

**REVISITANDO MINTZBERG: FATOS E FOLCLORE NO TRABALHO GERENCIAL PELA  
PERSPECTIVA DE GESTORES DE UMA MULTINACIONAL**

**REVISITING MINTZBERG: FACTS AND FOLKLORE IN MANAGEMENT WORK THROUGH A  
MULTINATIONAL MANAGERS' PERSPECTIVE**

**REVISITACIÓN A MINTZBERG: FACTOS Y FOLKLORE EN EL TRABAJO GERENCIAL POR LA  
PERSPECTIVA DE GERENTES DE UNA MULTINACIONAL**

**Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros**

Professora na Universidade Federal de Uberlândia  
Doutora em Administração – Fundação Getulio Vargas / EAESP  
Telefone: (34) 3214-8712  
Endereço: Av. Antonio Scanapieco, n. 236, Jd Karaiba, Uberlândia, MG, Brasil  
E-mail: [cintia@ufu.br](mailto:cintia@ufu.br)

**Darlan Augusto Wimmersberger**

Professor na Universidade Federal de Uberlândia  
Administração / Universidade Federal de Uberlândia  
Telefone: (34) 9 9166-1437  
Endereço: Av. Divino Lucas Martins, n. 438, apto 101. CEP 38408-026. Bairro Saraiva, Uberlândia, MG, Brasil  
E-mail: [darlanaw@hotmail.com](mailto:darlanaw@hotmail.com)

**Rodrigo Miranda**

Professor na Universidade Federal de Uberlândia  
Doutor em Administração – Fundação Getulio Vargas / EAESP  
Telefone: (34) 3210- 7385  
Endereço: R. Armando Tucci, n. 1308. Bairro Santa Mônica, Uberlândia, MG, Brasil  
E-mail: [rodrigomiranda@ufu.br](mailto:rodrigomiranda@ufu.br)

Artigo recebido em 24/08/2014. Revisado por pares em 09/04/2015. Reformulado em 19/06/2015. Recomendado para publicação em 21/10/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 24/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

Com o intuito de contribuir para os estudos sobre o trabalho gerencial, realizamos esta pesquisa com o objetivo de caracterizar o trabalho do gestor contemporâneo, na perspectiva de gestores de uma multinacional, à luz dos estudos de Mintzberg sobre o que é fato e folclore no trabalho gerencial. Para tanto, adotamos a abordagem qualitativa e entrevistamos cinco gestores de uma unidade de uma multinacional do segmento de agronegócio. Para a análise do material empírico utilizamos a técnica de análise de conteúdo. Os resultados deste trabalho apontam para a confirmação das formulações de Mintzberg a respeito do trabalho gerencial.

**Palavras-chave:** Gestão; Papéis Gerenciais; Fatos e Folclore.

## ABSTRACT

We conducted a research characterizing the work of the contemporary manager from the perspective of managers of a multinational, enlightened by the Mintzberg's studies about the fact and folklore of managerial work. Therefore, we adopted a qualitative approach and interviewed five managers of a multinational company unity in the agribusiness segment. For the analysis of the empirical material, we utilized the technique of content analysis. The results of this study point to the confirmation of the Mintzberg's formulations for the managerial work. Furthermore, interviewees clearly in daily manager's activities perceive managerial roles.

**Keywords:** Management; Manager Roles; Folklore And Facts.

## RESUMEN

Con el objetivo de contribuir para los estudios sobre el trabajo de gestión, esta investigación fue realizada para caracterizar el trabajo del gerente contemporáneo en la perspectiva de los gestores de una multinacional, bajo la luz de los estudios de Mintzberg sobre que es facto y folclore en el trabajo gerencial. Para ello fue utilizado el abordaje cualitativo y fueron entrevistados cinco gestores de una unidad de una multinacional del segmento de negocios de agroindustria. Para el análisis del material empírico fue utilizada la técnica de análisis de contenido. Los resultados de este trabajo apuntan para la confirmación de las formulaciones de Mintzberg sobre el trabajo gerencial.

**Palabras-clave:** Gestión; Papel Directivo; Factos y Folclore.

## 1 INTRODUÇÃO

A importância assumida pelas organizações no contexto social é tão expressiva quanto o papel desempenhado pelos gestores. Com a complexidade dos mercados, o ambiente corporativo demanda cada vez mais gestores com diferentes habilidades, capazes de identificar problemas e propor soluções sustentáveis para a organização, que afetarão direta e indiretamente a sociedade. Dessa forma, conhecer o trabalho do gestor e suas peculiaridades é de suma importância, pois inúmeros impactos no modo de viver da sociedade contemporânea possuem relação direta com a forma com que os gestores fazem gestão.

O estudo do trabalho dos gestores é tema importante para a área de administração desde o início do século XX, tendo iniciado com Frederick Taylor e Henry Fayol, e prosseguido com outros estudiosos, constituindo-se, ainda, em foco de interesse de diversos pesquisadores. Compreender a importância da gestão na atualidade pode trazer reflexões sobre como maximizar diversos ganhos na organização e na sociedade como um todo, tais como produtividade, qualidade de vida, motivação, entre outros.

Um dos autores que se destaca pelas pesquisas sobre os papéis gerenciais é Henry Mintzberg (1973, 1975, 2010). Este autor realizou um estudo intenso sobre a natureza do trabalho gerencial na década de 1970, desenvolvendo formulações sobre o papel que os gerentes desempenham e, posteriormente, apontou o que é fato e folclore no trabalho gerencial (MINTZBERG, 1975).

Diante da relevância do papel do gestor contemporâneo e do trabalho desenvolvido por Mintzberg, revisitamos suas formulações, nesta pesquisa, com o objetivo de caracterizar o trabalho do gestor contemporâneo, na perspectiva de gestores de uma multinacional, à luz dos estudos de Mintzberg sobre o que é fato e folclore no trabalho gerencial. Para a realização desta pesquisa, utilizamos a aplicação de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de material, e a técnica de análise de conteúdo para análise dos dados.

Por trabalho do gestor contemporâneo nos referimos aos papéis das pessoas responsáveis pelo alcance dos objetivos das organizações, entendendo que a responsabilidade pela estratégia não recai em uma única pessoa, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001). Para designar a responsabilidade pela estratégia empresarial, dois grupos  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

destacam-se na literatura sobre o tema: os gerentes ou managers (executivos, diretores, administradores) e os líderes (comandantes, chefes e empreendedores).

É importante salientar que, para este trabalho, a denominação *gestor* é utilizada para referir-se àqueles que exercem cargos de gerência, chefia ou direção, e têm outras pessoas sob sua subordinação, direta e formalmente, para a execução de atividades. Os gestores objeto deste estudo possuem determinado escopo de atividades pela posição ocupada na organização, e também são responsáveis, de maneira direta, pelos resultados apresentados pela equipe que gerenciam.

Estruturamos o artigo da seguinte forma: depois desta introdução, apresentamos a revisão da literatura, enfatizando os principais estudos sobre gerenciamento, os mitos e fatos da gestão, e os papéis gerenciais. Em seguida, descrevemos os procedimentos metodológicos e apresentamos os resultados deste trabalho. Na última seção apresentamos as considerações finais deste trabalho, destacando as contribuições e uma agenda para futuros estudos.

## **2 ESTUDOS SOBRE GERENCIAMENTO: SER GESTOR**

O estudo sobre o trabalho gerencial vem ganhando importância paulatinamente, visto que a empresa (dotada de fontes de riqueza e de cultura) e demais organizações recebem a responsabilidade de solucionar a maioria dos problemas com os quais a sociedade se defronta. Contudo, ao falar de organizações e empresas, fala-se de Gestores, aqueles atores que dão suporte às estruturas organizacionais e que possuem o poder de decisão.

Grande parte dos estudos relacionados ao trabalho gerencial leva em consideração os estilos de gestão e liderança, bem como competências e habilidades que são exigidas dentro das organizações. É notório que o trabalho gerencial é repleto de ambiguidades, contradições, dilemas e dificuldades intrínsecas à natureza da função e que, ao contrário das abordagens tradicionais, a gestão pode ser entendida como uma prática social, o que recoloca o sujeito no centro das análises (JUNQUILHO, 2001).

Esses estudos relacionados ao trabalho gerencial têm sido desenvolvidos há tempos e, segundo Hales (1986), as respostas são variadas, quando se trata de compreender o que os gerentes fazem. Diversos autores contribuíram para a reflexão do conjunto de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

atividades desempenhadas pelos gerentes e da importância do mesmo para o bom funcionamento da empresa (TAYLOR, 1970; SIMON, 1970; MINTZBERG, 1973; KATZ, 1974; BARNARD, 1979; FAYOL, 1990; DRUCKER, 1990).

Por um lado, Taylor (1970), pioneiro ao tratar do trabalho desempenhado pelos diversos gerentes, destaca esse mesmo trabalho como elemento funcional das organizações, sendo os gerentes responsáveis pela apropriação das habilidades dos trabalhadores, traduzindo-as e padronizando-as, expandindo o papel de controle e poder. Por outro lado, Fayol (1990) preocupou-se, efetivamente, em descrever o trabalho do gerente, já que as diversas atividades de uma empresa devem ser classificadas e separadas por função: técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e administrativa.

