



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DAS CULTURAS REGIONAL
E ORGANIZACIONAL NO MODO DE GESTÃO E DESEMPENHO GERENCIAL**

André Bernardes Bitarães

Belo Horizonte

2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DAS CULTURAS REGIONAL
E ORGANIZACIONAL NO MODO DE GESTÃO E DESEMPENHO GERENCIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios

Orientador(a): Prof. Ricardo Teixeira Veiga

André Bernardes Bitarães

Belo Horizonte
2021

Ficha catalográfica

B624i
2021

Bitarães, André Bernardes.
Influência da estratégia corporativa e das culturas regional e organizacional no modo de gestão e desempenho gerencial [manuscrito] / André Bernardes Bitarães. – 2021.
23 f.: il.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 19-21) e apêndice.

1. Administração. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **ANDRÉ BERNARDES BITARÃES**, matrícula nº **2018743915**. No dia 02/06/2021 às 21:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DAS CULTURAS REGIONAL E ORGANIZACIONAL NO MODO DE GESTÃO E DESEMPENHO GERENCIAL**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

95 pontos (NOVENTA E CINCO). Trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/06/2021.

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. João Batista Diniz Leite

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REVISÃO TEÓRICA.....	2
2.1	Conceito de gestão	3
2.2	Poder e liderança.....	3
2.3	Cultura e estratégia	4
2.4	Papeis gerenciais.....	6
2.5	Comportamento Organizacional	8
2.6	Estratégia organizacional	8
2.7	Desempenho organizacional	9
2.8	Modelo Referencial	10
3	METODOLOGIA.....	12
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO	13
4.1	Cultura organizacional.....	13
4.2	Estratégia organizacional	13
4.3	Poder e liderança.....	14
4.4	Desempenho organizacional	14
4.5	Papéis gerenciais.....	15
4.6	Aplicação do modelo referencial	16
4.7	Limitações do trabalho	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
6	REFERÊNCIAS	19
7	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	22

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar os principais aspectos que influenciam na percepção de desempenho de gerentes de vendas. Buscou-se compreender se o desempenho gerencial pode ser influenciado pelas culturas regional e organizacional, estratégia corporativa e exercício de poder. O estudo analisa o contexto específico de uma empresa multinacional alemã com negócios do tipo B2B (business to business), e atuação em todo o território brasileiro. Foram entrevistados gerentes regionais, alguns responsáveis por mais de uma região territorial. Também foram avaliados quais são os principais papéis e funções gerenciais, assim como as características e fatores considerados para uma boa avaliação de desempenho destes profissionais. Foi possível verificar, por meio das entrevistas realizadas, que existe influência direta de aspectos das culturas regional e organizacional no modo de gestão e no desempenho gerencial, assim como pela estratégia corporativa. Adicionalmente, foi identificado um ponto de melhoria na forma de avaliação do desempenho dos gerentes da empresa

Palavras-chave: Desempenho gerencial, papéis gerenciais, cultura organizacional, cultura regional.

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the main aspects that influences sales manager's perception of performance. It sought to understand whether managerial performance could be influenced by regional and organizational cultures, corporate strategy and the exercise of power. The study analyzes the specific context of a German business to business multinational company, operating throughout the Brazilian territory. Regional managers were interviewed, some of them responsible for more than one territorial region. The main management roles and functions were also evaluated, as well as the characteristics and factors considered for a good performance evaluation of these professionals. It was possible to verify, through the interviews, that there is a direct influence of aspects from the regional and organizational cultures in the management mode and performance, as well as by the corporate strategy. Additionally, a point of improvement was identified in the form of assessing the performance of the company's managers.

Keywords: Managerial performance, managerial roles, organizational culture, regional culture

1 INTRODUÇÃO

O departamento de vendas é a força motriz da maior parte das empresas, sendo especialmente importante para as organizações cujos produtos possuam alta complexidade ou tecnologia embarcada. Desta forma, é imprescindível que estas empresas possuam uma visão estratégica e acompanhamento cuidadoso acerca do desempenho deste departamento.

Em negócios do tipo *business to business* (B2B) nos setores de tecnologia ou equipamentos industriais, por exemplo, uma equipe de vendas com baixo desempenho, seja por inabilidade pessoal ou gerencial, pode comprometer significativamente os resultados a curto, médio e, até mesmo, longo prazo. Por este motivo, estas organizações investem fortemente em recrutamento e seleção de vendedores de ponta, que consigam associar conhecimento técnico específico a competências necessárias para o bom exercício da atividade comercial e tratativa de vendas de alta complexidade e valor agregado.

Nestes setores a metodologia de gestão por desempenho, para departamentos de vendas, ainda é a mais utilizada, uma vez que é relativamente fácil quantificar e avaliar o desempenho de vendedores por meio de indicadores específicos, tais como, volume de vendas, número de visitas à clientes, propostas, entre outros. Algumas empresas, de forma complementar, adotam a gestão por competências, visando o desenvolvimento das equipes no longo prazo, entretanto, os indicadores objetivos continuam sendo os pilares das avaliações de performance de vendedores no curto prazo. Por outro lado, as avaliações de desempenho de gestores de vendas, algumas vezes, são subjetivas e complexas, sendo assim, muitas vezes, é necessário um maior intervalo de tempo em exercício para avaliar se o gestor desempenha um bom trabalho, o que pode aumentar o tempo de resposta da empresa para a elaboração e execução de ações corretivas.

Diante disso e, sabendo que a capacidade de identificar oportunidades de negócio e convertê-las em vendas depende, dentre outros fatores, das habilidades individuais dos vendedores, e, não menos importante, da capacidade da gestão da força de vendas (RODRIGUES e MARTINS, 2020), torna-se imperativo que as organizações desenvolvam estratégias de análise de desempenho da gestão, que permitam ações em curto prazo.

No contexto de vendas B2B há uma relação de dependência direta do resultado da empresa com o desempenho das equipes de vendedores, sendo este, o principal elo do cliente com a empresa (SOUZA, 2018). Fica explícita a relação causal direta entre o desempenho pessoal do vendedor e o resultado da companhia. Por outro lado, para RODRIGUES e

MARTINS (2020), a capacidade da gestão de vendas tem impacto ainda maior no resultado de vendas, quando comparada à capacidade individual do vendedor. É possível resumir, de forma simplista, que o papel do gerente, através do exercício da liderança, é influenciar os indivíduos, para que estes atinjam os objetivos desejados pela empresa, atuando como um exemplo a ser seguido pelos membros da equipe (BERTA et al., 2019). Neste sentido, faz-se importante entender quais são os fatores que impactam no seu desempenho, assim como quais são as principais atribuições e competências esperadas deste profissional.

