. 63);
- d) quando o caso é revelador. “Essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica” (YIN, 2005, p. 63);
- e) quando o caso é longitudinal. Para Yin (2005, p. 63) é:

[...] estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo. A teoria de interesse provavelmente especificaria como certas condições mudam com o tempo, e os intervalos desejados de tempo a serem selecionados refletiriam os estágios presumidos nos quais as alterações devem se revelar.

Em Yin (2005 p. 109), os dados de um estudo de caso podem advir de muitas fontes de evidência, mas seis são consideradas distintas:

- a) documentação;
- b) registros em arquivos;
- c) entrevistas;
- d) observação direta;
- e) observação participante;
- f) artefatos físicos.

Além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. Inclui-se aqui o uso de:

- várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas);
- um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso);
- um encadeamento de evidências (ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou) (YIN, 2005 p. 109).

As seis fontes de evidências apresentadas por Yin (2005) podem ser demonstradas, a partir da caracterização de pontos fortes e pontos fracos, conforme abaixo:

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - Estável. Pode ser revisada inúmeras vezes; - Discreta. Não foi criada como resultado do estudo de caso; - Exata. Contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; - Ampla cobertura. Longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de recuperação. Pode ser baixa; - Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; - Relato de vieses. Reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; - Acesso. Pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para documentação]; - Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para documentação]; - Acessibilidade aos locais devido a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionadas. Enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; - Perceptivas. Fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Vieses devido a questões mal-elaboradas; - Respostas viesadas; - Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; - Reflexibilidade. O entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> - Realidade. Tratam de acontecimentos em tempo real; - Contextuais. Tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Consomem muito tempo; - Seletividade, salvo ampla cobertura; - Reflexibilidade. O acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; - Custo. Horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para observação direta]; - Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para observação direta]; - Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; - Capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Seletividade; - Disponibilidade

Figura 17: As seis fontes de evidências. Pontos fortes e pontos fracos

Fonte: Yin (2005, p. 113)

Com o uso de várias fontes de evidências, segundo Yin (2005, p. 126) “[...] permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação”, nominado também como processo de triangulação de fontes de dados, o qual permite a corroboração do fato ou fenômeno por parte do pesquisador. Isto fica mais facilmente percebido através da figura a seguir:

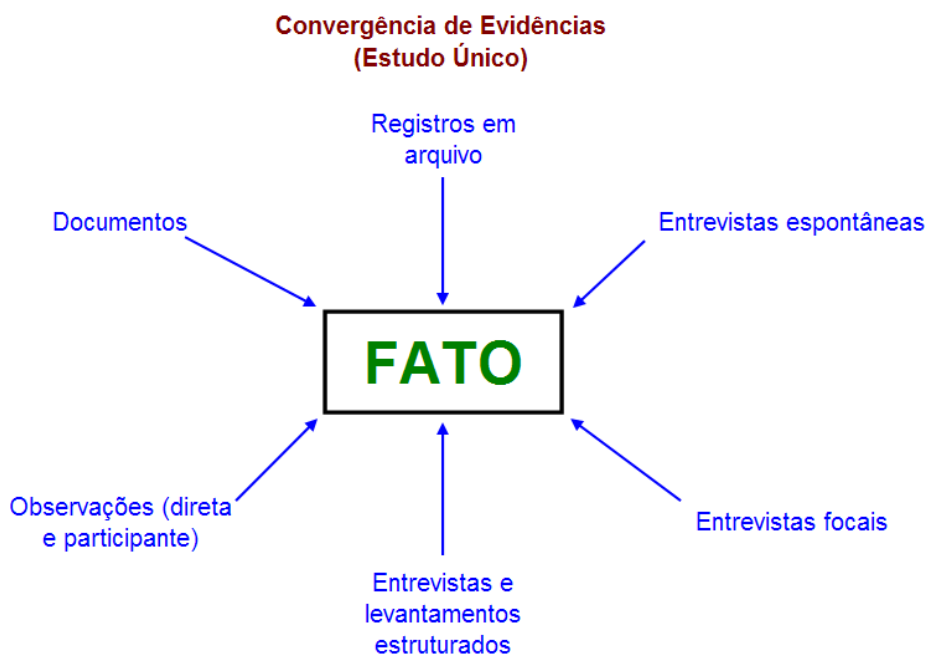


Figura 18: Convergência de várias fontes de evidências
Fonte: Yin (2005, p. 127)

4.1.2 Pesquisa Survey

Não existem, como vêm sendo demonstrado ao longo do estudo, maneiras/modos únicos ou exatos de serem feitas quaisquer coisas desejáveis. Não é diferente também no uso de ferramentas metodológicas. Uma outra que pode ser utilizada é a pesquisa *survey*. Conforme Babbie (2003, p. 82), “[...] métodos de *survey* não são apropriados a muitos tópicos de pesquisa, nem oferecem necessariamente a melhor abordagem [...] mesmo assim, [...] é particularmente eficaz quando combinado com outros métodos”.

Suas características científicas, segundo Babbie (2003), são:

- a) é lógica: facilita a aplicação do pensamento lógico, possibilitando desenvolvimento e testes passo a passo, envolvendo diversas variáveis em interação simultânea;
- b) é determinística: possibilita a clarificação do sistema de causa e efeito e a amplitude de casos e variáveis permite o exame de variáveis intervenientes;

- c) é geral: passam da descrição de uma amostra particular para o entendimento de uma população maior da qual a amostra foi selecionada.
- d) é parcimoniosa: em função da grande quantidade de variáveis, pode-se examinar criteriosamente a importância relativa de cada uma, possibilitando a construção de vários modelos explicativos e selecionar os que atingem os objetivos do estudo;
- e) é específica: cada passo do método para gerar conceituações e medidas é demonstrado através especificações próprias do estudo.

Pesquisas *survey* podem ser de diferentes tipos, entre os quais podemos incluir censos demográficos, pesquisas de opinião, pesquisas de mercado, estudos acadêmicos, estudos epidemiológicos, etc. Há uma variedade de propósitos e interesses na execução da pesquisa *survey*, mas segundo Babbie (2003, p. 95), “[...] três objetivos gerais permeiam todos esses interesses: descrição, explicação e exploração”. As características sobre os objetivos referidos podem ser vistos de maneira gráfica na figura a seguir:

Objetivo	Características
Descrição	- descobre a distribuição de certos traços e atributos da amostra; - descrevem sub-amostras e as comparam;
Explicação	- faz asserções explicativas sobre a amostra; - requer o uso de análise multivariada, ou seja, o uso simultâneo de duas ou mais variáveis;
Exploração	- fornece mecanismos de busca quando se está começando a investigação de algum tema; - suscita novas possibilidades.

Quadro 5: Objetivos da pesquisa *survey*
Fonte: Baseado de Babbie, 2003.

As pesquisas de *survey* podem apresentar um ou até os três objetivos básicos descritos anteriormente, mas segundo Babbie (2003, p. 98), “[...] estes objetivos provêm princípios organizacionais úteis no desenho de *survey*”.

Antes de serem relatados os diversos tipos de desenhos possíveis para que sejam alcançados os objetivos de uma pesquisa *survey*, cabe comentar sobre um termo importante dentro da mesma, as unidades de análise.

A unidade de análise é um termo que corresponde ao que vai ser estudado na pesquisa *survey*. Ela pode ser pessoa, famílias, cidades, estados, empresas, etc., e

segundo Babbie (2003, p. 98), “[...] quaisquer que sejam as unidades de análise, dados são colhidos para se descrever cada unidade individual (por exemplo, uma pessoa)”. Podem ser descritas com base nos seus componentes e dos termos dos grupos a que pertencem, sendo importante que os dados usados para a descrição sejam previamente identificados. Através de sua determinação, pode-se analisar e computar os dados usando o arquivo correspondente.

Passando pelos objetivos e as unidades de análise de uma pesquisa *survey*, pode-se passar pela escolha dos diversos desenhos possíveis para a mesma. Existem, conforme Babbie (2003), desenhos básicos como as *surveys* interseccionais (cross-sectional), as *surveys* longitudinais, o uso das *surveys* interseccionais como aproximação de *surveys* longitudinais; e algumas variações possíveis dos desenhos básicos, como as amostras paralelas, os estudos contextuais e os estudos sociométricos.

As características dos desenhos (básico e variações) possíveis para uma pesquisa *survey* são apresentadas na figura a seguir:

Desenho	Características
Survey Interseccional (básico)	<ul style="list-style-type: none"> - descreve alguma população maior na mesma ocasião, para dados de uma amostra colhidos num certo momento; - determina relações entre variáveis na época do estudo;
Survey Longitudinal (básico)	<ul style="list-style-type: none"> - permitem análise de dados ao longo do tempo, podendo ser: <ul style="list-style-type: none"> a) estudos de tendências: onde a amostra pode ser estudada em ocasiões diferentes, envolvendo até longos períodos de coleta de dados; b) estudos de cortes: focaliza a mesma população específica cada vez que os dados são coletados, embora as amostras estudadas possam ser diferentes; c) estudos de painel: envolvem a coleta de dados, ao longo do tempo, da mesma amostra de respondentes, têm de ser realizados com parte de um programa de pesquisas, sendo o que mais se aproxima do clássico experimento em laboratório.
Interseccional como aproximação de Longitudinal (básico)	<ul style="list-style-type: none"> - é a mais usada, embora na maioria das questões que o pesquisador quer responder, exista alguma noção do tempo; - podem ser interpretados logicamente, para

	indicar um processo temporal;
Amostras paralelas (variação)	- separa-se cada população amostrada, administrando o mesmo questionário; - uma amostra de população pode ser usada para gerar a amostra da outra;
Estudos Contextuais (variação)	- usam-se os dados colhidos sobre partes do ambiente ou meio da pessoa para descrever o indivíduo; - os dados colhidos sobre os contextos dos respondentes devem estar identificados com eles;
Estudos Sociométricos (variação)	- permite a observação das inter-relações entre membros de uma amostra, permitindo o exame de vários fatores;

Quadro 6: Possíveis desenhos da pesquisa *survey*

Fonte: Baseado de Babbie, 2003.

A partir do conhecimento dos objetivos propostos para a pesquisa *survey*, pode-se estabelecer o desenho apropriado. Com isso, desenhos diferentes serão necessários para pesquisas diferentes.

Conforme Roesch (2006, p. 140), em uma pesquisa de caráter quantitativo “[...] os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo[...]”, mas mesmo assim, “[...] ambas as fases estão relacionadas, já que a maneira como os dados são coletados determina o tipo de análise que é possível realizar [...]”. Segue Roesch (2006, p. 14), informando que “[...] as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios. Estes não são “criados” pelo pesquisador e são normalmente denominados de dados secundários, em contraste com os dados primários que são colhidos diretamente pelo pesquisador [...]”, ou seja, a entrevista, o questionário, os testes e a observação.

Com o conteúdo apresentado sobre as duas ferramentas metodológicas mais utilizadas, o estudo de caso e a pesquisa *survey*, pode-se abordar a seguir, técnicas de análise necessárias a elaboração de um projeto de estudo.

4.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Podem-se caracterizar as técnicas de análise de um estudo proposto a partir da abordagem de metodologia de pesquisa de Bryman (1989), que são a pesquisas quantitativas e as qualitativas.

Na pesquisa quantitativa, a técnica de análise utilizada são os métodos estatísticos. Através da utilização de softwares estatísticos e computadores, os dados coletados são analisados, e segundo Roesch (2006, p. 150), “[...] tipicamente as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras”. Há um caminho lógico do processo de análise de dados, passando por etapas conforme Oppenheim (1993), que seriam:

- a) análise univariada;
- b) análise bivariada;
- c) análise multivariada;
- d) estudos a respeito de certos subgrupos.

Análise univariada segundo Babbie (2003, p. 337), “[...] é o exame da distribuição de casos de apenas uma variável de cada vez”. Podem-se comparar as características da amostra com a da população; verificar se houve número suficiente de casos para cada subgrupo dos respondentes, permitindo comparações e indicar a necessidade ou não de coleta de dados adicionais.

A análise bivariada é a descrição de subgrupos, e conforme Babbie (2003, p. 349), “[...] você tem total liberdade para escolher a variável de estratificação que quiser e descrever cada subgrupo no termos de qualquer outra variável”. Inclui tabulações cruzadas e possibilidade de cálculos de diferentes medidas de associação entre as variáveis. Nesta análise, é importante o conhecimento das variáveis dependentes e independentes do estudo.

Quando a variável dependente é explicada através de mais de uma variável independente, tem o que se chama de análise multivariada. Ela pode determinar quais as variáveis que contribuem mais ou menos para explicar certos comportamentos, implicando que muitas vezes é necessária a agregação de variáveis.

Os estudos a respeito de certos subgrupos ocorrem a partir da tabulação e análise dos principais resultados da pesquisa ou quando há a necessidade de levantamento de novas questões.

As análises estatísticas acima, utilizadas nas pesquisas de abordagem quantitativa, permitem conforme Oppenheim (1993, p. 157), “[...] extrair sentido dos dados, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante”.

As técnicas de análise mais utilizadas nas pesquisas qualitativas são:

- a) análise de conteúdo;
- b) construção de teoria (grounded theory);
- c) análise de discurso.

A análise de conteúdo é feita a partir dos dados coletados em questionários com questões abertas, entrevistas, observações e normalmente as mesmas são apresentadas em forma de textos. Mesmo com a possibilidade de utilização de softwares onde é possível o auxílio na análise textual, segundo Roesch (2006, p. 170) esses “[...] não substituem o trabalho intelectual do pesquisador de conceituação, codificação e interpretação do texto”. O método da análise de conteúdo possibilita a utilização de procedimentos para buscar inferências coerentes a partir de um texto, gerando indicadores quantitativos e segundo WEBER (1990, p. 70), “[...] cabe ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando teorias relevantes”. Na construção da codificação, pode-se utilizar o roteiro sugerido por Weber (1990), para realizar a análise e apresentado a seguir:

- a) defina as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo);
- b) defina as categorias. A maioria dos procedimentos estatísticos requer categorias mutuamente exclusivas;
- c) a partir das categorias criadas, vislumbre codificar uma parte do texto. O teste fará que possa ser feita revisão no sistema de classificação adotado;
- d) codificar todo o texto;
- e) em um número grande de casos, estratificar as respostas, elaborando comparações entre grupos;

- f) apresentar os dados de forma clara e criativa, como através de quadros comparativos;
- g) interpretar os dados a partir das teorias conhecidas ou levantar algumas hipóteses.

O enfoque de construção de teoria chamado também de grounded theory surgiu com Glaser e Strauss (1967), significando a construção de uma teoria a partir de dados baseados na realidade, considerando-o um meio poderoso para o entendimento de uma realidade e desenvolvimento de estratégias de ação e medidas para o controle da mesma. É importante que o pesquisador tenha experiência e domínio de seu campo de atuação para construir sua teoria a partir dos dados, mas mesmo que o estudo esteja apenas iniciando, Strauss e Corbin (1990), apontam para um procedimento chamado de codificação aberta, para aproveitamento de elementos abordados a fim de que se possa enriquecer a análise dos dados qualitativos, ultrapassando a uma simples narrativa do que foi coletado ou observado. Para isso, Strauss e Corbin (1990), apontam os seguintes passos:

- a) conceituar: atribuir nomes a sentenças, observações ou incidentes, possibilitando que fenômenos similares acabem recebendo o mesmo nome;
- b) categorizar: agrupar conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno;
- c) nomear categorias: a partir do agrupamento dos conceitos pertencentes ao mesmo fenômeno chamado de categoria, esta deverá receber um nome;
- d) desenvolver as propriedades e dimensões das categorias: propriedades são as características e atributos de uma categoria e as dimensões representam o local da mesma em um contexto, fazendo com que se possam estudar relações entre categorias e encontrar padrões nas respostas;

Finalizando os critérios de análise de dados em pesquisas qualitativas, a análise de discurso permite focalizar a linguagem usada nos textos sociais, escritos ou falados, através dos materiais vindos de entrevistas, respostas abertas de questionários, discussões de grupo e documentos (MARSHALL, 1994). O interesse

fica focado na regularidade da linguagem, ou seja, nos significados e conceituações partilhados pelos indivíduos. Conforme Roesch (2006, p. 173), “[...] não se originam do indivíduo, mas são resultado do meio cultural e histórico do grupo e são também comunicados socialmente”. Neste tipo de análise, Marshall (1994) sugere a adoção de alguns passos que contribuirão para a elaboração da mesma:

- a) identificar repertórios interpretativos: com a leitura, releitura e o isolamento de similaridades, processo repetido várias vezes, permite a extração de construções compartilhadas ou sistemas de significados, ou seja, repertórios;
- b) examinar as conseqüências do uso dos repertórios: essa relação entre vários repertórios possibilita verificar se um está sendo utilizado para complementar ou para enfraquecer o outro.

Com a verificação teórica dos métodos de pesquisa científica e técnicas de análise que foram apresentadas até o momento, pode-se fazer a caracterização metodológica para o estudo proposto nesta dissertação e que será demonstrada a partir do próximo item.

4.3 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO

Baseado nas questões metodológicas e processos de pesquisa apresentados neste capítulo, pode-se transcrever em duas figuras, o resumo do método da pesquisa e a estrutura do processo de pesquisa desenvolvido pelo pesquisador. Após, será comentado as escolhas, dando fundamento ao estudo desta proposta de dissertação.

Tópico	Adotado nesta pesquisa
Propósito do Projeto	Pesquisa-diagnóstico
Abordagem	Descritiva/Exploratória; Quantitativa/Qualitativa
Condições para escolha do método	Técnicas de Análise; Pergunta "como"; Sem controle sobre eventos comportamentais; Focaliza eventos contemporâneos
Estratégia e Método de Coleta	Estudo de caso construído com levantamento de dados survey
Unidade de análise	Análise dos papéis dos gestores
Tipo básico de pesquisa com o método estudo de caso	Caso único holístico

Quadro 7: Resumo da Metodologia da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tópico	Adotado nesta pesquisa
Tema	Gestores - Multiplicidade de papéis a serem desempenhados
Teoria	Investigar a aplicabilidade dos conceitos do modelo de ULRICH (2003) baseado em gestores de RH, para que se possa analisar se os mesmos possam ou estão sendo utilizados pelos gestores das demais áreas da organização. Tal modelo caracteriza-se por propor uma atuação dos gestores de RH em múltiplos papéis: Estratégico, Operacional, Processos e Pessoas
Pergunta	Como os gestores de uma empresa de serviços estão transitando nos papéis, estratégicos, operacional, de processos e de administração de pessoas (ULRICH, 2003)?
Proposições	1 - Pode se ampliar o conceito do modelo de Ulrich (2003) para todos os gestores?; 2 - Como andam os gestores no desempenho dos papéis?; 3 - O que os gestores pensam sobre a multiplicidade dos papéis?; 4 - Há predominância de algum dos papéis do modelo?
Metodologia	Investigação baseada nos métodos de pesquisa survey e estudo de caso
Operacionalização	1 - Revisão e consulta bibliográfica sobre gestão de pessoas; 2 - Demonstração e descrição bibliográfica do conceito de Ulrich em cada papel; 3 - Propor desenvolvimento de um instrumento que avalie os papéis; 4 - Aplicação do instrumento de pesquisa em uma empresa de serviços
Dados	1 - Levantamento de dados na aplicação do questionário (questões fechadas e abertas) em uma amostra 2 - Utilização de software estatístico para análise de dados (questões fechadas) 3 - Análise estatística (uni, bi, multivariadas e testes) e de conteúdo

Quadro 8: Estrutura do Processo de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Baseado na questão de pesquisa “Como os gestores de uma empresa de serviços estão fazendo uso dos papéis, parceiro estratégico, especialista administrativo, agente da mudança e defensor dos funcionários (ULRICH, 2003)?”, e dos objetivos específicos desta dissertação, o estudo tem uma delimitação metodológica híbrida em seu propósito, método e nas técnicas de coleta e análise dos dados.

A dissertação busca analisar a aplicabilidade dos conceitos do modelo de Ulrich (2003) baseado em gestores de RH para os demais gestores, isto remete a um dos cinco tipos de características de propósitos do projeto baseado em Roesch (2006); que é a pesquisa-diagnóstico. Como escreve Roesch (2006, p. 72), “[...] atrai principalmente alunos interessados na área de Análise Administrativa (Administração Geral)”. Além disso, explora o ambiente organizacional e de mercado, o que está sendo proposto nesta dissertação, quando se aborda a fundamentação teórica do contexto (empresarial e ambiental) onde estão situados os gestores aliado a conceituação proposta pelo pesquisador Ulrich para os papéis dos mesmos.

O objetivo de obter-se informações sobre os gestores da Claro RS através da possibilidade do conhecimento de seu perfil (descrição), aliado ao fato de se verificar a aplicabilidade dos conceitos de Ulrich (2003) em todas as áreas da empresa (exploração), deram uma característica de pesquisa descritiva/exploratória ao estudo. Sampieri *et al.* (1994) declaram que uma pesquisa de caráter descritivo tem como objetivo indagar a incidência e os valores em que se manifesta uma ou mais variáveis, enquanto que a pesquisa exploratória segundo Babbie (2003), assume que a investigação de algum tema está começando, permitindo suscitar novas possibilidades.