De forma oposta a Taylor (1970) e Fayol (1990), Motta e Vasconcelos (2009) observam que a Administração Científica sempre viu a organização como forma de estruturar a empresa, e não no sentido de sistema social. Para os autores, a administração não era a ciência pronta, acabada, como definiam Taylor e Fayol, mas uma ciência em crescimento (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

Outro estudioso do assunto, Barnard (1979), afirma que a organização age como um sistema cooperativo que tem como fim alcançar um objetivo definido. Tal sistema é mantido por meio das funções executivas, que consistem na manutenção das comunicações na organização, no asseguramento de serviços essenciais realizados pelos indivíduos e na formulação de propósitos e objetivos (BARNARD, 1979). Primeiramente, quanto às funções executivas, o autor afirma que consistem na determinação de pessoas em posições executivas, e a adoção de técnicas de comunicação propriamente ditas que envolvem a transmissão e recepção das informações (BARNARD, 1979). Já quanto ao asseguramento dos serviços pessoais, implica tanto trazer os indivíduos para dentro da organização quanto obter seus serviços depois que forem incorporadas ao sistema cooperativo. Por fim, a formulação de propósitos envolve todos os níveis organizacionais, sendo uma função executiva apenas a sua parte mais geral (BARNARD, 1979).

Para Mintzberg (2010), desde Taylor e Fayol busca-se, na ciência e no profissionalismo, o Cálice Sagrado (*Holy Grail*) da Gestão. De acordo com o autor, “[...] o que existe na gestão é bastante conhecimento tácito. Mas ser tácito significa ser de difícil acesso, motivo pelo qual a prática precisa ser aprendida durante o trabalho, por meio de aprendizados, mentorado e experiência direta” (MINTZBERG, 2010, p. 25).

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

Outro autor importante na construção do conhecimento sobre o papel do gerente, o qual advogou que, para trabalhos manuais, basta a eficiência, enquanto para o trabalho gerencial é necessária a eficácia, associando tal conceito ao alcance de resultados com o *fazer as coisas certas* foi Peter Drucker (1990). Esse autor acrescenta que os gerentes são os trabalhadores instruídos, de quem se esperam tomadas de decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados, em virtude de sua posição ou de seu conhecimento.

Para Drucker (1990), um gerente eficaz deve adquirir cinco competências básicas: administrar bem o tempo; focar no resultado e não nos meios; realizar baseando-se nas forças e não nas fraquezas – de superiores, colegas e subordinados – estabelecer prioridades e manter suas decisões; tomar decisões eficazes, ou seja, julgar baseando-se em opiniões divergentes, mais do que na apreciação dos fatos. O mesmo autor ainda defendeu que o gerente mais subalterno na hierarquia realiza a mesma espécie de trabalho que o presidente da empresa ou de um chefe de uma repartição: planejar, organizar, motivar e julgar. Embora seu raio de ação seja limitado, em seu campo de ação ele é um gerente (DRUCKER, 1990).

Já Simon (1970) relacionou o trabalho gerencial com a tomada de decisão, afirmando que esse processo baseia-se em uma racionalidade limitada, que impede o indivíduo de avaliar todas as possibilidades de ação diante de determinada situação.

Drucker (1990) e Simon (1970) compartilham que os gerentes enfrentavam e gerenciavam relações com superiores, com pares e com subordinados, o que implica uma série de situações com as quais eles deveriam lidar, especialmente a questão dos diversos interesses diante do imperativo de gerar resultados.

As qualidades requeridas para o trabalho gerencial são um aspecto considerado em diversos estudos. Katz (1974), por exemplo, aponta que existem diferenças entre as qualidades requeridas para os gerentes nos diversos níveis hierárquicos organizacionais. O autor identifica um conjunto de três habilidades necessárias a todos os gestores, mas que possuem importância relativa, conforme o escalão. O autor define habilidade como a capacidade de transformar conhecimento em ação, ou como uma capacidade que pode ser desenvolvida, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial (KATZ, 1974).

A primeira habilidade é a *técnica* e resume-se na compreensão, somada ao domínio específico de certo tipo de tarefa. Assim, essa habilidade é desenvolvida pelo Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

executivo através da experiência e conhecimento especializado, a partir da atividade executada. A segunda habilidade, conhecida como *habilidade humana*, foi definida como uma das principais características de um bom administrador, pelo fato de a profissão ter de lidar diariamente com pessoas (KATZ, 1974). Por fim, a terceira habilidade, a *habilidade conceitual*, é também importante, pois o administrador precisa visualizar a organização como um todo, ter uma visão sistêmica, e não fragmentada da empresa. Assim, para o autor, o executivo do topo (nível institucional) da organização deve possuir maior habilidade conceitual e menor técnica, inversamente ao nível de supervisão. A gerência média precisa deter habilidades médias de cada tipo, mas em todos os níveis, a habilidade humana é a mais requerida. A partir dessas distinções, o autor estabelece os parâmetros para seleção, alocação e treinamento de gestores em todos os níveis organizacionais (KATZ, 1974).

Segundo Motta (1992), na sociedade, de maneira geral, são atribuídas ao gerente as tarefas de motivar equipes, facilitar seu trabalho e utilizar ao máximo seu potencial com relação ao conhecimento e suas habilidades. Desse modo, o gerente deve possuir quatro habilidades, sendo elas: cognitiva, analítica, comportamental e de ação. Ainda segundo o autor, cada uma dessas habilidades tem sua importância e cada gerente possui um desenvolvimento particular acerca delas (MOTTA, 1992).

Assim, a *habilidade cognitiva* representa saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias; a *analítica*, saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas; a *comportamental* consiste em comportar-se de forma diferente daquela anteriormente acostuada para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficácia, satisfação e segurança no trabalho; e, por fim, a de *ação*, que é desenvolver a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação (MOTTA, 1992).

Esse assunto é tratado de forma incompleta na literatura. O trabalho gerencial está embasado em três dimensões fundamentais: pensamento, pessoas e ação. O gerente assume seu papel dotado de um conjunto de valores, de experiências e de competências e que tais elementos irão determinar o estilo segundo o qual ele atuará. Além disso, ele deverá ser capaz de assegurar que todas as ações sejam desempenhadas a contento, envolvendo-se diretamente com elas (MINTZBERG, 1973).

Fazendo uma análise crítica da gestão, Mintzberg (2010, p. 23) enfatiza que a gestão eficaz “pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram”. Para o autor, a *arte* traz as ideias e a integração; a *habilidade prática* é responsável por fazer as conexões alicerçadas em experiências tangíveis; e, por fim, a *ciência* utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem (MINTZBERG, 2010).

Uma questão que tem se mostrado polêmica na literatura, sobre liderança e gerenciamento, é a distinção entre os papéis de líderes e de gerentes. De acordo com Yukl (2008), a ideia de que tanto a liderança como o gerenciamento são importantes não é nova; porém, as teorias desenvolvidas sobre essa temática ainda não conseguem fornecer uma explicação clara de como os dois papéis estão relacionados entre si e de que modo afetam o desempenho organizacional (YUKL, 2008).

Parece haver um consenso na literatura de que o gerenciamento diferencia-se da liderança por envolver funções adicionais de planejamento, organização, assessoramento e controle (YUKL, 2008). Segundo Yukl (2008), a área comum entre os papéis de líderes e de gerentes está no fato de ambos estarem preocupados com a consecução de objetivos organizacionais, de trabalharem com pessoas e por deverem exercer influência sobre elas (YUKL, 2008).

## 2.1 A NATUREZA DO TRABALHO GERENCIAL: O QUE É FATO E FOLCLORE

A visão clássica do trabalho do gestor recebe críticas e questionamentos. Para Mintzberg (1975, p. 54), por exemplo, “a imagem romântica do gerente, comparada ao maestro que conduz harmoniosamente as várias unidades de sua organização, dificilmente corresponde à realidade”. Questionando a ideia proposta por Fayol, de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam, o autor sintetiza que estas funções dizem respeito ao processo administrativo, mas os gerentes têm muitas outras funções (MINTZBERG, 1973).

Este artigo faz uma revisitação ao trabalho de Mintzberg (1973) sobre os papéis gerenciais, depois de 40 anos, focalizando os gestores de uma multinacional. Esse estudo inspirou uma série de outros que utilizaram o método de observação estruturada,

considerando várias ocupações gerenciais, como administradores públicos, a polícia e diretores de escolas (TENGBLAD, 2006).

Em âmbito nacional, estudos sobre o trabalho gerencial, em geral, foram realizados. Mais especificamente no campo da Administração, Saraiva e Gramiceli (2003) analisam as diversas dimensões da atividade gerencial; Ruggiero e Godoy (2005) exploram as opiniões de gestores de recursos humanos sobre os aspectos do uso da Tecnologia da Informação no trabalho gerencial; Ésther e Melo (2006) investigam as ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial; Leite, Godoy e Antonello (2006) buscam compreender como os gerentes aprendem o exercício da função gerencial por meio de sua experiência; Lorentz *et al.* (2014) evidenciam as dimensões subjetivas implícitas nas relações dos gerentes, a construção da sua identidade e o exercício de suas funções diante dos desafios contemporâneos; entre outros.

Porém, os estudos citados anteriormente não se debruçaram no trabalho de Mintzberg como o de Lucena e Cunha (2001), que discute o trabalho desempenhado pelos gerentes industriais, priorizando a proposta de Mintzberg como arcabouço gerencial; e o estudo de Custódio *et al.* (2013), que disserta acerca do trabalho, os papéis e as competências do gerente, tendo por base o modelo de gestão desenvolvido por Henry Mintzberg.

Tengblad (2006) revisitou o trabalho de Mintzberg trinta anos depois de sua publicação, abordando a extensão pela qual o trabalho gerencial, em nível executivo, está sujeito a mudanças. O autor compara duas imagens contraditórias sobre o trabalho gerencial: (1) aquela oferecida pelos estudos clássicos baseados em pesquisa empírica sistemática, que retratam o trabalho gerencial de forma semelhante ao longo do tempo, como de Mintzberg (1973); e (2) aquela produzida por pesquisadores que afirmam que o trabalho gerencial sofreu mudanças dramáticas durante as últimas décadas. O objetivo do autor foi apresentar comparativo com o estudo de Mintzberg (1973) a fim de discutir a mudança do trabalho gerencial nas últimas décadas, acreditando que o novo discurso sobre mudança, flexibilidade, liderança e cultura têm afetado o comportamento gerencial de forma substancial. Os sujeitos da pesquisa são quatro CEOs suecos, os quais foram observados durante o desenvolvimento do seu trabalho, por cinco dias.

