

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCO ANTONIO BASTONI

MIDDLE MANAGERS

Estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARCO ANTONIO BASTONI

MIDDLE MANAGERS

Estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento: Administração

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria J. Tonelli

São Paulo

2007

Bastoni, Marco Antonio

Middle Managers - Estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes / Marco Antonio Bastoni. – 2007

68 f

Orientadora: Maria José Tonelli

Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

MARCO ANTONIO BASTONI

MIDDLE MANAGERS

Estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:

Data de Aprovação:

23/02/2007

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Maria José Tonelli
(Orientadora)

FGV-EAESP

Prof^a. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe

FGV-EAESP

Prof^a. Dra. Ana Cristina Limongi França

USP - FEA

RESUMO

Trabalho de dissertação de mestrado que identifica algumas das estratégias de sobrevivência e de manutenção do trabalho utilizadas pela média gerência de três empresas instaladas no Brasil, uma de alta tecnologia de origem norte-americana, outra de telecomunicação de capital luso-espanhol-brasileiro e a última uma empresa nacional com controle familiar. O estudo busca contextualizar a crescente importância da média gerência para as organizações contemporâneas, caracterizar este grupo de trabalhadores intermediários, delinear e diferenciar alguns de seus possíveis papéis e apresentar algumas de suas vulnerabilidades. Em seguida apresenta dez estratégias identificadas resultantes da análise das entrevistas de quinze gerentes destas empresas. Ao comparar os principais conceitos apresentados por diversos autores sobre a média gerência com as estratégias identificadas dos profissionais brasileiros, percebe-se que há padrões em suas respostas às mudanças em seus ambientes profissionais e que estão relacionados às características do negócio, ao grau de estruturação da organização, à posição que ocupam, ao seu tempo de trabalho e em sua rede de relacionamentos dentro e fora da organização.

Palavras-chave: *middle manager*, estratégia, mudança, poder

ABSTRACT

Master's degree work which identifies some survival strategies and work maintenance used by the middle management of three corporations installed in Brazil, one of high North-American technology, other of telecommunication based on Portuguese, Spanish and Brazilian investment and the last one a national corporation with family control. The study reaches to context the growing importance of the middle gerency for contemporary organizations, to characterize this group of intermediary workers, delineate and differentiate some of their possible roles and show some their vulnerabilities. After that, it presents ten identified strategies which are a result of the analysis of fifteen managers' interviews from those companies. While comparing the main identified strategies of the Brazilian professionals, it seems like there are patterns in their answers to changes in their professional environments which are related to the company structure level, to the position they occupy, to their work time inside the company and their networking, both inside and outside the company.

Keywords: *middle manager*, strategy, change, power

DEDICATÓRIA

*À minha esposa Sandra pelo amor,
paciência, apoio e por ter um dia me inspirado
a olhar à frente e para nossa filha Natália, por
ter ficado sem o papai para brincar durante
dois anos de sua vida.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas do MPA 2004, que me inspiraram, aos Professores da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo cuja experiência e saber alicerçaram este trabalho e aos colegas entrevistados que me permitiram realizá-lo.

À Professora Maria José Tonelli pela paciência, inspiração e dedicação com que me atendeu durante todo este tempo.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 10 |
| 1- O CONTEXTO MUNDIAL E O PAPEL DOS MIDDLE MANAGERS..... | 12 |
| 2- CARACTERIZAÇÃO DOS <i>MIDDLE MANAGERS</i> | 16 |
| 2.1 – O QUE REPRESENTAM: SUA IDENTIDADE E IMPORTÂNCIA..... | 19 |
| 2.2 – A DIFERENCIAÇÃO ENTRE <i>MIDDLE MANAGERS EM UMA ORGANIZAÇÃO</i> | 25 |
| 2.3 – OS <i>MIDDLE MANAGERS</i> , O PODER E A MUDANÇA | 27 |
| 2.4 – ALGUMAS DAS VULNERABILIDADES DOS <i>MIDDLE MANAGERS</i> | 32 |
| 2.5 – OS <i>MIDDLE MANAGERS</i> E O CONTEXTO BRASILEIRO | 35 |
| 3- ABORDAGEM METODOLÓGICA | 37 |
| 3.1 – ENTREVISTAS..... | 40 |
| 4- RESULTADOS..... | 41 |
| 5 - CONCLUSÃO | 60 |
| 5.1 – LIMITES DESTE ESTUDO | 65 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 66 |

Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Tendências declinantes e ascendentes | 14 |
| Tabela 2 : Resumo das entrevistas dos middle managers da empresa norte-americana de alta tecnologia | 54 |
| Tabela 3: Resumo das entrevistas dos middle managers da empresa luso espanhola-brasileira de telecom | 55 |
| Tabela 4: Resumo das entrevistas dos middle managers da empresa multinacional brasileira | 56 |

INTRODUÇÃO

Como aluno do MPA 2004 da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo tive a oportunidade de conhecer e aprofundar meu relacionamento com colegas que desempenham fundamentalmente papéis gerenciais em diversas organizações que se destacam em seus respectivos mercados. Entendo que foi possível, pelo menos em parte, compreender suas responsabilidades profissionais bem como suas motivações para realização do curso e compará-las às minhas. Com o passar do tempo ficou clara a emergência de certos padrões de comportamento ou estratégias de trabalho comuns, bem como outras muito específicas que marcaram suas carreiras.

O desenvolvimento desta dissertação partiu do pressuposto que conhecer melhor as motivações e relacionamentos de gerentes, que representam um dos fatores críticos de sucesso de projetos, aumenta a chance de que a implementação de tais ações seja melhor sucedida. Minha expectativa é de que este entendimento ajude no sucesso de projetos fundamentais para a sobrevivência das organizações, como fusões, terceirização de recursos humanos e implantação de processos de gestão, entre outros.

Estes gerentes ou *middle managers* – termo que será doravante utilizado neste trabalho por ser assim referenciado na literatura - representam a média-gerência responsável por realizar a ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização, tanto do ponto de vista técnico quanto de conhecimento e desempenham papel fundamental na redução e ou absorção das incertezas decorrentes dos eventos não antecipados pela organização. Também são os responsáveis pela implementação das estratégias elaboradas pela alta gerência, pela comunicação da visão corporativa em um nível prático para o pessoal envolvido em sua operação; eles influenciam as estratégias corporativas na medida em que realizam a obtenção de dados e geram a análise das informações provenientes do mercado e da concorrência.

Segundo Dopson e Neumann (1998), apesar da organização poder minimizar a concentração de conhecimentos do *middle manager* por meio de regras e procedimentos, ela o pressionará pela solução inovadora dos problemas

existentes, e caberá ao *middle manager* a criação de uma atmosfera positiva e motivadora para que a organização cumpra suas tarefas. Quanto mais competitivo se torna o mercado, mais a organização é forçada a ser flexível e adaptável e dependente do *middle manager* para se diferenciar dos concorrentes, reduzir as situações ambíguas, ganhar conhecimento, liderar pessoas e manter um ambiente positivo no local de trabalho. Por sua importância no contexto organizacional é necessário compreender melhor algumas das estratégias de permanência e prosperidade que o *middle manager* empreende dentro da organização em termos de conhecimento, motivação, objetivos e significados, comportamento no papel desempenhado e ética. Na condução da pesquisa bibliográfica sobre o assunto foi possível constatar a concentração dos estudos em países europeus, notadamente na Inglaterra, bem como nos Estados Unidos, mas quase nenhum texto voltado à realidade brasileira.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro contextualiza a crescente importância dos *middle managers* para as organizações modernas à medida que a economia avançava para níveis crescentes de complexidade e globalização. O segundo analisa em detalhes os diferentes papéis dos *middle managers* e apresenta algumas de suas vulnerabilidades. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa e o plano do trabalho que foi realizado, a partir de entrevistas de 15 *middle managers* em três grandes empresas instaladas no país, uma de alta tecnologia de origem norte-americana, outra da área de telecomunicações, de capitais luso-espanhol e a última uma empresa nacional de capital fechado e controle familiar. O quarto capítulo analisa os resultados das entrevistas e apresenta as estratégias utilizadas pelos *middle managers* brasileiros em suas buscas por sobrevivência e crescimento profissional. O último capítulo compara os principais conceitos apresentados sobre *middle managers* com as estratégias identificadas dos profissionais brasileiros e traz as considerações finais e os limites deste trabalho.

1- O CONTEXTO MUNDIAL E O PAPEL DOS MIDDLE MANAGERS

O período do pós-guerra viu a ascensão de uma série de indústrias baseadas em tecnologias amadurecidas no período entre-guerras e levadas a novos extremos de racionalização. Os carros, a construção de navios e de equipamentos de transporte, o aço, os produtos petroquímicos, a borracha, os eletrodomésticos e a construção se tornaram os propulsores do crescimento econômico, concentrando-se nos Estados Unidos, Europa e Japão. Coordenadas por centros financeiros interligados, tendo como ápice da hierarquia Nova Iorque, estas regiões-chave da economia mundial absorveram grandes quantidades de matérias-primas do resto do mundo não comunista e buscavam dominar um mercado mundial de massa crescentemente homogêneo com seus produtos.

A profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, retirou o mundo capitalista da condição onde a oferta era menor que a demanda, e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso com produção em massa para um mercado de massas; em consequência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político.

Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, observa-se a redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

A transformação da estrutura do mercado de trabalho teve como paralelo mudanças de igual importância na organização, com a substituição do modelo taylorista-fordista, a grande metáfora desta ao longo do século XX, por sistemas mais flexíveis e adaptáveis às instáveis condições do ambiente político-econômico.

De fato, segundo Chanlat (2002), o uso maciço de tecnologia da informação permitiu, a partir dos anos 90, que as organizações focassem seus esforços nas suas competências centrais, terceirizando ou repassando para os outros elos de sua cadeia de valor aquelas atividades não essenciais e com isto mantendo para si aquele conjunto de atividades que potencialmente lhe traz maior retorno econômico. Estas mudanças atingiram principalmente a camada gerencial

(*middle managers*) localizada entre o topo (*top managers*) e a base (operação) da organização.

Davel e Melo (2005) declaram que as competências se referem à capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização das atividades ou, em muitos casos, a definição de competência abrange um saber combinatório, sendo o indivíduo considerado o construtor de suas competências pela combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os recursos incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivências, etc..) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, bancos de dados, etc..). Em resumo, competência significa um saber agir válido, uma intencionalidade, tendo em vista uma finalidade. Assim, o sujeito é tanto o portador quanto o produtor de competências, evidenciando-as como forma de agir e distinguindo-as dos recursos necessários para sua produção.

Por outro lado, a noção de cargos, como a conhecemos, vem sofrendo profunda transformação. Drucker (1988) e Mills (1991) apontam o fim da organização de comando e controle e o surgimento de modelos não hierarquizados. Wood (2004) pondera que a história do sistema capitalista é caracterizada por um movimento constante de renovação e transformação, por crises e rupturas e que o momento atual pode ser caracterizado pelo rompimento das barreiras nacionais e pela conexão de todo o sistema e aponta que os reflexos destas transformações podem ser assim resumidos:

| | Tendências declinantes | Tendências ascendentes |
|----------------------------------|--|--|
| Características do trabalho | reprodutibilidade rigidez divisão de tarefas formação prévia taylorismo liderança autoritária | criatividade flexibilidade interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização aprendizado contínuo multiplicidade de modelos liderança representativa |
| Estruturas organizacionais | hierarquia vertical, rede matricial centralização perenidade aglutinação de funções | redução de níveis, grupos em redes descentralização e autonomia instabilidade como fator de evolução terceirização |
| Características da Administração | foco no capital teorias quantitativas distâncias capital-trabalho | foco nos recursos humanos e informação visão comum, identidade e valores compartilhados colaboração, participação nos lucros |

Tabela 1 – Tendências declinantes e ascendentes

Fonte: Wood, 2004, p. 271

Antes de 1800, pouquíssimas pessoas possuíam um “cargo”. Elas trabalhavam duro produzindo alimentos ou fazendo coisas em casa, não tinham horários regulares, descrição de cargos, chefes e nenhum benefício trabalhista. Ao contrário, passavam longas horas em agrupamentos inconstantes de tarefas, em diferentes localizações, em um horário definido pelo sol, a estação e as necessidades do dia. Foi a Revolução Industrial e a criação das grandes companhias que trouxeram o conceito do que passamos a chamar de cargos. Mas as condições que criaram “o cargo” estão desaparecendo. A produção personalizada está expulsando a produção em massa; os trabalhadores estão cada vez mais manipulando informações, não produtos físicos; e as condições competitivas estão exigindo resposta rápida a mercados variáveis. Em uma economia em rápida mudança, os cargos são soluções rígidas para um problema fluído. As organizações podem ocasionalmente reformular a descrição de cargo de uma pessoa, mas não a cada semana. Quando o trabalho muda constantemente – que é cada vez mais a

imagem do mundo atual – as organizações se tornam cada vez mais pressionadas a flexibilizarem seus modelos organizacionais.