Além disso, a caracterização de um estudo de caso está presente pelo fato de a pergunta central da pesquisa desta dissertação apresenta uma questão do tipo “como”, além do pesquisador ter pouco controle sobre os acontecimentos e o foco se encontrar em fenômenos contemporâneos (papéis dos gestores) inseridos em algum contexto da vida real (gestão empresarial).

Para as técnicas de coleta de dados, baseado no fato de apresentar predominantemente características de método de pesquisa quantitativa, utiliza-se um questionário estruturado onde se pode estabelecer o perfil e características dos gestores da empresa, possibilitando a configuração dos mesmos sobre o modelo teórico baseado nos conceitos de Ulrich (2003). Além disso, o questionário apresenta traços de um estudo qualitativo, através da elaboração de uma questão aberta, permitindo analisar o conhecimento e pensamento dos gestores sobre os conceitos apresentados. Realizou-se um levantamento tipo *survey* para coletar os dados.

A opção pela coleta de dados, baseado nos estudos de Yin (2005) e Roesch (2006), através das fontes de evidências deve-se a:

- **Questionário:** possibilitam a direção específica sobre o conceito apresentado e a percepção dos gestores sobre o mesmo;

O fato de o questionário apresentar uma série de dados que precisam ser agrupados e estudados, a fim de responder aos objetivos propostos nesta dissertação, faz com que seja utilizada a técnica de análise baseado na pesquisa *survey* efetuada, ou seja, o uso de técnicas estatísticas. Através de análises univariadas, bivariadas e multivariadas, pode-se analisar a possibilidade da

aplicabilidade dos conceitos de Ulrich (2003), focados no RH, serem espalhados para as demais áreas da organização. Isso se completa com a utilização de uma técnica de análise voltada à pesquisa qualitativa, a análise do conteúdo, que foi realizada a partir da questão aberta presente no questionário, podendo assim o pesquisador verificar se há uma coerência do entendimento via questões fechadas com o que é apresentado pelas opiniões livres dos gestores na referida questão aberta.

4.4 UNIDADE DE ANÁLISE E PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

A unidade de análise é a perspectiva do gestor, já que o estudo aborda os quatro diferentes papéis que o mesmo deve transitar dentro da empresa e já descritos anteriormente. O público alvo são os gestores de pessoas da empresa Claro RS e que possuem cargo hierárquico de supervisor, coordenador, gerente e diretor, com no mínimo uma pessoa subordinada.

A composição do referido grupo gerencial por natureza do cargo é distribuída da seguinte maneira:

Nome do Cargo	Quantidade	Impedidos	Amostra Pretendida
Diretor	1		1
Gerentes	9		9
Coordenadores	22	1	21
Supervisores	39	2	37
Total	71	3	68

Quadro 9: Número de gestores de pessoas na Claro RS em agosto/2006.
Fonte: Recursos Humanos da empresa

Os gestores impedidos foram o próprio pesquisador e duas gestoras que se encontravam em licença maternidade, e em função desse momento particular da vida das mesmas, entendeu-se que não seria apropriado por questões de educação entregar-lhes o questionário, já que as mesmas estavam fora de situação de trabalho.

4.5 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO E COLETA DE DADOS

A técnica de coleta utilizada foi da elaboração de um questionário auto-preenchível (anexo 2), sendo comunicado através de uma carta (anexo 1) enviada aos gestores da empresa, onde se pode em função dos dados apresentados, elaborar uma análise estatística de múltiplas variáveis. Dessa forma, procurou-se elaborar diferentes questões relacionadas aos papéis propostos por Ulrich (2003), sendo todas as questões formuladas a partir das afirmações do referido autor e adaptadas à empresa Claro RS. Para mostrar como foram efetuadas as adaptações, demonstra-se na figura a seguir, exemplos com as afirmações originais e as mesmas inseridas no questionário utilizado nesta dissertação:

Papel	Questão	Afirmações ULRICH	Afirmações adaptadas
Parceiro Estratégico	2	“Os objetivos empresariais podem ser formulados de muitas maneiras – como alvos financeiros, placentes equilibrados, visões, intenções, missões, aspirações ou metas. Independentemente da forma ou conteúdo do objetivo, deve-se criar uma organização para que isso aconteça”. (2003, p.78)	Os objetivos empresariais da Claro RS podem ser formulados de muitas maneiras – como alvos financeiros, placentes equilibrados, visões, intenções, missões, aspirações ou metas. Independentemente da forma ou conteúdo do objetivo, deve-se criar uma organização para que isso aconteça.
Especialista Administrativo	13	O debate sobre poder, influência e controle deve ser convertido em um debate sobre criação de valor, que começa com o que o usuário ou cliente recebe do grupo. O valor deve ser definido pelo receptor, não pelo prestador dos serviços. (2003, p. 117)	O debate na Claro RS sobre poder, influência e controle deve ser convertido em um debate sobre criação de valor, que começa com o que o usuário ou cliente recebe do grupo. O valor deve ser definido pelo receptor, não pelo prestador dos serviços.
Defensor dos Funcionários	9	Por distribuírem poder e abrirem mão do controle, os gerentes manifestam confiança implícita na capacidade de seus	Na Claro RS, por distribuírem poder e abrirem mão do controle, os gestores manifestam confiança implícita na

		funcionários de realizar um bom trabalho e motivação para fazê-lo bem. (2003, p. 170)	capacidade de seus funcionários de realizar um bom trabalho e motivação para fazê-lo bem.
Agente da Mudança	25	A mudança de cultura possui mais mitos que realidades, mas a cultura pode ser alterada pela constante atenção gerencial à nova cultura desejada. (2003, p. 227)	A mudança de cultura na Claro RS possui mais mitos que realidades, mas a cultura pode ser alterada pela constante atenção gerencial à nova cultura desejada.

Quadro 10: Exemplos das adaptações das afirmações de Ulrich ao questionário

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Adicionaram-se cinco questões gerais para verificação da percepção do mundo empresarial atual, definidas nesta pesquisa como visão geral, além de outras questões caracterizando a amostra e o perfil do gestor. Nas questões propostas correspondentes a percepção de visão geral, o mesmo procedimento foi adotado, ou seja, retiraram-se afirmações do referido autor sem que houvesse a necessidade de adaptação das questões à empresa, pois, como o próprio nome expressa, visão geral aborda o contexto empresarial atual. Com isso, as cinco variáveis estudadas ficaram assim definidas:

- a) visão geral – questões 1, 6, 11, 16 e 21 do questionário;
- b) papel parceiro estratégico – questões 2, 7, 12, 17 e 22;
- c) papel especialista administrativo – questões 3, 8, 13, 18 e 23;
- d) papel de defensor dos funcionários – questões 4, 9, 14, 19 e 24;
- e) papel de agente da mudança – questões 5, 10, 15, 20 e 25

É importante salientar que a definição pela elaboração de um questionário se deu por algumas variáveis de limitação metodológica ao referido estudo. Os gestores deveriam estar livres para não sofrerem qualquer tipo de constrangimento, preservarem seu anonimato, o controle e a disponibilidade de seus tempos já que o mundo empresarial é bastante competitivo e os mesmos são solicitados a todo o momento para resoluções das atividades demandadas pela empresa. Então em função das limitações apresentadas, a escolha do questionário auto-preenchível ao

invés da entrevista, justificou-se para a obtenção de dados mais seguros, confiáveis e sem interferências físicas ou de opinião.

O questionário final foi composto por 5 grandes blocos:

- a) bloco 1 – perfil do respondente, composto por seis variáveis: sexo, cargo, tempo de empresa, faixa etária, área de atuação e escolaridade;
- b) bloco 2 – indicadores relativos aos perfis sugeridos por Ulrich (2003), contendo 20 questões operacionalizadas em uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, mais 5 indicadores avaliando o seu grau de percepção quanto ao mundo dos negócios onde estão inseridos. As questões foram dispostas de forma aleatória de modo a não influenciar as respostas do gestor;
- c) bloco 3 – caracterização do gestor quanto ao perfil de gerente ou líder baseado nos conceitos de Zaleznik (2004), apresentado na fundamentação teórica;
- d) bloco 4 – percepção do gestor quanto à ordem de importância dos papéis de Ulrich (2003), quanto as suas atividades profissionais;
- e) bloco 5 – uma questão aberta de modo a perceber a compreensão do gestor quanto aos papéis propostos por Ulrich (2003).

Os dados recolhidos através das respostas recebidas a partir dos questionários enviados estão apresentados em sua forma mais simples nos anexos 3 (dados dos blocos 1, 2, 3 e 4) e anexo 4 (dados do bloco 5).

4.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Após a elaboração do instrumento, realizaram-se diferentes procedimentos de modo a validá-lo. Um procedimento adotado é o da confiabilidade, que segundo HAIR *et al.*, (2005, p. 24), é a “[...] extensão em que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir. Se medidas repetidas forem executadas, as medidas confiáveis serão consistentes em seus valores. É diferente de validade, por se referir não ao que deveria ser medido, mas do modo como é

medido”. No procedimento de validade, para Litwin (1995), é necessário avaliar uma escala ou itens para determinar sua fidedignidade, ou seja, se a escala ou item mensuram o que deveriam medir. Conforme (HOPPEN *et al.*, 1996), existem vários tipos de validade que são mensurados quando se avalia a atuação de um instrumento de pesquisa. Apresentam-se a seguir, para facilitar a compreensão, os diversos tipos de validade e suas características e se os mesmos foram utilizados nesta dissertação:

Tipo de Validade	Características	Utilizado nesta pesquisa
Face	Forma e vocabulários adequados ao propósito da mensuração	Sim
Conteúdo	O conteúdo do que se quer medir deve ser a representação da medida	Sim
Traço	Consegue delimitar as características do constructo que interessam ao pesquisador e à pesquisa	Sim
Constructo	Elos entre nível conceitual (teoria ou constructo) e nível operacional (as medidas)	Sim
Nomológica	Testa com hipóteses a relação teórica entre constructos e a relação empírica entre medidas de constructos	Não

Quadro 11: Tipos de Validade

Fonte: Adaptado de Litwin (1995) e Hoppen *et al.* (1996)

O primeiro passo foi aplicar o questionário junto a consultores de RH (quatro), de modo a verificar se a forma e vocabulário (validação de face) utilizado nas questões eram adequados ao propósito da mensuração (HOPPEN *et al.*, 1996). O questionário permaneceu no seu formato inicial. Logo após, o mesmo foi aplicado aos gestores da Claro RS no mês de setembro, sendo a coleta finalizada em outubro 2006.

Os questionários recebidos (52) foram tabulados pelo CEPA/UFRGS utilizando-se o software estatístico SPSS. Procedeu-se também, por parte do pesquisador, a uma etapa de purificação do questionário de modo a identificar possíveis falhas no preenchimento como muitas questões não respondidas, ou utilizando-se apenas um ou dois pontos da escala (validação de conteúdo). Ao final da análise, optou-se pela eliminação de um questionário cujo respondente havia

utilizado apenas dois pontos da escala Likert, o que compromete a avaliação dos dados por apresentar baixa variância nas suas respostas.

De modo a realizar-se a validade de constructo, que segundo Hoppen et al (1996) consiste na ligação entre a teoria (nível conceitual) e as questões do questionário (nível operacional), utilizaram-se dois testes estatísticos: o (i) Alpha de Cronbach e a (ii) análise fatorial exploratória.

O Alpha de Cronbach é uma estatística que busca confirmar a fidedignidade das escalas propostas, verificando a coerência interna do conjunto de itens. Este coeficiente varia de 0 a 1, sendo que quanto mais alto ele for, maior será a consistência interna do constructo (MALHOTRA, 2001). Porém, há a ressalva, segundo Malhotra (2001, p. 265), de que o índice “pode ser artificialmente – e inadequadamente – inflacionado pela inclusão de vários itens redundantes da escala”, ocasionado pelo aumento dos mesmos.

Concomitantemente ao Alpha de Cronbach, foi utilizada a análise fatorial exploratória como forma de validar as escalas propostas. Utilizou-se também, a análise fatorial, onde o pesquisador segundo Hair *et al.*, (2005, p. 91):

[...] pode analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. [...] pode identificar as dimensões separadas da estrutura e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão. [...] a análise fatorial obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais.

Para tal, considerou-se inicialmente a existência de unidimensionalidade para cada um dos papéis de Ulrich (2003). A unidimensionalidade ocorre quando um conjunto de indicadores (questões) avalia um único fator, no caso o mesmo papel como requisito fundamental, de modo a evitar que um indicador possa estar presente em mais de um constructo, ou como citam Hair *et al.* (2005, p. 111), “[...] representam um só conceito”. Segundo Koufteros (1999), é pequena a quantidade de pesquisadores que utilizam a análise fatorial exploratória a fim de medir a unidimensionalidade, o que pode comprometer a confiabilidade do indicador. A partir do uso dessas duas técnicas (Alpha de Cronbach e Análise Fatorial Exploratória), foi possível identificar questões apresentando baixas cargas fatoriais e baixos

coeficientes do alpha de Cronbach, apontando a necessidade de eliminação de algumas questões de modo a tornar o instrumento mais consistente.

A tabela a seguir mostra o efeito do refinamento no alpha de Cronbach para melhor compreensão, após a eliminação das questões mais frágeis:

Tabela 1: Alpha de Cronbach original e refinado com relação aos fatores do estudo.

Fator	Original		Refinado	
	Indicadores	Alpha de Cronbach	Indicadores	Alpha de Cronbach
Visão Geral	1, 6, 11, 16, 21	0,56	1, 6, 21	0,58
Parceiro Estratégico	2, 7, 12, 17, 22	0,19	2, 12, 17	0,52
Especialista Administrativo	3, 8, 13, 18, 23	0,04	3, 8, 13	0,40
Defensor dos Funcionários	4, 9, 14, 19, 24	0,35	4, 9, 14	0,47
Agente da Mudança	5, 10, 15, 20, 25	0,62	5, 15, 25	0,67
Total		0,81		0,81

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Mesmo com dois fatores, defensor dos funcionários e especialista administrativo, apresentando o Alpha de Cronbach abaixo de 0,50, valor considerado moderado, não optou-se pela retirada desses fatores, já que segundo Pereira (1999) a avaliação do valor de um fator e a sua respectiva complexidade com relação ao fenômeno a ser estudado é mais importante que dizer que um fator é bom ou ruim. O estudo proposto pelo pesquisador procura avaliar a aplicabilidade de um conceito de múltiplos papéis de gestores de Ulrich (2003) em RH para um campo maior de qualquer área dentro das organizações, corroborando a citação de Pereira (1999), e, portanto, os fatores ajudam na compreensão do estudo.

A análise fatorial exploratória no bloco serviu para garantir a validade convergente do instrumento (validade de traço), ou seja, provar que os quatro constructos referentes aos papéis são unidimensionais (figura 32), comprovados pelo valor do Eigenvalue superior a 1 apenas no primeiro fator, além das cargas fatoriais apresentarem valores bastante elevados Hair *et al.* (2005). Entretanto, ao se realizar a análise fatorial entre blocos, não foi possível garantir a validade discriminante, que segundo (HAIR *et al.*, 2005, p. 112) é “[...] o grau em que dois conceitos similares são distintos [...]”, evidenciados por uma baixa correlação. A utilização dessa técnica possibilitou a constatação de que alguns dos indicadores ficaram espalhados entre os diferentes constructos, não sendo o ideal.

A tabela a seguir apresenta as análises fatoriais sobre os fatores apresentados:

Tabela 2: Análise Fatorial com relação aos fatores do estudo.

Fator	Indicador	Carga Fatorial	Eigenvalues		
			Total	% Variância	% Acumulado
Visão Geral	q21	0,823	1,648	54,95%	54,95%
	q1	0,813	0,850	28,33%	83,28%
	q6	0,558	0,502	16,72%	100,00%
Parceiro Estratégico	q17	0,769	1,550	51,65%	51,65%
	q2	0,702	0,791	26,36%	78,01%
	q12	0,682	0,660	21,99%	100,00%
Especialista Administrativo	q3	0,768	1,388	46,25%	46,25%
	q8	0,659	0,900	30,01%	76,26%
	q13	0,603	0,712	23,74%	100,00%
Defensor dos Funcionários	q4	0,743	1,457	48,56%	48,56%
	q9	0,678	0,822	27,40%	75,96%
	q14	0,667	0,721	24,04%	100,00%
Agente da Mudança	q15	0,853	1,833	61,12%	61,12%
	q25	0,792	0,728	24,26%	85,38%
	q5	0,692	0,439	14,62%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

4.7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados coletados através do questionário auto-preenchível foram tratados utilizando-se o software estatístico SPSS. Foram utilizadas análises estatísticas simples e avançadas, com técnicas de uni, bi e multivariadas, além de testes. Os dados estão apresentados em forma de tabelas e gráficos. Do total da amostra de 68 participantes aptos a preencherem o questionário enviado pelo pesquisador, 52 participantes responderam ao mesmo, sendo um deles eliminado por problemas no seu preenchimento (respostas utilizando apenas dois pontos da escala), ficando assim, 51 participantes correspondendo a 75,00% do total demonstrado por nomenclatura de cargo na tabela abaixo.

Cargo	Amostra Total	Respostas Recebidas	Eliminado	Amostra Total para Análise	% para Análise
Diretor	1	1	0	1	100%
Gerentes	9	9	0	9	100%

Coordenadores	21	21	1	20	95,24%
Supervisores	37	21	0	21	56,76%
Total	68	52	1	51	75,00%

Quadro 12: Número de gestores da amostra que responderam ao questionário elaborado.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Uma consideração importante a ser feita foi que dos quatro cargos da amostra, em três deles, diretor, gerentes e coordenadores, houve praticamente a totalidade de respostas recebidas por parte do pesquisador.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos através da proposta desta dissertação. Em função dos objetivos propostos no início deste estudo, estabelece-se um histórico da empresa pesquisada e sua gestão de pessoas, o perfil dos gestores, suas características e atitudes em relação ao conceito de Zaleznik (2004) para gerente e líder e os resultados baseados nos papéis propostos por Ulrich (2003) com relação aos gestores da empresa pesquisada.

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Introduz-se a partir deste momento, a contextualização da empresa no que tange à sua história e à gestão das pessoas.

A história da empresa Telet no do estado do Rio Grande do Sul remete ao mês de julho de 1997 com a realização do leilão de uso da Banda B da telefonia celular para a região 6 da Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações que através de um consórcio de investidores estrangeiros, as operadoras de telefonia celular canadenses (BCI – Bell Canadá International e TIW – Telesystem International Wireless) e nacionais (fundos de pensões), pagaram o valor de R\$ 445 milhões, obtendo a concessão para uso da licença por um período de 15 anos.

Vale recordar que a concessão acima está inserida em uma amplitude maior, no caso, as privatizações iniciadas dentro do governo FHC para que fossem desregulamentados setores tidos como estratégicos (telecomunicações e energia elétrica) e os mesmos pudessem atuar num contexto concorrencial, objetivando que a população pudesse ter acesso a várias possibilidades de escolha com conseqüente redução de preços a serem praticados.

Nesse período, o mercado do Rio Grande do Sul já possuía mais de 600 mil usuários de telefonia celular, não existindo demanda inercial sobre o serviço oferecido. A concorrente da banda A, era uma operadora, ex-estatal, que monopolizava os serviços de telefonia celular há sete anos. As pesquisas mostravam um descontentamento frente aos serviços até então prestados. Críticas

quanto à qualidade do atendimento e da operação (problemas com o sinal), preços praticados, atendimento ao cliente, entre outras coisas. O monopólio estatal fora substituído pelo monopólio privado. A expectativa da concorrência animava a sociedade, que almejava melhores serviços e melhor tratamento. O consumidor manifestava que gostaria de deixar de ser meramente um usuário ou assinante, queria ser tratado como cliente. Portanto, a Telet sabia que teria de superar as expectativas da população.

Um grande desafio para uma nova empresa e uma nova equipe, pois o mercado do Rio Grande do Sul é sabidamente, muito bem informado, posicionado em suas opiniões e exigente em relação à qualificação dos serviços, ou seja, a empresa tinha um sério compromisso e uma imensa responsabilidade em suas mãos.

A partir do início de 1998, os representantes dos acionistas começaram a construção da nova empresa, sendo o lançamento comercial ao público do Rio Grande do Sul feito em fevereiro de 1999. Com isso, chegaram as mudanças através de uma nova possibilidade de serviços a serem oferecidos, novos produtos, novas tarifas e uma nova rede, possibilitando ao consumidor gaúcho ter liberdade de escolha e a saborear os frutos da livre concorrência.