Os resultados alcançados indicam que o trabalho gerencial não é tão estável como Mintzberg (1973) descreve, mas também não se caracteriza por mudanças dramáticas. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

Embora a maioria das proposições de Mintzberg ainda sejam válidas, a pesquisa de Tengblad (2006) aponta que um trabalho gerencial no nível executivo é menos fragmentado em relação ao tempo e menos orientado para a eficiência administrativa. A pesquisa indica que a introdução de temas como liderança transformacional, cultura corporativa e desburocratização afetaram as práticas gerenciais no nível dos *top managers*. Os resultados ainda permitem afirmar que as práticas de trabalho gerenciais são desenvolvidas gradualmente ao longo do tempo, não havendo uma transformação radical; o trabalho gerencial é um fenômeno muito mais completo e paradoxal do que normalmente reconhecido; e é necessário criar laços mais fortes entre o desenvolvimento da teoria e investigação empírica.

Conforme Junquillo (2001), Mintzberg mostrou que a gestão, além da ação cotidiana dos gerentes, era caracterizada de forma bem distinta do que pregava Fayol no início do século XX. Nessa perspectiva, e buscando apresentar uma descrição mais adequada do trabalho administrativo, Mintzberg (1973) estuda diferentes tipos de executivos (chefes de seção, supervisores de fábricas, gerente de venda, etc.) para compreender o trabalho que desempenham nas organizações. Como resultado de sua pesquisa, Mintzberg (1973) desconstrói algumas ideias clássicas do trabalho gerencial, descrevendo quatro folclores e fatos da gestão (Quadro 1) com relação ao que os gerentes fazem.

**Quadro 1 – Folclore e Fatos da Gestão**

	<b>Folclore</b>	<b>Fatos</b>
<b>1</b>	O gerente é um planejador reflexivo e sistemático.	Os gerentes trabalham em um ritmo implacável; suas atividades geralmente se caracterizam por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade; e são fortemente orientadas para a ação.
<b>2</b>	O gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal.	Os gerentes tendem a preferir mídias informais de comunicação, especialmente as orais (telefonemas e reuniões) e as eletrônicas (e-mail) para a tomada de decisão.
<b>3</b>	A gestão em geral trata de relações hierárquicas entre um <i>superior</i> e seus <i>subordinados</i> .	A gestão trata tanto de relações laterais entre colegas, pares e sócios, quanto de relações hierárquicas.

<b>4</b>	Os gerentes mantêm controle rígido de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades.	O controle, até o possível, tende a ser mais implícito do que explícito, pelo estabelecimento de algumas obrigações que deva cumprir posteriormente e transformando outras obrigações, de forma a funcionar em seu próprio benefício.
----------	--	---

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973).

O primeiro mito refere-se à imagem de que o gerente é um planejador reflexivo e sistemático. Para Mintzberg (2010, p. 33), “essa imagem é comum do gerente, especialmente em cargos mais elevados, sentado em sua mesa, com pensamentos grandiosos, tomando importantes decisões”. Ainda segundo o autor, têm-se muitas evidências sobre o assunto, embora não exista nada que corrobore essa imagem.

O fato para esse primeiro mito, conforme demonstra Mintzberg (2010), refere-se a inúmeros estudos que consideram que: (a) os gerentes trabalham em um ritmo implacável; (b) suas atividades geralmente se caracterizam por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade; e (c) são fortemente orientadas para a ação. Dessa forma, o ritmo de trabalho gerencial é cansativo, e o resultado é que a gestão absorve tempo permanentemente, pois o gestor nunca está completamente livre para se esquecer do trabalho (MINTZBERG, 2010).

Com relação à fragmentação e às interrupções das atividades, o autor afirma que os gerentes tornam-se condicionados por suas cargas de trabalho, ao desenvolverem um entendimento sensível do Custo de Oportunidade do próprio tempo. Desta maneira, o autor destaca que, “seja lá o que estiverem fazendo, os gerentes sempre são assombrados pelo que poderiam fazer e pelo que precisam fazer” (MINTZBERG, 2010, p. 36).

Analisando a orientação para a Ação, os gerentes se dão bem com atividades que possuem ação, atividades que movem, mudam, fluem, não rotineiras, pois se concentram no que há de concreto. Para o autor, os gerentes estão simplesmente respondendo às pressões de seu trabalho, não se configurando como os planejadores que a visão clássica descreve (MINTZBERG, 2010).

O segundo mito - o gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal - segue a imagem de que os gerentes deveriam receber informações importantes por meio de um sistema de informação gerencial formalizado. Para Mintzberg (2010, p. 39), “os gerentes tendem a preferir mídias informais de comunicação, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

especialmente as orais (telefonemas e reuniões) e as eletrônicas (e-mail)”. O autor enfatiza que, ao contrário de outros trabalhadores, o gerente não deixa de lado o telefone, a reunião ou o e-mail para retornar ao trabalho, pois “esses contatos são o trabalho” (MINTZBERG, 2010, p. 40).

O próximo mito trata de um assunto que o autor considera como um problema comum. A gestão, em geral, trata de relações hierárquicas entre um *superior* e seus *subordinados*, sendo este o terceiro mito. Mintzberg (2010, p. 42) esclarece que o fato é que “a gestão trata tanto de relações laterais entre colegas e sócios quanto de relações hierárquicas”. No entanto, geralmente, os gerentes passam boa parte de seu tempo de contato com uma ampla variedade de pessoas.

Dessa forma, Mintzberg (2010, p. 43) estabelece que “poderíamos caracterizar o cargo de gerente como o gargalo de uma ampulheta, posicionado entre uma rede de contatos externos e a unidade interna a ser administrada”. Assim, o gerente recebe todo tipo de informações, bem como pedidos de pessoas, tanto dentro quanto fora das organizações, que são explorados, absorvidos e passados adiante.

Por fim, o quarto mito, os gerentes mantêm controle rígido – de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades. Para o autor, o fato é que “[...] o gerente não é maestro e nem marionete: o controle, até o possível, tende a ser mais implícito do que explícito, pelo estabelecimento de algumas obrigações que deva cumprir posteriormente e transformando outras obrigações de forma a funcionar em seu próprio benefício” (MINTZBERG, 2010, p. 45).

Desta forma, Mintzberg (2014) considera que o gerente bem-sucedido é aquele que, ao representar os objetivos da organização, consegue aproveitar a liberdade que lhe é concedida tomando decisões que definem suas atividades subsequentes: “gerentes de sucesso criam algumas das suas obrigações e tiram vantagens de outras. Seu sucesso não vem necessariamente de ter mais liberdade, mas de tirar proveito da liberdade que encontram” (MINTZBERG, 2014, p. 21).

De acordo com os estudos realizados pelo autor, o trabalho do gerente pode ser descrito em termos de *papéis gerenciais*. Para o autor, esses papéis representam um conjunto organizado de atividades e condutas identificadas com uma posição.

Segundo Mintzberg (1975), os *papéis interpessoais* abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização. Enquanto *símbolo*, o gerente age como um

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

representante da organização, ou seja, todo gerente precisa desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial. Tarefas relacionadas com as funções interpessoais, às vezes, podem ser rotineiras e não envolver nenhuma decisão importante (MINTZBERG, 1975).

Em relação ao papel de *líder*, pelo fato de que o gerente é responsável pelo trabalho de todos os funcionários da organização, suas ações envolvem liderança direta como, por exemplo, treinamento e desenvolvimento de seus liderados. A liderança indireta envolve as ações do líder no sentido de motivar e encorajar os funcionários, procurando conciliar necessidades individuais com os objetivos da empresa (MINTZBERG, 1975).

O papel de *ligação*, segundo Mintzberg (1975), envolve a teia de relacionamento que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. O gerente mantém tal contato visando, principalmente, à obtenção de informações. O que o autor enfatiza, neste papel, é o fato de que os gerentes gastam tempo com seus pares e outras pessoas estranhas à unidade, o mesmo tempo que dedica a seus subordinados, mas com relação aos seus próprios superiores, os gerentes gastam pouco tempo (MINTZBERG, 1975).

Os papéis de *informação* estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações de dentro para fora da organização e vice-versa. Como *monitor*, o gerente está sempre em busca de informações, questionando os contatos e seus subordinados. Destacando que boa parte das informações é obtida por meio de fofocas, boatos e especulação, Mintzberg (1975) conclui que o gerente possui uma vantagem natural, por meio desses contatos, na obtenção de informações para sua organização (MINTZBERG, 1975).

Com as informações reunidas por meio dos contatos, o gerente deve disseminá-las para compartilhar com sua equipe. No papel de *disseminador*, o gerente repassa informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, e transmite informações de um subordinado para outro, quando esses não possuem boa comunicação (MINTZBERG, 1975).

Para o autor, enquanto o papel de *disseminador* está relacionado com a transmissão de informações de fora da organização para dentro, o papel de *porta-voz* envolve o inverso. Neste papel, os gerentes precisam informar e satisfazer o público influente que controla sua unidade organizacional como, por exemplo, seus *stakeholders*, que são os diferentes grupos de interesse (MINTZBERG, 1975).