As organizações estão, cada vez mais, oferecendo aos *middle managers* flexibilidade e autonomia em lugar de segurança e previsibilidade na carreira. Neste contexto, os *middle managers* tendem a representar um pequeno núcleo de funcionários permanentes com as habilidades e conhecimentos que permitam à organização manter suas competências centrais. Este “núcleo duro” organizacional, retentor das suas competências diferenciadoras, se vê cada vez mais envolvido por um grande número de empresas fornecedoras de produtos e serviços, o que lhe permite a necessária flexibilidade e adaptabilidade aos ambientes mutantes, a tomada rápida de decisões e a possibilidade da expansão necessária para aproveitar as oportunidades econômicas e o transforma num gestor e integrador de terceiros.

No próximo capítulo discutiremos em detalhes o papel dos *middle managers*, sua identidade e importância para a organização, como se diferenciam uns dos outros em suas posições dentro de uma organização, suas vulnerabilidades e seu relacionamento com a mudança. Teremos então a possibilidade de discutir a evolução histórica dos estudos sobre os *middle managers*, a visão de diversos estudiosos sobre diferentes aspectos do seu trabalho e sua relação com o poder.

2- CARACTERIZAÇÃO DOS *MIDDLE MANAGERS*

Quando Taylor desenvolveu a teoria da administração científica, ele tinha a crença de que a emergência da camada gerencial era crucial para o sucesso organizacional. O século XX viu o surgimento da gerência como profissão por direito próprio, com mapas mentais e discursos característicos. Seu objetivo-chave, de acordo com Lorsch et al (1978), é assegurar que a organização sirva ao seu propósito básico e, por isso, a gerência tem que criar e manter a estabilidade da operação de sua organização. A gerência deve, segundo os autores, assegurar que sua organização adapte-se de maneira controlada ao seu ambiente mutante e que a organização sirva àquelas pessoas que têm controle sobre ela. Segundo Dopson e Neumann (1999) os *middle managers* têm sido identificados como uma gerência geral que é responsável por uma unidade de negócios em um nível hierárquico intermediário ou aqueles abaixo de um pequeno grupo de gerentes de alto escalão e acima do primeiro nível de supervisão, Na literatura de gerenciamento os *middle managers* têm o papel particular de ser o articulador entre os interesses mais estratégicos da alta gerência e os trabalhadores e gestores da linha de frente da organização, bem como com o conjunto de terceiros, fornecedores e prestadores de serviços que gravitam em torno dessa organização.

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1997), eles são os elementos que operacionalizam, detalham, definem com maior grau de precisão, disseminam informações relativas a objetivos, políticas e mudanças estruturais formuladas pelos *top managers* (os executivos do primeiro escalão). São conhecidos pelas unidades que gerenciam, como Marketing, Vendas, Operações, Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos e assim por diante. Qualquer que seja a área, os *middle managers* mediam a relação entre os *top managers* e o nível operativo, por meio da comunicação e interpretação das políticas do nível executivo para o operativo e levando para os *top managers* uma visão consolidada das operações a partir das informações obtidas pelo controle de suas unidades e de seu relacionamento com os outros *middle managers* da organização e fora dela. Na mesma linha, Floyd e Wooldridge (1997) afirmam que eles realizam a concentração de informação para os níveis superiores e a focalização das ações para os níveis inferiores e com isto afetam o alinhamento da organização com o ambiente externo, pois caberá a eles a

coleta e interpretação do que apresentar tanto para um nível quanto para outro; o poder, de certo modo, tem de moldar a realidade segundo seus interesses.

Portanto, os *middle managers* são os membros da organização que desempenham o papel de mediadores externos e horizontalmente entre a organização, os clientes, seus fornecedores e o mercado em geral e, interna e verticalmente, os mediadores entre a alta gerência e os executores dos trabalhos operacionais. Os *middle managers*, quando em posições estratégicas de fronteira entre os ambientes interno e externo, são mais prováveis de influenciarem seus superiores (*top managers*) do que aqueles pares que não estão em uma posição estratégica.

A interação continuada entre os diversos participantes destes nós organizacionais criam redes de relacionamento; aqueles *middle managers* próximos ou ocupantes dos nós estratégicos emergem desta relação de trocas de informação e influência como líderes, tanto formais como informais. Estes concentram em si ou em suas respectivas unidades a memória, o capital intelectual, os recursos humanos e materiais, tendo assim o potencial de impactar positiva ou negativamente a organização.

A viabilidade de longo prazo de uma organização exige que não se negligencie as demandas de nenhum grupo influente. Por isso, os *middle managers* precisam identificar, cuidadosa e sistematicamente, os públicos certos da organização, avaliar seu poder relativo e identificar o que cada um espera da companhia. Em seguida, devem tentar satisfazer as metas dos que têm maior poder ou, pelo menos, fazer o esforço para persuadi-los de que um avanço importante está sendo feito no sentido de alcançar suas metas.

Os principais interessados de uma organização são os grupos internos ou externos que normalmente incluem funcionários, *middle managers*, clientes, conselhos de diretores, investidores, concorrentes, fornecedores, credores, mídia, órgãos governamentais e grupos de interesses especiais, cada um deles podendo ter interesses diferentes, com critérios de atendimento para julgar a eficácia organizacional também de maneira diferente. Aqui o conceito de eficácia significa fazer a coisa certa, enquanto eficiência significa fazer as coisas direito.

Qualquer que seja sua definição, os *middle managers* representam despesas gerais ou adicionais para a operação de qualquer organização e, desta

forma, precisam justificar sua existência “adicionando valor”, ou seja, criando benefícios que excedam os custos que representam.

2.1 – O QUE REPRESENTAM: SUA IDENTIDADE E IMPORTÂNCIA

No final dos anos 1960, Henry Mintzberg empreendeu um cuidadoso estudo sobre o trabalho de cinco diretores executivos. Com base nas anotações mantidas por eles e em suas próprias observações, Mintzberg concluiu que os gerentes executam 10 papéis diferentes, porém muito inter-relacionados. O termo papel gerencial diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial. Os 10 papéis de Mintzberg podem ser agrupados em torno de três temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões.

Ao cumprir o papel interpessoal, os gerentes necessitam cumprir obrigações de caráter cerimonial e simbólico. Quando o reitor de uma universidade entrega diplomas numa colação de grau ou o chefe de produção acompanha um grupo de alunos secundaristas em uma excursão pelas instalações, estão desempenhando o papel da função, também conhecido como papel de chefe nominal. Todos os gerentes têm um papel de líder, que abrange contratar, treinar, motivar e disciplinar os funcionários. O terceiro papel no agrupamento interpessoal é o papel de ligação. Mintzberg descreveu essa atividade como contato com fontes externas e fornecimento de informações para a alta gerência.

Já no papel informacional os gerentes, até certo ponto, receberão e coletarão as informações de organizações e instituições externas. Normalmente fazem isso lendo revistas e conversando com outras pessoas – de seu networking – para descobrir mudanças na preferência do público ou ao que os concorrentes podem estar planejando. Mintzberg chama isso de papel de monitor. Quando representam a organização diante de pessoas de fora, os gerentes também desempenham o papel de porta-voz.

Finalmente, no papel decisório, Mintzberg identifica quatro papéis que giram em torno das escolhas. Como empreendedores, os gerentes iniciam e supervisionam novos projetos que melhorarão o desempenho de sua organização. Como controladores de distúrbios, tomam medidas corretivas em respostas a problemas imprevistos. Como alocadores de recursos, são responsáveis por distribuir os recursos humanos, físicos e monetários. Por último, os gerentes operam como negociadores quando discutem e barganham com outros grupos para obter vantagens para suas próprias unidades.

Não basta conhecer a administração de organizações e pessoas, é preciso estar preparado para praticá-las. Neste contexto é que surgem as habilidades gerenciais, que são aptidões ou comportamentos fundamentais ao sucesso num cargo gerencial.

Se Mintzberg estudou os papéis desempenhados pelos gerentes, Clegg e McAuley (2005), realizaram estudos similares sobre os *middle managers*. De acordo com eles há quatro discursos dominantes na teoria da administração a respeito dos *middle managers*.

O primeiro destes discursos (início da década de 70) apresenta-os como representantes dos valores centrais da organização e que por meio desta orientação de valores os *middle managers* se tornariam agentes do controle organizacional. Neste sentido, eles são vistos essencialmente como um buffer entre a alta gerência e a orientação essencialmente instrumental dos empregados, como analisa Janczak (2004), ao atribuir aos *middle managers* o papel de estabilizadores da organização, na medida em que eles mantêm a persistência do conhecimento, do foco e do trabalho enquanto ocorre uma mudança. Eles são a ponte de transposição do paradoxo entre a necessidade de mudar para atingir a visão de futuro e a manutenção do estado atual que mantêm a organização funcionando, evitando sua desestabilização e o surgimento de crises durante a transição.

O segundo discurso emergiu ao final da década de 70, mas se tornou particularmente poderoso no início da década seguinte, representando os *middle managers* como essencialmente agentes de controle centrados em seus próprios interesses. Neste discurso, os *middle managers* são essencialmente redundantes, uma camada de ruído entre a visão e estratégias dos *top managers* e os empregados.

O terceiro discurso, popular a partir de meados da década de 80 apresenta os *middle managers* como atores-chave no desenvolvimento do discurso gerencial. Aqui, os *middle managers* são vistos como um agente de controle da burocracia corporativa. Nesse discurso eles são vistos como atuando como agentes dos *top managers*.

Neste sentido, Floyd e Wooldridge (1997) e Kanter (2004) enfatizam o papel dos *middle managers* como agentes de mudança ao desempenharem o papel de influenciadores da estrutura organizacional sob sua responsabilidade, facilitando ou não a adaptação da organização, na medida em que podem dominar as regras e

políticas vigentes que viabilizem novos projetos, prover recursos para novos empreendimentos, encorajar discussões e compartilhar informações dentro de suas organizações; com estas iniciativas eles desempenham um papel estabilizador para a organização, facilitando a transmissão das lições aprendidas, mantendo, elevando ou declinando as competências centrais da organização que a tornam competitiva, além de mais ágil e mais adaptável. Também têm o potencial de alterar as realidades em que a alta gerência se baseia para tomar decisões estratégicas, na medida em que coletam e filtram as informações vindas do ambiente externo em suas comunicações em relação ao mercado, à competição, fornecedores e clientes. Como sintetizadores de informação para a alta gerência, eles podem propor programas e justificar sua viabilidade, avaliar os méritos de novas propostas, buscar e definir novas oportunidades. Nessa dimensão de análise, vemos que o poder de alocar ou não recursos em favor de um projeto, de propor ações e influenciar as escolhas os tornam elementos essenciais para qualquer estratégia organizacional.

Peterson (1995) complementa a análise de Floyd e Wooldridge quando define o papel dos *middle managers* como facilitadores organizacionais ao reduzirem a ambigüidade do trabalho de seus subordinados, conseqüentemente reduzindo o stress individual, e focando os esforços organizacionais, tendo como efeito a centralização do poder quanto à tomada de decisão. Pinsonneault e Kraemer (1997) relatam que a centralização do controle de decisão atende aos interesses a que serve: nas organizações onde os *top managers* descentralizarem o controle em favor dos *middle managers*, maior será a influência destes últimos e o atendimento do interesse daqueles. Hallier (2004) complementa esta questão de alinhamento entre os *middle managers* e seus superiores lembrando que eles, para manter seu status, influência e reputação, tenderão a subordinar os problemas que seus funcionários enfrentam a seus próprios interesses, ao atendimento das expectativas de seus superiores e de suas agendas pessoais. Apesar da organização poder minimizar a concentração de conhecimentos dos *middle managers* por meio de regras e procedimentos, cabe a eles a solução criativa de problemas. Neste sentido, a subordinação das prioridades de sua área às suas ambições determinará em grande medida o curso de seu trabalho.

O quarto discurso, que emergiu também na década de 80 com elementos da primeira visão da década de 70, visualiza os *middle managers* como transmissores dos valores estratégicos centrais quando no papel de mentor e guia.

Nesta visão, os *middle managers* são compreendidos como um repositório do conhecimento organizacional que exercita um controle benigno. É nesta visão que se enquadra o trabalho de Valentino (2004), que escreve o papel dos *middle managers* como transmissores e integradores da cultura organizacional, decomposta em quatro níveis: transmissão da visão que motivará a organização a mover-se do estado atual para o estado futuro; a gestão do significado, que é a comunicação do significado do estado futuro; a gestão da confiança e do credo do seu sucesso para que a organização mantenha-se em seu caminho durante a transição entre os dois estados. e a habilidade de tomar decisões baseadas nos interesses coletivos e não individuais. Estas atividades são vitais quando da tradução de objetivos organizacionais em planos de ação e o alinhamento destes com os objetivos individuais, bem como a monitoração do progresso dos trabalhos e o suporte aos seus subordinados no esforço para atingir os objetivos. Os *middle managers* possuem o conhecimento local que lhes permitem viabilizar a estratégia em ações táticas adaptadas à realidade e ao momento das áreas sob sua responsabilidade. Desta maneira, eles representam um elo vital entre os formuladores da visão e os seus seguidores e têm o potencial de vencer a inércia organizacional, ao manejar os símbolos, valores e crenças da organização em prol de um plano de ação.