Pode-se ao longo desses anos decorridos desde o início, caracterizar em grandes blocos a atuação da empresa Telet dentro do mercado em que atua. Passa-se por um primeiro bloco, principalmente no ano da implementação da construção, 1998, por busca e apropriação de conhecimentos dentro da área de telecomunicações, já que este setor era carente de recursos especializados. Conhecedores disso, os acionistas estrangeiros trouxeram de suas respectivas operações, especialistas técnicos em telecomunicações para transmitir conhecimento.

A partir do lançamento comercial, em fevereiro de 1999, verifica-se um segundo bloco de atuação, baseado em uma estratégia muito forte em marketing para conhecimento da marca utilizada pela empresa, ou seja, a marca “Claro Digital”. A empresa resolveu inovar. Definiu, de forma inédita, no setor das telecomunicações, criar uma marca personificada para o serviço. Optou por não utilizar na sua estratégia de comunicação o nome da Companhia – a que foi estruturada para a aquisição da concessão do serviço de telefonia móvel. Foi escolhido ter uma marca que identificasse os seus serviços, através de um

posicionamento direto e de impacto para o mercado. O nome foi desenvolvido para refletir a transparência do serviço, ser curto, sonoro, fácil de pronunciar, que traduzia os aspectos mais importantes dos serviços a serem prestados, além de transmitir a postura da companhia: clareza nas ligações, nas informações contidas nas contas, nos serviços prestados, ou seja, em todo o processo de relacionamento com seus clientes.



Figura 19: Logo da marca anterior da empresa: “Claro Digital”.
Fonte: Empresa Claro

Para caracterizar dentro de um período histórico de tempo, o terceiro bloco anda pelo ano de 2000, onde a empresa continua atuando com foco muito forte em marketing a fim de consolidar a marca “Claro Digital” dentro do Rio Grande do Sul e preparando-se para o futuro baseando-se na nova abertura de licenças de concessão para o estado, dentro do plano estratégico do governo federal através da Anatel, o que faria com que novas empresas passassem a atuar no ramo de telefonia móvel dentro do Estado, o que realmente acontece em função da entrada das empresas TIM em 2003 e BrT em 2004.

Como a verba de marketing era menor do que a concorrência, o trabalho foi focado em inteligência competitiva, desenvolvendo-se um planejamento de mídia e de promoção extremamente dirigido e “business oriented”, sendo destacado o resultado e não a simples visibilidade da marca.

Formam-se parcerias com veículos de comunicação, fornecedores, investimentos em canais alternativos de distribuição como o telemarketing, a venda direta, quiosques, loja virtual na internet, franquias e principalmente, uma ampla rede de revendas expondo, assim, para o público, a excelência e a clareza do serviço oferecido.

A partir de 2001 em diante, vê-se a entrada da empresa no que se pode definir sua atuação em um quarto bloco, focando a empresa em obtenção de resultados financeiros. O mercado de telefonia celular brasileiro, quando do início das privatizações, através das novas empresas que começariam a se instalar nas regiões definidas pela Anatel, foi praticamente desenhado sua relação custos x resultados, ou seja, seus respectivos “business plans” em um mercado onde haveria um domínio de clientes chamados “pós pagos”, aqueles onde há um envio de conta mensal para o assinante, presumidamente maior usuário de serviços e conseqüentemente, possibilitando uma maior receita para as operadoras. Mas deu-se uma guinada de mercado com a modalidade de serviço “pré-pago” (o assinante gasta uma determinada quantia escolhida por ele através de um cartão sem dificuldades de operação, faz com que a obtenção dos resultados desejados seja alongado).

Este é um mercado no qual os investimentos são muito grandes devido à velocidade de inovações, tanto tecnológicas quanto de serviços, fazendo com que as empresas necessitem de otimização de ganhos de escala para manterem seus retornos financeiros e respectivas sustentabilidades.

O que ocorre então no mercado de telefonia celular no Brasil, são processos de fusões de empresas, que cortam custos, compartilham tecnologias e competem numa posição de força e posicionamento de mercado. Com a Telet, não é diferente, sendo o controle acionário trocado dos canadenses BCI e TIW pelo Grupo Telmex, mexicano, controlador da operadora de telefonia móvel América Móvil, responsável pelas operações Claro no Brasil e nas Américas.

Além disso, o grupo Telmex entra também no segmento de telefonia fixa com a compra da Embratel e no segmento de televisão a cabo com a aquisição da Net, gerando uma oferta em toda a cadeia de telecomunicações para a população das regiões em que atua. Para melhor compreensão, demonstra-se na figura a seguir o detalhamento das operações da empresa Telmex no Brasil:



Figura 20: Área de atuação da Telmex no Brasil
 Fonte: Empresa Claro

Na telefonia móvel, o foco da empresa concentra-se na obtenção de resultados, partindo o grupo para unificação de sistemas, processos, estruturas organizacionais. As operações do América Móvil no Brasil estão concentradas em 9 regiões (critério Anatel) a saber: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, São Paulo Capital, São Paulo Interior, Rio de Janeiro e Espírito Santo, Centro Oeste e Acre, Minas Gerais, Nordeste excetuando-se BA/SE e Bahia e Sergipe.

Mesmo focando no resultado, toda essa unificação passou por uma mudança de conceito mercadológica através da criação de uma marca nacional para todas as operadoras em 2004, chamando-a de “Claro”, derivada do conceito de marca da empresa Telet a nível regional, conhecida anteriormente com o nome de “Claro Digital”, possibilitando uma identificação única para os clientes da empresa, independente de sua área de origem e possíveis deslocamentos que os mesmos efetuassem dentro do território brasileiro.

No 2º semestre de 2006, ampliando o conceito institucional da marca Claro, a mesma está se expandindo para as demais operações das Américas, a fim de consolidar a estratégia iniciada no Brasil e unificar o nome da marca em qualquer país em que o grupo atua, possibilitando que o cliente Claro esteja identificado com a marca e a variedade de serviços disponíveis para a operação de seu telefone celular, independentemente de sua área ou país de origem.

São apresentadas a seguir, duas figuras com a identificação das áreas de atuação do grupo Telmex via empresa América Móvil, sob a ótica do mercado de telefonia celular, nos mercados brasileiro e américas, respectivamente.



Figura 21: Área de atuação da empresa no Brasil e logo atual da marca
Fonte: Empresa Claro



Figura 22: Área de atuação do Grupo América Móvil na América e logo das respectivas empresas componentes do grupo
 Fonte: Empresa Claro

5.1.1 Histórico da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas dentro da empresa Telet também está inserida no contexto das transformações que vem ocorrendo na mesma desde o início de sua constituição, nos idos de 1998. Como foi uma empresa começada do “zero”, foi feito uma abordagem com as pessoas que iniciaram o processo de gestão de pessoas

dentro da Telet, já que as mesmas não se encontram mais trabalhando na empresa hoje, a fim de que fosse possível acompanhar o processo evolutivo para caracterizar o ambiente do estudo. Foram entrevistados os consultores do grupo de RH que pensaram juntamente com o Diretor da Área a época, como seria uma nova empresa, em um mercado novo e sem uma oferta de recursos humanos especializados na área de telecomunicações.

Mesmo com acionistas vindos de um mercado altamente competitivo como o canadense, além dos pares nacionais, verificou-se com os entrevistados, que não houve uma regra específica para a construção da gestão das pessoas aqui no Rio Grande do Sul, ou seja, não havia um “manual” de instruções. Com isso, a contratação de um diretor para a área de Recursos Humanos, possibilitou que o mesmo tivesse a liberdade de poder implantar um processo totalmente inovador para a área, claro que baseado e alinhado com os objetivos de negócio pré-estabelecidos pelos acionistas. Para tanto, houve a contratação de um time de consultores de RH que possibilitou um trabalho diferenciado voltado aos recursos humanos para a nova empresa e que será detalhado abaixo.

Com a contratação dos consultores de RH, houve primeiramente um trabalho interno dentro da área, fazendo um *brainstorm* do processo de gestão de pessoas, a fim de que se pensasse como seria a contribuição da área dentro da empresa, possibilitando, assim, traçar as características que norteariam a mesma e as contratações como um todo, dentro das melhores práticas e inovações que pudessem ser implantadas.

Para tanto, há a percepção de que as pessoas dentro da organização estão sempre envolvidas com seus respectivos clientes, independentemente de serem internos ou externos, e elencam-se contribuições de RH ou de outras áreas da empresa como:

- a) visão do negócio;
- b) trabalho em equipe;
- c) comprometimento;
- d) cultura do servir;
- e) flexibilidade;
- f) base técnica;

A equipe de RH também trabalha em processos e atividades paralelas da empresa, a fim de a mesma possa ser apresentada quando do início da contratação das pessoas, fazendo com que elas saibam onde vão atuar e como irão atuar, além da gama do pacote de remuneração. Uma questão muito importante foi o estabelecimento de que a empresa basearia seus valores na crença nas pessoas, na integridade, na ética, no desenvolvimento, no respeito, na construção da base para cima (estrutura pequena), no *learning development* e em uma relação aberta entre funcionário x empresa.

Ela deveria ter uma comunicação interna forte para mostrar as realizações internas e externas, tanto mercadológicas quanto de processos e uma cultura de participação dos funcionários na questão de benefícios e participação nos resultados, ou seja, alinhamento das necessidades da empresa com as necessidades individuais das pessoas a serem contratadas. Além disso, ficou acertado que em função da dificuldade de encontrar pessoas especializadas no mercado, as pessoas seriam selecionadas em todos os cantos do País, buscando-se potencial, culturas diversificadas e capacidade de crescimento. A exceção seria feita com postos importantes dentro da área técnica de rede, as quais poderiam ser algumas pessoas advindas das ex-estatais, que seriam ensinadas pelos “expatriados”, gestores vindo dos acionistas que vieram para transmissão do conhecimento do mercado de telefonia celular aos futuros funcionários.

Essa área foi a área de maior incidência de “expatriados”, já que era na época, a de maior grau de conhecimento técnico específico e mesmo com a contratação de vários funcionários de ex-estatais, era impossível cobrir todo o espectro técnico requerido. Por isso, os “expatriados” foram “coachs” para uma série de pessoas que entraram nesse ramo de mercado e mais especificamente, nas áreas de rede, engenharia e sistemas. Houve “expatriados” nas demais áreas, geralmente um, para que houvesse o link entre os acionistas e as respectivas áreas.

Todo esse alinhamento estratégico do RH possibilitou a coesão necessária para o início do processo das contratações. Contratam-se gestores para as diversas áreas da empresa, coesos no desafio de construir uma nova empresa, ou seja, um objetivo maior. Os gestores contratam juntamente com a ajuda do pessoal do RH, seus respectivos funcionários, e todo esse conhecimento e cultura vai tomando conta da organização, permitindo desde o início uma coesão completa, fazendo com que a empresa se destaque em vários prêmios na área de RH, tais como:

- a) Prêmio Top Ser Humano, ABRH;
- b) Top Recursos Humanos; Associação dos Dirigentes de Vendas;
- c) Empresa Destaque na Valorização Humana e Profissional;

A gestão das pessoas também sofre com as respectivas mudanças ocorridas dentro do cenário em que a empresa atua. Primeiro, com o natural retorno dos “expatriados” a suas origens, fazendo com que as operações sejam tocadas dia a dia por seus “alunos” brasileiros. Após com a chegada dos novos acionistas mexicanos que através da fusão de várias empresas dentro do País, e seu conseqüente redirecionamento estratégico, faz com que se centralizem diversas atividades, processos e estruturas, dentro de um novo conceito de empresa nacional, respeitando as diversidades regionais. Portanto, utiliza-se atualmente uma gestão de pessoas focada na atuação da ampliação das empresas como um todo (nacional), direcionadas pela estratégia matriz e as empresas regionais como elos de transmissão da mesma, utilizando-se de peculiaridades regionais no gerenciamento do seu dia a dia. O modelo de gestão concentra-se em uma rede interligada baseada em resultados e estratégias x mercado x pessoas, o qual pode ser melhor compreendido na figura abaixo.

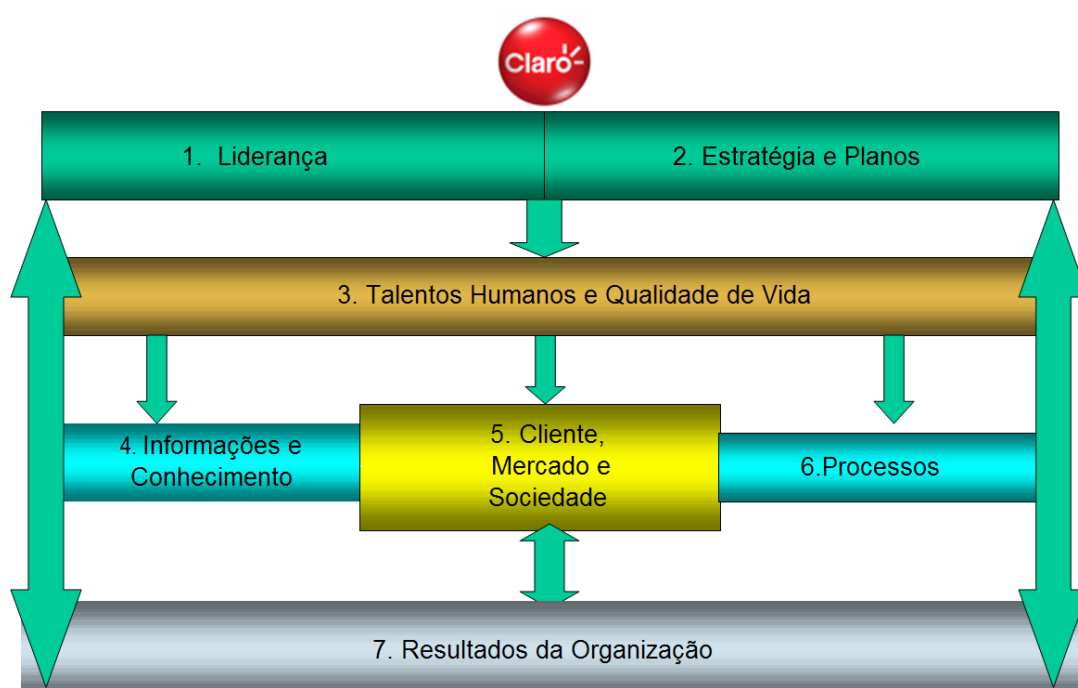


Figura 23: Modelo de gestão
Fonte: Empresa Claro

Após a caracterização histórica e de gestão da organização, apresentam-se os resultados da pesquisa através de tópicos, os quais são: perfil dos respondentes da pesquisa; características e atitudes dos gestores; e a análise dos papéis dos gestores, segundo Ulrich.

5.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

A partir do recebimento dos 51 questionários válidos, pôde-se estabelecer uma série de informações e caracterizações a respeito dos gestores da empresa, sendo demonstradas a seguir:

- a) no quesito sexo, há praticamente o equilíbrio entre homens e mulheres, sendo as mulheres 27 e os homens 24 na amostra analisada;

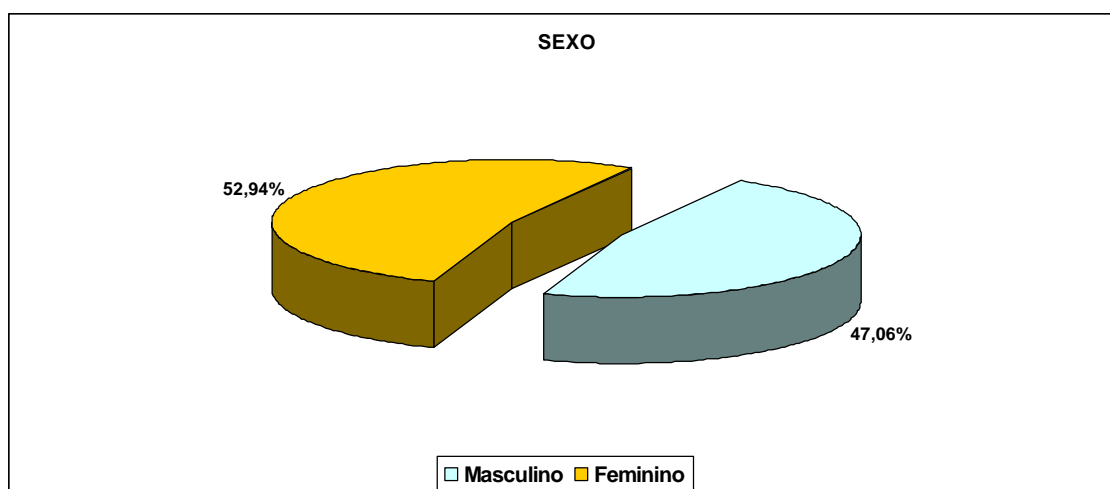


Gráfico 1: Gestores da Claro RS em função da categoria sexo
Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

- b) no item nível de gestão, percebe-se a estrutura enxuta da empresa nos níveis hierárquicos mais superiores (direção, gerência e coordenação) em função do estilo de gestão do Grupo Claro no Brasil e abordado na descrição da empresa, aliado ainda ao fato de que nesses três níveis obteve-se quase 100% (cem por cento) de recebimento do questionário. Dentro da amostra pesquisada, há 01 Diretor, 09 Gerentes, 20 Coordenadores e 21 Supervisores;

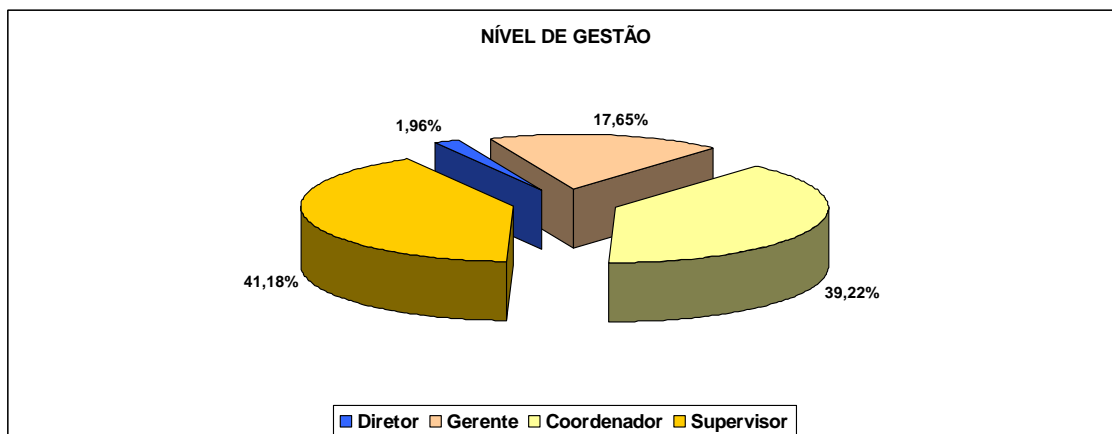


Gráfico 2: Gestores da Claro RS em função da categoria nível de gestão
Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

- c) Quanto à idade dos gestores da Claro RS, observa-se a predominância dos mesmos na faixa de 31 a 40 anos, 31 gestores e os demais transitando nas outras faixas, onde tem-se 10 gestores entre 41 e 50 anos, 9 gestores entre 20 a 30 anos e 01 gestor (a) acima de 50 anos;

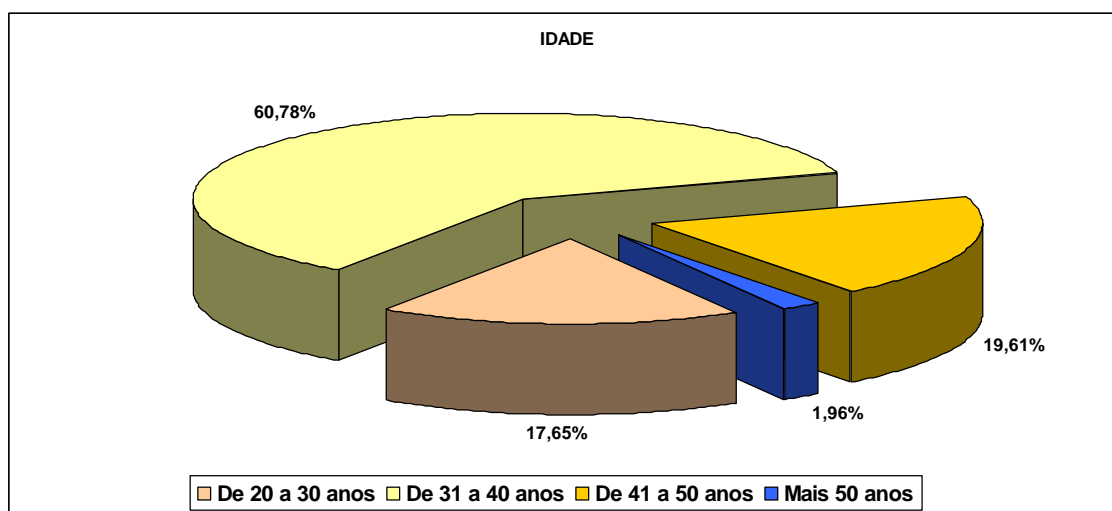


Gráfico 3: Gestores da Claro RS em função da categoria idade
Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