Os *papéis de decisão* envolvem resolução de problemas e a tomada de decisão. Para Mintzberg (1975), somente o gerente é dotado de informações para tomar decisões relacionadas à estratégia da empresa. Enquanto *empreendedor*, o gerente é o responsável por planejar mudanças no ambiente corporativo, visando ao desenvolvimento da organização. Além disso, o papel de empreendedor está relacionado com o aproveitamento de oportunidades de negócio (MINTZBERG, 1975).

O papel de *controlador de distúrbios*, segundo Mintzberg (1975), refere-se às respostas involuntárias dos gerentes quando estão sob pressão. Dessa forma, a mudança ocorre sem seu controle, pois o mesmo se vê obrigado a agir, considerando que as pressões são demasiadamente fortes para serem ignoradas. Ainda para o autor, nenhuma organização é tão bem dirigida, tão bem padronizada que possa se antecipar a todas as contingências típicas de um meio ambiente incerto (MINTZBERG, 1975).

Com relação ao papel de *administrador de recursos*, esse se refere à reponsabilidade de projetar a estrutura da empresa, bem como o modelo de relacionamento formal que determina como o trabalho deve ser dividido e coordenado (MINTZBERG, 1975). Para o autor, dentro do escopo de atividades do gerente, enquanto Administrador de Recursos, está a importante atividade de autorizar os colaboradores da empresa a tomarem decisões. Desta forma, os gerentes tomam algumas decisões considerando o impacto de cada uma delas sobre outras decisões e sobre a estratégia da empresa (MINTZBERG, 1975).

O último papel de decisão é o de *negociador*. Para Mintzberg (1975), as negociações fazem parte do trabalho dos gerentes. São funções de rotina para os gerentes, pois, além de as negociações serem parte integrante de seu trabalho, somente o próprio gerente possui autoridade para comprometer recursos da empresa, e somente ele possui as informações que as negociações importantes exigem (MINTZBERG, 1975).

Os dez papéis gerenciais não podem ser facilmente separados porque, na verdade, estão em um todo integrado. Porém, não significa que todos os gerentes dão igual atenção a todos os papéis gerenciais. Para o autor, a eficiência do gerente é consideravelmente influenciada por sua compreensão do próprio trabalho, pois seu desempenho depende da maneira como ele entende e responde às pressões e dilemas de sua profissão (MINTZBERG, 1975).

Sendo assim, percebe-se que os mitos e fatos da gestão e os papéis gerenciais estão ligados quanto à natureza do trabalho que os gestores executam no cotidiano empresarial, pois emergem desse contexto. Mitos e fatos e papéis gerenciais não recebem, em alguns casos, atenção por parte de diversos gestores, o que seria interessante para a eficiência organizacional, já que a forma com a qual os gestores agem e reagem aos problemas organizacionais são influenciados pela compreensão que os gestores possuem das características que seu trabalho possui.

### **3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Neste estudo utilizamos a abordagem qualitativa seguindo as orientações de Flick (2004), de que esta abordagem parte da noção da construção social das realidades em estudo, foca nas perspectivas dos participantes em suas práticas rotineiras e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo. O tipo de pesquisa é de campo, seguindo a classificação de Vergara (2000), visto ter sido efetivada com gestores em uma empresa multinacional e, para alcance do objetivo, realizamos a pesquisa utilizando a entrevista para coleta e análise de dados. Segundo Flick (2004), a pesquisa qualitativa preza pela compreensão e pela subjetividade do pesquisador, e não necessariamente na objetividade tradicional do conhecimento científico.

Assim, partindo da abordagem da entrevista semiestruturada, considerando que esta permite certa forma de organização dos questionamentos, este estudo foi desenvolvido com cinco gestores(as) de diferentes áreas funcionais: Recursos Humanos, Administrativo, Laboratório de Qualidade, Produção e Campo de uma organização multinacional do setor de agronegócios localizada na cidade de Uberlândia, MG, tendo sua Matriz nos EUA. A escolha ocorreu pela acessibilidade de os gestores participarem da pesquisa.

Em um primeiro momento, a coleta de dados primária foi feita através das entrevistas, que foram realizadas entre novembro de 2013 e janeiro de 2014, em função da conciliação das agendas dos diversos gestores. É importante destacar que os depoimentos não foram identificados nominalmente, mas, pela função ocupada pelo(a) entrevistado (a) (Supervisora Administrativo/Financeiro, Supervisora de Recursos Humanos, Gerente do Laboratório de Qualidade Genética, Supervisor de Campo, Gerente de Unidade e Supervisor de Produção). Na seção de resultados da pesquisa descrevemos o perfil dos entrevistados. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

As entrevistas tiveram a duração de 40 minutos cada, resultando, depois de transcritas, em 27 laudas.

Após a realização e transcrição das entrevistas, utilizamos a análise de conteúdo, uma técnica que Bardin (1979) organiza em três fases: 1) pré-análise – organizamos as entrevistas transcritas de modo a operacionalizar a análise; 2) exploração do material – definimos, *a priori*, levando em consideração o objetivo da pesquisa, três categorias: (a) papéis gerenciais; (b) folclore; (c) fato, e identificamos, como unidades de registros, as frases nas entrevistas; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação – destinamos ao tratamento dos resultados; destacando as informações para análise, culminou nas interpretações inferenciais, sendo esse o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 1979).

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Apresentamos os resultados a seguir, em quatro sessões. Na primeira delas, apresentamos o perfil dos entrevistados, composto de informações gerais dos gestores. Na segunda sessão, apresentamos o *Ser gestor e o Papel do gestor*, segundo os gestores entrevistados. A terceira sessão é composta pelos mitos e fatos da gestão, de acordo com os trabalhos de Mintzberg (1973). Em seguida, na quarta e última sessão, discorreremos sobre os papéis gerenciais, apresentando os papéis desempenhados pelos gestores entrevistados na organização estudada.

##### **4.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS**

Quando da realização deste estudo, a organização, na unidade pesquisada, em Uberlândia, contava com um total de 220 funcionários efetivos, sendo 145 homens e 75 mulheres. Exercendo atividades de gestores, desde o nível de supervisão até o de gerência, a empresa conta com 28 gestores, sendo 18 homens e 10 mulheres. Para este trabalho, cinco gestores foram entrevistados, o que representa, aproximadamente, 20% do total de gestores da empresa em Uberlândia.

Os cargos representados por eles e sua formação educacional são, respectivamente: (a) Supervisora de Recursos Humanos, com formação em Direito e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

Psicologia e Mestrado em Psicologia; (b) Gerente de Unidade, com formação em Engenharia Agrônômica; (c) Supervisora Administrativa, formada em Administração; (d) Supervisor de Produção, com formação em Engenharia Bioquímica; e (e) Gerente de Laboratório, formado em Bioquímica, com PhD em Agronomia Genética. O tempo de trabalho na empresa dos entrevistados varia de gestor para gestor, sendo o menor tempo de trabalho de 2 anos e de maior, 20 anos. A média de tempo de trabalho na empresa entre os gestores entrevistados é de 7,4 anos, sendo a média de trabalho, no atual cargo, de 2 anos. A média de liderados que respondem diretamente para os gestores é de 22 pessoas, sendo a maior equipe composta por 69 liderados, e a menor, por apenas 6.

#### 4.2 SER GESTOR E O PAPEL DO GESTOR NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

A todos os cinco gestores pesquisados foi perguntado o que é gestão e o que um gestor faz. Como pode ser observado nos Quadros 2 e 3, as respostas são diversas, destacando-se, entre elas, a entrega de resultado pela equipe e o acompanhamento dos liderados para que os objetivos propostos sejam alcançados.

**Quadro 2** – Ser Gestor, na visão dos gestores entrevistados

Entrevistado	Respostas
Supervisora de RH	“Medir, acompanhar e, com base no acompanhamento ao longo do percurso, tomar uma decisão”.
Supervisora Administrativa	“Gerir todo o processo, definir a visão do time e gerenciar a entrega de resultados, ao longo do ano, de tudo que foi proposto, além de gerenciar as pessoas”.
Gerente de Unidade	“É conhecer o time, engajar as pessoas, saber quais são os sonhos que as pessoas têm e ter conhecimento de onde você quer chegar”.
Gerente de Laboratório	“É uma combinação de gerir pessoas e gerir o negócio, porque se você faz uma boa gestão de pessoas, teoricamente o negócio também será bem coordenado”.
Supervisor de Produção	“É a organização do dia-a-dia, é conseguir entregar os itens que a empresa espera dentro do prazo esperado”.

Fonte: Dados de pesquisa (2015).

Conforme Drucker (1990), os gestores representam trabalhadores instruídos de quem se espera tomada de decisões. Os gerentes devem possuir algumas competências básicas intrínsecas à gestão como, por exemplo, focar nos resultados e não nos meios, e tomar decisões eficazes, ou seja, julgar baseando-se em opiniões divergentes, mais do que na apreciação dos fatos (DRUCKER, 1990).

Entre os entrevistados predomina a noção de acompanhar e gerenciar as pessoas com direção à entrega de resultados. Desta forma, em virtude da posição ocupada pelos gestores entrevistados na organização, bem como seu conhecimento adquirido na prática, os gestores impactam diretamente no desempenho e nos resultados de seus liderados, tornando, assim, de suma importância a competência de tomar decisões eficazmente.

Mintzberg (2010) enfatiza que a gestão ocorre no encontro da arte, da habilidade prática e da utilização da ciência. Conforme os depoimentos, compreendemos a arte como o conhecimento da equipe e a definição da visão da equipe (ideias e integração); a habilidade prática como a maneira de conseguir entregar os itens que a empresa espera dentro do prazo esperado (conexões, alicerçadas em experiências tangíveis); e a ciência como a mensuração e o acompanhamento das atividades para se tomar uma decisão (análise sistemática).