O gerenciamento efetivo de transições não permite lidar com uma só realidade; ele envolve realidades múltiplas, vistas por meio dos medos, das esperanças e aspirações de muita gente - seus quadros referenciais. É necessário levar em conta como as ações da liderança serão interpretadas por pessoas de vários níveis. Tentar adaptar a mudança ao quadro de referências das pessoas impactadas diminui sua necessidade de assimilação e, portanto, reduz a resistência à mudança.

É uma das responsabilidades do *middle manager* suportar os níveis operacionais neste processo de assimilação dos novos significados relativos aos símbolos, valores e crenças da organização bem como da percepção sobre as mudanças.

Davel e Melo (2005) salientam em seu trabalho que a visão das organizações como culturas só ganhou ímpeto a partir do final da década de 70. Tal noção entrou no discurso gerencial por dois caminhos: no primeiro, alguns teóricos defendiam a idéia de as organizações deveriam ser vistas como um sistema de significados socialmente construídos e, no segundo e mais influente, consultores e

pesquisadores passaram a defender a tese de que a atenção, no espaço organizacional, devia se voltar para os simbolismos da liderança e para os valores dos empregados, o que permitiria aos gestores aumentar a competitividade de suas organizações. Essas duas tendências se ramificaram em pelo menos cinco abordagens distintas da cultura nas organizações: a administração comparativa, a cultura corporativa, a cognição organizacional, o simbolismo organizacional e os processos inconscientes e a organização.

A cultura corporativa foi, porém, a que despontou como a mais importante para a prática organizacional, pois relacionou cultura organizacional com a competitividade das indústrias japonesas, chamando atenção para o fato de as corporações nipônicas inspirarem o comprometimento sem sacrificar a flexibilidade e o desempenho organizacional.

Torna-se evidente neste momento o importante papel dos *middle managers* neste processo – o de concretizar a cultura em função das políticas organizacionais. A cultura expressa os valores e crenças que as pessoas compartilham na organização por meio de mitos, rituais, histórias, lendas. Os artefatos culturais e a arte de administrar são apresentados como poderosos meios simbólicos de comunicação, podendo ser usados para construir comprometimento, fazer com que todos compartilhem a filosofia gerada na administração, racionalizar e legitimar atividades, motivar e facilitar a sociabilização das pessoas. Para tanto, faz parte das responsabilidades dos *middle managers* encontrar maneiras de manejar os símbolos culturais a fim de que a organização atinja seus objetivos, construindo heróis, mitos, sagas para o benefício e a difusão dos valores organizacionais. Assim, acredita-se que as culturas podem ser manipuladas, sendo os valores da organização aqueles que devem ser compartilhados por todos.

O objetivo da cultura corporativa é fazer com que a organização entre nos corações e mentes de seus empregados, definindo como agir e pensar e não apenas como se comportar. A cultura corporativa tem ainda a função de fornecer uma identidade aos membros da organização, atuando como um tipo de “cola” entre pessoas e organizações.

O trabalho dos *middle managers* permite portanto a redução dos custos de controle, torna mais transparentes e críveis os seus indicadores ou métricas gerenciais, facilitam a implementação e operação de modelos de governança o que,

em última instância, aumenta a possibilidade de lucro da organização, o objetivo maior de todo acionista.

2.2 – A DIFERENCIAÇÃO ENTRE *MIDDLE MANAGERS* EM UMA ORGANIZAÇÃO

Para Pinsonneault e Kraemer (1997) a mais comum das organizações é a hierárquica, que pode ser centralizada ou descentralizada. Quando o controle de decisão é centralizado, os *top managers* terão grande influência e seus interesses serão melhor servidos. Por outro lado, quando o controle é descentralizado, os *middle managers* terão grande influência e seus interesses serão melhor servidos; quando a estrutura de decisão é centralizada, seu papel é mais rotineiro, estruturado e primariamente construído para gerar informação. Em tais casos, terão menor poder de influência, e quando a estrutura de decisão é descentralizada, o papel dos *middle managers* é em grande parte desestruturado e pequena porção de seu trabalho pode ser computadorizado; neste contexto, seu poder de influência é maior.

Floyd e Wooldridge (1997) distinguem em seu trabalho três níveis de problemas organizacionais: técnico, gerencial e institucional. Cabe aos *middle managers* a responsabilidade de solução e o controle dos problemas gerenciais. Em seu artigo, os autores dividem os *middle managers* entre os que ocupam posições formais de ligação entre as sub-unidades organizacionais com o meio externo (como Vendas, Marketing, Compras, Pesquisa e Desenvolvimento) – conferindo o poder de influência estratégica e aqueles que ocupam posições formais em sub-unidades organizacionais que não têm interface com o meio externo (Finanças, Contabilidade, Operações e Controle de Qualidade) com menor poder de influência estratégica. Este último grupo suporta as estratégias desenvolvidas pelo primeiro grupo.

Podemos visualizar uma organização como uma rede de relacionamentos onde os *middle managers* ocupam os nós de interligação entre os *top managers* e os executores em sua linha de frente. Haverá nós mais densos que outros, isto é, haverá *middle managers* que acumulam mais poder de influência do que outros, como discutido anteriormente, e esta troca de influências distorcerá a rede. Os nós mais próximos das fontes geradoras de receita e informação da organização terão maior influência, enquanto os nós mais distantes gravitarão em torno destes. Esta distorção na rede de relacionamentos ficará mais sólida à medida que os ciclos de trocas ocorrerem entre os *middle managers* e as influências forem se consolidando.

Como analisa Morgan (1996), coalizões, alianças e redes construídas por meio desses processos podem permanecer altamente informais e em certo grau até invisíveis. A criação da coalizão pode ocorrer com telefonemas, via redes de “ex-colegas” e outros grupos de amizade. Outras vezes, as alianças e redes podem ser criadas mediante vários tipos de trocas institucionalizadas, como encontro de grupos ou de associações profissionais. Assim, as redes podem ser internas a uma organização ou ampliar-se e incluir pessoas-chave fora dela.

2.3 – OS *MIDDLE MANAGERS*, O PODER E A MUDANÇA

Balogun (2003) identifica quatro papéis principais e inter-relacionados que os *middle managers* desempenham em uma organização sob mudança: a) mudar ele próprio; b) ajudar os outros a mudarem; c) realizar a mudança em sua organização; e d) manter a operação de sua organização durante a mudança.

Em seu papel e responsabilidade dentro da organização para que possa suportar a mudança, os *middle managers* precisarão adaptar suas habilidades e conhecimentos às novas características que lhe serão demandadas. Um dos maiores desafios com que se confronta é a estruturação de seu próprio papel e o conseqüente repensar sobre a maneira como irá desenvolver seu trabalho. Este é um processo gradual na medida em que o *middle manager* amplia sua consciência sobre seu novo papel por meio da comunicação com os outros colegas, e responde às perguntas “quem fará o quê” e “quem é responsável pelo quê”, (re) definindo as fronteiras de seu trabalho com a dos outros *middle managers*. Esta comunicação é cheia de signos, sinais e comportamentos que atuarão na percepção do *middle manager* do que realmente a mudança significa.

Davel e Melo (2005) analisam o papel dos *middle managers* em relação ao exercício do poder e da mediação de interesses, chegando à conclusão que os mesmos podem ser vistos como agentes da organização e da manutenção da ideologia desse sistema. Nessa visão, o trabalho dos *middle managers* preserva a estrutura das relações de produção capitalista e eles são agentes do capital, favorecendo a execução de um trabalho em quantidade e qualidade suficientes para a manutenção da cooperação e a garantia da reprodução das relações sociais, uma vez que o *middle manager* é um mediador que facilita a construção de um ideário simbólico capaz de lidar com as contradições inerentes ao modo de produção, aglutinando esforços dos diversos atores sociais em torno dos objetivos organizacionais.

Já foi analisado neste trabalho que uma das características dos *middle managers* é a de que estes participam dos jogos de poder internos à organização. Ouimet (2002) analisa em profundidade tais jogos, também conhecidos como habilidades políticas, traduzidas em duas estratégias básicas: estratégias de consolidação de poder e estratégias de proteção de posição.

A estratégia de consolidação engloba os jogos de poder utilizados pelos atores com pouco poder organizacional disponível, mas que, em um contexto de trabalho favorável a seu desenvolvimento, evoluem. Esses atores beneficiam-se, então, de um clima de trabalho positivo devido a variadas razões, sendo as principais: um chefe atencioso, colega de trabalhos honestos e bem-intencionados, relações de trabalho harmoniosas entre os empregados, um estresse organizacional equilibrado e uma situação financeira estimulante para a empresa. A utilização da estratégia de consolidação de poder permite a este aumentar a importância de seus recursos e, conseqüentemente, ampliar as chances de subir nos escalões hierárquicos.

Por outro lado, contrariamente à estratégia precedente, a estratégia de proteção de posição comporta jogos de poder utilizados pelos atores que possuem um fraco poder organizacional e trabalham em um clima negativo de trabalho. Na maior parte das vezes, as principais razões para tal clima são: chefe com personalidade difícil, colegas de trabalho agressivos e, fundamentalmente, interessados no sucesso pessoal, uma cultura organizacional patogênica, um estresse organizacional intenso e não-controlado, uma morosidade econômica no setor de atividade da empresa e transformações de estrutura e das atividades da empresa. O autor por fim comenta que o recurso à estratégia de proteção de posição visa a assegurar a defesa dos atores desprovidos de recursos. Essa estratégia não permite, entretanto, o aumento de seu poder. Seu objetivo é limitar os estragos e preservar a posição organizacional do indivíduo que a utiliza.

O que os *middle managers* podem mudar? As opções se reduzem, basicamente, em cinco categorias: estrutura, cultura, tecnologia, ambiente e pessoas. Mudar a estrutura implica fazer uma alteração nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, re-desenho de cargos ou em variáveis estruturais semelhantes. A estrutura de uma organização é definida no modo como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas coordenadas. Os gerentes podem alterar uma ou mais elementos fundamentais no desenho da organização. As responsabilidades departamentais, por exemplo, podem ser combinadas, as camadas verticais removidas e as amplitudes de controle podem ser alargadas para tornar a organização mais horizontal e menos burocrática. Mais regras e procedimentos podem ser implementados para aumentar a padronização. Pode-se aumentar a descentralização para acelerar o processo de decisão. A administração

pode introduzir modificações maiores no desenho estrutural atual. As modificações podem ser a passagem de uma estrutura simples para outra baseada em equipes, ou a criação de uma estrutura matricial. Os gerentes podem considerar também o redesenho dos cargos ou da programação de trabalho; os cargos podem ser redefinidos ou enriquecidos, ou podem ser introduzidos horários flexíveis de trabalho. A motivação do funcionário pode ser aumentada, por exemplo, pela introdução de gratificação por desempenho ou de participação nos lucros.

Mudar a cultura exige a reformulação dos valores centrais da organização. Talvez seja muito mais fácil mudar a estrutura ou a tecnologia de uma organização do que mudar a cultura, pois estas tendem a ser muito resistentes à mudança. Isto não quer dizer que esta não possa ser mudada. Entre as condições que a propiciam está uma grave crise, uma nova liderança na direção da empresa, uma organização muito nova e pequena e uma cultura fraca.

Mudar a tecnologia envolve modificações no modo como o trabalho é processado e nos métodos e equipamentos utilizados, nos mesmos moldes das primeiras pesquisas em administração científica, do início do século XX. Hoje as principais mudanças tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, automação e informatização. Fatores competitivos ou inovações dentro de um setor exigem freqüentemente que os *middle managers* introduzam novos equipamentos, ferramentas ou métodos operacionais.

Mudar o ambiente implica alterar o espaço e a disposição do local do trabalho. A distribuição do espaço de trabalho não deve ser uma atividade aleatória. Em geral, a administração considera detalhadamente as demandas de trabalho, as exigências de interação formal e as necessidades sociais ao tomar decisões relativas a configurações do espaço, desenho de interiores e localização de equipamentos. Apesar de não ser conclusivo que as mudanças no ambiente, em si e por si mesmas, exerçam um impacto significativo no desempenho organizacional ou individual, elas podem fazer com que certos comportamentos se tornem mais fáceis ou não de serem administrados. Desse modo, o desempenho do funcionário e da organização pode ser aumentado ou reduzido. Mudar pessoas (e, neste caso, mudar o comportamento dos funcionários), se dá geralmente por meio de processos de:

- a) gestão de comunicação;

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

Davel e Vasconcelos (2002) também estudam a temática do gênero com relação a poder e mudanças no contexto dos *middle managers*. Partem do pressuposto que as sociedades capitalistas foram construídas com base em uma divisão sexual do trabalho que tende a se reproduzir nas empresas, exercendo com isto significativa influência nas possibilidades de ação das mulheres que exercem a função de gerência.

Alison (2002) argumenta que o gênero também serve para legitimar as identidades dos *middle managers*, revelando com isto uma grande faixa de tensões entre trabalho, o lar e ao final, sobre si mesmos. Alison em sua análise aponta que os *middle managers* se confrontam com os desafios de acomodar um intenso regime de trabalho com muitas horas fora de casa e as pressões crescentes em relação ao seu comprometimento com a organização, deixando-lhes pouco tempo para si próprios, retirando a própria identidade e que isto trazendo um grande obstáculo às mulheres para a evolução de suas carreiras executivas, enquanto *middle managers*.