- d) Tempo de atividade na organização apresenta um dado importante que é a significativa quantidade de gestores com mais de 5 anos na empresa, 40 gestores representando 78,43% da amostra. Percebe-se com isso, que os gestores estão praticamente desde o início das atividades da empresa, passando pelas mudanças ocorridas ao longo do tempo;

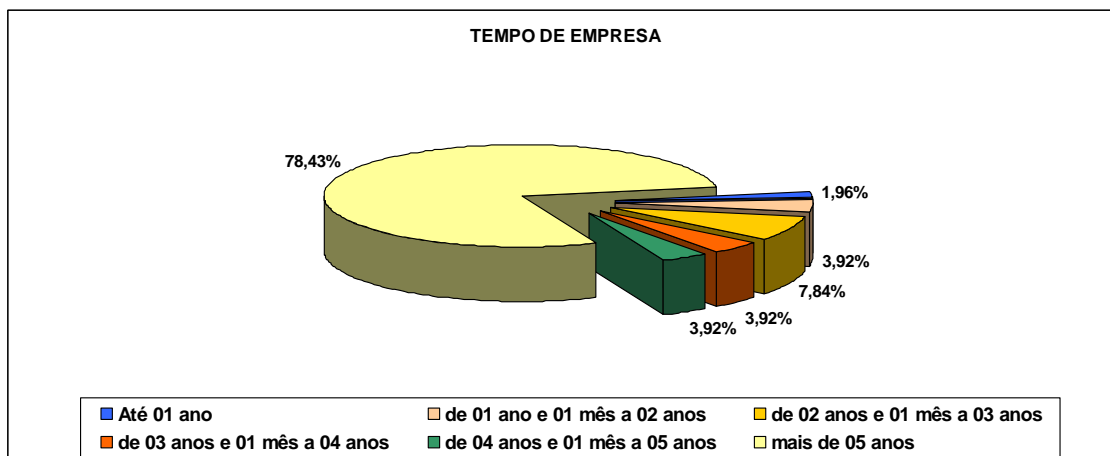


Gráfico 4: Gestores da Claro RS em função da categoria tempo de empresa
Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

- e) Com perfil estratégico focado na atuação forte junto ao mercado consumidor de seus serviços, a concentração dos gestores na empresa fica com as áreas de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e Comercial, com 17 e 14 gestores respectivamente. Como suportes importantes de atuação da empresa, mas basicamente das áreas citadas anteriormente, operações de rede e operações comerciais vem após com 6 gestores para cada uma;

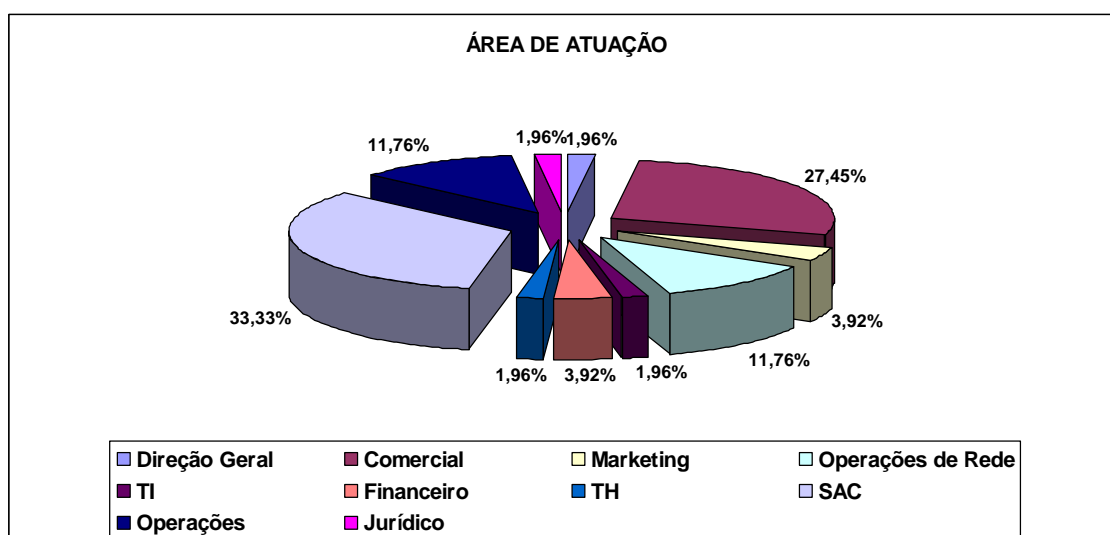


Gráfico 5: Gestores da Claro RS em função da categoria área de atuação
Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

- f) O nível de escolaridade é um outro item com caracterização importante dentro da empresa Claro RS. Dos 51 gestores que responderam ao questionário, 25 deles possuem especialização completa, mostrando o alto

nível dos mesmos. Há a partir desse dado, certo equilíbrio nas demais categorias mencionadas, ressaltando que a empresa não possui nenhum gestor com formação de 2º grau completo ou doutorado incompleto/completo;

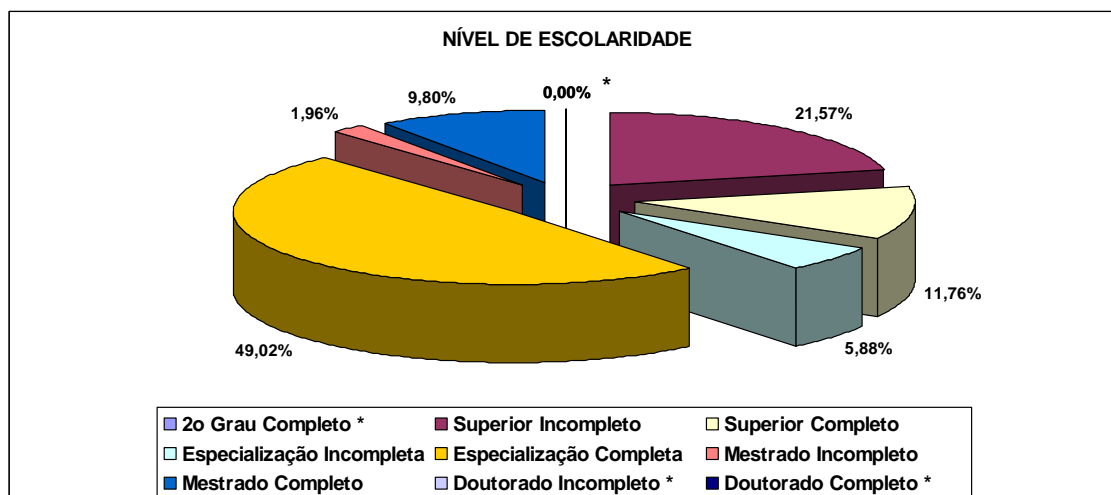


Gráfico 6: Gestores da Claro RS em função da categoria nível de escolaridade
Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

5.3 CARACTERÍSTICAS E ATITUDES DOS GESTORES

A caracterização dos gestores a partir da utilização de 33 itens baseados nos conceitos de Zaleznik (2004) sobre gerente e líder, apresentado na fundamentação teórica deste estudo, demonstrou que nos 13 itens mais votados em números absolutos por cada gestor (aqueles que tiveram mais de 70% dos gestores assinalando o item), verifica-se que:

- a) três itens permitem a consideração de que os gestores atuam como gerentes e líderes ao mesmo tempo, que são as características/perfis determinação (a 1ª mais votada de todas), persistência e inteligência;
- b) cinco itens permitem a consideração de que os gestores atuam como gerentes: boa vontade, trabalhar em grupo, pertencer à organização, ter responsabilidade prática e capacidade analítica;
- c) cinco itens permitem a consideração de que os gestores atuam como líder: pró-ativos (2º mais votado de todas as variáveis), propor desafios

(3º mais votado de todas as variáveis), empatia, praticidade e atitude ativa.

A partir disso, pode-se aventar a possibilidade de que a complexidade atual em que os gestores e organizações estão inseridos, leve a que não existe mais caracterizações definidas em “área específica ou um quadrado de atuação”. A atuação dependerá de uma série de contextos, conhecimentos, atitudes, objetivos, relacionamentos, atividades, prazos e inúmeras outras variáveis que permitam aos gestores transitar nas características tanto de gerente/líder, gerente ou líder, dependendo do que necessita-se para o momento de suas atuações. Para melhor perceber essa caracterização, abaixo estão gráficos que demonstram de forma mais didática o exposto. O 1º gráfico apresenta as características/perfis de Zaleznik (2004) para gerente e líder, quantos gestores votaram e o percentual da amostra que votou na característica e o 2º gráfico apresenta-as com o propósito de identificar quais destas características são relacionadas ao perfil de gerente/líder, gerente ou líder.

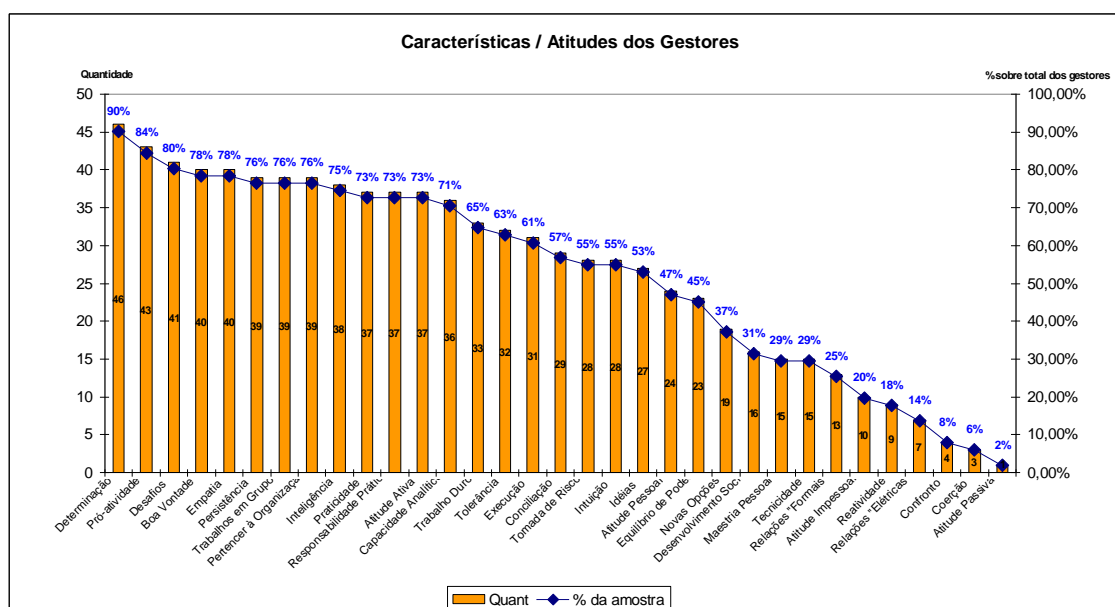


Gráfico 7: Gestores da Claro RS em função das características/perfis de Zaleznik (2004) para gerente/líder, gerente e líder.

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

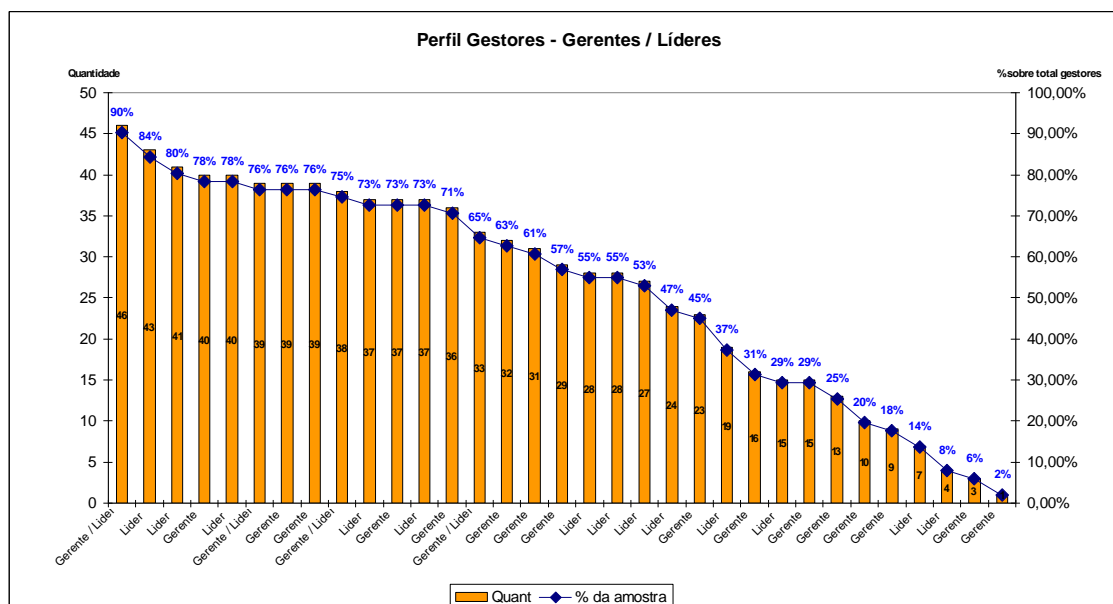


Gráfico 8: Gestores da Claro RS em função das características/perfis de ZALEZNIK (2004) para gerente/líder, gerente e líder.

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

A partir do que foi apresentado nos dois gráficos acima, pode se perceber uma mescla entre as características/perfis de Zaleznik entre os gestores da Claro RS. É possível aventar que a complexidade do contexto que o mundo de negócios se encontra, aliado ao dinamismo e mudanças constantes inerentes e que não existe pré-definição para certo ou errado, faz com que possa ser percebido que os gestores atuam mesclando as características conforme a necessidade de suas atribuições. Algumas vezes, utilizam-se de característica/perfis que são inerentes a gerentes e líderes ao mesmo tempo, outras vinculadas a caracterização de gerentes e outras caracterizadas como perfis de líderes.

5.4 ANÁLISE DOS PAPÉIS DOS GESTORES, SEGUNDO ULRICH

Após a validação do instrumento e a caracterização da amostra apresentada nas seções anteriores, podem ser feitas, sobre os dados recebidos nos questionários preenchidos pela amostra, análises que permitem a possibilidade de que se atinjam os objetivos propostos neste estudo.

A partir das respostas obtidas na questão 27, que trata da perspectiva de importância para os gestores dos quatro papéis de ULRICH (2003), pode-se observar que o papel de parceiro estratégico é o que apresenta mais importância aos gestores da Claro RS, seguido pelo papel de defensor dos funcionários, agente da mudança e especialista administrativo. Permite-se a possibilidade de afirmar que os gestores entendem a necessidade de que sejam os “porta-vozes” da ligação entre as estratégias macro da empresa e transformá-las em estratégias micro para cada uma de suas áreas de atuação, além da adaptação e prevenção às mudanças constantes, possibilitando foco nessa capacidade e que as todas as áreas estejam interligadas de modo que a organização avance de maneira coesa e uniforme no atingimento de seus objetivos. Para dar suporte ao que foi escrito, abaixo tabelas com os dados que demonstram a média e percepção dos gestores quanto ao nível de importância dos papéis propostos por ULRICH (2003).

Tabela 3: Percepção dos Gestores da Claro RS quanto á importância dos papéis de Ulrich (2003).

Papéis	Mais Importante	Muito Importante	Importante	Menos Importante	Total
Parceiro Estratégico	18	11	12	10	51
Especialista Administrativo	10	10	14	17	51
Defensor dos Funcionários	9	20	11	11	51
Agente da Mudança	15	10	14	12	51

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

Tabela 4: Média de cada papel proposto por ULRICH na percepção dos Gestores da Claro RS quanto a importância dos mesmos.

Ranking	Média	Posição
Parceiro Estratégico	3,85	1º
Defensor dos Funcionários	3,82	2º
Agente da Mudança	3,70	3º
Especialista Administrativo	3,39	4º

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

A classificação do ranking apresentada na figura acima foi feita através do agrupamento das questões conforme os papéis apresentados por Ulrich (2003) e apresentadas na seção 4.5 desenvolvimento do questionário e coleta de dados. A

partir desse agrupamento apurou-se a média de cada papel que apresentou os dados acima. O que pôde ser vislumbrado é que houve a confirmação dos dados para a importância dos papéis dos gestores, conforme estudo de ULRICH (2003), tanto no plano da questão 27, onde os gestores elaboraram a classificação pela ordem de percepção (figura 31), quanto nos blocos de questões por papéis através da média dos dados (figura 32).

Foram feitas diferentes análises de variância (ANOVA) para verificar se poderia haver variações significativas entre as médias de percepção dos grupos (perfis) analisados. Quando há uma variação de $p < 0,05$ ou 5%, existe significância na variância, ou seja, os grupos são distintos, apresentando diferentes percepções. A ANOVA, segundo Hair *et al.* (2005, p. 24), é uma “[...] técnica estatística para determinar, com base em uma medida dependente, se várias amostras são oriundas de populações com médias iguais.”. Testa a identificação de grupos homogêneos, cujas médias não apresentam diferença estatística significativa entre os componentes. Abordaram-se, conforme as tabelas abaixo, diferentes análises de acordo com o perfil dos respondentes, quanto a sexo, idade, tempo de empresa, nível de gestão e escolaridade.

Foi feita análise dentro da categoria sexo onde aventou-se a possibilidade de que poderia haver variações significativas entre homens e mulheres. Não houve variância significativa, porém pode-se perceber pela estatística descritiva (médias) que os homens são mais propensos a atuarem no papel de defensores dos funcionários e as mulheres mais propensas a atuarem no papel de parceiras estratégicas. Cabe destacar que o segmento feminino pesquisado foi um pouco maior (27 respondentes) que o masculino (24 respondentes).

Tabela 5: Análise de Variância na categoria sexo.

Fator	Análise de Variância	Sexo								
		Masculino			Feminino			Total		
		Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão
Visão Geral	$p = 0,315$	24	3,71	0,70	27	3,90	0,66	51	3,81	0,67
Parceiro Estratégico	$p = 0,463$	24	3,78	0,65	27	3,91	0,66	51	3,85	0,65
Especialista Administrativo	$p = 0,052$	24	3,58	0,57	27	3,21	0,75	51	3,39	0,69
Defensor dos Funcionários	$p = 0,452$	24	3,90	0,60	27	3,75	0,78	51	3,82	0,70
Agente da Mudança	$p = 0,296$	24	3,82	0,69	27	3,59	0,82	51	3,70	0,77

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

Dentro da categoria nível de gestão, para uma melhor análise, efetuou-se pelo tamanho da amostra, o agrupamento dos níveis de gestão em dois grandes grupos: estratégico, onde foram inseridos o Diretor e Gerentes; e o operacional, agrupando coordenadores (as) e supervisores (as). Nesta categoria percebeu-se dentro do indicador Visão Geral que houve diferença estatística significativa ($p = 0,031$), indicando a possibilidade de que os gestores do grupo estratégico possam ser mais flexíveis quanto à percepção do mundo atual dos negócios, enquanto o grupo operacional pode ser mais enfático, em função de que o nível de concordância com as variáveis é mais elevado. Além disso, percebe-se que o grupo estratégico possui mais características de atuação nos papéis de parceiro estratégico e agente da mudança em função das médias terem sido iguais (3,63) nesses dois indicadores, enquanto no grupo operacional percebe-se a atuação no papel de parceiro estratégico seguido de perto pelo papel de defensor dos funcionários.

Tabela 6: Análise de Variância na categoria nível de gestão.

Fator	Análise de Variância	Nível de Gestão								
		Direção e Gerentes (Estratégico)			Coord/Superv (Operacional)			Total		
		Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão
Visão Geral	$p = 0,031$	10	3,40	0,83	41	3,91	0,61	51	3,81	0,68
Parceiro Estratégico	$p = 0,245$	10	3,63	0,67	41	3,90	0,64	51	3,85	0,65
Especialista Administrativo	$p = 0,547$	10	3,27	0,80	41	3,41	0,67	51	3,39	0,69
Defensor dos Funcionários	$p = 0,264$	10	3,60	0,94	41	3,88	0,63	51	3,82	0,70
Agente da Mudança	$p = 0,765$	10	3,63	0,79	41	3,72	0,77	51	3,70	0,77

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

Na categoria idade, a amostra foi agrupada em três grupos:

- a) gestores na faixa etária até os 30 anos;
- b) gestores na faixa etária de 31 a 40 anos
- c) gestores com idade acima de 41 anos.

Não houve diferença estatística significativa nesta categoria, mas em função dos dados apresentados, verifica-se que os gestores na faixa até 30 anos tendem a apresentar características de atuação predominante no papel defensor dos

funcionários. Os gestores entre 31 e 40 anos tendem a atuar como parceiros estratégicos e os gestores acima de 41 anos tendem a atuação no papel de agente da mudança. Como se diz, muitas vezes, que quanto menor a idade menor a propensão a mudança, a amostra desse estudo indicou a possibilidade disto.

Tabela 7: Análise de Variância na categoria idade.