Henry Mintzberg (1987) descreveu os 10 papéis do gerente: Exemplo, líder, ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, conciliador, gestor de recursos e negociador. Desde a sua publicação, o mundo corporativo e a sociedade passaram por diversas mudanças, entretanto, a definição original do trabalho gerencial permanece atual, sendo este intenso, fragmentado e superficial, neste sentido, o gerente precisa ser simultaneamente especialista e generalista. (MINTZBERG, 1987)

O gestor atual deve ser capaz de entender as particularidades e complexidades do mercado no qual está inserido, tornando-se o responsável pela execução do planejamento estratégico da empresa, através da liderança de um grupo ou equipe.

Sendo assim, por meio de estudo de caso único, o presente trabalho pretende investigar os fatores que definem ou afetam a percepção de desempenho do gerente de vendas, tendo como questão central de pesquisa: Quais aspectos da cultura, estratégia e exercício de poder afetam a percepção de desempenho de gerentes de vendas?

A empresa alvo deste estudo, é uma multinacional alemã, com fábrica no Brasil e atendimento em todo o território nacional, contando com uma força de vendas própria, distribuída nacionalmente em vários estados da federação, com gerentes regionais para gestão das equipes.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção busca estabelecer as bases e as principais premissas conceituais para o desenvolvimento do trabalho, sendo constituída de oito partes: Conceito de gestão, poder e liderança, cultura e estratégia, papéis gerenciais, comportamento organizacional, estratégia organizacional, desempenho organizacional e modelo referencial.

2.1 Conceito de gestão

O conceito de gestão é tão antigo quanto à própria civilização, entretanto, somente a partir do século XVIII o tema foi ampliado, dando origem a uma nova área de conhecimento, *business management*. (VAN FLEET, 2015)

McClelland (1973), define as competências com o conceito do CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Para este modelo, definem-se o conjunto desejado de competências para um determinado cargo e avalia o colaborador com este parâmetro, com o objetivo de identificar pontos de melhoria e desenvolver o colaborador no médio e longo prazo.

As competências do gestor são de grave relevância para o resultado da organização, uma vez que, atualmente, tem-se a percepção de que ele é o principal ator gerador de resultados, sendo assim, as características ou competências ideais do gestor são amplamente questionadas.

O gerente atua como agente mobilizador de pessoas, visando a execução de um planejamento estratégico, assim como o atingimento dos resultados desejados pela organização (BASTOS, 2018). Logo, é mandatório que este possua competências associadas ao relacionamento interpessoal, sendo esta demanda, ainda mais latente do que conhecimentos técnicos específicos. Por meio do exercício da liderança e poder, o gerente deve ser capaz de direcionar o comportamento individual e coletivo da sua equipe, para o atingimento dos objetivos definidos.

2.2 Poder e liderança

Poder, liderança e gestão estão diretamente correlacionados, uma vez que a liderança eficaz pressupõe o alinhamento de estratégias e estilos gerenciais com o exercício efetivo do poder. (HOTT, 2019)

Assim, torna-se relevante estabelecer conceitos e premissas sobre as diferentes formas de poder, que pode ser definido como “a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B haja de acordo com os desejos de A” (ROBBINS, 1999). Desta forma, o gerente detém relativa autonomia para o desempenho das funções e reforço das relações de liderança e poder, apesar de ainda ser obrigado a seguir as regras estabelecidas pela organização. (REZENDE; OTSUKA, 2017)

Raven (1964), define cinco bases de poder: recompensa, coercitivo, legítimo, referência e especialista. O poder de recompensa é pautado na ideia de que o empoderado detém a capacidade de conceder ou intermediar recompensas a outrem. O poder coercitivo, de modo

análogo, decorre da interpretação de que o empoderado possui a capacidade de intermediar punições a outrem, caso este não se comporte como esperado. As duas formas são similares e dependem da habilidade do detentor do poder de aplicar ao alvo as ações negativas e positivas, para se obter o comportamento desejado. (MENDONÇA; DIAS, 2006)

O legítimo, por sua vez, pauta-se na percepção de que o ator de poder detém o direito inquestionável de definir regras e comportamentos esperados. Ainda de acordo com Mendonça (2006), esta forma de poder depende da convicção pessoal do alvo de que ele tem a obrigação de aceitar a influência e liderança do ator, tendo relação direta com a posição hierárquica do ator em uma organização, assim como as suas prerrogativas e obrigações.

O terceiro tipo de poder, referência, relaciona-se à identificação pessoal do influenciado para com o ator de poder, seja por admiração ou por convergência de interesses e objetivos. Esta relação permite ao ator influenciar o alvo, mesmo que este último não esteja ciente deste poder de referência, por não ser explícito.

Finalmente, o poder de especialista depende da percepção do alvo de que o ator detém conhecimento específico e, sua relevância, varia em função da importância que o alvo atribuiu ao conhecimento detido pelo ator, em comparação ao seu próprio.

O campo do estudo de poder e influência é amplo, com diversas linhas de pensamento, entretanto, muitos autores analisam o poder sob o ponto de vista das relações interpessoais, assim como uma disputa por recursos. Pagés e outros (1987), por exemplo, o descrevem como um sistema que ocorre através de estruturas sociais, econômicas, psicológicas e ideológicas, sendo as organizações o meio de manifestação das relações de poder, ou mediação de poder, que, inevitavelmente, é correlacionada aos seus objetivos. (MENDONÇA; DIAS, 2006)

De acordo com Pagés e outros (1987), o nível de comprometimento dos colaboradores com a ideologia da organização é mais intenso quando estes acreditam participar do desenvolvimento do grupo, o que cria um cenário favorável para a legitimação do poder.

2.3 Cultura e estratégia

A cultura organizacional influencia e direciona o comportamento dos indivíduos de uma organização. O comprometimento com o trabalho, o desempenho do colaborador e a satisfação do indivíduo em relação à empresa, são diretamente influenciados pela cultura do grupo. (PINTO SILVA et al., 2018)

O conceito de cultura foi definido por Alvesson (2007, p. 5) como “um sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, em termos dos quais as interações sociais tomam

lugar”. Desta forma, a cultura organizacional pode ser entendida como um somatório de normas implícitas e expectativas de comportamento, que direciona o modo de agir dos indivíduos do grupo.