Davel e Melo (2005) concluem que ao buscarem uma carreira profissional, as mulheres muitas vezes acabam ocupando cargos que não oferecem as mesmas perspectivas de carreira ou os mesmos níveis salariais que os ocupados predominantemente por homens. E mesmo em situações em que os homens e mulheres têm o mesmo histórico educacional, elas não são promovidas tão

freqüentemente quanto eles. Tal lógica se fundamenta na marginalidade numérica das mulheres em altos postos administrativos, em empresas tanto privadas quanto públicas. Ambos concluem que a renegociação de papéis sexuais no âmbito da família e nas relações pessoais está gradualmente se alterando, com seus papéis sociais sendo reconstruídos, mas ainda existe muita expectativa quanto ao que deva ser uma esposa ou um parceiro e que as questões de gênero devem ser abordadas como forma de expressão das relações de poder, visto que esta é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais. Os atores comentam que, dadas a sobrecarga de trabalho e a responsabilidade maior que têm de assumir no âmbito da família, várias mulheres empregadas, quando têm filhos, são levadas a reduzir sua jornada de trabalho. A presença de filhos tem efeito contrário sobre o regime de trabalho de homens e mulheres. Quando têm filhos, os homens tendem a aumentar sua jornada de trabalho; já com as mães ocorre o contrário, elas tendem a reduzir sua jornada de trabalho. Dada a realidade organizacional atual, isto pode significar um forte limitante ao avanço de carreira de uma *middle manager*.

No processo de ajudar os outros a mudarem, os *middle managers* tornam-se, eles próprios, modelos de referência no processo de comunicação à sua organização, tanto no nível formal quanto no informal, para que seu pessoal entenda o que irá mudar e o que é requerido deles, provendo suporte, *coaching* e treinamento quando necessário. Portanto, ao serem eles próprios os modelos de referência, jogam com sua reputação na medida em que pedem para serem seguidos exatamente pela credibilidade construída em sua relação com o seu time operacional.

Continuar a manter sua área operando é outro aspecto que o *middle manager* terá como responsabilidade, enquanto ocorrem as mudanças. Este processo de equilibrar presente com futuro demandará muito esforço e tempo em estabelecer prioridades e diminuir os potenciais conflitos. Finalmente, desempenhar o papel de implementar as mudanças necessárias provavelmente provocará uma sobrecarga no trabalho do *middle manager*, à medida que tiver que balancear seus outros papéis a este e ainda lidar com as restrições impostas pela organização.

2.4 – ALGUMAS DAS VULNERABILIDADES DOS *MIDDLE MANAGERS*

Para Pinsonneault e Kraemer (1997), a liderança sênior (*top managers*) pode realizar uma mudança brusca, por meio da reorientação estratégica do negócio, enquanto os *middle managers* podem fazer refinamentos (melhoria contínua) ou mudanças incrementais.

A estratégia de reorientação funciona modificando-se a estrutura, a tecnologia e finalmente o trabalho. Estas modificações impactam profundamente os *middle managers*, já que a estrutura da rede e o papel desempenhado estão sendo alterados. Caso não haja uma séria ameaça vinda do ambiente é provável que os *top managers* não façam esta reorientação, que para ser bem sucedida deve ser feita em pouco tempo mas demanda um esforço e risco altos.

A estratégia incremental funciona realizando-se modificações no trabalho, na tecnologia e finalmente na estrutura; esse processo tende a manter o *status quo*, pois pode mudar a natureza do trabalho, da tecnologia ou domínio dos *middle managers*, aumentando seu poder na organização. É realizado num prazo mais longo. A influência dos *middle managers* aumenta quanto mais alinhados estiverem com a estratégia corporativa definida. Floyd e Wooldridge (1997) observam que o grau de influência dos *middle managers* é função direta da relevância estratégica de seu conhecimento e esta varia com o tempo, dadas as mudanças do meio externo à organização. Se esta influência se torna constante e prolongada, isto provocará rigidez organizacional e resistência à mudança. Os autores observam que a tecnologia da informação per si não é um determinante dos resultados organizacionais, mas um habilitador, cujo efeito dependerá de como ela é usada e isto é condicionado por uma série de fatores, particularmente à estrutura de controle de decisão (autoridade) e às motivações dos vários autores da organização, como os *middle managers* e os *top managers*.

Dentro de uma organização sempre haverá uma coalizão dominante, e a tecnologia da informação será utilizada para reforçar seus interesses. Esta tecnologia reforçará o poder e a influência daqueles que já exercitam substancial controle de decisão, que é o controle sobre a autoridade e sobre os recursos da organização. A coalizão dominante pode ser composta de uma elite gerencial, elite

tecnocrática ou um arranjo plural de atores, como *top managers* e *middle managers*. Como Pappas (2004) conclui em seu trabalho, estas interações sociais entre as diversas camadas gerenciais de uma organização se transformam em fator crítico no processo de desenvolvimento de novas idéias e competências que influenciarão a estratégia da organização. Sendo assim, é suposto que qualquer movimento que enfraqueça a organização, e por conseqüência o *networking* social e funcional, encontre resistência dos diversos interessados, e as ações organizadas das diversas camadas gerenciais tendem a manter o *status quo*. Como já descrito, os *middle managers* em posições menos estratégicas ou pertencentes ao grupo não dominante serão os mais vulneráveis com relação às mudanças.

Quando à estrutura de decisão é centralizada, o papel dos *middle managers* é mais rotineiro, estruturado e primariamente construído para gerar informação. Em tais casos eles terão menos poder de influência.

Quando a estrutura de decisão é descentralizada, o papel dos *middle managers* é em grande parte desestruturado e pequena porção de seu trabalho pode ser computadorizado; neste contexto, a Tecnologia da Informação (TI) permite que eles sejam mais eficientes, liberando seu tempo para tarefas de decisão. Sendo assim, a TI poderá aumentar o número dos *middle managers*

Os autores levantam quatro hipóteses em seu trabalho:

- 1) Em organizações extensivamente centralizadas, quanto mais TI penetrar, mais *middle managers* serão dispensados;
- 2) Em organizações extensivamente descentralizadas, quanto mais TI penetrar, haverá mais *middle managers* ;
- 3) Em organizações parcialmente centralizadas, quanto mais TI penetrar, um número discreto de *middle managers* serão dispensados;
- 4) Em organizações parcialmente descentralizadas, quanto mais TI penetrar, haverá um crescimento discreto de *middle managers*.

Uma de suas conclusões é de que a organização deve ser estruturada de maneira coerente com a estrutura de informações e tomada de decisão, para que os direitos de decisão estejam nas mãos de quem de fato pode tomá-las; os *top managers* precisam estar preparados e conscientes das conseqüências de suas

decisões sobre como a estrutura de informação funcionará e afetará a organização. Estes *top managers* afetarão a estrutura com as decisões que tomarão ou não, pois neste último caso outros tomarão as decisões por eles. Em alguns casos, as decisões serão feitas com os *top managers* tendo os interesses da organização em mente e em outros casos não.

2.5 – OS *MIDDLE MANAGERS* E O CONTEXTO BRASILEIRO

Dentre os poucos estudos brasileiros referentes aos *middle managers* encontra-se o trabalho seminal de Pereira (1962), que talvez tenha produzido um dos primeiros estudos sobre os *middle managers* brasileiros. Neste, ele analisa o surgimento da gerência em um país de população predominantemente rural mas com uma economia em vigoroso crescimento industrial, expõe sua reflexão sobre o desafio representado pela preparação cultural e técnica dos *middle managers* que permitisse atender em quantidade e qualidade à demanda crescente da indústria por estes profissionais em um país com uma classe média insipiente. O autor faz sua avaliação histórica da formação da classe média brasileira, desde a época do império até a data do estudo. A importância desta análise sobre a classe média, no contexto de seu trabalho, está relacionada tanto a formação do mercado consumidor brasileiro para absorver a produção crescente de bens de consumo duráveis quanto de ocupar as posições gerenciais abertas pela indústria. Pereira destaca que as empresas brasileiras ainda estavam na fase em que o proprietário fazia tanto a gestão quanto o controle, cabendo aos *middle managers* o cumprimento das diretrizes e comandos, situação que a indústria americana tinha superado, segundo o autor, nas primeiras décadas do século XX.

Os estudos de Davel e Melo (2005) analisam o papel dos *middle managers* em relação ao exercício do poder e da mediação de interesses e os mesmos podem ser vistos como agentes da organização e da manutenção da ideologia desse sistema. Os autores analisaram também a questão do gênero: ao buscarem uma carreira profissional, as mulheres muitas vezes acabam ocupando cargos que não oferecem as mesmas perspectivas de carreira ou os mesmos níveis salariais que os ocupados predominantemente por homens

Em pesquisa realizada por Wood (2004) com o objetivo de estudar a evolução das práticas gerenciais no Brasil a partir da década de 90, verifica-se que esta foi motivada por pressões para aumentar a produtividade em decorrência da abertura de mercado. Para esse propósito, implantaram, sucessivamente, programas e projetos baseados na ISO 9000, reengenharia e sistemas empresariais entre outras técnicas gerenciais. Tais ações enfrentaram dificuldades e apresentaram resultados nem sempre positivos que podem ser assim resumidos:

1) Ao se prepararem para a certificação ISO 9000 durante a década de 1990 e 2000, muitas empresas no Brasil enfrentaram condições organizacionais desfavoráveis: força de trabalho com baixa qualificação, alta distância do poder e processo de tomada de decisão altamente centralizado. Assim, em muitos casos, o sistema de qualidade aumentou os custos e contribuiu para a rigidez organizacional;

2) Ao adotarem programas de re-engenharia, em meados e no final dos anos de 1990, muitas empresas no Brasil, e também em outros países – adotaram uma abordagem reducionista que focava, exclusivamente, o redesenho de processos. Essas empresas ignoraram dimensões organizacionais importantes, como cultura, competências e estratégia. Assim, os resultados foram limitados. E ainda pior, muitas empresas usaram a reengenharia como método de promover o downsizing. Os resultados inesperados incluíram perda de liderança, deterioração do clima organizacional, decréscimo da memória organizacional, redução de produtividade e eficiência, declínio da qualidade percebida do produto e/ou serviço e deterioração da reputação organizacional;

3) Ao adotarem Sistemas Empresariais de Informação, muitas empresas no Brasil alocaram recursos gigantescos e suas melhores pessoas nos projetos de implementação, onde várias experimentaram problemas graves como escopo, orçamento e prazos. Os resultados positivos foram muito aquém do que se deveria esperar. Não obstante o reconhecimento das melhorias em termos de integração e qualidade de informação, os executivos envolvidos nesses projetos não puderam identificar ganhos em termos de produtividade e competitividade. Em muitos casos, o Sistema Empresarial de Informação parece ter falhado em se adequar às necessidades específicas das organizações. Como consequência, funções organizacionais chaves foram perdidas.

Apesar da falta de estudos adicionais, as dificuldades relatadas por Wood guardam relação com o trabalho realizado por Pereira quase 40 anos antes, na medida em que a busca que os proprietários das empresas brasileiras fazem por controle, em um contexto de baixa qualificação do trabalhador brasileiro na linha de operação, aumenta ainda mais a importância do *middle manager* brasileiro tanto em sua falta quanto quando se necessita sua participação na implementação de projetos que objetivem melhoria de gestão.

3- ABORDAGEM METODOLÓGICA

A questão principal que este trabalho se propõe a responder é quais são algumas das estratégias dos *middle managers* para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes.

Para tanto, este trabalho se baseia na análise de pesquisa realizada por meio de entrevistas de 15 *middle managers* de 3 grandes empresas instaladas no Brasil: uma multinacional americana de alta tecnologia, uma empresa multinacional brasileira na área petroquímica e uma empresa brasileira de telecomunicação, de capital espanhol, portuguesa e brasileira.

Os *middle managers* destas organizações foram selecionados pela posição estratégica que ocupam em suas empresas, isto é, pela posição e responsabilidades que desempenham nestas empresas, principalmente em seus papéis de:

- a) interpretadores das estratégias dos *top-managers* para as camadas operacionais
- b) transmissores de valores e crenças corporativos para as camadas operacionais
- c) interpretadores do mercado para os *top-managers*
- d) influenciadores nas estratégias corporativas
- e) mantenedores das competências e conhecimentos corporativos

Estas empresas foram escolhidas por representarem diferentes estruturas organizacionais, com diferentes culturas e histórias de crescimento. São empresas líderes em seus segmentos de mercado, muito distintos em suas características e concorrências. Este conjunto de fatores permitiu uma amostra mais plural de ambientes corporativos com suas oportunidades e ameaças aos *middle managers* em sua busca de desenvolvimento, e portanto apresenta oportunidades interessantes de evidenciarem-se as suas estratégias.

A empresa multinacional norte-americana está presente em mais de 100 países, tem cerca de 70 anos de idade, seus fundadores já faleceram e está na quarta geração de *top-managers*. Está no Brasil há cerca de 40 anos e opera no

mercado de alta tecnologia de informação, caracterizado por ciclos de vida de lançamento de produtos cada vez menor e pressionada pela necessidade de se diferenciar da concorrência por meio de serviços agregados à entrega dos produtos, num mercado com forte direcionamento por preço. É uma empresa altamente estruturada, com cargos bem definidos, mas que passou recentemente por uma fusão complexa com uma empresa, também americana, de grande porte. Atualmente fatura cerca de US\$ 90 bilhões e emprega cerca de 100.000 pessoas, sendo 2.000 no Brasil.