Fator	Análise de Variância	Idade											
		Até 30 anos			De 31 a 40 anos			Acima de 41 anos			Total		
		Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão
Visão Geral	$p = 0,591$	9	3,93	0,86	31	3,73	0,63	11	3,94	0,68	51	3,81	0,68
Parceiro Estratégico	$p = 0,688$	9	3,89	0,71	31	3,89	0,63	11	3,70	0,71	51	3,85	0,65
Especialista Administrativo	$p = 0,222$	9	3,04	0,68	31	3,43	0,74	11	3,55	0,48	51	3,39	0,69
Defensor dos Funcionários	$p = 0,300$	9	4,15	0,47	31	3,77	0,70	11	3,70	0,82	51	3,82	0,70
Agente da Mudança	$p = 0,309$	9	3,44	0,88	31	3,68	0,71	11	3,97	0,82	51	3,70	0,77

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

Tempo de empresa foi outra categoria que não apresentou diferença significativa quanto às respostas. Dividiu-se a categoria em dois grupos:

- a) gestores com até 5 anos de empresa;
- b) gestores com mais de 5 anos de empresa.

Os gestores com até cinco anos de empresa estão propensos a atuar mais fortemente no papel de agentes da mudança, enquanto que os gestores com mais de cinco anos de empresa apontam para o papel de parceiros estratégicos.

Tabela 8: Análise de Variância na categoria tempo de empresa.

Fator	Análise de Variância	Tempo de Empresa								
		Até 5 anos			Mais de 5 anos			Total		
		Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão
Visão Geral	$p = 0,902$	11	3,79	0,69	40	3,82	0,68	51	3,81	0,68
Parceiro Estratégico	$p = 0,163$	11	3,61	0,65	40	3,92	0,64	51	3,85	0,65
Especialista Administrativo	$p = 0,271$	11	3,18	0,86	40	3,44	0,63	51	3,39	0,69
Defensor dos Funcionários	$p = 0,139$	11	3,55	0,83	40	3,90	0,65	51	3,82	0,70
Agente da Mudança	$p = 0,761$	11	3,64	0,97	40	3,72	0,71	51	3,70	0,77

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

Em mais outra análise de variância efetuada, dentro da categoria áreas de atuação dos gestores dentro da empresa, os dados não apresentaram variância significativa. As áreas foram agrupadas em dois grandes grupos obedecendo critério de:

a) áreas onde há interação direta com os clientes consumidores da empresa:

- SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente);
- comercial;
- operações (Coml);
- marketing.

b) áreas que dão suporte àquelas áreas e/ou trabalham na administração, que são a Diretoria:

- TI (Tecnologia da Informação);
- RH (Recursos Humanos);
- Jurídico;
- Operações de Rede;
- Financeiro.

Nas áreas correlacionadas aos clientes, os dados apontam para a propensão dos gestores atuarem preponderantemente no papel de parceiro estratégico enquanto os gestores com atuação nas áreas suporte apontam para uma atuação como defensores dos funcionários.

Tabela 9: Análise de Variância na categoria tempo de empresa.

Fator	Análise de Variância	Áreas da Empresa								
		Sac, Mkt, Coml e Operações			Diretoria, Ti, Rh, Jur, Fin e Oper Rede			Total		
		Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão
Visão Geral	p = 0,406	39	3,85	0,69	12	3,67	0,64	51	3,81	0,68
Parceiro Estratégico	p = 0,270	39	3,91	0,68	12	3,67	0,53	51	3,85	0,65
Especialista Administrativo	p = 0,623	39	3,36	0,65	12	3,47	0,83	51	3,39	0,69
Defensor dos Funcionários	p = 0,572	39	3,85	0,68	12	3,72	0,78	51	3,82	0,70
Agente da Mudança	p = 0,654	39	3,73	0,80	12	3,61	0,68	51	3,70	0,77

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

Dentro da categoria nível de escolaridade, mais uma vez foi efetuada o agrupamento dos gestores em dois níveis:

- a) gestores com nível de escolaridade até o superior completo;
- b) gestores com nível de escolaridade a partir de superior completo.

Os dados não apontaram diferença estatística significativa, mas percebe-se que os gestores com nível de escolaridade até superior completo atuam igualmente (já que as médias foram iguais a 3,94) nos papéis de parceiros estratégicos e defensores dos funcionários. Já os gestores com nível de escolaridade acima de superior completo apontam para uma atuação no papel de parceiros estratégicos.

Tabela 10: Análise de Variância na categoria nível de escolaridade.

Fator	Análise de Variância	Nível de Escolaridade								
		Até Superior Completo			Acima de Superior Completo			Total		
		Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão	Amostra	Média	Desvio Padrão
Visão Geral	p = 0,501	17	3,90	0,71	34	3,76	0,66	51	3,81	0,68
Parceiro Estratégico	p = 0,483	17	3,94	0,66	34	3,80	0,65	51	3,85	0,65
Especialista Administrativo	p = 0,093	17	3,16	0,73	34	3,50	0,65	51	3,39	0,69
Defensor dos Funcionários	p = 0,402	17	3,94	0,70	34	3,76	0,70	51	3,82	0,70
Agente da Mudança	p = 0,419	17	3,82	0,80	34	3,64	0,75	51	3,70	0,77

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

O último teste estatístico realizado foi a análise de regressão múltipla, buscando identificar quais dos papéis propostos por Ulrich, influenciam os gestores da Claro RS quanto à percepção do mundo empresarial atual. Segundo Hair *et al.*, (2005, p. 136), a análise de regressão “[...] pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério), e, várias variáveis independentes (preditoras)”. Com isso, pode-se prever, através das variáveis independentes, os valores da variável dependente. Nesta pesquisa, a variável dependente utilizada foi a visão geral, enquanto as independentes, foram os objetos deste estudo (papéis dos gestores): parceiro estratégico, defensor dos funcionários, agente da mudança e especialista administrativo. A seguir, apresenta-se tabela com os resultados da análise de regressão e após uma análise específica.

Tabela 11: Análise de Regressão Múltipla

Variáveis Constantes	Variável Dependente: Visão Geral		
	Coefficiente de Determinação	Beta	Análise de Variância
Parceiro Estratégico		0,252	0,093
Especialista Administrativo		0,006	0,963
	0,363		
Defensor dos Funcionários		0,098	0,466
Agente da Mudança		0,383	0,008

p < 0,000

Fonte: Banco de dados da pesquisa elaborada pelo pesquisador

O modelo de regressão mostrou-se significativo ($p < 0,000$), apresentando um grau moderado ($r^2 = 0,363$) de explicação da variável dependente pelas variáveis independentes, ou seja, o modelo proposto explica pouco mais de 1/3 das variações possíveis na variável dependente (visão geral) frente as independentes (papéis de ULRICH). Entretanto, dos quatro papéis analisados, apenas o papel de agente da mudança afeta significativamente ($p = 0,008$) a variável dependente visão geral. Aventa-se a possibilidade de que quanto mais propensos a atuarem como agentes das mudanças, maior tende a ser o envolvimento dos gestores com questões ligadas ao mundo empresarial atual. O valor beta obtido ($b = 0,383$) indica o quanto a variável dependente (visão geral) será afetada angularmente a medida que a variável independente (agente da mudança) for modificada em pontos percentuais, ou seja, se a média da variável agente da mudança aumentar em um ponto, a média da visão geral aumentará 0,383 e vice-versa.

A análise qualitativa feita através do recebimento das respostas enviadas pelos gestores da Claro RS quanto à questão 28 (descritiva) do questionário, e que estão transcritas no anexo 4, apresenta aspectos que subsidiam alguns dados estatísticos, mas também uma série de informações adicionais que são de grande valia a compreensão do tema do presente estudo como um todo.

Há, pelas respostas recebidas, uma percepção de que os gestores entendem que a multiplicidade de papéis é necessária e que a complexidade do dia a dia em

função de suas atribuições e atividades desenvolvidas, faz com que muitas vezes fique difícil aos mesmos utilizarem todos os papéis. Os respondentes 03, 09, 10, 12, 20, 28, 34 indicam que as atividades operacionais do dia a dia atrapalham a possibilidade de execução de todos os papéis, pois conforme o respondente 03, “o foco é no operacional, tornando-nos chefes e não gestores”, mas o respondente 11 sugere que “é possível aplicá-los desde que o gestor esteja consciente e organizado”.

A busca do equilíbrio da multiplicidade dos papéis é algo que se pode perceber nas respostas recebidas, mas várias questões pontuais são apontadas para informar que estas atrapalham essa busca. O respondente 03 aponta “a busca constante de atingir as metas de curto prazo”; o respondente 10 indica que “o foco das atividades cotidianas está no operacional [...] acredito termos clara a idéia de precisarmos fazer diferente, porém a realidade da empresa não está permitindo dispormos do tempo necessário para tal”; o respondente 26 comenta que “o dia-a-dia muito dinâmico dificulta a organização, tudo é urgente e prioritário” e o respondente 36 se vê “atualmente administrando o caos”.

Uma questão importante de equilíbrio foi dada através do respondente 45 que foi além da questão didática e trouxe a tona valores que acompanham as pessoas e conseqüentemente, os gestores. Segundo o respondente 45, “cada pessoa possui um estilo próprio, definido basicamente por um conjunto de conceitos e experiências adquiridas durante sua vida, o que inevitavelmente permeará o modo como a mesma age frente às situações impostas, tanto na esfera das relações pessoais, como profissionais. [...] a capacidade de um gestor multiplicar-se nos diversos papéis se tornará mais efetiva, quando este reconhecer quais são os seus verdadeiros pontos fortes e pontos a desenvolver, bem como, entender o objetivo essencial de cada demanda, o que sugere um alinhamento com as expectativas da empresa”. Vê-se, com isso, a transcendência de que a atuação do gestor não é meramente profissional e que na realidade começaria no campo de sua formação pessoal.

Pôde-se perceber que há uma sobreposição na compreensão das caracterizações e atividades entre os papéis dos gestores propostos por ULRICH (2003), possibilitando que seja sugerido, caso a empresa entenda que for necessário, o desenvolvimento de ferramentas de treinamento a serem oferecidos aos gestores para que os mesmos tenham uma visão mais ampla e clara dos papéis

nas suas respectivas áreas. Isso se torna visível pelo fato de que muitos gestores vêem como importantes o uso desses papéis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado aventou a possibilidade de verificar se a multiplicidade de papéis apresentadas por Ulrich (2003) aos gestores de RH pudessem ser utilizadas pelos demais gestores de uma empresa independente da área de atuação. Para corroborar e analisar essa situação, apresentou-se o cenário histórico e atual de atuação dos gestores aliado a sua inter-relação com os cenários externos e internos de uma organização. Este capítulo aborda as principais conclusões, limitações e sugestões possíveis a partir do que foi apresentado neste estudo.

O estudo foi focado no objetivo de investigação, que visou procurar:

“Analisar a aplicabilidade dos múltiplos papéis dos gestores (estratégico, operacional, processos e pessoal) em uma empresa de serviços (Claro RS) na função gestão de pessoas, propostos por Ulrich (2003)”.

A resposta a esta investigação, obtida a partir da compreensão dos dados levantados através do questionário enviados aos gestores da Claro RS, mesmo com a limitação de ser um único estudo de caso, é de que é possível efetuar-se a aplicabilidade, já que há a compreensão de que os mesmos não atuam somente dentro do campo da área de sua atividade, e sim, por todos os meandros da organização, passando por questões estratégicas (papel de parceiro estratégico), questões de infra-estrutura (papel de especialista administrativo), questões envolvendo os funcionários (papel de defensor dos funcionários) e questões de mudanças (papel de agente da mudança).

O estudo abordou também algumas questões específicas de investigação, que procuraram estabelecer e analisar conexões do tema apresentado com a empresa do estudo de caso, a Claro RS.

Essas questões analisaram: **“Traçar o perfil de uma amostra dos gestores de pessoas da empresa de telecomunicações Claro RS”**

O estudo apresentou o perfil dos gestores da Claro RS através da demonstração de suas características sobre várias categorias indicadas: sexo, onde percebe-se uma homogeneidade entre homens e mulheres; faixa etária, concentrada basicamente entre 31 e 40 anos em sua maioria; nível de gestão, sobressaindo-se coordenadores e supervisores pelo estilo de gestão característica do grupo no País; escolaridade, com a alta capacidade dos gestores em função de

que a maioria possui especialização completa; tempo de empresa, onde destaca-se que quase 80% dos gestores possuem mais de 5 anos de empresa e área de atuação, baseado também no estilo de gestão, aponta para concentração nas áreas de atuações junto aos clientes da organização, que são o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), Comercial e Operações Comerciais.

A partir da caracterização da evolução do estudo sobre gestão de pessoas, apresentados na fundamentação teórica, principalmente sobre as características/perfis de gerentes e líderes apresentados por Zaleznik (2004), pôde-se caracterizar os gestores da Claro RS. Os gestores apresentaram uma classificação homogênea entre as variáveis apresentadas (gerente/líder, gerente, líder), pois nenhuma das características preponderou sobre as demais, fazendo com que possa-se aventar a possibilidade de que fica cada vez mais difícil afirmar categoricamente que existam conceitos, definições ou atuações pré-concebidas para os gestores em sua obtenção de resultados para a organização e para eles próprios.

“Identificar as características dos gestores relacionadas aos múltiplos papéis de RH, propostos por ULRICH (2003)”; e **“Associar o perfil dos gestores com a importância dos papéis”**.

A identificação e associação das características e perfis dos gestores pôde ser comprovada através do cruzamento do bloco 2 versus o bloco 4 das questões do questionário enviado aos gestores da organização. O bloco 2 apresentava questões sobre a multiplicidade dos papéis dos gestores propostos por ULRICH (2003) de maneira não contínua (fazendo com que os gestores não pudessem saber de qual papel estava sendo questionado) e o bloco 4 solicitava aos gestores a importância dada pelos mesmos aos papéis. O resultado apresentou uma homogeneidade, consolidando a apuração de maneira científica. Independente dos blocos, os gestores entendem que a importância de suas atuações múltiplas obedecem uma certa ordem, começando pelo papel de parceiro estratégico, passando pelo papel de defensor dos funcionários, pelo papel de agente da mudança e finalizando pelo papel de especialista administrativo. Em suma, os gestores precisam começar pelo conhecimento dos objetivos da organização (estratégias), a fim de poder passarem a operação das mesmas, envolvendo funcionários, mudanças e recursos necessários, os quais todos envolvidos, permitem o atingimento dos objetivos e a conseqüente satisfação de todos.

“Verificar a importância do desenvolvimento dos múltiplos papéis de RH nos gestores de pessoas”.

Pode se perceber pelo desenvolvimento do estudo apresentado e pelas respostas obtidas dos gestores da organização consultada, que o uso de múltiplos papéis tem se mostrado inerente as atribuições desenvolvidas pelos mesmos. Apesar de não estar compreendida e atuada de forma equânime em função de limitações apresentadas pelos próprios gestores como a atuação muito operacional, não diminui a importância do desenvolvimento desses papéis no dia a dia de suas operações. A importância do contexto onde a organização está inserida; o mundo em si, o mercado, os clientes, os fornecedores, os funcionários, as metas, os valores, etc, faz com que os gestores ultrapassem o mero campo de atuação de sua área ou departamento. Os gestores entendem e compreendem a percepção de que não há limites para sua atuação, fazendo com que seja importante a aplicabilidade da multiplicidade dos papéis de atuação dentro da organização. Pôde-se perceber que as atuações dos gestores podem não estar centradas em determinado papel, mas sim em função do contexto das situações apresentadas em seu cotidiano, as quais determinarão o estilo de atuação para aquele momento.

“Propor ações para ampliar o exercício destes papéis”

As informações, geradas através do estudo apresentado, possibilitará que a Claro RS consiga aprofundar e estimular a utilização dos múltiplos papéis dos gestores propostos por ULRICH (2003) dentro da organização. Caberá, por parte da Diretoria Regional e a área de Recursos Humanos, estabelecerem um plano de atuação a fim de que aja uma multiplicação dos conceitos apresentados, possibilitando um amplo debate e entendimento por parte dos gestores de quaisquer áreas, visando que a variedade de suas atuações não fique concentrada em um só papel (como vários respondentes comentaram na questão descritiva do questionário) e faça com que a organização atinja seus objetivos e metas propostas. Esse plano de atuação pode ser feito por etapas, através de:

- a) proposta de treinamento, estabelecendo cronogramas e objetivos a serem alcançados;
- b) criação de material didático, aliando o conceito acadêmico em conjunto com as metas e objetivos da empresa, para que os gestores possam ter conhecimento uniforme dos conceitos propostos;

- c) formação de grupos de atividades vinculados às atuações/atributos necessários para os papéis apresentados, compostos pelos gestores da empresa, fazendo com que eles tragam melhorias baseadas no aprendizado recebido pelo entendimento dos conceitos;
- d) formação de grupos de multiplicadores, também compostos pelos gestores da empresa, que farão a ampliação dos conceitos para todos os níveis da organização, fazendo com que haja uniformidade no conhecimento e que todas as pessoas possam contribuir com constantes melhorias e inovações para o atingimento dos objetivos e metas da Claro RS;
- e) formação de grupos de estudos contínuos, os quais poderão trazer contribuições acadêmicas inovadoras sobre os conceitos apresentados, possibilitando a Claro RS estar na vanguarda da inovação de gestão empresarial.

As propostas apresentadas podem ser espalhadas no seu modelo para as demais empresas do grupo Claro no Brasil e nas demais áreas de negócios e países de atuação, levando assim, uma experiência única, inovadora e sem limites de contribuição para o atingimento dos objetivos e metas propostas para a holding. A unificação das propostas em todos os vetores do grupo, tanto hierárquicos quanto funcionais, possibilitará ao mesmo ser diferenciado e inovador no contexto que envolve a gestão empresarial moderna e menos suscetível a complexidade de variáveis inerentes às organizações atuais, independentemente de serem internas ou externas.

O estudo apresentou também algumas limitações, as quais permitirão, pelo seu aprendizado, a evolução para futuras pesquisas que venham a ser desenvolvidas:

- a) pelo tempo e caracterização do estudo, houve uma amostra única na quantidade de empresas estudadas, ficando somente a Claro RS, empresa ao qual o pesquisador foi gestor. Em PEDHAZUR & SCHMELKIN (1991), os mesmos indicam que estudos em fase inicial possam utilizar pequenas amostras, mas é claro nestes casos que somente pequenas generalizações possam ser feitas. É importante que para a possibilidade de confirmação definitiva da aplicabilidade dos conceitos de multiplicidade

dos papéis dos gestores de ULRICH (2003) para outras áreas, uma maior quantidade de empresas devam ser estudadas e analisadas;

- b) pela possibilidade de melhoria nos dados a serem recebidos, mesmo que o índice estatístico de Alpha de Cronbach tenha atingido 0,81 e corroborasse cientificamente a pesquisa apresentada neste estudo, aventa-se a possibilidade de que além da validação da compreensão, clareza e entendimento, seja feito um pré-teste com amostra definida e validado pelos mesmos índices estatísticos, mas com valores mais altos, fechando assim o ciclo completo, sem a necessidade de limpeza de variáveis dentro dos fatores (papéis) apresentados;

A partir dos resultados obtidos e das limitações apresentadas, pode-se indicar a utilização da ampliação da pesquisa para mais empresas, refinando o estudo proposto. O pesquisador indica, além disso, a possibilidade de que possa ser aventado a partir da ampliação sugerida, um novo referencial conceitual para a complexidade e riqueza do assunto apresentado e que o mesmo deseja efetuar, caso possível, dentro de um programa de doutorado. Até lá!!!

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Elaine Di Diego; ARAMBURÚ, Juliane Viégas; VIEIRA, Milene Costa; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; MACKE, Janaína. Trajetória das dissertações em gestão de pessoas de um curso de pós-graduação do sul do país: caminhos de uma tradição de pesquisa e atalhos para a renovação. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que bloqueia o aprendizado. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 235-249.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey.** 3. ed. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2003.

BENNIS, Warren G. As sete idades do líder. **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, v.82, n. 1, p. 34-41, jan 2004.

BENNIS, Warren G. Uma Força Irresistível. **Revista HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 26, p. 66-72, mai/jun 2001.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas** : novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane S. **O grid gerencial.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies.** London: Unwin Hyman, 1989.

CASE, John. Gerenciamento transparente. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 311-326.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Construindo a visão de uma empresa. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 161-182.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. **Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010**. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLASSER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GOFFE, Robert; JONES, Gareth. Por que Alguém Deveria Seguir Você? **Revista HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 26, p. 58-64, mai/jun 2001.

GOLDSMITH, Marshall; FULMER, Robert M.; GIBBS, Philip A. Incubadoras de Líderes. **Revista HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 26, p. 80-86, mai/jun 2001.

GOLEMAN, Daniel. O que Define um Líder? **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 1, p. 68-76, jan 2004.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookmann, 2005. 5ª Edição.