O presente estudo de caso tem como ponto de análise uma empresa multinacional alemã, com atuação no Brasil, desta forma, faz-se relevante destacar alguns aspectos das respectivas culturas. De acordo com (HOFSTEDE, 1991), as culturas alemã e brasileira se assemelham no seguinte aspecto: Resistência a incertezas: Estas culturas têm a tendência a esperar regras definidas e resultados esperados, e não se sentem confortáveis com subjetividades ou aleatoriedades. Uma manifestação cultural deste aspecto pode ser observada pela grande quantidade de leis e regras.

Por outro lado, as divergências culturais mais significativas são relacionadas a seguir:

- a) Distância de poder: A sociedade brasileira acredita que a hierarquia é uma forma de poder e deve ser respeitada, assim como entende que desigualdades sociais são aceitáveis. Na Alemanha, por outro lado, a hierarquia de cargo é menos relevante e as lideranças são frequentemente desafiadas a demonstrar conhecimento e habilidade. Uma linha de diálogo direta é mais aceita e demonstrações de controle não são bem recebidas.
- b) Individualismo: No Brasil, a sociedade é fortemente ligada a um grupo amplo de pessoas, amigos ou familiares, e toma decisões em favor deste grupo. Já a sociedade alemã, é fortemente individualista e acredita no ideal da autorrealização. As pessoas agem não em função do favorecimento de um grupo específico, como familiares, mas em função de um senso de dever ou de preferências pessoais.
- c) Masculinidade: Uma sociedade masculina é movida por competição e sucesso pessoal, enquanto uma feminina é baseada em valores associados à qualidade de vida e cuidado com as pessoas. A sociedade brasileira não se enquadra explicitamente em nenhum dos dois cenários, possuindo as duas características. A alemã, no entanto, é fortemente masculina. As pessoas normalmente vivem em função do trabalho e têm prazer neste estilo de vida, demonstrando sucesso através de carros de luxo, relógios ou outros *gadgets*.
- d) Orientação para longo prazo: Hofstede considera que o Brasil tem score intermediário neste critério, por outro lado a Alemanha é um país pragmático, com forte orientação para o futuro. Os alemães acreditam em perseverança e

esforço, assim como se preparar para o futuro e adaptar rapidamente sua cultura, caso a situação demande.

- e) Indulgência: O povo brasileiro é considerado por Hofstede como autoindulgente, ou seja, que frequentemente atende aos seus impulsos e desejos associados a qualidade de vida e diversão, dando grande importância aos momentos de lazer, além de ter uma visão geralmente otimista. A sociedade alemã, em contrapartida, tem tendência ao pessimismo e cinismo, não atribuindo muito valor à momentos de lazer e controlam seus impulsos pessoais, acreditando que atender a estes impulsos não é correto.

2.4 Papeis gerenciais

O estudo do conceito de gerente e suas atribuições foi introduzido por Taylor e Fayol, que foram os pioneiros na descrição da figura do gerente e suas tarefas específicas. Diferentes autores atribuíram diversas definições dos papeis e funções gerenciais. Por exemplo, Barnard (1938), estabelece que o gerente é aquele que mantém a coesão de um grupo, por meio de esforço cooperativo e comunicação. Outros autores, como Carslon (1951) e Sayles (1951) assumiram o viés de observação e análise empírica, este último, conclui que os gerentes raramente trabalham sozinhos, precisando de uma base de apoio para desenvolver suas atividades (TURETA; TONELLI; ALCADIPANI, 2011).

Mintzberg (2010) tenta responder à pergunta “*Qual é mesmo o trabalho do gestor?*”. Na visão do autor, as respostas a este questionamento transcendem a escola clássica de negócios, uma vez que o exercício da gestão eficaz não pode ser traduzido em técnicas formais e conhecimento científico. A gestão de excelência é uma “arte” que não pode ser ensinada formalmente através de modelos específicos, mas deve ser desenvolvida pelo exercício da função ao longo do tempo.

De acordo com Mintzberg (1973), o trabalho do gerente é intenso, superficial e caracterizado por constantes interrupções, que demandam alta capacidade de improvisação, sobretudo, para a resolução de problemas. Neste contexto, para Rezende (2017), o exercício da gerência é uma atividade complexa, imprevisível e indefinida, que requer agilidade, flexibilidade e criatividade.

Mintzberg (1973) também descreve as atividades dos gerentes como altamente fragmentadas, com preferência por contatos verbais e estabelece três papéis principais: “papéis

interpessoais, informacionais e decisórios”, os quais foram subdivididos outros dez papéis menores.

Rezende e Otsuka (2017), descrevem a definição dos papéis de Mintzberg, da seguinte forma: Papéis interpessoais provêm da forma de poder legítimo, ou autoridade hierárquica, neste caso, o gerente é percebido como:

- a. Símbolo: Representante direto da empresa, assumindo a postura de falar pela organização com propriedade.
- b. Líder: O exercício da influência sobre os diversos aspectos da rotina de trabalho é percebido como liderança.
- c. Elemento de ligação: associado à capacidade do gerente em articular relacionamentos e informações entre sua equipe e outros membros da organização.

No âmbito dos papéis informacionais, o gerente é um centro de informações, em decorrência dos seus contatos e conexões interpessoais:

- a. Monitor: O gerente busca informações importantes, que o ajude a entender a organização e embasar suas decisões.
- b. Disseminador: A partir das informações obtidas do papel “monitor”, ele as compartilha para a sua equipe e media as comunicações entre os colaboradores.
- c. Porta-voz: Analogamente ao papel de disseminador, no papel porta voz o gerente transmite informações da organização para fora dela.

Finalmente, os papéis decisórios exigem do gerente a sua autoridade formal para a efetiva tomada de decisão, sobretudo, em assuntos que irão direcionar a organização para os seus objetivos. Neste sentido, para Rezende e Otsuka (2017), o gerente se torna:

- a. Empreendedor: Planeja as mudanças e melhorias da organização, com o objetivo de obter melhores resultados.
- b. Solucionador de conflitos: Este papel refere-se à eventos fora do controle do gerente, normalmente, divergências, crises e disputas.
- c. Administrador de recursos: O gestor assume este papel para a tomada de decisões, considerando a administração do próprio tempo e de sua equipe, assim como a autorização de tomadas de decisões por terceiros.
- d. Negociador: O gerente é o responsável por conduzir sua equipe em quaisquer processos de negociação fora do padrão da companhia.