A empresa brasileira de telecomunicação, de capital espanhol, português e brasileiro, tem cerca de 8 anos de vida e atravessou um período de formação conturbado, vive o desafio de se manter na liderança em seu segmento de mercado, atacada cada vez mais por uma concorrência feroz, obrigada a lançar produtos em ciclos cada vez mais curtos e a custos menores. Comparada à empresa americana é ainda não estruturada, cujos cargos podem assumir mais ou menos funções à medida das necessidades. Opera com cerca de 4.000 pessoas no Brasil.

A empresa brasileira de petroquímica opera em um mercado bastante estável, sem grande concorrência, mas muito agressiva na aquisição de concorrentes. É uma empresa de origem familiar, seus fundadores, ainda vivos, administram a empresa e sua origem remonta há 50 anos. Em seu histórico de crescimento há a aquisição de empresas estatais brasileiras. Opera com cerca de 4.000 pessoas no Brasil e é altamente otimizada por meio de serviços de terceiros.

Na empresa norte-americana foram identificados *middle managers* que sobreviveram à fusão com uma outra empresa, situados na área de serviços de consultoria e impressão, os carros-chefe da estratégia de diferenciação da companhia no Brasil e no mundo. Esta organização vem se transformando profundamente nos últimos anos, dada que sua posição no mercado de tecnologia da informação foi enfraquecida pela contínua “*comoditização*” de seus produtos que a forçou a uma profunda revisão de sua estrutura de custos, utilizando para isto as ações de *downsizing*, fusão com outras companhias de tecnologia e corte de linhas de produtos.

Na empresa brasileira de telecomunicação foi identificado um grupo de *middle managers* das áreas de estratégia, marketing e auditoria, todas muito importantes para os acionistas espanhóis, portugueses e brasileiros, na medida em que ajudam a formular a estratégia corporativa, a implementam e a controlam,

coletando e distribuindo as informações de governança para os grupos controladores. Esta empresa é o resultado de muitas consolidações e compras de outras companhias de telecomunicação desde o período da privatização do setor, em paralelo ao desafio de se profissionalizar, responder rápido ao mercado e se livrar de uma cultura estatal que a orientava ao corporativismo e ao imobilismo.

Na empresa brasileira de petroquímica foi identificado o grupo de *middle managers* responsável pelo planejamento e operação de serviços, controladores das funções de tecnologia de informação e gestão de contratos e parcerias com as empresas terceiras. Este grupo mantém a estrutura que permite que haja governança dos negócios da companhia. Esta organização é o resultado de um acordo com grandes companhias de construção brasileiras, constituindo uma *joint-venture* das mesmas. Ainda mantém uma cultura familiar de gestão.

3.1 – ENTREVISTAS

Este trabalho foi elaborado por meio de entrevistas diretas com os *middle managers*, em seus locais de trabalho. A compilação de suas respostas e a sua análise sob a luz das pesquisas e trabalhos teóricos discutidos nos capítulos anteriores é apresentada à frente.

As entrevistas foram realizadas em reuniões dentro das empresas, e as perguntas tinham como objetivo:

- a) definir o perfil do profissional e de seus conteúdos
- b) definir o histórico do desenvolvimento de sua carreira na empresa
- c) definir a abrangência de sua influência sobre a organização
- d) definir sua rede de relacionamentos em 360 graus, isto é, com seus superiores, pares e subordinados
- e) definir seu conjunto de valores e crenças no tocante ao que é ou não é importante para o desenvolvimento de sua carreira
- f) identificar padrões de comportamento que evidenciassem estratégias para sobrevivência e ou crescimento dentro de suas organizações
- g) verificar se o gênero restringe ou não as estratégias

As perguntas principais levaram a outras de caráter complementar e exemplificador, visando esclarecer detalhes da atuação do *middle manager* para tangibilizar suas estratégias implícitas e não declaradas.

4- RESULTADOS

Após a realização e a transcrição das entrevistas foi realizada a análise das respostas dos entrevistados, que permitiram compreender algumas das estratégias utilizadas pelos *middle managers* para sua manutenção no trabalho.

O primeiro grupo de *middle managers* pesquisado é oriundo da empresa norte-americana, cujo ciclo de vida de desenvolvimento de seus produtos é cada vez mais curto. Desta empresa de cerca de 70 anos de existência foram entrevistados 3 homens e 2 mulheres. Os *middle managers* dedicaram em média 10 anos de suas carreiras a esta empresa.

A cultura da companhia americana incentiva o trabalho fora do escritório e muitos funcionários optam pelo trabalho em casa, conhecido nesta empresa como *home office*. Este incentivo se dá pelo pagamento, por parte da empresa, das despesas de conectividade de alta velocidade entre o *notebook* e seus equipamentos periféricos como *web* câmeras, digitalizadores de documentos e impressoras – também fornecidas por ela – e o escritório. Isto permite a criação de redes colaborativas virtualizadas entre funcionários desta empresa estejam eles no Brasil ou não. Outros incentivos relacionados a esta prática são a disponibilização de menos espaço, mesas e poltronas nos escritórios – que inviabiliza o trabalho de todos ao mesmo tempo no escritório – e a utilização intensiva deste recurso tecnológico por parte da alta gerência. Assim, as duas *middle managers* desta empresa puderam cuidar de seus filhos, enquanto trabalhavam em casa, reduzindo assim o impacto de querer tanto serem mãe quanto se desenvolverem em suas carreiras. Esta prática foi incentivada pela empresa e é culturalmente conhecida como *work-life balance*. O mesmo não se viu nas outras empresas, onde as *middle managers* optaram por não casarem ou não terem filhos para poder aumentar sua disponibilidade ao trabalho e poderem prosperar em suas empresas. Uma destas inclusive comentou na entrevista que “tinha ido além de suas expectativas e de sua família quanto ao seu desenvolvimento profissional” enquanto que em outra entrevista um dos *middle managers* comentou que para se desenvolver profissionalmente tomou a decisão de se mudar de cidade e sua esposa o acompanhou no processo. Não se verificou o inverso, quando os entrevistados eram mulheres.

A primeira *middle manager* entrevistada trabalha na empresa há 20 anos e possui extensa experiência na área de consultoria de TI, na área financeira. Ela começou sua carreira como analista de banco de dados e rapidamente ascendeu ao cargo de principal consultora da empresa para os maiores bancos brasileiros. Durante este tempo presenciou 3 grandes mudanças na empresa, como aquisição, fusão e mudanças profundas na estrutura organizacional em que trabalha. Nesta entrevista foram identificadas 8 estratégias diferentes a partir de sua explanação:

- a) **Alinhamento com a chefia,**
- b) **Mapeamento e análise das agendas dos gerentes e diretores,**
- c) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- d) Declaração explícita do objetivo de carreira,
- e) Preparação de sucessores,
- f) utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução da carreira,
- g) capacitação em conteúdos,
- h) adaptabilidade.

Merece destaque em sua entrevista a frase identificadora do **“mapeamento e análise das agendas dos gerentes e diretores”**: “então, a minha aprendizagem é esta: no momento em que tu estejas sempre do lado das pessoas que estão tomando a decisão; esta é a única maneira da gente mudar a história; se a gente for contra, a gente fica naquele grupeto que fica levantando bandeiras revolucionárias e não é ouvido, então, vem para este lado, vem para o lado da decisão, estar deste lado possibilita que a gente mude a história”. Na mesma linha a estratégia relacionada à “declaração explícita do objetivo de carreira” teve como frase inspiradora “Eu sempre tive muito claro e eu sempre comunico para todo mundo: eu comunico para o meu chefe, comunico para meus colegas e todo o mundo, de uma maneira ou de outra, me ajuda a singrar o caminho que eu quero velejar: diz o que tu quer chegar, o que tu quer ser, daqui a três, cinco anos” Quanto à estratégia relacionada à “preparação de sucessores”, foi identificada com a frase “Porque eu não consigo imaginar uma carreira de sucesso sem criar uma fila de sucessão preparada para isto, senão eu vou ficar grudada ao cargo, e se a organização é mal estruturada isto vira um lamaçal e uma areia movediça. Então, o tempo inteiro eu estou sempre formando minha equipe, desde cedo em minha carreira.”

A sétima estratégia se relaciona à capacitação em conteúdos e, notavelmente, ela declara “bom, esta é a decisão, vamos ter que cumpri-la” e “eu sou uma boa soldada quando uma decisão é tomada e eu vou fazer de tudo para que aquela decisão tome força” e “se a gente for contra a gente fica naquele grupeto que fica levantando bandeiras revolucionárias e não é ouvido, então, vem para este lado, vem para o lado da decisão, estar deste lado possibilita que a gente mude a história” que identificam a oitava estratégia, relacionada à adaptabilidade.

De maneira similar, conseguiu-se identificar 6 estratégias, por meio da análise da entrevista do segundo *middle manager*, de 39 anos, responsável pela área de consultoria da companhia. Sua carreira nesta empresa se iniciou na área de projetos e, pela preparação de planos de desenvolvimento de carreira, treinamentos fornecidos pela empresa e alinhamentos com a chefia, ele foi promovido sucessivamente para 3 outras posições gerenciais antes da atual. Suas estratégias foram identificadas com:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Declaração explícita do objetivo de carreira,
- c) Utilização das regras internas para crescimento na carreira,
- d) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- e) Utilização das regras internas para crescimento na carreira,
- f) Preparação de sucessores,
- g) Adaptabilidade.

Merecem destaques em sua entrevista a segunda estratégia - declaração explícita do objetivo de carreira pode ser identificada com a frase “No início da minha carreira eu planejei minha carreira, queria uma posição de gerência que foi esta que eu obtive em 98/99 e a partir daí eu tive um plano estruturado, em conjunto com meu gerente, de evolução na carreira, com o objetivo de eu me tornar um diretor de consultoria”.

A quarta estratégia – utilização de *networking* pôde ser identificada com “Eu obtive em 98/99 e a partir daí eu tive um plano estruturado, em conjunto com meu gerente, de evolução na carreira, com o objetivo de eu me tornar um diretor de consultoria” e a de preparação de sucessores por “Pelo meu plano de carreira em 2003 eu já deveria

ter uma posição diferente, eu estava me preparando para isto, estava preparando meu sucessor, e isto foi completamente modificado em 2002”.

Em relação à adaptabilidade o *middle manager* comentou “Mas (meu processo de desenvolvimento) foi interrompido pelo processo de fusão de 2002. Em 2003 com o novo diretor voltamos a conversar sobre o assunto, mas de efetivo realmente nada aconteceu . Até 2002 eu obtive uma evolução, houve investimento de minha parte, da parte da empresa, mas minha última posição em 2004 não foi absolutamente preparada, foi uma saída inesperada do diretor e eu assumi a função.”

A terceira entrevista foi realizada com um profissional com 10 anos de experiência na empresa. Uma forte característica de sua evolução profissional é o fato de que muito dela está relacionada ao esforço da empresa em criar sucessores para alguns de seus diretores. As estratégias identificadas do terceiro *middle manager* foram:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- c) Utilização das regras internas para crescimento na carreira,
- d) Preparação de sucessores.

Dentre as frases relacionadas às estratégias, particularmente interessante foi a relacionada com a utilização das regras internas para crescimento na carreira “ tínhamos um gap de pessoas preparadas para assumir posições na área gerencial na América Latina. Depois de ter sido feita uma análise de perfil de pessoas que teriam condições de ocupar esta função. Esta análise identificou basicamente pessoas que poderiam realizar seu desenvolvimento na área técnica e que poderiam ser seniores com habilidades de tratar com pessoas” sua carreira foi impulsionada por políticas internas da companhia e seu sucesso profissional está relacionado à sua aplicação.

A quarta entrevista foi realizada com uma gerente, reconhecida na empresa como uma profissional altamente qualificada e realizadora. Sua carreira nesta companhia se iniciou com sua mudança de Curitiba para São Paulo, onde ela e o marido buscavam melhores oportunidades profissionais. Foram identificadas as seguintes estratégias desta *middle manager* :

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- c) Utilização das regras internas para crescimento na carreira,
- d) Capacitação em conteúdos,
- e) Adaptabilidade.

Das estratégias acima, o alinhamento com a chefia pôde ser identificado, por exemplo, com a frase “Veio o convite para assumir a prática, quando o (nome do gerente imediato) assumiu a posição do (nome do diretor) e eu meio que esperava o convite, me via como uma substituta natural do (nome do gerente imediato) e aceitei também” e sobre adaptabilidade: “Então minha grande preocupação foi chegar bem e aí eu comecei na área de *systems networking* ...me convidaram para ir para a área de *outsourcing* e prontamente eu aceitei, pois a posição era muito mais interessante... aí veio o convite para migrar para a consultoria e na migração eu assumi o *delivery* da transição... depois eu assumi papéis, alguns papéis diversos como *business developer*, eu cheguei a ter um papel de vendas, tendo comissão de vendas, depois voltei a ser de *delivery* e teve aquela experiência de gestão da mudança no (cliente)”.