De modo geral, os significados de gestão, para os gestores entrevistados neste trabalho, estão atrelados ao papel do gestor no cotidiano empresarial, confirmando a visão de Mintzberg (2010) quanto às características peculiares de ser um gestor, entre elas, noções de controle, mensuração e foco nos resultados, que são exaltados nos depoimentos (MINTZBERG, 2010).

Os estudos relacionados ao trabalho gerencial, há tempos, têm dado respostas variadas quando se trata de compreender a gestão, bem como o que os gerentes fazem (HALES, 1986). Partindo do pressuposto que o trabalho gerencial, segundo Junquilho (2001), é repleto de ambiguidades, contradições, dilemas e dificuldades intrínsecas à natureza da função, perguntamos aos gestores sobre o que faz um gestor. As respostas estão no Quadro 3, a seguir.

**Quadro 3** – O que faz um gestor, na visão dos gestores entrevistados

Entrevistado	Respostas
Supervisora de RH	“Avaliar, ao final do processo, os resultados entregues pelo funcionário e, com base nestes resultados, recompensar”.
Supervisora Administrativa	“Entregar resultados, dele mesmo e do time o qual lidera. Através de <i>feedback</i> , fornece a visão para o time, apontando os resultados que querem conquistar”.
Gerente de Unidade	“Ter objetivos claros, saber onde quero chegar, engajar as pessoas do time, deixar elas felizes com o que estão fazendo e fornecer estrutura na empresa para que possam atingir a meta”.
Gerente de Laboratório	“O gestor, além de influenciar as pessoas para os objetivos propostos, precisa ser imparcial, ter aptidão. É preciso escutar mais do que falar”.
Supervisor de Produção	“Fornecer as ferramentas necessárias para que o time entregue os resultados da melhor maneira possível”.

Fonte: Dados de pesquisa (2015).

As qualidades requeridas para o trabalho gerencial é um aspecto considerado em diversos estudos. Neste sentido, diversos autores, entre eles, Burns e Stalker (1971) enfatizam que não existe uma única forma adequada para gerenciar, e que essa vai depender de diversos elementos organizacionais. Desta forma, conforme apresentado no Quadro 3, os gestores entrevistados responderam com base nas suas concepções de gerenciamento.

Apesar de o termo *gerente* não ser citado com frequência, diversos papéis da função gerencial foram mencionados, tais como: disseminador, relativo à transmissão de informações de fora da organização para dentro (fornecer informações para a equipe visando à entrega de resultados); administrador de recursos, que se refere à atividade de projetar a estrutura da empresa (fornecer ferramentas necessárias para que a equipe entregue resultados da melhor maneira possível); negociador, que diz respeito à atividade constante na vida dos gestores (negociação de entrega de resultados); e líder, pelo fato de sua responsabilidade pelo trabalho de todos os funcionários da equipe (engajar as pessoas da equipe, procurar fazê-los felizes com o que estão fazendo, além de fornecer-lhes estrutura, na empresa, para que possam atingir a meta).

Além disso, os depoimentos dos entrevistados apontam para a importância da função quanto à gestão focada nas pessoas:

Para eu chegar lá (atingir objetivos organizacionais) eu preciso, principalmente, de duas coisas: pessoas e recursos. Com relação às pessoas, para eu conseguir engajar essas pessoas, ter um bom resultado e continuar crescendo, ou até mesmo superar aquilo que eu comprometo a fazer como empresa, eu preciso conhecer bem a minha população. Preciso conhecer bem as pessoas do meu time, saber colocar essas pessoas no lugar certo, entender qual é o sonho dessas pessoas e também ajudar no crescimento e desenvolvimento delas (Gerente de Unidade).

Conforme os depoimentos, os gestores entrevistados, de maneira geral, ressaltam a importância da função que desempenham no cotidiano empresarial quanto à gestão do negócio e, também, quanto à gestão de pessoas. Conforme Drucker (1990), os gestores impactam diretamente no desempenho e nos resultados de seus liderados, pois sabem que os resultados a serem atingidos dependerão da maneira pela qual coordenam e orientam seus liderados.

#### 4.3 MITOS E FATOS DA GESTÃO: A VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Na busca de uma definição quanto à descrição do trabalho administrativo, Mintzberg (1973) permitiu-se ir a fundo nas atividades desempenhadas por gestores, e refletir sobre as funções básicas desenhadas por Fayol como o papel gerencial: planejar, organizar, liderar e controlar. Desta forma, para compreender o trabalho gerencial desempenhado nas organizações, o autor descreve mitos e fatos da gestão com relação ao trabalho dos gestores organizacionais.

Segundo Mintzberg (2010), o primeiro mito existente na gestão é quanto às características que os gestores possuem de serem *planejadores reflexivos e sistemáticos*. Para o autor, o fato que fundamenta esse mito refere-se, entre outras características, à definição das atividades por brevidade, variedade e de serem fortemente orientadas para a ação. Conforme os depoimentos, estas três características ficam visíveis nas atividades que os gestores desempenham, confirmando a visão de Mintzberg (2010).

Ao serem questionados sobre a duração das atividades desempenhadas na empresa, dois dos cinco gestores afirmaram que suas atividades, geralmente, caracterizam-se por demandar considerável tempo de execução. Os outros três gestores, 60% dos entrevistados, afirmaram que a maioria de suas atividades se caracteriza por brevidade, apesar do grande volume delas.

Além disso, todos os gestores, unanimemente, confirmaram que as atividades desempenhadas no ambiente organizacional configuram-se como diversificada, ou seja, todos os gestores confirmam a característica de diversidade quanto às tarefas dos gestores, não sendo atividades exclusivas. Isso corrobora a afirmação de que a diversidade de tarefas é uma característica do trabalho gerencial (MINTZBERG, 2010).

Outro fato importante quanto a esse primeiro mito refere-se à orientação das atividades para os resultados. Os depoimentos, em sua totalidade, confirmaram este fato, pois os gestores, assim como já havia exposto Mintzberg (2010), possuem inúmeras atividades que demandam ação, que movem, mudam, fluem, e não são rotineiras, pois os gestores se concentram no que há de concreto, confirmando que esse profissional não é o planejador que a visão clássica descreve (MINTZBERG, 2010).

Para ilustrar, toma-se o depoimento abaixo, em que o gestor revela a importância da orientação para resultados:

Sempre. Porque é como falei, tem que ter um sentido. É uma ação que você está tomando, e cada vez que você faz uma ação, desde que ela seja bem feita, você não precisa voltar naquele tópico de novo. Quando você trabalha assim, você evita de voltar, porque você já fez bem feito (Gerente de Laboratório).

Conforme depoimento transcrito acima, percebemos o cuidado do gestor entrevistado quanto às ações tomadas nas decisões para obter o resultado conforme o planejado. Discorrendo na mesma linha de pensamento, Drucker (1990) enfatiza a importância da eficácia organizacional, associando tal conceito ao alcance de resultados, por parte dos gestores, com o *fazer as coisas certas*.

O depoimento da Supervisora de Recursos Humanos, a seguir, referente ao questionamento sobre a fonte das informações para a tomada de decisão, sendo ela extraída de sistemas formais ou informais, é expressivo quanto ao segundo mito:

[...] nossas decisões são muito mais baseadas em conversas, em análises qualitativas do que em dados extraídos de um sistema formal. De um sistema formal extraímos realmente informações importantes, mas, na maioria das vezes, a decisão é baseada em uma série de conversas, análises e de cenários que não são extraídos de um sistema formal (Supervisora de Recursos Humanos).

Quanto aos gestores entrevistados para este trabalho, primeiramente, todos os gestores confirmam a utilização de sistemas informais existentes na empresa, tais como e-mail, telefonemas, reuniões para alinhamento do time, inspeções de observações, entre outros mencionados nos depoimentos. Os gestores explicam que esse fato se deve à ampla e importante troca de informações pertinentes entre e com sua equipe, visando às melhores alternativas na tomada de decisão.

Desta forma, por um lado, todos os gestores confirmam utilizar mais os sistemas informais do que os sistemas formais para a tomada de decisão, mas, por outro lado, os entrevistados não descartam a utilização dos sistemas formais para a extração de informações, conforme enfatizado no depoimento anterior e no depoimento a seguir:

Depende muito do que estou trabalhando. Quando a informação é técnica, eu preciso de me embasar em dados formais. Quando são problemas corriqueiros, que envolvem pessoas, principalmente, a gente trabalha de maneira informal (Supervisor de Produção).

Sendo assim, os depoimentos anteriores confirmam o que Mintzberg (2010) concluiu por meio de suas pesquisas, ou seja, os gestores dependem de informações agregadas, mas tendem a preferir mídias informais de comunicação, especialmente telefonemas e reuniões para alinhamento, bem como troca de e-mail para a junção de informações que serão pertinentes na tomada de decisão.

Com relação ao terceiro mito, Mintzberg (2010) afirma ser um problema generalizado, pois, no senso comum, a gestão, geralmente, trata de relações hierárquicas entre um *superior* e seus *subordinados*. Para o autor, de uma maneira geral, os gestores tendem a passar grande parte do tempo que dispõem em contato com uma ampla variedade de pessoas e, em sua maioria, essa variedade de pessoas inclui mais relações laterais (pares) do que horizontais (superior imediato).

Todos os cinco gestores entrevistados confirmam que existem mais relações laterais no cotidiano empresarial do que com o superior imediato. Esta confirmação está ligada ao que Barnard (1979) defendeu quando mencionou que as organizações, de maneira geral, agem como um sistema cooperativo, principalmente com relação aos membros que fazem parte dela. Em outras palavras, as relações no ambiente corporativo são importantes

para o desenvolvimento das empresas, e ocorrem por todos os níveis, laterais e horizontais (BARNARD, 1979).