Para Ruas (2005), as competências necessárias a um perfil ideal de gestor são tão amplas e numerosas que raramente é possível que um mesmo profissional as desempenhe integralmente. Diante disso, é possível concluir que se torna muito difícil definir com exatidão

quais são as expectativas, comportamentos, limites e atribuições do gestor. (REZENDE; OTSUKA, 2017)

Esta conclusão é reforçada por Motta (1995) que afirma não existir definição das atribuições e comportamentos esperados do gerente, que utilizam tanto do aspecto racional e analítico, quanto do irracional e intuitivo, como resultado do contexto imprevisível e ambíguo das organizações modernas. Apesar da dificuldade na definição dos comportamentos desejáveis, ainda para Motta (1995), algumas habilidades são mandatórias ao bom gestor, tais como, boas relações interpessoais, autoconhecimento, comunicação eficiente, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

2.5 Comportamento Organizacional

Robbins (2009) estabelece que o estudo do comportamento organizacional tem como objetivo entender a influência que os indivíduos, grupos e estruturas exercem sobre as organizações, com o objetivo de maximizar a eficiência organizacional e impactar positivamente nos resultados da companhia, em outras palavras, investiga como as ações das pessoas e o seu comportamento afeta o desempenho das empresas.

Ainda para Robbins (2009) este campo de estudo foca nos contextos situacionais e comportamentais relacionados ao emprego e à empresa, tais como, indicadores individuais de desempenho, absenteísmo e produtividade, além de componentes mais básicos, tais como, motivação, comunicação interpessoal, estresse no trabalho, entre outros.

2.6 Estratégia organizacional

O conceito de estratégia, tanto no contexto de negócios quanto no acadêmico, pode ser considerado uma evolução da teoria das organizações, somente recebendo maior atenção a partir dos anos 1950, com maior avanço somente nos anos 1960 e 1970 (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2014).

Para Mainardes et al. (2014), ainda não existe um consenso de definição definitiva para estratégia que, historicamente, recebeu centenas de diferentes definições por diversos autores e pesquisadores do tema, sendo tema frequente de discussões acadêmicas e publicações.

Por outro lado, o estudo da estratégia pode ser segmentado em duas vertentes principais, uma direcionada para o desempenho econômico e vantagem competitiva e a outra voltada para

o aspecto sociológico e os impactos que a atividade econômica gera para a sociedade (SPALENZA; SILVA JUNIOR, 2017).

Para o presente estudo, a análise será pautada no primeiro modelo, associado ao desempenho econômico e vantagem competitiva, que pode ser definida como as principais características idiossincráticas que influenciam no resultado final da empresa (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

A estratégia de uma empresa reflete a sua percepção de como competir com sucesso. Neste sentido, a empresa entende que a definição da estratégia impactará diretamente nos resultados por ela obtido, uma vez que considera que competir satisfatoriamente, igualmente, significa ter desempenho satisfatório (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2014).

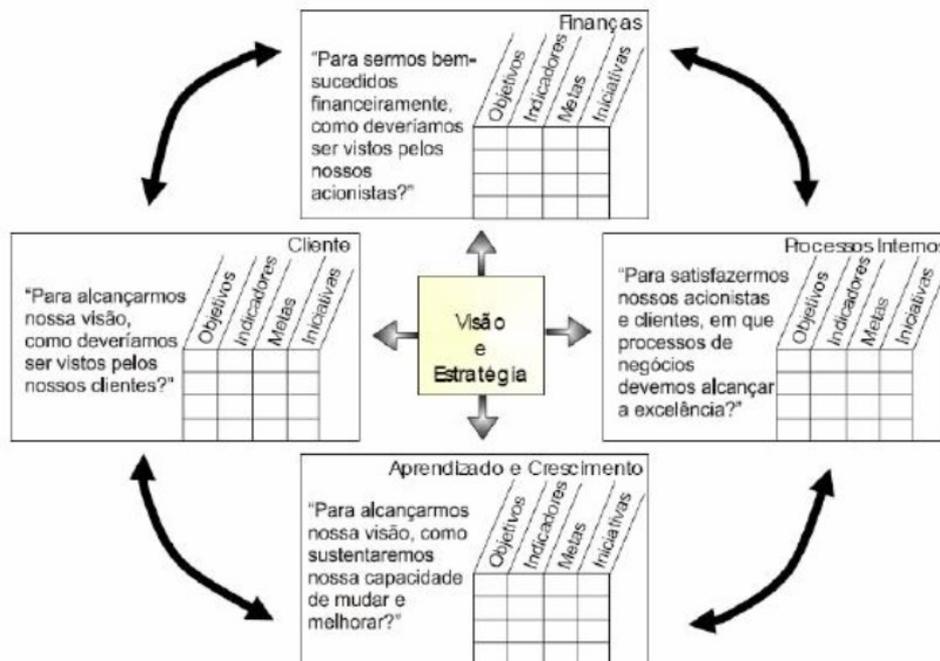
Para Barney (1991), uma vantagem competitiva deve, necessariamente, vir de recursos ou características interpretáveis como valiosos, com potencial para mitigar ameaças e maximizar oportunidades, assim como devem ser exclusivos da organização, não sendo possuídos pelos concorrentes, ou ainda, devem ser impossíveis de serem imitados perfeitamente por potencial concorrente. A formulação da estratégia é, então, guiada pela interpretação do contexto pelo gestor, que utiliza os seus recursos para entender suas vantagens competitivas, aspectos culturais, recursos e situação mercadológica (BARNEY, 1991).

2.7 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional sempre foi associado aos relatórios financeiros, que apresentavam dados diretos, como, lucratividade, patrimônio, rentabilidade, entre outros, entretanto, estas medidas, separadamente, são insuficientes para a análise de desempenho de uma organização (ZIVIANI et al., 2019).