O quinto *middle manager*, um experiente profissional de projetos de manufatura, que começou seus estudos de graduação como músico, e fundamentou sua carreira na implementação de soluções ligadas à produção, teve as seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Utilização das regras internas para crescimento na carreira,
- c) Capacitação em conteúdos,
- d) Adaptabilidade.

Destaca-se em sua entrevista a frase relacionada a adaptabilidade: “minha formação é de engenharia de produção mecânica pela USP de São Carlos, com pós graduação em administração pela Fundação Getúlio Vargas em São Paulo e também fiz uma pós graduação em tecnologia em internet pela Universidade Federal do Rio de Janeiro [...] antes de minha formação em engenharia mecânica eu ingressei na Universidade para cursar música” e sobre capacitação em conteúdos: “Eu acho que este conjunto de conhecimentos que foram adquiridos ao longo do tempo, tanto da parte técnica quanto da

parte gerencial, em termos de implementação de habilidades de gestão de projetos, além dos conhecimentos específicos da gestão de projetos, nós temos que desenvolver muitos conhecimentos que são gerais, aplicáveis em qualquer tipo de gerenciamento e eu acho que este arcabouço de conhecimento hoje me dá uma base para desenvolver este novo tipo de habilidade que eu acredito precisar adquirir que é desenvolver um negócio”

O próximo grupo de *middle managers* trabalha na empresa luso-espanhola-brasileira de telecomunicação, com características de produtos muito similares à empresa norte-americana, mas com apenas oito anos de vida no Brasil e relativamente menos estruturada. Os profissionais entrevistados são relativamente jovens para os cargos que ocupam, com 2 mulheres e 3 homens.

A empresa de capital misto luso-espanhol-brasileiro mantém uma cultura que exige alta flexibilidade, disponibilidade e adaptabilidade de seus *middle managers*. Dentro deste ambiente cultural e pouco estruturado, as entrevistas sugerem que profissionais orientados a resultados levam grande vantagem em relação a colegas que sejam processuais, que generalistas aproveitaram as melhores oportunidades que apareceram, que os especialistas tornaram-se seus subalternos. Também notou-se a relação entre idade da empresa, seu grau de estruturação formal de políticas administrativas, cargos e salários com estratégias explícitas empreendidas pelos *middle managers*. Na empresa norte-americana, representante típica desta condição, todos os *middle managers* utilizaram conscientemente o processo de avaliação de carreira para negociar com seu superior novas posições e, dentre eles, observou-se que os que tinham mais tempo de casa desenvolveram estratégias sofisticadas quanto à sua carreira: uma das *middle managers* explicitamente informou que estes momentos eram usados para sincronização do momento de sua subida com o de sua chefia bem como os dois momentos de “parada” quando pôde engravidar e manter-se em sua cidade durante os primeiros anos de amamentação de seus filhos, enquanto outro entrevistado informou que desenvolveu com seu superior um plano de ocupação de novos postos gerenciais para os próximos anos. Estes alinhamentos de longo prazo sugerem a criação de fortes vínculos entre os *middle managers* dentro de uma hierarquia e podem ser vistos como “barreira de entrada” para outros competidores. Na empresa luso-espanhola-brasileira, no outro extremo desta faixa, não foram citadas estratégias que se valessem das regras, e sim aquelas relacionadas com, como

citou um dos *middle managers*, “roubar o trabalho disponível para aumentar meu grau de exposição e visibilidade” .

O primeiro entrevistado tem 29 anos, é gerente de marketing e tem um grande número de funcionários sob sua responsabilidade. Uma das principais características deste profissional é o de ser brasileiro, de origem oriental, tendo estudado e trabalhado durante alguns anos na Alemanha. De sua entrevista foram identificadas as seguintes estratégias:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Busca de desafios,
- c) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- d) Capacitação em conteúdos,
- e) Utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução.

Sobre a busca de desafios ele declara “bom, com relação a aspiração a próxima função é de assumir uma diretoria, não é uma aspiração de curto prazo porque assumi a posição recentemente, a gerência de divisão, e eu tenho a consciência que tenho que percorrer um caminho, experiências a passar, conhecimentos a adquirir além de estabelecer um *networking*, uma base de relacionamentos interessante, então para que depois possa galgar um nível acima. Não tenho uma meta fixada de prazo, mas com certeza um objetivo de médio prazo para o futuro”

Sobre a utilização de sua posição para evolução ele comenta “Nós temos uma visibilidade bastante grande na empresa seja no nível de diretoria, seja no nível dos comitês que existem na empresa, então isto é de fato bastante relevante”

A segunda entrevista foi realizada com a gerente de implantação de estratégias corporativas. Com 32 anos, ela apresenta um histórico de sucesso de crescimento profissional na empresa, tendo nascido no Peru, estudado e trabalhado na França antes de vir ao Brasil As estratégias identificadas foram:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Busca de desafios,
- c) Capacitação em conteúdos,

d) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe.

Dentre as frases que identificam suas estratégias, uma é interessante por exemplificar o tipo de alinhamento com a chefia que pode existir: “Minha chefe é muito estratégica, com uma visão global. Ela olha por cima. Porém ela não entra no operacional. Ela têm uma visão estratégica. Eu sou muito prática, sou muito profissional, por isto eu acho que converto uma “zona cinzenta” em algo prático. Então acho que é por isso que nos damos bem: ela define um problema que é muito importante para a empresa e eu consigo construir o passo-a-passo, viabilizar a solução” e sobre a busca de desafios: “bom, com relação a aspiração a próxima função é de assumir uma diretoria, não é uma aspiração de curto prazo porque assumi a posição recentemente a gerência de divisão e eu tenho a consciência que tenho que percorrer um caminho, experiências a passar, conhecimentos a adquirir além de estabelecer um *networking*, uma base de relacionamentos interessante, então para que depois possa galgar um nível acima. Não tenho uma meta fixada de prazo, mas com certeza um objetivo de médio prazo para o futuro”

O terceiro entrevistado é responsável pelo planejamento estratégico da empresa, tem 31 anos e fundamentou sua carreira profissional nos trabalhos que vêm desenvolvendo na empresa. É um profissional dinâmico e de espírito competitivo e teve, em função da entrevista, as seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Busca de desafios,
- c) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- d) Capacitação em conteúdos,
- e) Utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução.

Uma das frases mais interessantes de sua entrevista e que definiram a sua busca por desafios foi “Eu várias vezes fui a meus diretores e disse: eu quero fazer este trabalho na sala deles eu no ‘mano-a-mano’. Eu fui na sala deles e falei eu quero fazer este trabalho e então para mim eu sei que eu consigo dar conta do recado e para mim isto vai ser um prazer. Então o trabalho foi passado para mim porque desta forma eu apresentei a qualidade deste trabalho logo depois do trabalho ser passado para mim. Então eu procurava roubar trabalho porque, de novo, uma empresa é nova, dinâmica, que demanda muita capacidade analítica, quem tem muito trabalho é quem chega primeiro” Sua disposição em ‘roubar trabalho’, ser o ‘primeiro a chegar’ e a entregar resultados por

um lado lhe abre possibilidades, e por outro gera barreiras de entrada para outros colegas concorrentes.

Outra frase reveladora é “Eu tenho um *networking* e você viu aqui que eu tenho um *networking* muito bom com diretores, com gerentes, com *staff*, mas eu hoje tenho que construir um *networking* bem melhor com vice-presidentes e até mesmo com *CEO* porque, no fundo, eu represento hoje meu papel na empresa, minha diretoria apóia muito os acionistas e eu sei que meu trabalho é muito conhecido pelos acionistas” relacionada a *networking*.

A quarta entrevistada é uma profissional que nasceu na Bahia, trabalhou pela empresa no Paraná e Rio Grande do Sul e posteriormente em São Paulo. Passou pela experiência de ter trabalhado em empresa multinacional de auditoria, que lhe permitiu durante 6 anos aprofundar sua experiência técnica e de adaptação com relação à multiplicidade de situações adversas. Ela tem 33 anos e é responsável pela gerência de controle e auditoria, uma posição que, segundo ela, é fundamentada em relacionamento e adaptação. As seguintes estratégias identificadas em sua entrevista:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Busca de desafios,
- c) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- d) Capacitação em conteúdos,
- e) Adaptabilidade,
- f) Utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução.

Apesar das várias estratégias identificadas, sua entrevista foi permeada pela ênfase dada à questão da adaptabilidade: “lá eu também aprendi conceitos importantes sobre a visão de trabalho, como a adaptação a mudança: eu mudava quase que semanalmente de cliente e de gerentes de carteiras de clientes”, bem como “eu vi muitos gerentes ficarem estressados com esta situação, assim como outras pessoas, mas eu aprendi a lidar com isto, me focando na tarefa e não em pessoas e também sem ficar ligada nas condições de trabalho” e “esta flexibilidade para a mudança me permitiu a adaptação ao trabalho que me foi muito útil”.

Para ela, a questão do *networking* também é fundamental, o que se nota pela frase “É muito importante, Marco, sem sombra de dúvidas, é ter o conhecimento das pessoas, pois no meu trabalho eu me envolvo com todas as gerências, diretorias e vice-presidentes e para solicitar informações e dar *feedbacks* é fundamental o relacionamento, a credibilidade e o trabalho em equipe e eu posso dizer que sem *networking* as coisas não funcionariam para mim”

Por fim o último *middle manager*, de 33 anos e gerente de marketing para pequenas e médias empresas, teve as seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Busca de desafios,
- c) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- d) Capacitação em conteúdos.

Destaca-se em sua entrevista a ênfase dada a questão do *networking*: “Sem dúvida nenhuma acho que não só dentro da área, dentro da diretoria e no geral é até um dos cursos que fizemos recentemente, num dos cursos de liderança, teve um módulo de carreira e justamente as duas consultoras que deram o módulo comentaram que hoje 70% das vagas preenchidas no mercado vem por conta do *networking*.”.

O próximo grupo de entrevistados é proveniente da empresa brasileira, caracterizada por estar em um mercado relativamente menos competitivo do que as duas empresas anteriores. Nas entrevistas da empresa brasileira constatou-se traços fortes de paternalismo. Foi comentado por um dos entrevistados que alguns colegas – também *middle managers* – ao saírem da companhia não conseguiram se re-empregar pois o baixo incentivo dado pela empresa a desenvolverem seus conhecimentos os havia levado a diminuir o grau de sua empregabilidade e que isto amedrontava os que ficaram, tornando-os mais submissos a certas condições impostas pela empresa.

O primeiro *middle manager*, gerente de planejamento de 45 anos, com passagens por empresas em Curitiba e São Paulo, teve as seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Busca de desafios,
- c) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- d) Capacitação em conteúdos.

Dentre as estratégias identificadas, o alinhamento com a chefia pôde ser constatada pela frase “há sempre um alinhamento prévio, e intensivo, principalmente para o lado de que a cultura da empresa é esta e por outro lado esta também é uma prática minha. “ e “ eu procuro de alguma maneira, de um lado, as expectativas que o diretor, por outro lado eu procuro vender previamente uma idéia a esse diretor, planto uma sementinha do que vai ser apresentado e procuro alinhar” e a busca de desafios pela frase “a sorte é, agora, é um problema de estatística, não é? Quanto mais dados você joga maior a chance de obter um 6, né? Portanto a sorte é um componente, nós temos que ajudá-la, ou seja, as oportunidades precisam ser criadas e uma boa oportunidade delas vai para o espaço e uma ou outra é capaz de dar certo”

O segundo *middle manager*, gerente de operações e serviços de TI, com 44 anos de idade, é descendente de espanhóis, nasceu na Bahia, trabalhou em Curitiba, Brasília e São Paulo. Em sua entrevista se destaca o forte senso de não deixar sua carreira ficar dependente das empresas pelas quais passou, mudando quando sentia necessidade ou vislumbrava risco para esta linha de atuação e teve as seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Busca de desafios,
- c) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- d) Capacitação em conteúdos.

Durante sua entrevista, ficou patente a busca por desafios, delineada pelas frases “uma coisa que eu sempre vi assim , ao longo de minha carreira, que não foi só investir, de ter muita vontade, de ser o *driver* de minha carreira, eu ter nas minhas mãos o *driver* de minha carreira para que eu tivesse sempre à frente das oportunidades e nunca esperar chegar um dia que a empresa chegasse para mim e dissesse que eu tava, que eu não era um cara mais produtivo e que ela iria me mandar embora” e “o que eu acho

importante é você nunca relaxar, eu faço minha estratégia alinhada com treinamentos, você precisa estar sempre bem treinado para em qualquer situação você possa enfrentar as diversidades, entendeu?”

O terceiro entrevistado foi uma *middle manager* de 33 anos, gerente de sistemas da empresa, contratada recentemente em função de proposta apresentada por seu gerente, com quem trabalhou em uma empresa anterior, com as seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- c) Capacitação em conteúdos.