Neste sentido, um dos gestores entrevistado ressalta que:

Há muitas relações laterais. Eu não consigo mensurar, mas muita coisa obviamente é com superior, porque eu preciso de um alinhamento ou até mesmo direcionamento. Mas eu diria que, talvez as laterais, elas são mais volumosas (Supervisora de Recursos Humanos).

Dessa forma, Mintzberg (2010, p. 43) estabelece que “poderíamos caracterizar o cargo de gerente como o gargalo de uma ampulheta”, ou seja, o gestor filtra as informações e passa adiante. Assim, o gerente recebe todos os tipos de informações durante a jornada de trabalho, e precisa se posicionar de maneira a atender os contatos externos e os internos e, para isso, utiliza-se da rede de contato que possui para conseguir atingir os objetivos organizacionais, utilizando, para isso, principalmente, as relações laterais.

Conforme Mintzberg (2010), os gestores mais eficazes não são aqueles com grandes níveis de liberdade, mas, aqueles que conseguem tirar vantagem de todo e qualquer nível de liberdade que encontram. Portanto, com relação ao quarto mito, os gestores foram questionados sobre a realização de todas as suas atividades programadas para o dia de trabalho. Para ilustrar, o depoimento a seguir expressa a dificuldade do gestor com relação a esse assunto.

Olha, esse é um ponto que estou realmente querendo melhorar. Venho nos últimos dois anos pensando em como me programar melhor. Estou lendo, procurando técnicas, e lógico que cada um é cada um, e técnica não se aplica para todos. Estou tentando achar o meu ponto de equilíbrio (Gerente de Laboratório).

Todos os gestores confirmaram não realizar todas as atividades programadas para o dia, o que reflete a ideia central de Davel e Melo (2005) sobre as singularidades e os dilemas do trabalho gerencial. Em linhas gerais, os autores concluem que as ações gerenciais são dinâmicas e carregadas de ambivalência, instabilidade e contradição, as quais permeiam as práticas gerenciais, fazendo com que os gerentes não tenham controle sobre todas as atividades programadas (DAVEL; MELO, 2005).

Ainda com relação ao quarto mito, os gestores também foram questionados sobre o tipo de controle que fazem do tempo de trabalho: se é rígido ou não. Todos os entrevistados compartilham do mesmo depoimento: eles não possuem controle rígido do tempo, o que pode ser confirmado no trecho a seguir:

Rígido não. Porque eu acho que, se eu fizesse controle rígido, eu não conseguiria me desenvolver e nem desenvolver as pessoas que estão comigo. Rígido de forma nenhuma, mas eu diria que tenho o tempo sob controle (Supervisora de Recursos Humanos).

Esse depoimento da Supervisora de Recursos Humanos reflete a importância da organização do tempo de trabalho, mas com a consciência de que esse mesmo tempo de trabalho não está sob controle de maneira total. Isso implica que, confirmando a visão de Mintzberg (2010), o trabalho gerencial é diferente daquele executado por outros profissionais da organização e envolve, portanto, características que lhe são peculiares, tais como atividades relativamente não padronizadas, completamente mutáveis e em desenvolvimento, o que ocasiona, com frequência, alterações de atividades programadas para o dia (MINTZBERG, 2010).

#### 4.4 PAPÉIS GERENCIAIS

Partindo do pressuposto de que os gestores, de maneira geral, representam inúmeros papéis gerenciais no cotidiano empresarial, Mintzberg (1975) analisa tais papéis e os divide em interpessoais (símbolo, líder e ligação), de decisão (empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador) e de informação (monitor, disseminador e porta-voz).

A seguir, apresentamos os papéis interpessoais desempenhados pelos gestores, na visão dos entrevistados.

##### 4.4.1 PAPÉIS INTERPESSOAIS

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização, ou seja, referem-se à relação dos gerentes com funcionários, com fornecedores

e com clientes. O gerente foi definido como aquela pessoa formalmente encarregada de uma organização ou de uma de suas unidades. Dessa autoridade formal decorre uma posição especial de *status* na organização. De ambas as condições (autoridade formal e *status*) emergem os papéis interpessoais (MINTZBERG, 1975).

Sendo assim, o gestor cumpre o dever de representar sua organização em todos os assuntos de formalidade e em situações de natureza cerimonial. Dos papéis administrativos, esse é o mais básico e o mais simples, envolvendo estritamente atividades interpessoais sem qualquer relação com o processamento de informações significativas ou decisão (MINTZBERG, 1975).

Quando questionados sobre a atividade de representar a empresa em eventos gerais, tanto internos quanto externos à organização, todos os gestores confirmaram a participação em diversos eventos. O depoimento a seguir, de um dos gestores entrevistados, confirma o forte vínculo com a comunidade externa à organização, tornando o gestor seu representante:

Eu já participei, por exemplo, de processos de seleção em Goiânia, na UFG, apresentando a empresa. Em Santa Helena de Goiás eu fiz um trabalho muito grande com a comunidade lá, eu tenho bastante orgulho, pois fui reconhecida pelo governador do Estado de Goiás e pelo secretário de segurança pública com uma medalha de honra ao mérito (Gerente de Unidade).

Em relação ao papel de líder, Mintzberg (1975) afirma que esse abrange os relacionamentos do gestor com seus subordinados, dada sua responsabilidade pelo trabalho das pessoas daquela unidade. A organização espera, de seu gestor, a orientação e a motivação para seu funcionamento; assim, com este papel, ele estabelece o clima em meio ao qual a organização produzirá. Dentre todos os papéis do gestor, o de líder tem recebido muito maior atenção. Isto talvez ocorra em virtude de a liderança permear todas as atividades (MINTZBERG, 1975).

Com o propósito de conhecer a visão dos entrevistados sobre o desempenho do papel de gestor, dirigimos aos gestores duas questões: (1) o que é ser um líder e se eles (2) se consideram líderes. As respostas sinalizaram que os gestores enfatizam sobremaneira a importância desse perfil, em virtude de inúmeros treinamentos que recebem com relação a esse papel. No Quadro 4, a seguir, apresentamos uma síntese dos depoimentos.

**Quadro 4** – A visão dos entrevistados sobre o seu desempenho relativo à liderança

Entrevistado	Respostas
Supervisora de RH	“Eu me considero num processo inicial de aprendizagem. Porque, como eu disse, tem um ano que estou nessa posição, eu já fui líder numa outra empresa, mas eu acho que, no atual momento, as empresas requerem um novo tipo de líder, pois o tempo é outro”.
Supervisora Administrativa	“Estou em processo. Eu não me considero um líder ainda não, eu ainda tenho grandes desafios para aprender, mas eu sinto que estou progredindo bastante, em questões, por exemplo, de desenvolvimento dos liderados, inspirar o time, entre outros”.
Gerente de Unidade	“Eu me considero sim. Vejo pessoas que trabalharam comigo se tornando gestores, se tornando líderes. Me sinto responsável por aquelas pessoas, e a confiança que a gente vê que a equipe tem na gente e a gente tem na equipe é fantástica”.
Gerente de Laboratório	“Eu considero que estou ganhando forças para ser um líder cada dia melhor”.
Supervisor de Produção	“Sim. O principal é a disponibilidade e presença. Eu gosto de estar muito presente na área, junto com o meu time, entendendo as dificuldades, entender muitas vezes coisas pequenas, como problemas pessoais e tentar trabalhar com a pessoa de uma forma que isso não reflita nem lá fora nem aqui dentro”.

Fonte: Dados de pesquisa (2015).

Segundo Burns e Stalker (1971) e Bergamini (1994), o fator liderança pode ser traduzido como vantagem competitiva para as organizações, pois o líder possui habilidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e à organização como um todo. Desta forma, um dos principais papéis desempenhados pelos gestores em uma organização está relacionado ao processo de liderança.

Enfatizando que não existem estilos de liderança melhores ou piores, Amorim e Amorim (2008) observam que esses estilos nascem das diferenças de personalidade e comportamentos individuais, incluindo características intelectuais, emocionais, experiências, expectativas e motivações (AMORIM; AMORIM, 2008). Sendo assim, liderança representa

um fenômeno que envolve diversas variáveis situacionais, além do líder e seus liderados, em prol da realização de objetivos comuns.

Conforme os depoimentos, os gestores entrevistados consideram-se líderes ou que estão em processo de desenvolvimento no que diz respeito à liderança. Podemos perceber que as características para tais afirmações são: presença, disponibilidade, confiança, inspirar outros. Sendo assim, os gestores entrevistados confirmam a ideia de Amorim e Amorim (2008) de que liderança e gestão são conceitos distintos em diferentes momentos na vida organizacional.

Pelo fato de o gestor, segundo Mintzberg (1975), ser responsável pelo trabalho de funcionários da organização, pois suas ações envolvem tanto liderança direta quanto indireta como, por exemplo, treinamento e desenvolvimento de seus liderados, questionamos aos gestores entrevistados se realizam o desenvolvimento de seus liderados para atingir os objetivos organizacionais e, ainda, de que forma o fazem.

Olha, isso é uma preocupação minha porque, para mim, o desenvolvimento é prioridade. Para mim, o meu time é prioridade, não o meu gestor. Eu não preciso desenvolver o meu gestor, tenho que desenvolver é o meu time, pois é esse time que faz o serviço que está representando a minha gestão. Por meio de viagens para outras localidades, conversas com outras pessoas, treinamentos, palestras com líderes de outros departamentos, entre outros (Gerente de Laboratório).