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **READ – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 3. ed. v. 2, n.2, set/out 1996.

Disponível em:

http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=285&cod_edicao=37&titulo_p=Um . Acesso em: 27 mar 2011.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**, Porto Alegre: Saraiva, 2005.

KELLERMAN, Bárbara. Liderança para o bem ou para o mal. **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 1, p. 28-33, jan 2004.

KOUFTEROS, X. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, v.17, p. 467-488, 1999.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan. Ponha todo o cérebro de sua empresa para funcionar. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 327-345.

LICKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LITWIN, M. **How to measure survey reliability and validity**. Califórnia: Sage Publications Inc, 1995.

LUQUE MERTÍNEZ, T. **Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados**. Madrid: Pirámide, 2000.

MACCOBY, Michael. Líderes narcisistas: os incríveis prós, os inevitáveis contras, **Revista Harvard Business Review**, v.82, n. 1, São Paulo, p. 78-87, jan 2004.

MACUCCI, José Valério. Gestão de Pessoas ajuda competitividade. **Estado de São Paulo**. São Paulo, 01 abr. 2005. Economia. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/economia/noticias/2005/abr/01/48.htm> . Acesso em: 27 mar. 2011.

MAJCHRZAK, Ann; WANG, Qianwei. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 207-219.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, H. **Discourse analysis in an occupational context**. Londres: Sage, 1994.

NAKANO, Davi N.; FLEURY, Afonso C. C. Métodos de pesquisa em Engenharia de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 1996, Piracicaba. **Anais**. Piracicaba : UNIMEP/ABEPRO, 1996. (1 CD-ROM)

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement.** Londres: Pinter, 1993.

PASCALE, Richard Tanner; MILLEMANN, Mark; GIOJA, Linda. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 185-206.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach.** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1991.

PEREIRA, J. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais.** 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PEREIRA, Milton Luís Figueiredo. Como Transformar os Gerentes em Líderes de Pessoas. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes** estratégias e tendências. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. P. 197-214.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 105-139.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 54-78.

PRENTICE, W. C. H.. Para Entender a Liderança. **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 1, p. 88-94, jan 2004.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FILKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 275-291.

REDDIN, W. J. **Eficácia gerencial.** São Paulo: Editora Atlas, 1970.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista; CASAS PÉREZ, María de la Luz. **Metodología de la investigación**. México : McGraw-Hill, 1994.

SILVA, Mario Celso Marcondes e. Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. P. 143-152

SIRKIN, Harold ; STALK JR., George. Conserte o processo, não o problema. ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 221-233.

SMALLWOOD, Norm; ZENGER, Jack; ULRICH, Dave. **Liderança Orientada para Resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

SORALUCE, Santiago Alvarez de Mon Pan de. Estimular o Talento, **Revista HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 26, p. 74-78, mai/jun 2001.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1990.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

VRIES, Manfred F. R. Kets. Líderes no divã. **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, v.4, n. 26, p. 53-59, jan 2004.

WALLACE, W. An overview of elements in the scientific process. In: **The logic of science in sociology**. Chicago: Aldine-Atherton, 1971.

WATERMAN JR., Robert H.; WATERMAN, Judith A.; COLLARD, Betsy A. Em busca de uma força de trabalho para uma carreira flexível. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003. P. 293-309.

WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park: Sage, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALEZNIK, Abraham. Gerentes e líderes: qual a diferença? **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 1, p. 60-67, jan 2004.

ANEXO 1

Carta-Convite

Porto Alegre, agosto de 2006.

Caro Gestor (a) e colega,

O mundo empresarial em que vivemos é uma infinita fonte de conhecimento e dinamismo, que levam a nós, gestores, a buscar inspiração das mesmas para que possamos manter as empresas em que atuamos no atingimento dos resultados programados. Os gestores, praticamente estão dentro de “um meio de campo” entre a alta direção das empresas, e os funcionários das mesmas. Com isso, eles são cada vez mais responsáveis em agir para que haja um perfeito entendimento do que a empresa deseja e o que os funcionários compreendem e desejam também.

No meio acadêmico, muito tem se pesquisado a respeito de como os gestores estão atuando e como devem atuar nesse mundo de constante mutação. Hoje praticamente não existem mais fronteiras, nem físicas, nem empresariais, nem de atuação gerencial. Um estudioso da matéria de gerenciamento de RH, David Ulrich, indica que o caminho do gestor de RH passa por uma multiplicidade de papéis que lhe permitem navegar em todo o âmbito da empresa, ou seja, indo da estratégia (1) ao operacional (2) ou dos processos (3) ao pessoal (4).

Como gestor, pesquisador acadêmico em função de ser aluno do curso de Mestrado Profissional na UFRGS, e interesse na área de gestão, vislumbra-se a possibilidade de trazer o questionamento de que esses papéis não se aplicam somente ao universo de RH, e sim, a qualquer gestor independentemente de seu nível hierárquico ou área de atuação dentro da empresa. Com a ajuda da orientadora Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes, da UFRGS, elaborou-se o questionário a seguir a fim de poder dimensionar a referida possibilidade e que servirá de suporte ao meu projeto de dissertação na obtenção do título de mestre da referida universidade.

O questionário, com um total de 28 questões sendo 27 de livre escolha e 01 descritiva será de extrema valia para o estudo e trará uma série de informações à empresa. A fim de preservar seu sigilo, apresentaremos as respostas de todos pesquisados apenas de forma agregada. Gostaríamos de sua atenção no sentido de que as respostas sejam bem francas, refletindo realmente sua posição como gestor, naquilo que você como gestor entende e acredita que deva ser sua atuação gerencial.

Como é o normal de nosso dia a dia, gostaríamos de sua atenção no sentido de realizar o preenchimento do mesmo em uma brevidade de tempo não maior de 4 dias, pois após o recebimento do questionário, há toda uma longa e profunda análise estatística e acadêmica que deverão ser feitas a fim de suportar o objetivo da pesquisa. O mesmo poderá ser enviado ao RH, aos cuidados de Márcia Ayub (fone 051 91010019), a qual mantereí contato e procederei no recolhimento dos mesmos.

Atenciosamente,

Biagio Antonio Filomena
Mestrando UFRGS

Elaine Di Diego Antunes
Profa. Dra. UFRGS




ANEXO 2

QUESTIONÁRIO “MULTIPLICIDADE DOS PAPÉIS DOS GESTORES”

Dados Gerais:

Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino		<input type="checkbox"/> Direção Geral <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Operações de Rede
Nível de Gestão:	<input type="checkbox"/> Diretor (a) <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Coordenador (a) <input type="checkbox"/> Supervisor (a)	Área de Atuação:	<input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> Financeiro <input type="checkbox"/> TH <input type="checkbox"/> SAC <input type="checkbox"/> Operações <input type="checkbox"/> Jurídico
Faixa Etária:	<input type="checkbox"/> de 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> mais 50 anos		<input type="checkbox"/> 2o Grau Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Especialização Incompleta
Tempo de Empresa:	<input type="checkbox"/> Até 01 ano <input type="checkbox"/> de 01 ano e 01 mês a 02 anos <input type="checkbox"/> de 02 anos e 01 mês a 03 anos <input type="checkbox"/> de 03 anos e 01 mês a 04 anos <input type="checkbox"/> de 04 anos e 01 mês a 05 anos <input type="checkbox"/> mais de 05 anos	Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Especialização Completa <input type="checkbox"/> Mestrado Incompleto <input type="checkbox"/> Mestrado Completo <input type="checkbox"/> Doutorado Incompleto <input type="checkbox"/> Doutorado Completo

De acordo com a **escala** avalie as **afirmações** abaixo **escolhendo o número** que indica o **seu grau de concordância sobre as mesmas**.

				
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	

Questões

Afirmação					
01) Nesse novo mundo global, os contratos sociais e de liderança também serão alterados. Ninguém mais contesta que o antigo contrato psicológico de estabilidade corporativa foi substituído por um novo contrato de auto-estabilidade. No futuro, a estabilidade advirá menos do governo e do setor de atividade e mais do talento e esforço individual.	01	02	03	04	05
02) Os objetivos empresariais da Claro RS podem ser formulados de muitas maneiras – como alvos financeiros, placares equilibrados, visões, intenções, missões, aspirações ou metas. Independentemente da forma ou conteúdo do objetivo, deve-se criar uma organização para que isso aconteça.	01	02	03	04	05
03) Normalmente, a mudança/reestruturação/reengenharia da Claro RS tem sido feita por tecnólogos de modo mecanicista e racionalista, com pouca contribuição de profissionais sensíveis a questões humanas relacionadas à mudança.	01	02	03	04	05

04) Se ninguém na Claro RS escuta e representa o interesse dos funcionários, muitos dos que dispõem de alternativas fora da empresa se deixarão levar por elas. Caso ninguém se importe com suas necessidades cotidianas, eles deixam de contribuir. Se ninguém os ouve, eles silenciam em detrimento da empresa.	01	02	03	04	05
Afirmação					
05) O primeiro passo para solucionar o paradoxo (fazer com que o conhecimento melhore a experiência) é possuir um modelo de mudança claramente definido.	01	02	03	04	05
06) Atualmente é menos importante saber quem elabora o melhor produto do que quem tem a capacidade organizacional para sempre elaborá-lo, de acordo com cada mercado global.	01	02	03	04	05
07) As estratégias da Claro RS são mais teóricas que aplicadas. As visões são mais criadas que realizadas. As missões são mais expostas que executadas. As metas são mais declaradas que cumpridas.	01	02	03	04	05
08) Na Claro RS, o debate Centralizar versus Descentralizar coloca mais ênfase no poder e na autoridade que no serviço.	01	02	03	04	05
09) Na Claro RS, por distribuírem poder e abrirem mão do controle, os gestores manifestam confiança implícita na capacidade de seus funcionários de realizar um bom trabalho e motivação para fazê-lo bem.	01	02	03	04	05
10) Os gestores na Claro RS como agentes de mudança não conduzem a mudança, mas devem ser capazes de <i>fazer com que ela se realize</i> .	01	02	03	04	05
11) Uma vez que os funcionários ouvem mais o que os seus superiores fazem do que aquilo que dizem, muitos esforços de mudança acabam fracassando, tanto em nível pessoal quanto em nível organizacional.	01	02	03	04	05
12) Deve-se impor à discussão estratégica da Claro RS questões organizacionais <i>antes</i> da decisão sobre as estratégias.	01	02	03	04	05
13) O debate na Claro RS sobre poder, influência e controle deve ser convertido em um debate sobre criação de valor, que começa com o que o usuário ou cliente recebe do grupo. O valor deve ser definido pelo receptor, não pelo prestador dos serviços.	01	02	03	04	05
14) A dedicação dos funcionários na Claro RS geralmente provém de um líder que contempla uma visão clara que comunica entusiasticamente uma proposta e uma intenção. Os executivos dotados de tais visões fornecem aos funcionários orientação e recursos que aumentam sua resolução de atender com sucesso a demanda aumentada.	01	02	03	04	05
15) A mudança de cultura na Claro RS não é mais uma forma abstrata de 'vantagem competitiva inimitável', mas está no cerne daquilo que muitos gestores definem como sua missão primeira.	01	02	03	04	05

16) A utilização pessoal de tecnologia também alterou o fluxo e o uso da informação. As idéias serão o meio circulante do próximo século e o capital intelectual pode ser hoje captado e comunicado imediatamente a outros.	01	02	03	04	05
17) Na Claro RS, os processos têm sido utilizados como substitutos das capacidades (quer dizer, o que uma empresa é capaz de fazer ou precisa fazer para aplicar sua estratégia).	01	02	03	04	05

Afirmação					
18) Aqui na Claro RS o poder hierárquico é menos importante que o fluxo de recursos para adicionar valor para os clientes. O processo é mais importante que a função – refere-se mais a como o valor pode ser adicionado para o usuário de um serviço que à atenção que se deve dedicar a uma função ou ao seu líder.	01	02	03	04	05
19) Quase ninguém na Claro RS é completamente altruísta; as pessoas aqui desejam tocar, ver e sentir as recompensas por aquilo que fazem. Para a maioria, a remuneração é a avaliação do sucesso.	01	02	03	04	05
20) Compreender a cultura da Claro RS requer o discernimento sobre a mentalidade comum dos indivíduos dessa organização. Mentalidade comum representa os pensamentos automáticos comuns entre os indivíduos da organização. Pensamentos automáticos levam os indivíduos nas organizações a agir e pensar sem ação ou pensamentos conscientes. Tais atos e pensamentos sem exame são automáticos; são parte do “jeito que as coisas são feitas”.	01	02	03	04	05
21) O impacto de uma nova identidade da empresa para seus funcionários e consumidores dura mais do que qualquer produto isolado e estende-se além de qualquer mercado.	01	02	03	04	05
22) Na realização de um diagnóstico organizacional da Claro RS por parte dos gestores, normalmente parte-se de uma arquitetura clara que defina os sistemas e processos da organização. De certo modo, é menos importante <i>qual</i> arquitetura é utilizada do que como <i>uma</i> arquitetura é articulada.	01	02	03	04	05
23) Um fator chave para o sucesso na Claro RS é agir rapidamente uma vez articulada e anunciada a idéia. O tempo entre o anúncio e a implementação deve sempre ser breve, mesmo que diversos detalhes e processos não tenham sido inteiramente elaborados.	01	02	03	04	05

24) Os gestores na Claro RS se concentram no <i>que</i> e não no <i>por que</i> , fazendo afirmações descritivas sobre o programa a ser instituído: reorganização, redução nos tempos de ciclo, aumento de qualidade, reengenharia de processos e assim por diante.	01	02	03	04	05
25) A mudança de cultura na Claro RS possui mais mitos que realidades, mas a cultura pode ser alterada pela constante atenção gerencial à nova cultura desejada.	01	02	03	04	05

26) Dentre as características abaixo, quais aquelas que melhor identificam o seu perfil de atuação dentro da Claro RS. Marque quantas características achares necessário.

Características/Atitudes	Meu perfil
Persistência	
Determinação	
Trabalho Duro	
Inteligência	
Capacidade Analítica	
Desafios	
Tecnicidade	
Praticidade	
Tolerância	
Confronto	
Boa Vontade	

Características/Atitudes	Meu perfil
Responsabilidade Prática	
Atitude Impessoal	
Atitude Pessoal	
Atitude Passiva	
Atitude Ativa	
Pró-atividade	
Reatividade	
Coerção	
Conciliação	
Novas Opções	
Tomada de Risco	

Características/Atitudes	Meu perfil
Trabalhos em Grupos	
Equilíbrio de Poder	
Intuição	
Empatia	
Execução	
Idéias	
Relações "Elétricas"	
Relações "Formais"	
Pertencer à Organização	
Desenvolvimento Social	
Maestria Pessoal	

27) Segundo a teoria de ULRICH, os papéis definidos em cada linha do quadro abaixo são importantes para os gestores. Qual a importância que você dedica aos mesmos no exercício de seu papel enquanto gestor.

Coloque 01 para o menos importante;
Coloque 02 para importante;
Coloque 03 para o mais importante;
Coloque 04 para o mais importante deles.

Nível de Importância	Resultado	Papéis dos Gestores	Atividade
	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Diagnóstico Organizacional
	Construção de uma Infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização

ANEXO 3

Dados coletados

quest	sexo	cargo	idade	tempo	area	escola
1	2	3	2	6	9	4
2	1	3	2	6	2	5
3	1	4	2	6	9	5
4	2	4	3	6	2	7
5	1	4	2	6	9	5
6	1	4	2	6	6	5
7	2	4	1	3	2	3
8	2	4	1	6	8	2
9	2	4	2	6	8	3
10	2	4	2	6	8	3
11	2	4	1	6	8	3
12	2	4	1	6	8	2
13	2	4	2	6	8	2
14	2	4	2	1	8	2
15	2	4	3	6	8	2
16	2	4	2	6	8	2
17	2	4	1	6	8	5
18	1	4	2	6	8	2
19	2	4	2	2	8	2
20	2	4	1	6	8	4
21	1	4	3	6	2	5
22	1	2	3	6	2	4
23	1	2	2	3	4	5
24	1	2	2	6	9	7
25	1	2	2	6	2	5
26	2	2	3	6	8	5
27	1	2	3	6	4	7
28	1	2	3	3	7	5
29	2	3	2	6	9	5
30	1	3	2	6	2	5
31	2	3	2	6	8	5
32	2	3	1	6	8	5
33	1	3	3	6	8	3
34	1	3	2	3	2	2
35	1	3	2	5	2	5
36	1	3	2	6	4	6
37	1	3	4	6	4	5
38	2	3	3	6	2	7
39	2	3	1	4	10	7
40	2	3	2	6	2	5
41	1	3	2	6	2	5
42	1	3	2	4	5	5
43	2	3	2	6	3	5
44	1	3	2	6	4	5
45	1	3	2	6	4	5
46	1	3	2	5	2	5
47	2	3	2	6	2	5
48	1	4	2	6	9	2
49	2	2	1	6	3	3
50	2	4	2	6	2	2
51	1	1	3	5	1	5
52	2	2	2	2	6	5

Anexo 3 (continuação)

quest	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	
1	5	4	3	4	4	3	2	5	5	4	5	2	2	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	2	
2	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	4	4	3	4	4	2	1	4	5	4	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	2	3	2	
4	4	5	3	4	5	4	2	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	
5	4	5	3	3	4	4	2	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	4	
6	4	5	2	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	2	
7	4	5	4	5	5	5	2	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	5	5	2	5	5	5	
8	5	5	3	4	3	4	4	3	2	2	5	4	3	5	4	4	3	3	5	4	5	3	4	3	5	
9	4	5	3	2	5	4	3	3	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	
10	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	5	
11	4	5	1	4	5	4	2	3	3	4	3	4	2	5	4	4	4	4	5	3	2	4	5	3	1	
12	4	5	2	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	
13	4	4	2	3	4	3	1	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	
14	4	3	2	3	2	4	1	1	1	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	1	3	4	5	3	1	
15	4	4	4	3	4	4	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	
16	5	5	3	5	5	5	2	1	5	4	2	5	5	5	4	5	3	5	1	5	4	2	5	5	3	
17	1	5	3	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	1	5	2	1	5	5	1	3	1	3	1	
18	3	5	4	5	5	3	1	2	4	5	4	5	5	3	3	4	4	5	2	4	2	3	1	2	2	
19	4	4	2	3	4	3	3	3	2	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
20	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	
21	4	4	2	4	4	2	2	3	3	2	1	2	3	4	4	3	2	4	4	3	2	4	5	3	4	
22	5	5	4	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	1	5	5	5	
23	3	5	1	4	3	3	4	2	4	2	1	2	3	5	3	3	2	2	3	4	2	4	3	2	2	
24	3	4	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3
25	3	4	3	4	4	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	2	4	4	4	
26	4	5	3	3	5	4	2	4	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	
27	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	2	5	4	4	4	
28	4	3	4	2	3	4	3	5	3	4	4	4	3	2	4	2	3	2	4	3	4	4	4	3	3	
29	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	
30	5	5	2	4	3	4	2	3	4	4	2	5	5	5	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	
31	4	5	2	1	5	4	2	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	
32	4	4	2	4	3	5	2	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	2	4	3	5	3	4	1	3	
33	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	
34	5	5	3	2	5	4	3	5	5	5	1	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	
35	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	2	4	5	5	4	3	2	4	
37	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	2	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	4	5	
38	4	4	3	2	2	4	2	3	3	4	2	2	3	2	2	4	4	2	3	4	5	2	5	5	2	
39	4	3	3	4	3	4	1	2	2	4	3	4	3	5	2	4	3	2	2	4	4	4	5	4	3	
40	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	2	4	4	3	5	3	5	4	
41	4	5	3	3	5	4	2	2	3	3	2	4	5	5	4	5	3	3	3	4	5	1	5	2	3	
42	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	
43	3	5	4	5	4	2	4	4	3	4	5	5	3	2	2	5	4	2	5	4	5	2	4	4	2	
44	4	3	2	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	2	2	3	3	2	
45	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
46	5	5	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	2	4	5	4	4	3	4	4	
47	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	
48	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	5	4	3	
49	3	5	2	4	3	3	4	2	5	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	
50	5	5	3	4	5	5	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	2	4	5	
51	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	
52	2	4	2	3	3	4	2	1	1	2	2	4	4	3	4	4	2	4	4	3	2	3	4	2	4	