Em sua entrevista, destaco a preocupação com *networking*, expressa na frase “Eu acho que o que mais conta é você trabalhar bem em um local, mostrar que é competente mas também o *networking*, para mim, nestes dias é 80%. Eu estou sendo levada pela maré e não sei onde eu vou parar”

O quarto entrevistado foi uma jovem *middle manager* de 30 anos, gerente de tecnologia da informação da empresa, com passagens por empresas em Santa Catarina e São Paulo, contratada recentemente em função de proposta apresentada por seu gerente, com quem trabalhou em uma empresa anterior, teve seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Criação e fortalecimento do *networking* com pares, superiores e equipe,
- c) Busca de desafios.

Em sua entrevista, a questão do *networking*, principalmente extra-empresa, apareceu com bastante força, evidenciada pela frase “os gestores gostaram de meu trabalho e me chamaram para trabalhar lá; fui também chamada pelos meus colegas para trabalhar na empresa e lá fui trabalhar para implantação do *ITIL* e melhorias nos processos já existentes”

O quinto entrevistado foi um *middle manager* de 31 anos, gerente de planejamento e parcerias da empresa, com as seguintes estratégias identificadas:

- a) Alinhamento com a chefia,
- b) Capacitação em conteúdos.

Em sua entrevista, foi colocado em primeiro plano a capacitação em conteúdos, expressa pelas seguintes frases: “(pensando sobre o que foi relevante para o sucesso em sua carreira), olha, na verdade eu acho que levou em consideração os dois. Você gostaria de saber o que foi mais relevante? Se tiver que resumir, ela foi muito mais baseada em competência do que *networking*.” e “e diria que, do meu histórico aqui nesta empresa, a gente trabalha muito mais a questão de movimentações verticais baseadas em competência do que em *networking*, não que *networking* não seja necessário, mas eu diria que ele não é o principal motivo”

As tabelas seguintes sumarizam as principais informações e descobertas realizadas por meio da análise das entrevistas.

| Empresa | Características do mercado e da empresa | Gerente | Sexo | Tempo (anos) na empresa | Resumo | Principais estratégias empregadas |
|--|--|---------|-----------|-------------------------|--|---|
| Empresa Norte-Americana de alta tecnologia | 1) Dinâmico, ciclo de vida curto do produto, histórico de fusões e aquisições 2) Empresa multinacional americana madura, estruturada, com 70 anos | 1 | Feminino | 20 | a) 45 anos b) Gerente de Operações para América Latina c) equipe de 30 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Mapeamento e análise das agendas dos gerentes e diretores 3. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 4. Declaração explícita do objetivo de carreira 5. Preparação de sucessores 6. Utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução 7. Capacitação em conteúdos 8. Adaptabilidade |
| | | 2 | Masculino | 10 | a) 39 anos b) Gerente do negócio de Consultoria no Brasil c) equipe de 150 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Declaração explícita do objetivo de carreira 4. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 5. Utilização das regras internas para crescimento na carreira 6. Preparação de sucessores 7. Adaptabilidade |
| | | 3 | Masculino | 10 | a) 40 anos b) Gerente da área de consumo para small business e home para o Brasil c) equipe de 17 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 3. Utilização das regras internas para crescimento na carreira 4. Preparação de sucessores |
| | | 4 | Feminino | 8 | a) 39 anos b) Gerente da prática de gestão de TI para o Brasil c) equipe de 17 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 3. Utilização das regras internas para crescimento na carreira 4. Capacitação em conteúdos 5. Adaptabilidade |
| | | 5 | Masculino | 7 | a) 35 anos b) Gerente da prática de manufatura para América Latina c) equipe de 10 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Utilização das regras internas para crescimento na carreira 3. Capacitação em conteúdos 4. Adaptabilidade |

Tabela 2 : Resumo das entrevistas dos middle managers da empresa norte-americana de alta tecnologia

| Empresa | Características do mercado e da empresa | Gerente | Sexo | Tempo (anos) na empresa | Resumo | Principais estratégias empregadas |
|--|---|---------|-----------|-------------------------|---|---|
| Empresa Luso-Espanhola-Brasileira de Telecom | 1) Dinâmico, ciclo de vida curto do produto, histórico de fusões e aquisições 2) Empresa multinacional luso-espanhola jovem, pouco estruturada, com 8 anos de vida | 1 | Masculino | 2 | a) 29 anos b) Gerente de Divisão de Marketing Corporativo c) equipe de 45 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Busca de desafios 3. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 4. Capacitação em conteúdos 5. Utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução |
| | | 2 | Feminino | 4 | a) 32 anos b) Gerente de Estratégia Corporativa c) equipe de 11 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Busca de desafios 3. Capacitação em conteúdos 4. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe |
| | | 3 | Masculino | 6,5 | a) 31 anos b) Gerente de Planejamento Estratégico Corporativo c) equipe de 7 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Busca de desafios 3. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 4. Capacitação em conteúdos 5. Utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução |
| | | 4 | Feminino | 8 | a) 33 anos b) Gerente de Controle e Auditoria c) equipe de 6 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Busca de desafios 3. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 4. Capacitação em conteúdos 5. Adaptabilidade 6. Utilização da posição estratégica da gerência que ocupa para evolução |
| | | 5 | Masculino | 7 | a) 33 anos b) Gerente de Marketing para Pequenas e Médias Empresas c) equipe de 17 funcionários | 1. Alinhamento com a chefia 2. Busca de desafios 3. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe 4. Capacitação em conteúdos |

Tabela 3: Resumo das entrevistas dos middle managers da empresa Luso-Espanhola-Brasileira de telecomunicação²⁴

| Empresa | Características do mercado e da empresa | Gerente | Sexo | Tempo (anos) na empresa | Resumo | Principais estratégias empregadas |
|---|---|----------|------------------|-------------------------|---|---|
| Empresa Multinacional brasileira | <p>1) Estável, com ciclo longo de retorno dos projetos</p> <p>2) Empresa multinacional brasileira familiar madura, estruturada, com 50 anos</p> | 1 | Masculino | 3 | <p>a) 45 anos</p> <p>b) Gerente de Planejamento</p> <p>c) equipe de 7 funcionários</p> | <p>1. Alinhamento com a chefia</p> <p>2. Busca de desafios</p> <p>3. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe</p> <p>4. Capacitação em conteúdos</p> |
| | | 2 | Masculino | 0,6 | <p>a) 44 anos</p> <p>b) Gerente de Operações e Serviços de TI</p> <p>c) equipe de 165 funcionários</p> | <p>1. Alinhamento com a chefia</p> <p>2. Busca de desafios</p> <p>3. Criação e fortalecimento do networking com pares, superiores e equipe</p> <p>4. Capacitação em conteúdos</p> |
| | | 3 | Feminino | 0,4 | <p>a) 33 anos</p> <p>b) Gerente de Sistemas</p> <p>c) equipe de 10 funcionários</p> | <p>1. Alinhamento com a chefia</p> <p>2. Criação e fortalecimento do networking com superiores</p> <p>3. Capacitação em conteúdos</p> |
| | | 4 | Feminino | 0,4 | <p>a) 30 anos</p> <p>b) Gerente de TI</p> <p>c) equipe de 8 funcionários</p> | <p>1. Alinhamento com a chefia</p> <p>2. Criação e fortalecimento do networking com superiores</p> <p>3. Busca de desafios</p> |
| | | 5 | Masculino | 7 | <p>a) 31 anos</p> <p>b) Gerente de Divisão de Planejamento e Parcerias</p> <p>c) equipe de 4 funcionários</p> | <p>1. Alinhamento com a chefia</p> <p>2. Capacitação em conteúdos</p> |

Tabela 4: Resumo das entrevistas dos middle managers da empresa multinacional brasileira

Foi possível portanto constatar o relacionamento entre o tipo de estratégia e as políticas de trabalho da companhia, fruto de sua cultura e estágio de amadurecimento bem como a influência que o gênero provoca nas estratégias.

No processo de desenvolvimento na carreira também constatou-se, pelas entrevistas, estratégias implícitas de trabalho utilizadas com frequência pelos *middle managers*: tão importante quanto a criação de redes de relacionamento dentro da empresa, são aquelas desenvolvidas pelo(a) profissional fora da empresa: em uma situação, um *middle manager* realizou uma mudança de empresa e, após estabelecido, trouxe duas colegas para serem suas gerentes. Este movimento foi justificado por ele como necessário para estabelecer uma rede de sua confiança. Em outra entrevista, outro *middle manager* foi convidado para ocupar um posto gerencial em outra empresa justamente para suportar, em um segundo momento, o movimento para cima do colega que o contratou. Com isto ele também rapidamente foi promovido para um posto gerencial. Em uma outra entrevista, um *middle manager* estima que 70% dos postos gerenciais são ocupados por indicação. Tais práticas sugerem ao menos três estratégias implícitas: fortalecimento da posição mais elevada por meio da construção de grupos subalternos altamente alinhados e confiáveis, cujos elementos vieram de fora da empresa, a utilização das posições como *moeda de troca* e que leva ao fortalecimento do relacionamento entre os *middle managers* fora da empresa. E, finalmente, a manutenção de referências que possam fortalecer e dar credibilidade ao *middle manager* quando este estiver competindo com outros candidatos para uma determinada posição.

Em síntese, as estratégias identificadas foram:

1. Ser percebido pelos pares, funcionários e superiores como detentor do conhecimento do conteúdo técnico para desempenhar o papel gerencial, justificando portanto a posição no cargo
2. Buscar desafios junto aos superiores, significando com isto “roubar” trabalho de outros pares concorrentes e enriquecer as responsabilidades e abrangência do cargo, criando o potencial de crescimento
3. Alinhamento com os superiores, significando complementar, potencializar, ampliar o grau de abrangência das responsabilidades do superior e, com isso, acompanhar a estratégia de trabalho do superior
4. Adaptação às mudanças, significando com isso se fixar nos resultados e não se prender ao status quo vigente (chefias, valores, crenças, organização atual)
5. Criação e fortalecimento da rede de relacionamentos colaborativa com os pares e com os funcionários, significando com isso realizar este trabalho a partir dos funcionários, realizar trocas com os pares, criar coalizões com objetivos mútuos com os pares e eventualmente com os superiores
6. Utilização da posição estratégica ocupada para fortalecer seu relacionamento com o superior, significando criar uma rede dentro da organização, orientada a prover ao superior os meios que lhe reforcem esta estratégia
7. Preparação de sucessores para que possa ter flexibilidade e rapidez na realização de movimentos estratégicos dentro da organização
8. Conhecimento profundo sobre as regras, políticas, valores e crenças estabelecidos e se valer destas para realizar seus movimentos
9. Identificação das agendas e objetivos dos superiores e dos superiores de seus superiores para antecipação de movimentos corporativos e tomada de ações antes dos pares
10. Declaração explícita de objetivos de crescimento com o superior e busca de seu comprometimento e facilitação para alcançá-los.

Foi observado que as estratégias 1 e 3, relacionadas com o esforço que o *middle manager* realiza para ser reconhecido pelos outros e pelo superior como competente e no alinhamento com seu superior, são estratégias básicas reconhecidas pelos entrevistados. De acordo com um deles: “*você não se mantém vivo sem isto*”.

As 5 primeiras estratégias foram identificadas como as comumente realizadas pela grande maioria dos *middle managers* entrevistados. Poderíamos descrevê-las como as estratégias básicas do *middle manager* para crescimento, manutenção ou sobrevivência na posição. Estas estratégias ficam mais evidentes na empresa de telecom de capitais luso-espanhola-brasileira devido à sua baixa estruturação de cargos e a necessidade de maior flexibilidade e adaptação a um mercado muito dinâmico. Na empresa multinacional brasileira nota-se que a maioria dos *middle managers*, pelo seu menor tempo na empresa, ainda estão desenvolvendo estratégias para se consolidarem na posição. Observou-se que a estratégia 5 pode ser utilizada quando o *middle manager* já tem consolidada sua posição e começa a olhar além para futuros movimentos.

As estratégias 6 a 10 são estratégias mais sofisticadas, que foram utilizadas por *middle managers* com mais tempo na empresa, utilizando portanto da vantagem competitiva do maior conhecimento da estrutura, do relacionamento mais profundo com superiores e de acordos anteriormente já estabelecidos. Estas estratégias ficam mais evidentes na empresa multinacional norte-americana pela sua forte estruturação de cargos e previsibilidade que dá aos resultados das avaliações de desempenho.

De acordo com as entrevistas, as estratégias 6, 8, 9 e 10 são muito sofisticadas e subentendem um vínculo de relacionamento estreito entre o *middle manager* e seu superior e somente utilizadas quando se tornam amigos e confidentes e estão relacionadas ao grande tempo de trabalho na empresa ou a profundidade da amizade entre eles.

A estratégia 4, identificada quanto à adaptabilidade a mudanças e independência com relação ao superior, está relacionada a situações mutantes onde vínculos fortes entre o *middle manager* e seu superior são vistos por aquele como uma desvantagem no caso da substituição de seu superior.

5 - CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo responder a questão de quais são algumas das estratégias que o *middle manager* pode desenvolver para sobreviver em ambientes corporativos mutantes.

Das entrevistas emergiram de fato dez estratégias que foram se confirmando à medida que mais *middle managers* expunham suas preocupações, valores, crenças e experiências. Estas estratégias revelaram padrões de comportamento comuns dos profissionais tanto de uma empresa nacional quanto de multinacionais de diferentes países, e revelaram adaptações – quase que darwinianas – ao momento do negócio, ao nível de maturidade da corporação e às pressões que esta impõe ao profissional.