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), com o objetivo de ampliar a visão sobre o desempenho organizacional para além dos indicadores financeiros, acrescentando outras variáveis, ilustradas na Figura 1. Considerando que há uma relação causal e de interdependência, o BSC assume que efeitos em diferentes perspectivas de desempenho exercem influência entre si, de tal forma que indicadores financeiros são tão relevantes quanto indicadores de processos internos, clientes e, não menos importante, indicadores de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 1 - O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O Balanced Scorecard busca, então, equalizar os diferentes interesses e visões dentro da organização, com o objetivo de auxiliar no atingimento dos objetivos da empresa e bem-estar individual dos integrantes do processo, elucidando de forma clara quais são as necessidades reais para a formulação de objetivos e metas de longo prazo, assim como concepção e implementação das estratégias de gestão (REZENDE; OTSUKA, 2017).

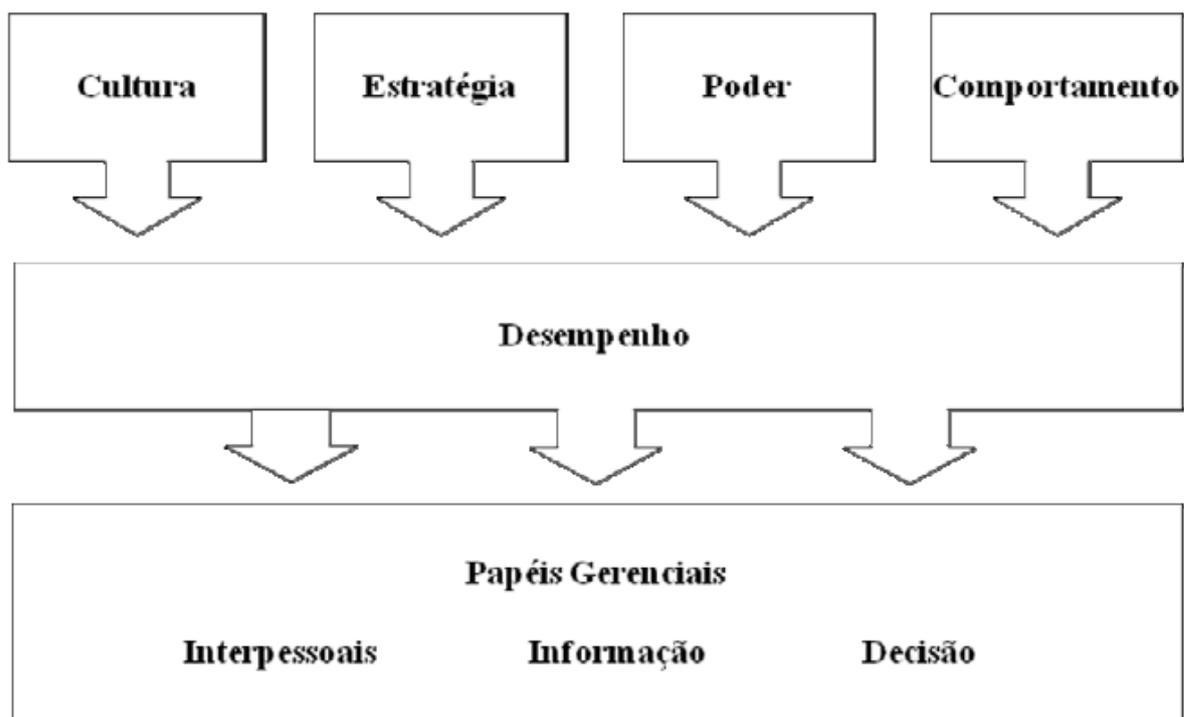
2.8 Modelo Referencial

Rezende e Otsuka (2017) elaboraram o modelo referencial que será adotado no presente estudo de caso. Para a análise teórica e elaboração de hipóteses para nos contextos de cultura, poder, estratégia, comportamento, papéis e desempenho. As hipóteses a serem investigadas são descritas a seguir:

- Suposição 1 - a cultura organizacional ou regional afeta o desempenho das funções e papéis gerenciais, logo, o gerente precisa ser capaz de absorver a cultura regional, assim como disseminar a cultura organizacional à sua equipe.

- b) Suposição 2 – a estratégia da organização afeta o desempenho gerencial, uma vez que ela deve ser definida com base nos interesses e objetivos da companhia. Neste contexto, o gerente exerce a importante função de desdobrar e executar a estratégia.
- c) Suposição 3 – o exercício do poder afeta o desempenho do gerente, já que a organização concede autonomia, mas, simultaneamente, o controla com base nos seus interesses, assim, o gerente deve ser capaz de influenciar a equipe, a fim de obter o comportamento e resultado desejados.
- d) Suposição 4 – o comportamento organizacional afeta o desempenho, já que o gerente deve orientar a equipe quanto à forma de executar e as tarefas e atividades.

Figura 2 - Marco referencial do exercício de papéis gerenciais



Fonte: Rezende e Otsuka (2017)

3 METODOLOGIA

O presente estudo de caso foi realizado com base em análise qualitativa, uma vez que pretendeu-se entender as características que influenciam na percepção de desempenho gerencial, através da avaliação dos marcos referencias aqui descritos.

A fim de entender como os construtos de poder, cultura e estratégia influenciam as decisões e ações dos gerentes, foi elaborado um questionário semiestruturado, que foi respondido pelos gerentes da organização objeto do estudo de caso (Apêndice 1).

Os respondentes da pesquisa são gerentes de empresa multinacional, de origem alemã, com atuação em todo o território brasileiro, assim, espera-se que seja possível avaliar todos os marcos referencias, inclusive os aspectos culturais, uma vez que, alguns gerentes respondentes, são responsáveis por mais de um estado da federação, sendo necessário interagir com diferentes culturas regionais.

As regiões de atuação e quantidade de colaboradores geridos por cada entrevistado, são sumarizados na Tabela 1.

Tabela 1 - Entrevistados e regiões

	Região	Funcionários
Entrevistado 1	MG/ RJ/ ES/ AL/ CE/ PE	5
Entrevistado 2	SP /RS /SC/ MS/ BA	7
Entrevistado 3	América Latina e México	5
Entrevistado 4	SP	4
Entrevistado 5	MG/ GO/ DF	3

Fonte: Elaborado pelo autor

O estudo qualitativo será realizado com o auxílio de técnicas de análise de conteúdo, com metodologia proposta por Bardin (2015), que a define como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. [...]. É uma técnica hermenêutica controlada, baseada em dedução e inferência.”