Anexo 3 (continuação)

quest	q26.1	q26.2	q26.3	q26.4	q26.5	q26.6	q26.7	q26.8	q26.9	q26.10	q26.11	q26.12	q26.13	q26.14	q26.15	q26.16	q26.17	q26.18
1	1	1			1	1		1			1	1				1	1	
2	1	1	1	1		1		1	1		1	1		1				1
3				1	1		1	1				1	1					1
4	1	1	1	1		1		1			1	1		1		1	1	1
5	1	1	1		1	1			1		1	1	1				1	1
6	1				1	1		1	1		1	1	1				1	1
7	1	1	1	1	1	1		1			1	1	1			1	1	
8	1	1				1			1		1							1
9	1	1		1			1	1			1	1		1				
10	1	1	1	1		1			1		1	1		1		1		
11		1				1			1		1	1					1	
12	1	1		1	1	1			1		1						1	1
13	1	1		1		1		1			1	1					1	1
14	1	1			1	1	1	1			1	1		1			1	1
15	1	1		1	1	1		1	1		1	1		1		1	1	
16		1	1	1	1	1		1	1		1			1	1	1	1	1
17		1		1	1		1		1	1		1	1	1		1	1	1
18	1	1		1	1	1	1	1			1	1					1	1
19	1	1	1	1		1		1	1			1					1	
20	1	1	1	1	1	1			1		1	1					1	1
21	1	1	1		1	1		1						1			1	1
22	1	1	1		1	1		1	1		1	1		1			1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1			1	1
24	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1					1	1
25		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1			1	1
26		1	1	1		1		1			1	1					1	1
27			1	1		1		1	1		1	1		1			1	1
28		1	1	1	1	1		1	1		1			1			1	1
29	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1					1	1
30	1	1	1	1		1			1		1		1	1		1	1	1
31	1	1		1	1	1		1										1
32	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1					1	1
33	1	1	1	1	1	1		1			1			1			1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1			1	1
35	1	1	1	1		1		1			1	1		1				1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1			1	1
37	1	1		1	1		1	1	1		1	1		1			1	1
38	1	1	1	1	1	1		1	1			1		1			1	1
39	1	1		1				1										
40	1	1	1	1	1	1		1	1				1	1				1
41		1	1	1	1			1			1	1						1
42	1	1	1					1	1			1	1					1
43	1	1	1	1	1	1			1		1	1		1			1	1
44				1	1	1	1		1		1	1						
45	1				1	1	1		1		1						1	1
46	1	1	1	1	1	1	1				1						1	1
47		1	1	1	1	1		1	1		1	1		1			1	1
48	1	1	1		1		1					1		1				1
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1
50	1	1		1	1	1		1									1	1
51		1	1			1		1			1	1		1				1
52	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1				1	1

Anexo 3 (continuação)

quest	q26.19	q26.20	q26.21	q26.22	q26.23	q26.24	q26.25	q26.26	q26.27	q26.28	q26.29	q26.30	q26.31	q26.32	q26.33	q27.1	q27.2	q27.3	q27.4	
1			1		1		1		1	1		1	1			4	3	1	2	
2		1		1	1		1		1	1						1	2	4	3	
3		1		1			1	1	1			1	1			3	1	2	4	
4						1	1	1	1				1			3	1	2	4	
5		1			1	1			1	1			1	1		1	4	3	2	
6		1						1	1	1						4	3	1	2	
7		1		1	1	1	1				1		1			3	2	1	4	
8		1	1	1	1	1		1				1	1	1	1	4	2	1	3	
9		1	1	1	1			1	1				1	1		3	1	4	2	
10					1	1	1	1				1				4	3	2	1	
11			1		1			1							1	1	2	4	3	
12		1			1			1	1	1			1	1	1	3	1	4	2	
13					1		1	1					1			4	1	2	3	
14		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	3	2	1	4	
15	1	1	1	1	1			1	1		1		1	1	1	2	1	3	4	
16				1		1	1	1	1	1			1			1	2	4	3	
17					1	1		1	1	1			1	1	1	3	2	4	1	
18		1	1	1				1	1	1	1			1	1	3	1	4	2	
19						1	1	1	1	1						4	1	3	2	
20					1	1		1		1			1	1	1	1	3	2	4	
21			1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			2	3	1	4	
22				1	1	1	1	1	1				1			4	1	2	3	
23		1	1		1			1	1	1			1	1		4	2	3	1	
24				1	1	1	1	1	1		1					2	3	1	4	
25		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	4	1	3	2	
26				1	1			1	1				1	1	1	4	2	1	3	
27		1		1	1				1	1			1			2	1	3	4	
28		1		1	1	1		1	1	1			1	1		1	3	1	2	4
29		1	1					1	1	1	1		1	1		1	2	4	1	3
30							1	1					1		1	2	1	3	4	
31				1	1			1								4	2	1	3	
32		1			1		1	1	1							1	2	3	4	
33		1		1	1		1	1	1		1		1	1	1	2	4	3	1	
34		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	4	2	3	1	
35		1			1	1		1	1	1			1		1	1	2	3	4	
36	1	1		1												3	1	2	4	
37					1		1		1	1			1			2	4	3	1	
38		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1				1	4	3	2	
39								1					1			3	4	2	1	
40					1							1	1			4	2	3	1	
41		1	1		1	1		1	1	1			1			4	3	2	4	
42				1	1	1	1					1	1			2	4	3	1	
43		1	1	1	1			1	1				1			4	1	3	2	
44			1	1	1			1						1		4	2	3	1	
45		1			1			1	1		1					1	4	3	2	
46			1	1			1	1					1			2	3	1	4	
47		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	
48								1	1				1			2	3	4	1	
49	1	1		1	1	1	1	1	1	1			1			1	4	2	3	
50		1	1		1	1	1	1	1	1		1	1		1	2	4	3	1	
51		1			1			1		1			1			4	1	3	2	
52		1		1	1				1	1			1	1		4	1	3	2	

ANEXO 4

Respostas Textuais

Questionário 01

Na minha percepção o gestor tem que trabalhar em todos os quadrantes na busca do equilíbrio, pois como gestor o seu papel é realizar múltiplos papéis para que este equilíbrio na organização seja alcançado.

Questionário 02

O papel de um gestor dentro de uma organização engloba todos os campos, principalmente na questão estratégica que é o coração do gestor, quando o planejamento é bem feito é muito fácil identificar o cenário e dessa maneira fica muito mais tranquilo você levar o operacional, processos e pessoal até mesmo porque quando você planeja e consegue fazer a tua equipe deslumbrar o que foi planejado a sinergia acontece de forma fácil e tranquila.

Questionário 03

Por mais que se fale da importância do gestor atuar com a multiplicidade de papéis na prática o nível da supervisão é muito difícil, o foco é no operacional, tornando-nos chefese não gestores no sentido amplo da palavra. A busca constante de atingir as metas de curto prazo afasta o gestor do foco na estratégia, no longo prazo pela busca imediata de resultados, deixando a administração dos recursos humanos em segundo plano. Se fossemos colocar em termos percentuais, ao longo de 12 meses, diria que 13% do tempo e para adm rh, 17% adm transformação e mudança 30% adm contribuição de funcionários e 40% de estratégia da empresa.

Questionário 04

Como uma supervisora que atua na área comercial, responsável por atingimento de metas estabelecidas pela empresa. Procuro trabalhar administrando a contribuição dos funcionários, valorizando suas potencialidades e talentos, despertando seus desejos de superação nos desafios diários. Também tenho que atuar de maneira mais focada na administração da transformação e da mudança que na claro é uma constante. A administração da infra-estrutura é apenas intermediária, posto que apenas sinaliza aos setores competentes as necessidades, sem poder de decisão efetivo sobre as mesmas. A administração dos recursos humanos restringe-se aos desempenhos e desenvolvimento de suas capacidades e aprendizado no dia-a-dia, visto que as estratégias são definidas pela alta gerência da empresa (como políticas de comissionamento e remuneração, desligamento, etc...).

Questionário 05

Dentro dos aspectos relatados quanto a multiplicidade do papel dos gestores na organização, o equilíbrio na atuação estratégica, operacional, pessoal e de processos, são fatores indispensáveis para objetivar resultados satisfatórios e rentáveis para o grupo e a organização em geral. A equipe inserida neste desafio, acredito ser a maneira eficaz para maior entendimento de o porquê estamos aqui e onde pretendemos chegar. Quanto mais próximo o gestor apresentar-se deste equilíbrio, a área terá maior representatividade e confiabilidade, obtendo subsídios para posicionar-se de forma correta em situações adversas. Desta forma, a busca

constante do gestor em atender todos estes quesitos se faz necessário, resultando na condução adequada da equipe e retorno satisfatório de suas ações.

Questionário 06

1- Eu procuro entender quais são as estratégias da empresa no macro cenário e como dentro da minha área posso contribuir para atingi-las. As estratégias precisam ser claras, bem definidas e difundidas para que sejam bem entendidas e com isso seja possível uma transição do macro para o micro, bem focada.

2- Como agente de mudança o gestor precisa envolver seus subordinados para que eles entendam o que a empresa quer, quais as suas novas orientações, quais os impactos que recaem sobre a nossa área, quais as contribuições que podemos e precisamos oferecer. As informações precisam ser colocadas aos funcionários de uma forma positiva enfocando as possibilidades de ganho, quais os riscos e buscando visualizar quais oportunidades estas mudanças possibilitam.

3- Procuro verificar regularmente quais oportunidades de melhoria podem ser trabalhadas para obtenção de ganhos nas atividades da minha área. É importante verificar como as tarefas podem ser otimizadas e quais as contribuições que as outras áreas da empresa podem oferecer.

4- É preciso estimular os funcionários para que sejam críticos, questionadores e com isto possam contribuir com idéias, posições, pontos de vista sobre os assuntos da empresa. O gestor precisa estar atento as colocações de seus subordinados. É preciso dar respostas aos seus subordinados explicando porque motivos uma sugestão ou idéia pode ser realizada ou não. Desfazer ou não dar importância às suas contribuições faz com que o subordinado "desanime" e deixe de contribuir. É preciso valorizar suas contribuições ainda que não possam ser postas em prática.

Questionário 07

Este papel exige uma grande organização e comprometimento com o foco da empresa e o desenvolvimento da equipe de trabalho. O relacionamento entre gestor e equipe deve ser sempre muito transparente e aberto para que ambos tragam suas aspirações, interesses, dificuldades de resultados e possam juntos trilhar um caminho de resultados positivos e com o crescimento tanto do interesse quanto da realização de cada parte. Especificamente no meu caso, tenho rotinas de avaliações e feedbacks estabelecidas semanal e mensalmente, individuais com todos os membros da equipe. Além de reuniões mensais com o grupo. Isto permite uma aproximação e favorece o clima do trabalho, que com a contribuição de todos, fica muito mais rico de informações, motivação e até mesmo segurança para assumir responsabilidades entregando com prazer e excelência seus resultados. Trabalho muito forte a questão de grupo ligada a entrega de melhores resultados. Trago sempre presente a frase de um autor desconhecido que diz: "NINGUÉM É MELHOR QUE TODOS NÓS JUNTOS!".

Questionário 08

Não respondeu

Questionário 09

A multiplicidade dos papéis é necessária. Porém, tratando-se de gestor SAC, onde temos uma equipe composta por grande numero de integrantes (mais ou menos 25), atendendo clientes e utilizando o gestor como apoio direto, não podemos dar ênfase aos demais papéis, uma vez que temos como foco o operacional. Para colocar em

prática os múltiplos papéis, seguimos uma escala administrativa diária, bem como, sempre que estamos atuando no campo operacional, realizamos simultaneamente tarefas dos campos de processos e pessoal. A grande rotatividade dos operadores de call center inviabiliza equilíbrio e maturidade total da equipe, mas na medida do possível, tentamos torná-los cada vez mais independentes e preparados para desenvolver com excelência suas tarefas, tornando possível atuarmos nos demais campos da nossa função.

Questionário 10

Hoje o papel do gestor está mais voltado para o operacional do que para o pessoal. O foco das atividades cotidianas está no operacional, levando em consideração a necessidade de focar mais no pessoal do que no processo fazemos tudo junto. Acredito termos clara a idéia de precisarmos fazer diferente, porém a realidade da empresa não está permitindo dispormos do tempo necessário para tal.

Questionário 11

O gestor não pode atuar somente em um campo. Deve estar preparado para atuar em todos os campos dentro de uma organização. Muitas vezes o gestor se identifica mais com um dos campos de atuação, mas nem por isso deve deixar de aplicar os outros. É possível aplicá-los desde que o gestor esteja consciente e organizado: realizar feedbacks periódicos; questionar a equipe para que contribuam com opiniões que possam melhorar o trabalho diário; entender as mudanças necessárias para que a equipe perceba a necessidade e trabalhe assim com o gestor para concretizar e fazer com que ocorra da maneira menos drástica possível.

Questionário 12

Minha percepção é de que esta multiplicidade dos papéis é indispensável para o bom funcionamento da organização. Entretanto, tratando se da aplicabilidade deste conjunto, não condiz com a realidade vivida atualmente no SAC. Mesmo com gestão do tempo e organização da agenda, temos uma equipe grande de pessoas que demandam muito pelo fato de não serem seniors. O gestor acaba intervindo na maioria das ações, da tomada de decisões em virtude da maturidade do grupo de trabalho. Mas logicamente nos organizamos de maneira a colocar em prática todos estes papéis até para proporcionar o desenvolvimento profissional destas pessoas. Para isso distribuimos uma escala entre os demais gestores com horários de gestão, administrativa e operação. Embora este modelo seja eficiente, não é muito eficaz no sentido de resultados.

Questionário 13

O meu papel como gestor é procurar o equilíbrio entre processos e pessoal. Atualmente me vejo muita mais voltada para o pessoal e confesso que me agrada mais, porém é evidente que um não sobrevive sem o outro. Vejo que em muitas áreas a claro, está mais preocupada com o operacional, nem sempre sendo possível a verificação e planejamento a longo prazo. Com a visão no operacional até alcançamos os resultados, mas a probabilidade de mantermos é bem menor. Muitas vezes é melhor "perdermos" em alguns aspectos no hoje, pensando num investimento futuro. O ganho é garantido.

Questionário 14

Tenho buscado intensamente a multiplicidade, visando interesses empresa/funcionários. Para obtermos sucesso junto ao grande grupo será necessário ter domínio estratégico, operacional e pessoal.

Questionário 15

Como gestora de uma área operacional, tenho tido experiência múltipla nos campos mencionados. Acredito que esta diversidade nos flexibiliza para as constantes mudanças que o nosso negócio enfrenta, estamos exercitando diariamente este papel.

Questionário 16

Atualmente, a multiplicidade de papéis dos gestores é uma realidade. É sim possível atender a todas as faces da gestão embora saiba que, se o foco fosse mais específico, teria-se resultados melhores. Trabalhar pessoas, por exemplo, é uma atividade que exige dedicação, planejamento e muito acompanhamento. Com a carga de gerir também processos, participar de planejamento estratégico, o envolvimento com a parte operacional, certamente as atividades não são realizadas com a efetividade que deveriam. De qualquer forma consideramos que é uma necessidade atender a todas estas demandas, trabalho com uma escala de horários de forma a distribuir a jornada de trabalho entre todas as atividades, sempre priorizando o acompanhamento de resultados e o alinhamento de processos.

Questionário 17

Meu foco maior está em administrar a contribuição dos funcionários e foco também em estratégia.

Questionário 18

É possível alinhar os múltiplos papéis do gestor através da organização do tempo, fundamentalmente. Considerando que este "bem" é escasso, devemos buscar a otimização deste com as ferramentas disponíveis e buscando tempo extra. Não creio que seja possível dividir de maneira igual as múltiplas tarefas da gestão mas é possível dividi-las de modo a encontrar uma harmonia entre elas.

Questionário 19

Dentro do contexto atual, precisamos interagir na vida corporativa usando de estratégias com foco na realidade setorial, com muita administração do tempo e para isto é fundamental exercer um papel de liderança com ênfase no operacional, processos e envolvimento da equipe. Sem estas ferramentas, atualmente é impossível termos resultados pontuais para uma gestão apta as mudanças constantes.

Questionário 20

Atualmente o grande fluxo e demanda de atividades, fazem com que nossa atividade de gestão esteja muito mais voltada para o cotidiano operacional. Neste cenário a administração de recursos humanos, infelizmente, se coloca em um segundo plano. Vejo como nosso principal desafio, o encontro de uma harmonia, de melhor equilíbrio de papéis. O sucesso da gestão está diretamente associado a esta manutenção equilibrada de atividades.

Questionário 21

Não vejo como administrar as estratégias anuais da empresa, (metas, mudanças, resultados) sem pensar na estratégia de recursos humanos. Os objetivos são diferentes (individualmente, cada associado), mas o papel do gestor é entender como sua equipe reage e conduzir a equipe ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa, sem perder "talentos" pelo caminho. Penso que a claro é uma empresa que permite a atuação dos gestores desta forma, pois cria varias ferramentas e "momentos" que são aproveitados pelos gestores que assim quiserem atuar.

Questionário 22

Sim e possível. Administrando cada um dos papeis no seu devido momento e lugar. Esta dinâmica é constante, esta constância varia segundo mercado interno e externo.

Questionário 23

Na minha opinião, um gestor hoje em dia deve ter uma visão ampla que reflita também em suas atividades. Deve tocar as tarefas operacionais, mas sempre olhando para frente e passando para sua equipe o rumo que a empresa pretende seguir, executando as estratégias apontadas pela alta diretoria. Também deve estar atento aos processos da empresa, otimizando os mesmos e fazendo com que a sua equipe se sinta responsável pelos mesmos e motivada. Acredito que o papel exercido pelo gestor, quando classificado de acordo com os quadrantes do gráfico acima, varia de acordo com a sua posição e estratégia adota pela empresa. É esperado que a alta direção esteja focada nas estratégias e que coordenadores e supervisores estejam focados mais no operacional. De qualquer forma, independente da hierarquia de gestor, é importante que ele veja o todo. As percepções do gestor e sua inteligência emocional também podem mudar o seu estilo em uma determinada situação para melhor conduzir a equipe à superação de uma meta.

Questionário 24

Sim, é possível, hoje mais do que nunca a multiplicidade do papel dos gestores dentro de uma organização é fundamental para que se tenha gestão do negocio desde a estratégia ate a operação. Só é possível através do conhecimento dos processos e com o desenvolvimento de pessoal. Atualmente, procura-se mais generalistas do que especialistas.

Questionário 25

No atual cenário corporativo, existe o que chamamos de necessidade compulsória de ter a percepção, entendimento e reconhecimento de atuar em todas as áreas acima mencionadas. Para que uma engrenagem coordene seus esforços com as demais, isso só vai ser possível se houver sincronia das tarefas, responsabilidades e atribuições em cada área do profissional, seja pessoal, estratégico, operacional ou processual. Este é e continuará sendo o desafio dos múltiplos papéis que tenho como gestor.

Questionário 26

Penso que um gestor realmente tem um papel múltiplo, mas muitas vezes é difícil e quase impossível organizar-se de forma a conseguir desenvolver todas as atividades e competências que devem ser desenvolvidas. Especificamente na nossa área de atuação (callcenter), o dia-a-dia muito dinâmico dificulta a organização, tudo é urgente e prioritário. A forma de conseguir colocar em prática é realmente conseguir

separar e identificar o prioritário do urgente. Tendo uma visão estratégica da organização, sabendo as diretrizes a seguir, entendendo os processos, tendo boa vontade e tendo as competências necessárias é possível sim adaptar-se a multiplicidade.

Questionário 27

A capacidade de um gestor ter maior ou menor sucesso na sua atuação e na entrega de seus resultados está ligado a situação de conseguir transitar em cada um dos quadrantes acima. O gestor deve ser capaz agir da forma mais isonômica possível, pois a estrutura organizacional da Claro não possibilita que alguém consiga apenas ater-se a algumas das possibilidades. Apesar de não atuarmos definitivamente na estratégia global da empresa temos que tratar a estratégia local dos recursos a sua disposição. A mudança é a tônica de nosso dia-a-dia e saber lidar com ela simultaneamente com processo, pessoas, operação e estratégia possibilita que uma equipe possa reagir melhor ou pior ao momento da empresa. No dia-a-dia transitamos nos quadrantes quando olhamos para fora ou para dentro da regional, devemos ter o discernimento de sabermos evidenciar cada momento a nossa forma de agir.

Questionário 28

Assim como exigimos cada vez mais multifuncionalidade dos profissionais em geral, exigimos, ou melhor, as empresas exigem cada vez mais multiplicidade e até multidisciplinaridade dos gestores. Colocar em prática os múltiplos papéis do gestor tem sido um grande desafio para os líderes do século XXI. Navegar entre o estratégico, o tático e o operacional é necessário para que se entenda todas as demandas de uma organização moderna. Na Claro, atuar na adm estratégica de rh, tem sido cada dia mais difícil, haja visto a centralização deste papel na matriz, aliás, sem a eficácia desejada. A adm da transformação e mudança é possível somente no que tange a análise e interpretação das célebres decisões centralizadas. O que resta é uma atuação com foco mais operacional e em processos, como na administração da infra-estrutura e na contribuição dos funcionários. Isto limita o gestor a trabalhar a maior parte do tempo orientado para a tarefa e o cotidiano ou minimizando a insatisfação dos associados, haja vista as cobranças para resultados operacionais e a necessidade de justificar decisões cada vez mais autoritárias e centralizadas.