As respostas que os *middle managers* deram às pressões ambientais estão ligadas ao seu tempo dentro da empresa – e portanto à profundidade dos relacionamentos estabelecidos dentro da organização e à sua própria posição dentro da hierarquia corporativa – bem como da sua rede de relacionamentos fora da empresa. Suas respostas revelam que todos desejam prosperar – em maior ou menor grau – e que ninguém quer ser rotulado como fracassado, pois a perda da sua reputação representa o maior revés que sua imagem pode sofrer, e ao que o mercado pode perceber como um fim de carreira. Nas entrevistas ficou patente que os *middle managers* dão grande peso ao que o mercado e os seus pares percebem de sua competência e que a perda da reputação representará a imposição penosa de criação de uma nova rede de relacionamentos, de um re-início a partir do “zero”. Isto representa um custo financeiro e psicológico que poucos podem suportar.

É necessário levar em conta o imperativo que a corporação impõe aos *middle managers*, pois a razão de sua existência na corporação contemporânea, segundo diversos autores anteriormente citados, pode ser descrita como: “a de permitir a redução dos custos de controle, tornar mais transparentes e críveis os indicadores ou métricas gerenciais, facilitar a implementação e operação de modelos de governança que, em última instância, aumentam a possibilidade de lucro da organização, o objetivo maior de todo acionista.” Da análise das entrevistas podemos concluir que a vasta maioria dos *middle managers* citou como estratégia

básica de desenvolvimento da carreira o reconhecimento, por parte de pares, superiores e funcionários de suas competências para atingir os objetivos corporativos propostos. Alguns inclusive adotaram a estratégia de "roubar trabalho" de outros nesta corrida para subir na hierarquia corporativa. Assim, em função da concorrência e das métricas corporativas oriundas da alta gerência, as entrevistas apontam para a legitimação da afirmação sobre a identidade e importância dos *middle managers* para a corporação e, talvez indo um pouco além, do uso simbiótico que estes fazem desta, na medida em que a utilizam para fortalecer sua rede de relacionamentos e interesses pessoais tanto dentro quanto fora da organização.

Quanto à vulnerabilidade dos *middle managers*, em que foram discutidas situações em que estes são mais vulneráveis quando o fluxo de informações e o processo de tomada de decisão estão nas mãos de quem de fato pode tomá-las, cabendo-lhes neste contexto desempenhar um papel secundário, a análise das entrevistas leva à conclusão de que a empresa norte-americana e a empresa multinacional brasileira possuem estruturas mais centralizadas do que a luso-espanhola-brasileira e sugere que os *middle managers* entrevistados seguem as métricas estabelecidas pelos seus superiores e pelas políticas corporativas, embora se valham do conhecimento e relacionamento local para auferir vantagens em relação aos concorrentes. Quanto à empresa de telecomunicação, aparentemente os *middle managers* conseguem graus de influência maiores, na medida em que a estratégia da empresa, fundamental para sua sobrevivência, é gerada a partir dos números e ações propostas por eles. Os *middle managers* da filial brasileira da empresa norte-americana e da matriz da multinacional brasileira são mais submissos do que seus colegas da empresa de telecomunicação em relação à dimensão de controle, mas todos guardam espaço para crescimento na carreira.

Quanto à relação entre os *middle managers*, o poder e a mudança, os estudos dos diversos autores citados apontam, entre outros, para os seguintes desafios:

a) Ao serem eles próprios os modelos de referência, os *middle managers* jogam com sua reputação, na medida em que pedem para serem seguidos exatamente pela credibilidade construída em sua relação com o seu time operacional. Sobre isso, em vários momentos os *middle managers* da empresa de telecomunicação apostaram sua reputação nas ações empreendidas, enquanto os

seus colegas da companhia norte-americana são mais reativos, posicionando-se como "bons soldados" a serviço de seus "comandantes". A centralização traz como subproduto a possibilidade de transferir para os superiores o ônus do fracasso ou dos desafios, liberando os *middle managers* do tão necessário comprometimento para o sucesso e para aceitar os desgastes decorrentes da implementação da estratégia adotada pela corporação.

b) Continuar a manter sua área operando é outro aspecto que o *middle manager* terá como responsabilidade, enquanto ocorrem as mudanças. Em relação a esta afirmação, tanto na empresa norte-americana quanto na luso-espanhola-brasileira, os *middle managers* são chamados a manejar a ambigüidade de operar o velho enquanto o novo ainda está sendo preparado, isto representa uma tremenda pressão sobre eles, pois representa a gestão das expectativas de todos os interessados quanto ao novo que ainda não chegou e ao velho que teima em não morrer. Já a empresa brasileira, detendo um quase monopólio no país, aparentemente não imprime esta pressão sobre seus *middle managers*.

c) Desempenhar o papel de implementar as mudanças necessárias provavelmente provocará uma sobrecarga no trabalho do *middle manager*. Quanto à esta conclusão, tanto na empresa norte-americana quanto na luso-espanhola-brasileira os *middle managers* são chamados a trabalhar em um regime de sobrecarga de trabalho. Além dos aspectos já comentados, na empresa norte-americana a pressão pela atualização tecnológica gera sobrecarga adicional, pois a pesquisa sugere que empresas com produtos com ciclo de vida menor e com alto conteúdo tecnológico vivem a pressão adicional de administrar diversas fontes de ambigüidades e incertezas.

d) Os *middle managers* se confrontam com os desafios de acomodar um intenso regime de trabalho com muitas horas fora de casa, e as pressões crescentes em relação ao seu comprometimento com a organização. Isto pode trazer um grande obstáculo às mulheres para a evolução de suas carreiras executivas. A presença de filhos tem efeito contrário sobre o regime de trabalho de homens e mulheres. Quando têm filhos, os homens tendem a aumentar sua jornada de trabalho; já com as mães ocorre o contrário, elas tendem a reduzir sua jornada de trabalho. Em relação a estas conclusões, as entrevistas sugerem que os *middle managers* femininos da empresa norte-americana se valem das políticas institucionalizadas na companhia como "*home-office*" e "*work-life balance*" em conjunto com sua rede de

influências com seus superiores para poderem superar a contradição de serem profissionais de alto desempenho e investirem muito tempo e esforço na carreira, e o desejo de serem mães e utilizarem grande parte de seu tempo para os filhos. Esta dificuldade é contornada, na ausência de tais políticas, nas empresas de telecomunicações e brasileira, pela estratégia adaptativa do adiamento da maternidade.

Quanto à diferenciação entre os *middle managers* em uma organização, os autores citados neste trabalho indicam que os que ocupam posições formais de ligação entre as sub-unidades organizacionais com o meio externo (como Vendas, Marketing, Compras, Pesquisa e Desenvolvimento) – compartilham do poder de influência e têm vantagem estratégica sobre aqueles que ocupam posições formais em sub-unidades organizacionais que não têm interface com o meio externo (como Contabilidade, Operações e Controle de Qualidade) com menor poder de influência estratégica. Este último grupo suporta as estratégias desenvolvidas pelo primeiro grupo.

Portanto, os estudos dos autores sugerem que os nós da rede mais próximos das fontes geradoras de receita e informação da organização terão maior influência enquanto os nós mais distantes gravitarão em torno destes. Desta maneira, coalizões, alianças e redes construídas por meio desses processos podem permanecer altamente informais e em certo grau até invisíveis. Outras vezes, as alianças e redes podem ser criadas mediante vários tipos de trocas institucionalizadas, como encontro de grupos ou de associações profissionais.

A análise das entrevistas nos permite concluir que:

- Nas três empresas os *middle managers* entrevistados sugeriram que aqueles que ocupam gerências consideradas estratégicas são os candidatos naturais para subir na hierarquia corporativa. Para eles é natural buscarem estas posições para prosperarem na carreira.
- Em todas as entrevistas ficou patente o surgimento de redes de relacionamento informais mas poderosas, que se valem das regras e políticas corporativas estabelecidas para seu benefício mútuo, tanto nos momentos bons quanto nos ruins.

- As redes de relacionamento extra-companhia para fortalecimento de posições e troca de favores foram citadas em muitas das entrevistas, apesar de não serem citados explicitamente usos de associações profissionais para isto.

Os esforços de sobrevivência e prosperidade da média gerência, identificadas neste trabalho por algumas de suas estratégias, exemplificam o que Pereira apontou em seu estudo sobre o desafio de se aumentar a quantidade de *middle managers* dentro de um contexto de uma classe média brasileira ainda insipiente e, sendo estes gerentes representantes desta mesma classe, suas estratégias sugerem quão difícil e complexo é se tornar, manter e prosperar nesta classe social.

5.1 – LIMITES DESTE ESTUDO

Esta dissertação foi baseada preponderantemente em estudos realizados por autores estrangeiros, dada a escassez de trabalhos realizados no Brasil sobre o tema. A influência de nossa realidade histórica e do contexto das dinâmicas empresarial, cultural e econômica brasileiras precisariam, creio, ser melhor estudadas em nossas organizações para podermos ter um quadro mais preciso das estratégias utilizadas pelos *middle managers* brasileiros.

Só recentemente algumas de nossas empresas se tornaram multinacionais e a influência desta nova realidade sobre os *middle managers* merece estudo mais detalhado.

O próprio grupo de empresas e *middle managers* pesquisados é restrito, e provavelmente não representa a totalidade de modos ou estratégias possíveis ou utilizadas. Uma amostra de empresas brasileiras ou não, que represente organizações de pequeno, médio e grande portes, de capital aberto e fechado, de diferentes segmentos da indústria, serviços e comércio, deve abrir novas oportunidades de pesquisa para o tema.

Como comentado na Introdução, o desenvolvimento desta dissertação partiu do pressuposto que conhecer melhor as motivações e relacionamentos de gerentes, que representam um dos fatores críticos de sucesso de projetos, aumenta a chance de que a implementação de tais ações seja melhor sucedida. Minha expectativa é de que este entendimento ajude no sucesso de projetos fundamentais para a sobrevivência das organizações. Estudos posteriores deveriam ser realizados para avaliar se este pressuposto é verdadeiro e sob que condições e limites.

BIBLIOGRAFIA

BALOGUN, John. *Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries*. British Journal of Management; Mar2003, Vol. 14 Issue 1, p69-83

CLEGG Sue; McAULEY, John, *Conceptualising Middle Management in Higher Education: A multifaceted discourse*, Journal of Higher Education Policy & Management; Mar2005, Vol. 27 Issue 1, p19-34, 16p

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. *Recursos Humanos e Subjetividade*, Edit. Vozes, 2002

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene. *Gerência em Ação*. Edit. FGV, 2005

DOPSON, Sue; NEUMANN, Jean E. Templeton College, Kennington, Oxford OX2 5NY and The Tavistock Institute, 30 Tabernacle Street, London EC2A 4DD. British Journal of Manager, Vol. 9, S53-70. 1998

DRUCKER, P.F. *The coming of the new organization*. Harvard Business Review, v.68 n.6, p.45-53, Jan./Fev. 1988

FLOYD, Steve W; WOOLDRIDGE, Bill. *Middle Management's strategic influence and organizational performance*. Journal of Management Studies, May97, Vol 34, Issue 3, p465

HALLIER, Jerry; *Embellishing the past: middle manager identity and informality in the implementation of new technology*,. New Technology, Work & Employment, Mar2004, Vol 19 Issue 1, p43-62

JANCZAK, Sergio. *Middle Management: The Phoenix Phenomenon*. Canadian Manager, Fall2004, Vol 29 Issue 3 p22-23

KANTER, Rosabeth M. *The Middle Manager as Innovator*. Harvard Business Review, Jul/Aug 2004, Vol 82, issue 7/8 - p150-161

LINSTEAD, Alison. *"What Do You Want from Me?" A Poststructuralist Feminist Reading of Middle managers' Identities Culture & Organization*. Mar2002, Vol. 8 Issue 1, p1, 20p

MILLS, D.Q. *Ribirth of the corporation*. New York; Wiley, 1991

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins Publishers, 1973

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo. Ed. Atlas, 1996

OUIMET, Gerard. *Era*. Jan/fev/mar/2002 pág 49

PAPPAS, James M. *Middle managers' strategic Influence: investigating network centrality and perceptual deviance*. Academy of Management Proceedings, 2004, pC1-C6

PEREIRA, Besser L.C. *The Rise of Middle Class and Middle Management in Brazil*. Journal of Inter-American Studies, Vol. 4, No3 (Jul.1962), pp 313-326

PETERSON, Mark F. et al. *Role Conflict, ambiguity and overload: A 21-nation study*. Academy of Management Journal, Apr95, Vol38, Issue 2, p429

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. *Middle Management Downsizing: An emprirical investigation of the impact of information technology*. Management Science, May97, Vol 43, Issue 5, p659

VALENTINO, Caterina L. *The Role of Middle managers in the transmission and Integration of Organizational Culture* Journal of Healthcare Management, Nov/Dec 2004, Vol 49 Issue 6 p393-404

WOOD Jr, Thomaz. *Mudança Organizacional*. Edit. Atlas, 2004

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)