Foram aplicadas 25 perguntas a cinco entrevistados e suas respostas consolidadas em tabela, que permite propor uma resposta à questão de pesquisa do presente trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção pretende-se analisar as respostas dos entrevistados sob os aspectos da cultura, poder, estratégia, comportamento, papéis e desempenho. Adicionalmente, foram confrontadas as suposições geradas com o auxílio do modelo referencial com as análises das entrevistas.

4.1 Cultura organizacional

Quase todos os entrevistados relatam que a cultura organizacional pode influenciar o desempenho das funções gerenciais. Ficou evidenciada a importância de que o gestor seja um multiplicador e executor desta cultura, por outro lado, se não houver um alinhamento do gerente, não é possível desempenhar satisfatoriamente. Um dos entrevistados, no entanto, acredita que não há influência da cultura organizacional sobre o desempenho gerencial, uma vez que este, na sua visão, seria função exclusiva de motivação, inspiração e comprometimento individual do gestor.

A maioria dos entrevistados acredita que a cultura regional do liderado influencia no modo de gestão, que deve ser adaptado para otimizar a forma de comunicação. O gestor deve respeitar a particularidade cultural de cada profissional.

A maior parte dos entrevistados também acredita que a cultura local pode influenciar na percepção de poder, que pode ser prejudicada em caso de divergências culturais importantes. A forma de conduzir processos, delegar atividades e alinhar ações, deve ser ajustada para se aproximar da forma natural de comunicação do colaborador, o que demanda habilidade e flexibilidade do gerente. Um dos entrevistados, porém, considera que não existe relação de poder nas estruturas hierárquicas.

4.2 Estratégia organizacional

Todos os entrevistados concordam que a estratégia da empresa é direcionada pela visão da organização como mercado nacional único, com mínima diferenciação estratégica de gestão por regiões. Adicionalmente, também houve convergência na percepção de que a estratégia é mais fortemente influenciada pela cultura nacional brasileira, apesar de haver moderada influência da matriz alemã. Isso se evidencia ao se comparar o plano estratégico da matriz na Alemanha com o da subsidiária no Brasil. É possível observar diferenças no mix de produtos

trabalhados, taxas de crescimento esperadas, preços e margens praticadas e, até mesmo, estratégias de marketing e segmentação de mercado.

Os entrevistados mencionam o produto como a principal vantagem competitiva da empresa, no entanto, alguns também incluem qualidade de atendimento e prazo de entrega como grandes diferenciais competitivos.

4.3 Poder e liderança

Para todos os entrevistados, existe uma correlação direta entre autonomia e desempenho gerencial, já que a elaboração de táticas para o desdobramento estratégico exige autonomia. Um dos entrevistados interpretou a pergunta sobre autonomia sob o ponto de vista do liderado, ainda assim, apresentou comentário pertinente. Este entrevistado considera que a autonomia da equipe depende tanto da experiência e capacidade do gestor quanto da experiência e capacidade individual dos membros da equipe. Para ele, o nível de autonomia concedido deve ser proporcional ao conhecimento e domínio para o exercício das funções.

A percepção de poder também foi associada à autonomia. O entrevistado considera que um gerente sem autonomia para tomar decisões e implementar ideias pode ter a sua credibilidade questionada pela equipe.

Por outro lado, outro entrevistado acredita que a liderança não está associada a poder, que carrega uma conotação pejorativa, na sua visão. Ele acredita que motivação e inspiração são suficientes para obtenção de bons resultados.

Todos os gerentes entrevistados relatam ter total autonomia para a implementação de táticas e estratégias, assim, consideram que a liberdade concedida pela empresa neste aspecto atende às necessidades do cargo.

O desempenho dos gerentes é medido diretamente pelo resultado efetivamente atingido ao final do ano fiscal, não havendo indicadores individuais de performance de curto prazo.

4.4 Desempenho organizacional

Do ponto de vista do desempenho organizacional, os gestores somente são avaliados pelo seu resultado anual, comparado às metas estabelecidas pela empresa, não havendo uma metodologia de curto prazo para avaliar a execução do planejamento estratégico da empresa. Os gerentes são recompensados com bônus anual, caso consigam atingir as metas, sendo esta

ferramenta a forma que a empresa encontrou para aumentar o engajamento e foco do gestor aos resultados esperados pela companhia.

Não há formas de avaliação do gerente nos aspectos de criação de valor, fidelização do cliente e pós-vendas, da mesma forma, também não são avaliados os aspectos de desenvolvimento de pessoas, engajamento e motivação das equipes.

4.5 Papéis gerenciais

Todos os entrevistados descreveram a carreira profissional iniciando no nível operacional e, em função de bons resultados, avançaram na carreira até a posição de gerente.

As atividades desenvolvidas pelos gerentes entrevistados consistem, principalmente, no desdobramento e execução do planejamento estratégico da empresa, no entanto, também foram mencionadas atividades relacionadas à gestão e desenvolvimento de pessoas. A priorização das atividades, para todos os entrevistados, é realizada com base em urgência e alinhamento aos objetivos.

Na percepção dos sujeitos da pesquisa, as principais entregas esperadas pela empresa estão relacionadas à condução e execução da estratégia da empresa, visando o atingimento das metas e objetivos, no entanto, também foi mencionada a expectativa de entrega de uma equipe motivada, engajada e comprometida com o resultado. De forma similar, os entrevistados consideram que, sob o ponto de vista da sua equipe, as entregas esperadas são, principalmente, suporte para o desenvolvimento individual, apoio e coordenação para a condução dos assuntos, com objetivo de auxiliar a equipe a atingir os seus objetivos específicos.

Ao indagados sobre as principais características de um de um gerente de alto desempenho, as citações mais frequentes foram: Agilidade, comprometimento, flexibilidade, e conhecimento técnico e criatividade, características também citadas por Rezende (2017). Também foram mencionadas: Visão de negócio, inteligência emocional, disponibilidade e dinamismo.

Algumas das características mencionadas pelos entrevistados para descrever o gerente de alto desempenho podem ser enquadradas nos papéis gerenciais descritos por Mintzberg. Em relação aos papéis interpessoais, pode-se associar as características citadas: “conhecimento técnico” e “respeito” com os papéis “Símbolo” e “Elemento de ligação”, respectivamente. Para os papéis informacionais, foi possível correlacionar as menções a “dinamismo” e “educado” aos papéis “Monitor” e “Porta voz”, respectivamente. Finalmente, foram citadas pelos entrevistados as seguintes características relacionadas aos papéis decisórios: “visão do

negócio”, “inteligência emocional” e “criatividade”, respectivamente associadas aos papéis: “Empreendedor”, “Solucionador de conflitos” e “Negociador”.