Com relação ao terceiro e último papel interpessoal representado pelos gestores, Mintzberg (1975) menciona a teia de relacionamentos que eles devem manter, principalmente com os pares, visando à obtenção de informação. Sendo assim, quando questionados se gastam mais tempo com relacionamento profissional com seus pares e subordinados ou com seus superiores imediatos, todos os entrevistados confirmam que gastam mais tempo com seus pares, conforme trecho a seguir: “Com meu superior, o contato não é tão grande. Eu acho que com os pares a gente conversa muito, mas eu acho que a maior atenção é voltada para o meu time, para minha equipe. Então assim é uma gestão muito aberta, com muita comunicação com meus pares” (Gerente de Unidade).

Conforme enfatizado pelo autor, os gestores gastam mais tempo com seus pares e subordinados do que com seus superiores imediatos, ou seja, o tempo gasto com seus pares e outras pessoas estranhas à unidade representa o mesmo tempo dedicado aos seus

subordinados. Porém, com relação aos seus próprios superiores, os gerentes gastam pouco tempo, o que vai ao encontro do estudo de Mintzberg (1975).

#### 4.4.2 PAPÉIS DE INFORMAÇÃO

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa. No plano das informações, o gerente troca informações em todas as direções: com seus superiores (ascendente), com seus subordinados (descendente), com seus pares e com pessoas de fora de sua unidade e fora de sua organização (horizontalmente), utilizando canais de comunicação formais e informais (MINTZBERG, 2010).

Exercendo o papel de comunicação, o gerente assume algumas atividades e responsabilidades como, por exemplo, monitoramento, quando busca informações úteis de todo o tipo. Dessa forma, em relação ao papel de monitor, os gestores foram questionados se, pela posição ocupada, acreditam que possuem vantagem quanto à obtenção de diversas informações que podem contribuir para o bom desempenho de suas atividades organizacionais.

Todos os depoimentos dos gestores entrevistados confirmam essa vantagem quanto à posição ocupada na organização e, ainda, que as informações são compartilhadas com facilidade e rapidez. Conforme depoimento da Supervisora de Recursos Humanos, as reuniões de liderança facilitam a fluidez na comunicação das informações: “Sim, eu acho que tenho muitas informações, principalmente informações da liderança maior. Eu acho que sim, eu tenho acesso a informações bem importantes e que dizem muito sobre o departamento no qual trabalho” (Supervisora de Recursos Humanos).

Desta forma, esse depoimento confirma o que Mintzberg (1975) afirma ao mencionar que o gestor está sempre em busca de informações e, naturalmente, possui vantagens por meio de sua rede de contatos na obtenção de informações para a organização na qual trabalha.

Após a aquisição das informações, os gestores precisam compartilhá-las com sua equipe, ou seja, os gestores devem transmitir as informações. Ao executar a ação da disseminação das informações, compartilhando tais informações que recebe com os

membros da unidade, os gestores estão agindo como disseminadores, desempenhando o segundo papel gerencial dentro da dimensão da informação (MINTZBERG, 1975).

Conforme descrito por Mintzberg (1975), o papel de disseminador envolve a transmissão de informações consideradas necessárias aos subordinados para o cumprimento de suas responsabilidades. Essas informações podem ser de origem externa e, nesse caso, por considerá-las destinadas ao meio organizacional, o administrador as transmite aos subordinados que, de outro modo, não teriam acesso a elas. Essas informações podem, ainda, ser provenientes do ambiente interno e serem destinadas à disseminação de um subordinado para outro (MINTZBERG, 1975).

O depoimento a seguir retrata o papel de disseminador proposto por Mintzberg (1975), pois, ao serem questionados sobre a transmissão de informações diversas adquiridas para a equipe, todos os gestores confirmam que desempenham esse papel: “Sim. Na reunião semanal, não só essas reuniões que são a nível Brasil [*sic*], mas toda reunião eu compartilho as informações adquiridas” (Gerente de Unidade).

No papel de porta-voz, inversamente ao papel de disseminador, os gestores precisam informar e satisfazer o público que controla sua unidade organizacional como, por exemplo, seus *stakeholders*, os diferentes grupos de interesse (MINTZBERG, 1975). Assim, quanto à atividade de falar para o público externo em nome da organização, o depoimento do Supervisor de Produção confirma: “Sim. Eu falo em visitas, mas não tenho orientação de falar em nome da organização sem ter uma orientação com o time jurídico” (Supervisor de Produção).

Assim, enquanto porta-voz, o qual envolve a transmissão de informações de sua área de autoridade ao seu ambiente, o gestor fala em nome da organização com a finalidade de manter os influenciadores e o público (ligado à organização) informados sobre planos, política e produções daquela organização (MINTZBERG, 1975). Daí ser imprescindível o domínio de informação atualizada da sua organização e de seu ambiente.

#### 4.4.3 PAPÉIS DE DECISÃO

A informação que o gestor detém através do exercício de seus papéis interpessoais e informativos é utilizada como elemento básico para o desempenho de seus papéis decisórios, os quais compreendem o terceiro grupo do conjunto de dez papéis  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

concebidos por Mintzberg (1975). No desenvolvimento desses papéis, o gestor toma decisões consideradas significativas para a organização de maneira geral.

Para a concepção dos papéis decisórios, Mintzberg (1975) embasou-se na natureza das decisões estratégicas tomadas pelas organizações. Utilizando outro esquema para descrever os papéis decisórios, Mintzberg (1975) ressaltou três fases do processo decisório: (1) a fase de conhecimento, que procura e seleciona situações que requerem decisões; (2) a fase de programação, que busca alternativas e as avalia; e (3) a fase de escolha, que lida com o processo de seleção ou de aceitação de uma alternativa dentre as disponíveis (MINTZBERG, 1975).

Os papéis de decisão envolvem resolução de problemas e a tomada de decisão, pois o gestor é dotado de informações para tomar decisões relacionadas à estratégia da empresa (MINTZBERG, 1975). No papel de empreendedor, os gestores foram questionados quanto à identificação de oportunidades de melhorias que potencializem o desenvolvimento da organização.

Neste papel, o gestor atua como iniciador de grande parte das mudanças em sua unidade organizacional. Conforme depoimento do Supervisor Administrativo, percebemos a importância e preocupação do gestor quanto às oportunidades identificadas no departamento onde atua, como expresso no depoimento: “Sim. Eu busco por projetos de melhorias na minha área, pois percebo que em determinadas áreas tem muita coisa a melhorar, principalmente quanto a informações precisas para a tomada de decisão” (Supervisor Administrativo).

Enquanto o papel empreendedor está voltado para a ação voluntária do administrador para produzir mudanças, o papel de controlador de distúrbios lida com situações e mudanças involuntárias que escapam parcialmente do controle do gestor. O papel de Controlador de Distúrbios, segundo Mintzberg (1975), refere-se às respostas involuntárias que os gerentes emitem quando estão sob pressão, principalmente aquelas pressões que são demasiadamente fortes para serem ignoradas.

Os gestores foram questionados se a grande parte das atividades desenvolvidas por eles no ambiente de trabalho está relacionada com a resolução de conflitos gerais. Um dos gestores entrevistados aponta claramente a existência dos conflitos e de que forma lida com as pressões, conforme depoimento: “Geralmente é sempre conflito, a maioria. Resolvo

com reuniões e conversas. Alguns até acham ruim devido às inúmeras reuniões existentes, mas eu preciso desse tempo para resolver conflitos” (Supervisor Administrativo).

Os gestores se veem obrigados a reagir se quiserem manter controle de seus departamentos. Porém, nem sempre os conflitos são bem resolvidos, pois, segundo Mintzberg (1975), nenhuma organização é tão bem dirigida ou tão bem padronizada que possa se antecipar a todas as contingências típicas de um ambiente incerto (MINTZBERG, 1975).

Com relação ao papel de Administrador de Recursos, esse é o centro do sistema de tomada de decisões da organização, pois é no ato de escolha em que estão envolvidos recursos organizacionais significativos, que as estratégias ou as decisões são determinadas. Mintzberg (1975) encontrou evidências de que a alocação de recursos é basicamente constituída por três elementos: esquematização de tempo, programação do trabalho e autorização de ações. A maior complexidade é encontrada neste terceiro elemento.

Neste papel, os gestores determinam como a organização será projetada, e o modelo de relacionamento formal que determina como o trabalho deve ser dividido e coordenado (MINTZBERG, 1975). Os gestores foram indagados sobre se a determinação de como o trabalho deve ser coordenado entre a equipe é feita através da identificação de necessidades.

De acordo com os depoimentos, os gestores deixam claro que algumas tarefas são determinadas por eles, e que outras não são. O trecho a seguir ilustra esta ideia.

Há momentos que sim e há momentos que não, então depende muito. Tem momentos que sim, que eu coloco determinada pessoa para cuidar de tarefas específicas. E há momentos em que o time mesmo é quem determina quem fará as atividades, ou seja, eu vou direcionando com o desenvolvimento da pessoa, com as atividades que estão ali no escopo (Supervisor Administrativo).

Por fim, quanto ao quarto papel de decisão, Mintzberg (1975) enfatiza que o gestor é um negociador. Para o autor, este papel consiste no desempenho de funções de rotina, pois, além de ser parte integrante de seu trabalho, somente o próprio gerente possui autoridade da empresa para comprometer recursos e somente ele possui as informações que as negociações importantes exigem (MINTZBERG, 1975).

Quando questionados sobre a frequência com que negociam durante o desenvolvimento de suas atividades, os dois depoimentos abaixo são bem expressivos quanto a essa prática organizacional: “Eu negocio toda hora, o tempo todo” (Supervisor de Produção), e “Eu negocio todo dia, negocio prazo, escopo de alguma coisa, negocia tudo, sempre negociando” (Supervisor Administrativo).