Questionário 29

A multiplicidade do papel do gestor dentro da organização é exigida, é imprescindível e é possível. Possível desde que o gestor possua índole, caráter, coerência, visão macro do negócio, determinação e atitude. Coloco em prática os múltiplos papéis exigidos ao gestor das seguintes formas:

- exercitando a visão do outro, ou seja, para entender e colocar em prática uma demanda estratégica solicitada/exigida, tento me colocar no lugar da pessoa (gerente/diretor/acionista/cliente) para enxergar com os olhos dele e não somente através da minha própria maneira de ver as coisas;
- exercitando a empatia, ou seja, agindo como facilitadora em processos e com pessoas (da própria equipe e demais áreas);
- estando ao lado das pessoas da equipe, agindo de forma a ser percebida por todos da equipe (seja por e-mail, em reuniões, na operação) como parte atuante e correta;
- dando e aceitando feedbacks constantes;

- exercitando a praticidade em respostas e levantamentos ágeis e simples com detrimento do preciosismo;
- atuando como vendedora de idéias e conceitos de modo a mobilizar a equipe para a realização das atividades necessárias;
- mantendo o foco em resultados;
- sentindo-me parte, importante da engrenagem Claro, sem soberba.

Questionário 30

Entendo que na Claro demonstramos sim que é possível trabalharmos com a multiplicidade de papéis, no entanto, a minha percepção relativa a isto, é “onde” está o ponto de equilíbrio? Tendo em vista que muitos destas relações (estratégicas, processos, etc), muitas vezes, não são por nós demandadas, e trata-se de uma ação maior inerente a empresa como um todo, e desta forma, é importante uma análise consistente objetivando não haverem perdas, pois corremos o risco de muitas vezes focarmos demais no operacional e deixarmos de lado o estratégico, ou vice versa. No momento atual, onde estão ocorrendo muitas mudanças ficam claras as práticas relativas aos múltiplos papéis dos gestores, onde utilizo abaixo alguns exemplos ocorridos no canal comercial:

- administração de estratégias de recursos humanos: relações formais e informais com áreas afins, visando aprimoramento dos profissionais, objetivando assim o aproveitamento futuro dos mesmos (exs: setor de cartões, canal consumo);
- administração da transformação e mudança: atual mudança na área, em uma determinação Brasil, com mudanças de cargos e áreas de atuação onde a palavra "administração" fica extremamente latente, afinal, não existe aporte financeiro;
- administração da infra-estrutura da empresa: no interior, os recursos são muito mais escassos, e as equipes de campo não utilizam diariamente a infra-estrutura da empresa, onde então necessitamos sempre prever as visitas às bases para que não ocorram desencontros sobrecarga, a falta de espaço físico, equipamentos, etc.;
- administração da contribuição dos funcionários: para os profissionais que trabalham no campo, este tópico é relevante, e sem dúvida necessita de um cuidado especial por parte do gestor, pois a distâncias das bases impossibilita algumas contribuições que normalmente ocorrem “frente a frente” e desta forma, cabe ao gestor um comportamento e o cuidado para que o profissional não tenha a sensação de “não ser ouvido”.

Questionário 31

Acredito ser totalmente viável conciliar os papéis durante os vários momentos como gestor. É preciso ser multifunções, tendo visão e envolvimento no operacional, porém com o devido balisamento no estratégico. Se não valorizamos, focamos em pessoas, a chance de sucesso e melhora passa a ser restrito, pois as pessoas são os grandes agentes de mudanças, cada qual dentro de suas atribuições.

Questionário 32

O gestor precisa saber qual seu objetivo e a partir daí, quais suas metas e ações. Tendo isso bem claro, o importante é mobilizar as pessoas, equipe, vender a idéia. Ao desenvolver o trabalho em equipe, administra-se da melhor forma os recursos disponíveis e divide-se a "carga". A definição dos processos deve ser realizada por gestor e por pessoas que considere "chaves" no processo. Ao delegar e envolver pessoas terá mais chances de sucesso.

Questionário 33

Sim, é possível conciliar os quatro campos de atuações: estratégias, operacional, processos e pessoal. O papel do líder é orquestrar, ser um agente de mudança e através dos seus conhecimentos e habilidades estar estimulando sentimentos nos associados para obter adesões às metas e propósitos estratégicos definidos pela empresa. Estar próximo à equipe, comunicando-se dando e recebendo feedback, sendo exemplo de trabalho e conduta profissional, motivando planejando e acompanhando os resultados, só assim teremos pessoas comprometidas com o atingimento das metas estabelecidas pela empresa, e principalmente, pessoas trabalhando com alegria e dedicação.

Questionário 34

Hoje, dentro da Claro somos mais operacionais que estratégicos. O meu dia-dia reflete um esforço muito grande para que esta mudança ocorra, focando muito trabalho em equipe. Os meus subordinados (colaboradores) devem buscar por si soluções e trazer-las para discutirmos. Este vínculo faz com que o colaborador assuma a propriedade do negócio (como se fosse seu) e a partir daí, crie estratégias focadas em seu negócio. Como gestor tenho delegado e cobrado decisões de negócios, na medida do possível fornecendo ferramentas e informações para tomarem a melhor decisão.

Questionário 35 (retirado pela utilização de somente duas escalas nas respostas)

Acredito que o papel do gestor passe por uma palavra chamada "empatia". Saber e se colocar no lugar dos "coordenados" é importante para que possamos colocar em prática a cultura e o objetivo da empresa. Da mesma forma, procurar se colocar no lugar da direção e dos acionistas da empresa. Se conseguirmos balancear esses dois lados, acredito que teremos sucesso. Dessa forma que eu tenho procurado colocar em prática meu papel como gestor, recebendo, entendendo estudando e aplicando as diretrizes da empresa. E a empatia é um bom instrumento.

Questionário 36

Entendo que a Claro é hoje uma empresa muito burocrática, que tem muitos processos, os quais se sobrepõem em funcionalidades algumas vezes. Há um excesso de controles, escassez de recursos e informação, que dificultam a tomada de decisões. A cultura do "mais com menos", apesar de estimular a superação de metas/resultados também propicia a desorganização, o descumprimento de processos, a desqualificação de tarefas/resultados obtendo-se muitas vezes "mais trabalho com menos qualidade", "mais pendências com menos soluções", "mais tarefas com menos equipe", etc. Trabalho com O&M e possuo um equipe de 32 funcionários mais 3 estagiários, distribuídos pelo estado. Sou favorável a aplicação de gestão em todas estas 4 campos (estratégico, operacional, processos e pessoal), mas me vejo atualmente "administrando o caos", com foco desconhecido (muda várias vezes na semana ou no mês) e clima de "batalha" na equipe, onde a estratégia é apenas "recuperar" as falhas na rede; outras vezes me vejo fazendo a "gestão por stress", em que o foco é "resultado", o clima é "stress", e a estratégia é "resultado a qualquer preço". Procuo realizar a "gestão inteligente" (nas horas vagas...) com foco em "resultado e pessoas", com a estratégia de "prosperar" e o clima de "vitória". Para tanto, considero importante e possível a aplicação dos múltiplos papéis dos gestores, e atuo com foco primeiramente no operacional

(fazendo o que deve ser feito), após em processos (verificando como foi feito e dando feedbacks/treinamento), priorizo as atividades/soluções de acordo com as estratégias e, por último, tento adequar/atender as necessidades e vontades dos funcionários de acordo com os outros focos (operacional, processos e estratégias). Havendo conflitos de interesses (exemplo: pessoas x estratégias) ou conflitos entre os focos (exemplo: operacional x processos), priorizo o foco (a ação/tomada de decisão) na seguinte ordem:

1º - Operacional em detrimento de estratégias, processos, pessoas. Observação: Em alguns casos extraordinários, a prioridade pode ser: estratégias (1º), processos (2º) e pessoas (3º) em detrimento do operacional.

2º - Processos em detrimento de estratégico, pessoal.

3º - Estratégico em detrimento de pessoal.

Observação: Em todos os casos as prioridades podem ser alteradas, mas serão exceções. A “regra” é o que está escrito acima, para a grande maioria das atividades desempenhadas por minha área, que tem um foco muito grande no operacional (operação e manutenção de campo).

Finalizando, com relação ao que faço hoje como gestor e o que gostaria de fazer, existe uma grande diferença e sinto-me diversas vezes frustrado com essa realidade. Entendo que a solução “passa por mim” (faço parte dela) e não é apenas devida ao “status quo”. Acredito que treinar e delegar mais pode ser um caminho para que eu consiga me organizar melhor de forma a atuar mais estrategicamente e virar “um agente da mudança”, mas não sei se a empresa possui hoje um “terreno fértil” para isso.

Questionário 37

Minha atuação tem sido no sentido de que as coisas aconteçam. Para isto tenho investido no trabalho em equipe e na formação das pessoas. Contribui também para isto, um controle das atividades com um certo nível de cobrança, desenvolvendo nos associados o sentido de responsabilidade, e cumprimento de metas (prazos). Também procura-se dar as condições necessárias para que as atividades possam ser realizadas, através da implementação dos recursos necessários. Desenvolve-se também o sentido da otimização dos recursos da empresa de forma a manter a qualidade da rede, com uma capacidade adequada (evita o desperdício). Incentiva-se também o crescimento profissional dos associados.

Questionário 38

A multiplicidade de papéis é uma realidade e necessidade se não para todos, no mínimo, para a maioria dos cargos de gestão. É situacional e deve ser utilizada sempre com a ênfase e o tempo necessário para cada fase. A dificuldade está em equilibrar a demanda com o perfil pessoal, que tende a “puxar” mais para um determinado quadrante.

Questionário 39

Sim, isso é possível e necessário, tendo em vista que é muito importante conciliar a execução dos serviços dos funcionários dentro de um plano estratégico da empresa e do próprio setor com o crescimento pessoal e profissional de cada funcionário. Ao mesmo tempo que o gestor precisa verificar e renovar, quando necessário, seus processos e práticas operacionais, ele não pode deixar de lado o lado do grupo de

trabalho em si, pois um departamento em sintonia produz um resultado ainda melhor.

Questionário 40

Considero os quatro papéis importantes, nos quais o gestor precisa ter conhecimento e envolvimento para definir rumos a serem seguidos. A forma de gestão, mais democrática, possibilita o envolvimento de membros da equipe no sentido de serem responsabilizados/envolvidos em projetos principalmente no cotidiano operacional e em processos. A parte de foco estratégico é criada com base nas estratégias e direcionamento que a empresa deseja adotar e conseqüentemente é passada para as equipes de gestão. A forma que as estratégias são passadas e a administração de recursos humanos são reflexos da forma de gestão do gestor, caracterizando-se mais humana e democrática, no meu caso, mas objetiva e racional para não perder o foco de que se propões. Há uma tendência de, em função do foco em resultados, os gestores direcionarem suas funções em operacional e processos. Porém entendo que estas duas funções podem ser delegadas com acompanhamento, porém as funções estratégico e pessoal são fundamentais para o desenvolvimento de trabalho das pessoas (equipe e individualmente) e não podem ser feitas sem o envolvimento direto do gestor.

Questionário 41

Acredito num modelo de atuação colaborativo. O desafio como gestor de saber navegar entre a busca de resultados com uma equipe motivada é sem duvida o que me motiva. O principal foco de minha atuação tem sido o de respeitar as “regras” do jogo, movimentando as peças da minha equipe com um direcionamento ao “xeque mate”. No jogo não adianta apenas ser ganhador e sim saber jogar.

Questionário 42

A multiplicidade dos papéis acontece pois existem limitações de recursos. Neste caso o cotidiano sempre tem mais “força” pois é o que está batendo na porta. Na minha opinião, quem faz tudo não consegue fazer nada direito. O gestor deve pensar em todas as situações mas existe a necessidade de processos que façam com que isto aconteça, caso contrario estaremos agindo somente nas demandas urgentes.

Questionário 43

Sem dúvidas os gestores têm um papel importantíssimo na organização, pois são eles que vão garantir que a execução correta do que levará ao resultado desejado. Acredito que seja possível conciliar os 4 campos, mas com certeza eles acabam tendo pesos diferentes no dia a dia, em função da área e do próprio perfil do gestor. O primeiro passo é entender qual é o caminho que a empresa quer seguir, o que precisa ser feito e o quanto cada um deve contribuir. Com base nisto, o gestor consegue juntar as contribuições da equipe, valorizar o esforço de cada um e auxiliar na implantação das estratégias desenhadas.

Questionário 44

É muito difícil, hoje, um gestor desenvolver todas competências necessárias de forma equilibrada. Normalmente o gestor possui características pessoais que determinam uma tendência, da forma como coordena sua equipe e seu foco. Contudo, acredito ser possível desempenhar estes múltiplos papéis. O atual momento da empresa determina um foco em processos. Eu procuro, a medida do possível, devido as minhas características pessoais, manter a motivação da equipe para que eles trabalhem de acordo com os processos e diretrizes da empresa. Infelizmente não enxergo como uma preocupação da empresa hoje, a satisfação de seus colaboradores. Devido a natureza da área que eu atuo, não podemos deixar de mencionar a importância do operacional no nosso cotidiano, pois é de minha responsabilidade a operação das centrais e plataformas do RS. Qualquer erro de minha equipe pode afetar uma grande quantidade de clientes trazendo prejuízos financeiros e de imagem para empresa.

Questionário 45

Cada pessoa possui um estilo próprio, definido basicamente por um conjunto de conceitos e experiências adquiridas durante sua vida, o que inevitavelmente permeará o modo como a mesma age frente às situações impostas, tanto na esfera das relações pessoais, como profissionais. Dessa forma, cada gestor se sentirá mais confortável, desempenhando um papel que condiz com as suas “crenças”. Porém, devido ao cenário de intensa (e rápida) mudança, faz-se necessário que o mesmo assuma múltiplos papéis, o que demandará um treinamento maior dos perfis de gestão considerados menos alinhados com o seu modo de atuar. Dessa forma, é plenamente possível que um gestor transite nos campos estratégico, operacional, processo e pessoal em um mesmo dia de trabalho, conforme a exigência da situação. A capacidade de um gestor multiplicar-se nos diversos papéis se tornará mais efetiva, quando este reconhecer quais são os seus verdadeiros pontos fortes e pontos a desenvolver, bem como, entender o objetivo essencial de cada demanda, o que sugere um alinhamento com as expectativas da empresa, ou seja, saber aonde ela quer chegar utilizando somente os recursos disponíveis, porém, obedecendo as regras para utilizá-los e mantendo a equipe alinhada com tudo isso (bem complexo!!). Como gestor é praticamente impossível eu não transitar nestes quatro papeis. Porém, esta tarefa poderia ser melhor desempenhada, excetuando neste momento as “crenças” pessoais, se todos os elementos descritos no final do parágrafo anterior fossem melhor sedimentados pela empresa, de tal maneira que permitiria o seu fácil reconhecimento, tornando-me assim, menos vulnerável a velocidade com que ocorrem as mudanças.

Questionário 46

Trabalho através de um planejamento estratégico delineando a forma com que minha equipe irá fazer para alcançar seus objetivos. O atingimento dos objetivos, cada vez mais exigentes, dependem dos processos nos quais tenho que me envolver e discuti-los constantemente, em virtude de muitas vezes não serem feitos para melhor atender o cliente e sim por restrições ou visões ainda departamentalizadas. Procuro tocar meu trabalho diário servindo minha equipe e auxiliando em seu desempenho mensal, que em ultima análise é o meu desempenho. Creio que a forma que os gestores da Claro trabalham é baseada muito no esforço físico e pouco mental, uma vez que não existe uma espinha dorsal definida, nem uma interação de objetivos entre áreas levando muitas vezes a metas que podem ser melhor para áreas do que para empresa.

Questionário 47

Só não é possível, como entendo que é essencial esta multiplicidade de papel. É difícil explicar o que vem primeiro na realidade. Devemos colocar em prática tudo junto. Começo pela contribuição dos funcionários, administração das estratégias de RH e depois junto com a administração da transformação e mudança e a administração da infra-estrutura da empresa. Entendo que para qualquer mudança é necessário estar com os recursos humanos bem alinhados para que esta mudança seja realizada com sucesso.

Questionário 48

No atual momento das empresas e do mercado não só é possível como é extremamente necessário, pois cada vez mais os gestores têm de transitar nas esferas de administração, rh, processos e muito de “psicologia” também, pois é o “porto seguro” de seus funcionários tanto para questões profissionais como também muitas vezes para questões pessoais. Tenho procurado pôr em prática conforme a demanda, visto que precisamos estar sempre a disposição de nossos funcionários para auxiliá-los em questões de processos, em questões de rh, principalmente no que tange ao clima organizacional e nas outras esferas.

Questionário 49

Na minha percepção, a multiplicidade dos papéis dos gestores não só é possível mas extremamente necessária nos dias de hoje. Os gestores têm que assumir os múltiplos papéis para conseguir desempenhar as suas funções. Eu tenho tentado exercer os meus múltiplos papéis para conseguir trabalhar bem com a minha equipe, atingindo também o que a empresa espera de resultados.

Questionário 50

A multiplicidade do papel do gestor hoje é muito necessária, a visão como um todo precisa ser constantemente exercitada pois para uma boa gestão devemos atuar em várias áreas. Minha percepção é que isto é um papel que nos proporciona várias experiências profissionais, que muitas vezes faz com que percebamos que existe algo mais sempre a aprender. O papel não é fácil mas é necessário. Hoje coloco em prática esta multiplicidade, sempre tentando organizar os processos e o dia a dia, mas tendo sempre que contar com o inesperado, pois tratamos também com o público, e a administração do tempo é a melhor forma de conduzir.

Questionário 51

Este modelo de multiplicidade do papel dos gestores é determinante e inevitável. A dinâmica, velocidade e movimentação no segmento de telefonia móvel faz com que tenhamos que tomar decisões rápidas com a necessidade do resultado no curto prazo. A multiplicidade do papel de gestores nos campos estratégico, operacional, processo e pessoal facilita a interpretação em consequência a melhor e mais rápida forma de tomar decisão. A sinergia nestes campos de atuação possibilita a identificação de oportunidades existentes em suas equipes, vislumbrando ao poder de adaptação dos componentes de seu grupo quanto à capacidade de transformação as rápidas e, muitas vezes, surpreendentes mudanças na cia e no mercado. A busca do resultado é fortalecida pelo poder de mobilização através do comprometimento de suas equipes. Comprometimento este que supera em alguns pontos os processos existentes. A sinergia dos gestores acelera e completa através de uma visão sistêmica o alinhamento e a orientação da empresa. A multiplicidade

de papéis permite com consistência a efetividade desta sinergia, partindo do ponto de que a contribuição de diferentes perfis de gestores converge com maior precisão para o foco principal do negócio.

Questionário 52

Uma atividade completa a outra, definindo-se o estratégico fica fácil desenharmos a estrutura organizacional, identificarmos as melhores rotinas e definirmos os papéis desejados. Na prática trabalho por objetivos, sempre na certeza que os mesmos agregam valor ao negócio, estabelecendo onde e quando devemos alcançá-los da maneira mais eficiente e eficaz. Como nosso mercado é bastante competitivo e exige avanços constantes de tecnologia, as mudanças organizacionais são constantes, exigindo profissionais resilientes e ávidos pela atualização de conceitos e ferramentas que facilitem e agilizem cada dia mais seu trabalho. Normalmente nos períodos de maior demanda ou de grandes transformações, fica mais fácil o trabalho em projetos, onde podemos criar grupos onde o melhor de cada um é tirado e o envolvimento é maior acelerando a conclusão da tarefa. Tendo foco na estratégia, a confiança tanto na equipe quanto nos sistemas operacionais é fundamental, “limpando” assim o caminho para a excelência. Mesmo com cronograma apertado, o trabalho feito com metodologia e bem estruturado nos leva ao bom resultado, evitando perda de foco e retrabalho. São muitos pontos a citar que compõe o dia a dia de um gestor que trabalha com a multiplicidade dos papéis, portanto, citando Shinyashiki, resumo: “ouvir o outro, recuar, compreender opostos, tratar objeções e obstáculos, operar em situações ambientais desfavoráveis, utilizar matéria prima disponível para alterar resultados e criar soluções”.

CURRICULUM DE BIAGIO ANTONIO FILOMENA

Profissional voltado à área financeira com enfoque em planejamento e controle, com sólida experiência em elaboração de orçamentos, planejamento estratégico, administração de custos, gestão de operações financeiras, gestão de qualidade total, definição de métricas/indicadores de desempenho e implantação de sistemas gerenciais ERP (SAP e JDE) nas empresas Claro e Grupo RBS.

Formação superior em Economia e Administração de Empresas pela PUC/RS; Pós Graduação em Finanças pela PUC/RS e Pós Graduação em Gestão Empresarial pela FGV/RS, além de domínio dos idiomas inglês, italiano e espanhol.

Membro do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e elaborador do artigo “Contabilidade Gerencial, Controladoria, Processos e Ramificações”, publicado no Jornal do Comércio em 23 de maio de 2005.

Contatos:

E-mail: biagio.filomena@globo.com

Fone: 0xx51 9101 1127