Nem todas as características citadas pelos entrevistados são correlacionadas aos papéis de Mintzberg, no entanto, é possível que o número baixo de entrevistados tenha contribuído para a limitação da pesquisa.

4.6 Aplicação do modelo referencial

A Tabela 2 resume a confrontação das suposições geradas por meio do modelo referencial de Rezende e Otsuka (2017), com a análise das respostas obtidas nas entrevistas.

Tabela 2 - Análise das suposições elaboradas com o modelo referencial

Suposição	Análise das entrevistas
A cultura organizacional ou regional afeta o desempenho das funções e papéis gerenciais, logo, o gerente precisa ser capaz de absorver a cultura regional, assim como disseminar a cultura organizacional à sua equipe.	As respostas corroboram com esta suposição. O gestor é um multiplicador e executor da cultura organizacional. Se não houver um alinhamento do gerente com esta cultura, o seu desempenho pode ser comprometido. De forma similar, foi possível concluir que a cultura regional de cada profissional deve ser respeitada e considerada para o exercício da gestão.
A estratégia da organização afeta o desempenho gerencial, pois ela deve ser definida com base nos interesses e objetivos da companhia. Neste contexto, o gerente exerce a importante função de desdobrar e executar a estratégia.	Os entrevistados citam o desdobramento e execução do plano estratégico como uma das funções gerenciais, assim, é importante que o planejamento estratégico seja bem elaborado, para que seja executável. Um plano inadequado pode impactar na percepção de desempenho do gerente, uma vez que torna inviável a tradução em táticas e a sua execução.
O exercício do poder afeta o desempenho do gerente, já que a organização concede autonomia, mas, simultaneamente, o controla com base nos seus interesses, assim, o gerente deve ser capaz de influenciar a equipe, a fim de obter o comportamento e resultado desejados.	Não foram encontradas formas claras de controle dos gerentes pela empresa. O controle se manifesta através da cultura organizacional, por meio de regras implícitas e comportamento esperado do gerente. Os entrevistados alegam possuir autonomia para o exercício das suas funções, assim, possuem as ferramentas para influenciar, motivar e inspirar suas equipes para obter o comportamento desejado.
O comportamento organizacional afeta o desempenho, já que o gerente deve orientar a equipe quanto à forma de executar e as tarefas e atividades.	O trabalho gerencial é fragmentado e dinâmico, assim, o comportamento geral da organização deve corresponder à esta demanda. É importante, que o gestor observe a forma geral de trabalho da companhia, pois, um desalinhamento entre a forma que ele orienta a sua equipe na execução de tarefas e condução de assuntos, pode resultar em comprometimento da sua percepção de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7 Limitações do trabalho

Durante a elaboração do trabalho, foram percebidas algumas limitações, que podem ter impactado nos resultados observados.

Apesar de a empresa possuir maior número de gerentes do que os entrevistados no presente trabalho, alguns não conseguiram contribuir em tempo hábil, alegando indisponibilidade imediata. Assim, o número de entrevistados foi baixo, o que limita a variabilidade de respostas.

O fato de entrevistador e entrevistado trabalharem na mesma empresa parece ter inibido alguns respondentes, ou ainda, colocado sobre eles um viés de avaliação, o que pode ter influenciado na sinceridade das respostas.

Uma das perguntas previstas no roteiro foi retirada e impactou diretamente nos achados. A questão buscava relacionar o planejamento estratégico da empresa ao desempenho gerencial e motivou duras críticas de três dos entrevistados à estratégia da empresa, afirmando que impacta diretamente em seu desempenho, no entanto, estes respondentes, não autorizaram o registro destes relatos, por receio de possíveis represálias. Outros dois entrevistados não responderam à questão, assim, foi necessário excluir a pergunta do roteiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar os principais aspectos que influenciam na percepção de desempenho de gerentes. Buscou-se compreender se o desempenho gerencial pode ser influenciado pelas culturas regional e organizacional, estratégia corporativa e exercício de poder.

As entrevistas corroboram a afirmativa de Mintzberg (1973) acerca da intensidade, fragmentação e superficialidade do exercício gerencial. De modo similar, os papéis gerenciais descritos pelo mesmo autor também foram observados nas respostas para o questionamento sobre o gerente de alto desempenho.

Foi possível verificar que a cultura organizacional exerce influência sobre o desempenho gerencial, uma vez que o gerente se vê compelido a adotar as práticas impostas pela empresa e, na hipótese de divergência de ideias, pode haver o comprometimento do desempenho.

Também foi constatado que a cultura regional de cada membro da equipe impacta diretamente no modo de gestão e, conseqüentemente, pode impactar na percepção de

desempenho. O gerente deve ser capaz de adaptar o seu modo de gestão à cultura de cada profissional.

A pesquisa também permitiu confirmar a dependência de autonomia para o bom exercício função gerencial. A autonomia é necessária para a implementação das táticas para a execução do plano estratégico e para fortalecer a relação de poder gerencial.

No contexto do desempenho organizacional, foi possível perceber que a forma de acompanhamento do desempenho dos gerentes é resumida ao resultado obtido ao final do exercício anual. Por outro lado, entrevistados mencionaram outros fatores importantes para um gerente de alto desempenho, por exemplo, espera-se que o gestor seja capaz de manter uma equipe motivada e engajada, no entanto, não há na empresa uma forma de avaliar se as equipes estão motivadas e engajadas.

Como sugestão de melhoria para a empresa, talvez seja adequado implementar uma forma de avaliar a motivação e engajamento dos profissionais geridos por cada gestor, assim, poder-se-ia obter um indicativo importante do desempenho do gerente, em intervalos de tempo menores, o que favoreceria a possibilidade de execução de tomadas de ações corretivas, como feedbacks, ajuste de estratégia, por exemplo, e, conseqüentemente, maior probabilidade de bons resultados ao final do exercício anual.