Os trechos dos depoimentos confirmam o que Mintzberg (1975) acredita ser parte vital do trabalho gerencial. Para o autor, o gestor participa da negociação porque, como chefe, sua presença acrescenta credibilidade aos procedimentos e, como representante, ele representa a informação e o sistema de valores de sua organização, além de ter autoridade para comprometer os recursos da organização (MINTZBERG, 1975). Sendo assim, a negociação requer a presença de alguém com autoridade suficiente para comprometer a quantidade de recursos necessários, e fazê-lo rapidamente.

Diante do exposto, ressalta-se que os papéis gerenciais, nesses tempos caracterizados por constantes e aceleradas transformações em todos os cenários, e frente ao aumento da competitividade e necessidade de sobrevivência, são de extrema importância quando bem desenvolvidos. As organizações precisam contar com profissionais capazes de assumir responsabilidades, não só no que se refere ao ambiente externo, mas, principalmente, ao ambiente interno.

#### 4.5 ANÁLISE

Os gestores entrevistados, sujeitos deste estudo, criam a sua própria forma de fazer gestão, seja pela prática, vivenciando os desafios que surgem no cotidiano empresarial, seja pela liderança maior, por meio de metas que precisam das competências dos gestores para ser alcançadas. Para cada gestor entrevistado neste trabalho, a gestão possui um significado e é desenvolvida, na prática, de maneiras diferentes.

Fica evidenciado neste trabalho, confirmando as formulações de Mintzberg (1973), que os gestores entrevistados desempenham inúmeras atividades que confirmam folclores e fatos da gestão comprovados pelo autor. Entre os folclores estão: (a) os gestores são planejadores reflexivos e sistemáticos; (b) os gestores preferem sistemas formais de comunicação para a tomada de decisão; (c) os gestores mantêm mais relações hierárquicas

entre ele e seu superior imediato do que com subordinados e pares; e, por fim, (d) os gestores mantêm controle rígido do tempo de trabalho.

Os fatos encontrados neste trabalho são: (a) as atividades realizadas pelos gestores são geralmente caracterizadas por brevidade, variedade e as ações orientam-se fortemente para resultados; (b) as informações, em sua maioria utilizadas para a tomada de decisão, são preferencialmente extraídas de sistemas informais; (c) as atividades, no geral, tratam de relações laterais, com parceiros e pares; (d) os gestores entrevistados, em sua totalidade, não possuem controle rígido de seu tempo e atividades.

Com relação aos papéis gerenciais, os resultados apontam que, muito mais do que planejar, organizar, liderar e controlar, os gestores possuem inúmeras atividades organizacionais que ultrapassam a ideias propostas por Fayol (1990) sobre o gerenciamento. Ainda, neste estudo, ficam evidentes os papéis gerenciais propostos por Mintzberg (1975): papéis interpessoais, papéis de informação e os papéis de decisão.

Concordamos com Mintzberg e Quinn (2001) quanto ao papel de estrategista não estar concentrado em uma única pessoa, mas que pode ser desempenhado por diversos atores, em diferentes níveis organizacionais (funcionais, de negócios e corporativo). Isso implica que o papel de estrategista pode ser desempenhado por gestores, como os entrevistados nesta pesquisa e, portanto, o trabalho gerencial contemporâneo deve ser foco de análise, tendo em vista as mudanças em curso no ambiente empresarial.

Assim, os gestores vêm realizando suas atividades em um contexto em ampla transformação, cujos critérios de valor e de reconhecimento vêm sendo expressos em termos de resultados e *performance*, segundo uma lógica econômica. Para tal, os gestores desenvolvem seus próprios papéis e sua própria maneira de fazer gestão. As posições de liderança, em especial, encontram-se imbricadas de jogos de poder, com os quais os gestores devem aprender a lidar, desempenhando seus papéis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste trabalho consistiu em caracterizar o trabalho de gestores de uma unidade de uma empresa Multinacional do segmento de Agronegócio, bem como os mitos e fatos da gestão nas perspectivas dos entrevistados. Para a realização do objetivo central deste trabalho, os seguintes objetivos específicos se fizeram necessários: (a) Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

conhecer os significados de gestão para os gestores; (b) identificar mitos e fatos da gestão na perspectiva dos entrevistados; e (c) analisar os papéis gerenciais exercidos pelos gestores entrevistados.

Os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados de maneira satisfatória, pois os resultados confirmam as formulações de Mintzberg sobre a natureza do trabalho gerencial. Por meio dos depoimentos dos gestores entrevistados, conhecemos os significados de gestão em sua perspectiva, para os quais predominaram algumas características, entre elas a noção de acompanhar e gerenciar as pessoas com direção à entrega de resultados.

Com relação à identificação dos mitos e fatos da gestão na perspectiva dos entrevistados, bem como a análise dos papéis gerenciais exercidos pelos gestores entrevistados, confirmamos a existência dos mitos e fatos no cotidiano empresarial dos entrevistados, e identificamos os diversos papéis gerenciais, de acordo com as atividades que eles desempenham no ambiente de trabalho.

As contribuições deste trabalho, em termos práticos, residem no fato de que apontamos *o que um gestor faz e fazer gestão* pelos próprios gestores entrevistados, o que se revela necessário no ambiente corporativo contemporâneo, principalmente em cargos de liderança. Em termos teóricos, este trabalho contribui para a compreensão do modo como os profissionais estão agindo e reagindo ao desafiador e complexo ambiente corporativo no qual as empresas estão inseridas. Ainda, esta pesquisa contribui para o campo da administração estratégica, tendo em vista que o trabalho gerencial contribui para a formulação e implementação da estratégia organizacional. Neste sentido, é relevante observar que o trabalho gerencial deve ser desempenhado por pessoas preparadas para a tarefa, de forma a não causarem danos ao processo estratégico.

Em termos teóricos, este estudo oferece uma visão do trabalho do gestor contemporâneo, que atua em uma multinacional, à luz do estudo clássico de Mintzberg (1973), contribuindo para ampliar as reflexões sobre o trabalho gerencial na contemporaneidade. Isto pode estimular o estudo do trabalho gerencial em diferentes contextos, de modo a gerar teorias que ajudem na compreensão desse fenômeno complexo.

Em relação às limitações da pesquisa, apontamos que o fato de ter considerado apenas uma empresa não permite a generalização dos resultados e, ainda, o fato de que a aplicação de entrevistas, entre outras limitações, pode resultar em respostas incompletas

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

determinadas por razões conscientes ou inconscientes por parte dos entrevistados. Além disso, o estudo focalizou o trabalho do gestor na perspectiva de gestores, o que restringe os resultados no sentido de apreender o significado a partir de uma única perspectiva.

Na tentativa de oferecer uma agenda de pesquisas sobre o tema, indicamos: (a) acompanhamento *in loco* do trabalho de gerentes para identificar, no trabalho desenvolvido, a consciência dos próprios gerentes quanto ao que de fato é trabalho gerencial, bem como o que não é; (b) reaplicar esta pesquisa, comparativamente, com gestores de diferentes setores econômicos; (c) grupos focais com gestores para identificação da utilização de conhecimentos teóricos (aprendidos em cursos, especializações, etc.) e conhecimentos tácitos (aprendidos na prática do trabalho) quanto à tomada de decisão no ambiente corporativo; (d) analisar os resultados na perspectiva das diferenças entre gêneros; (e) pesquisar os mitos e folclores na atuação dos gestores de forma específica nas decisões e ações estratégicas; e, por fim, (d) entrevistas específicas com gerentes para identificar os jogos de poder que estão inseridos nas entrelinhas do desenvolvimento de suas atividades organizacionais.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F. AMORIM, A. N. Entre Magos e Magia: Como Gestores e Líderes se Efetivam na Organização. In: XXXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun., 1994.

BURNS, T., STALKER, G. M. **The management of innovation**. Great Britain: Tavistock Publications, 1971.

CUSTÓDIO, J.C.D; MACHADO, M.C.S.; FERREIRA, V.C. P.; DUSI, C.S.C.O. O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. In: SEGET, 10, 2013. **Anais...** Resende: AEDB, 2013.

DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. (org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.

ESTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial. **Revista de Administração**. v. 12, n. 6, p. 1-12, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HALES, C. P. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, vol. 23, n.1, p.88-115, January-1986.

JUNQUILHO, G S. Gestão e Ação Gerencial nas Organizações Contemporâneas: para além do “Folclore” e o “Fato”. **Gestão e Produção**: v. 8, n.3, p.304-318, Dezembro - 2001.

KATZ, R. L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**. Boston: Sep-Oct, Vol. 52, No. 5; p. 18 -27, 1974.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n.23, pp. 27-41, 2006.

LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C.; DIAS, B. O. S. V.; GUIMARÃES, L. V. M. Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 219-243, 2014. Disponível em: < <http://revistagt.fpl.edu.br/get> >. Acesso em: 10 abr 2014.

LUCENA, E. A.; CUNHA, J. C DE A. O trabalho dos gerentes industriais. In: ENEGEP, 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2001.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. The Manager’s Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**. Management Classics – p. 54-67, 1975.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Revisão Técnica: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Management Essencial** - A Essência do Premiado Managing, Para Gerentes Com Pouco Tempo. São Paulo: Bookman, 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. rev. 3 reimp. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RUGGIERO, A. P.; GODOY, A. S. A influência da Tecnologia da Informação no Trabalho Gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2005.

SARAIVA, L. A. S.; GRAMICELI, F. A atividade gerencial em uma montadora em Minas Gerais. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 10, n. 4, p. 17-32, 2003. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/caadm>>. Acesso em: 30 abr 2014.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, 1970.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TENGBLAD, S. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.7, p. 1437-1461, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YUKL, G. **The Importance of flexible Leadership**. Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology. San Francisco, CA, April, 2008.