6 REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London; Thousand Oaks, Calif: SAGE, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 1ª edição ed. Lisboa: Edições 70, 2015.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, mar. 1991.
- Country Comparison. Hofstede Insights*. [S.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>>. Acesso em: 3 abr. 2021. [S.d.]
- DE CARVALHO, D. S.; NASCIMENTO, L. M. MOTIVAÇÃO DE VENDEDORES PARA RESULTADOS EFICAZES: um estudo no grupo Algar Telecom S. p. 15, [S.d.].
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 1991, [S.l: s.n.], 1991.
- HOTT, F. C. LIDERANÇA E PODER. *Pensar Acadêmico*, v. 1, n. 1, p. 17–20, 16 abr. 2019.
- INYANG, A. E.; AGNIHOTRI, R.; MUNOZ, L. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 33, n. 8, p. 1074–1086, 1 out. 2018.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. [S.l.]: Gulf Professional Publishing, 1997.
- LODI, J. B. As funções do executivo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 11, n. 3, p. 119–121, set. 1971.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. L. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *E+M Ekonomie a Management*, v. 17, n. 1, p. 43–61, 24 mar. 2014.
- MCCARTHY BYRNE, T. M.; MOON, M. A.; MENTZER, J. T. Motivating the industrial sales force in the sales forecasting process. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 128–138, jan. 2011.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.
- MENDONÇA, J. R. C. DE; DIAS, S. M. R. C. De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 4, n. 4, p. 01–19, dez. 2006.
- MINTZBERG, H. *Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão*. [S.l.]: Bookman Editora, 2010.

MINTZBERG, H. *Managing Essencial: A Essência do Premiado Managing, para Gerentes com Pouco Tempo*. [S.l.]: Bookman Editora, 2014.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11–24, out. 1987.

MOREIRA, A.; ALVARENGA, L. Uma Proposta de Metodologia para Análise de Conteúdo; Método Analítico-sintético com o Auxílio do Sistema KWIC. p. 19, [S.d.].

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. [S.l.]: Record, 1995.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJA, V. DE. *O Poder Das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PINTO SILVA, L. *et al.* Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Review of Business Management*, v. 20, n. 3, p. 461–487, jul. 2018.

RAVEN, B. H. *SOCIAL INFLUENCE AND POWER*, . . [S.l.]: CALIFORNIA UNIV LOS ANGELES, 4 dez. 1964. Disponível em: <<https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD0609111>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

REZENDE, J. F.; OTSUKA, R. A. Desempenho e Papéis Gerenciais: Estudo de Caso em uma Organização Industrial Multinacional com Atuação Regionalizada no Brasil. *Gestão & Planejamento*, v. 18, p. 516–539, 11 abr. 2017a.

REZENDE, J. F.; OTSUKA, R. A. Desempenho e Papéis Gerenciais: Estudo de Caso em uma Organização Industrial Multinacional com Atuação Regionalizada no Brasil. *Gestão & Planejamento*, v. 18, p. 516–539, 11 abr. 2017b.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, G. P.; MARTINS, T. S. SALES CAPABILITY AND PERFORMANCE: ROLE OF MARKET ORIENTATION, PERSONAL AND MANAGEMENT CAPABILITIES. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 4, p. eRAMR200199, 2020.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. [S.l.]: Grupo A - Bookman, 2005.

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. ANÁLISE DO USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS ATACADISTAS SOB A PERSPECTIVA DO. p. 20, [S.d.].

SEHNEM, A. *et al.* Estratégia e competitividade sistêmica: estudo de caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 9, n. 1–2, p. 67–90, 20 dez. 2010.

SPALENZA, A. S.; SILVA JUNIOR, A. D. Estratégia Organizacional Social e Ambientalmente Responsável: A Articulação entre a Competência Essencial e a Vantagem Competitiva em um Aterro Sanitário. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 12, n. 3, p. 131–157, 9 nov. 2017.

TURETA, C.; TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O gerente-ciborgue: metáforas do gestor “pós-humano”. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 58, p. 467–486, set. 2011.

VIEIRA, B.; CRISTINA, A. Poder e Influência Interpessoal nas Organizações. p. 11, 2005.

ZIVIANI, F. *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 24, n. 1, p. 61–83, mar. 2019.

7 APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

As questões a seguir são para a caracterização do perfil profissional.

1. Qual é a região geográfica sob a sua responsabilidade?
2. Quantas pessoas estão sob a sua gestão?
3. Qual é a sua escolaridade formal completa?
4. Caso possua nível superior de ensino, favor informar a formação.
5. Caso possua pós-graduação ou especialização, favor informar a área de estudo.
6. Há quanto tempo você atua como gerente?
7. Por favor descreva resumidamente a sua trajetória profissional, até se tornar gerente
8. Há quanto tempo você atua como gerente?
9. Descreva resumidamente a sua trajetória profissional, até se tornar gerente.

As questões a seguir se referem aos papéis gerenciais e percepções de desempenho.

10. Quais são as suas atividades como gerente e como você prioriza a sua execução?
11. Na sua visão, quais são as principais entregas esperadas de você, do ponto de vista da empresa?
12. Na sua visão, quais são as principais entregas esperadas de você, do ponto de vista da sua equipe?
13. Descreva, pelo menos, quatro características de um gerente de alto desempenho.

As questões a seguir estão relacionadas às culturas organizacional e regional.

14. A cultura regional dos membros da equipe, pode influenciar no seu modelo de gestão? De que forma?
15. A cultura regional pode afetar a percepção de poder e liderança do gerente? Por favor justifique a afirmativa.
16. A cultura organizacional pode influenciar o desempenho do gerente? Por favor justifique a afirmativa.

As questões a seguir estão relacionadas ao poder organizacional.

17. Na sua visão, qual é a correlação entre autonomia e desempenho gerencial?
18. Você considera que a autonomia concedida a você pela empresa, é adequada? Por quê?
19. Como a organização controla as suas atividades e mede o seu desempenho?

As questões a seguir estão relacionadas à estratégia organizacional.

20. Qual é a principal vantagem competitiva da empresa, na sua opinião?
21. A estratégia da empresa é mais fortemente direcionada pela cultura organizacional ou cultura regional?
22. Qual cultura nacional predominantemente influencia a estratégia organizacional da empresa multinacional, a da matriz ou a local?

As questões a seguir estão relacionadas ao desempenho específico do gerente.

23. De qual forma a empresa avalia o seu desempenho, em relação aos critérios a seguir?
 - a. Resultado financeiro, crescimento e lucro.
 - b. Satisfação do cliente, criação de valor e fidelização.
 - c. Sugestão e desenvolvimento de melhorias.
 - d. Desenvolvimento de pessoas, engajamento, motivação e inovação.
 - e. Execução e desdobramento do planejamento estratégico da empresa.