



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA DESIGNAÇÃO
DE GERENTES NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
UM ESTUDO DE CASO
NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

LUIZ FRANÇA SILVA

**Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.**

FLORIANÓPOLIS

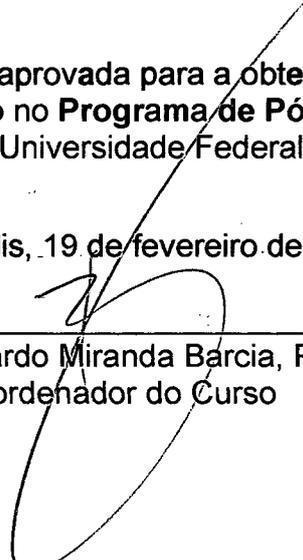
2001

Luiz França Silva

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA DESIGNAÇÃO DE GERENTES NAS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DE CASO
NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

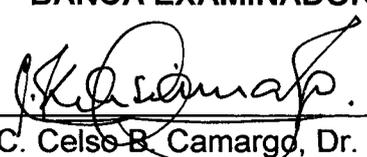
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de fevereiro de 2001



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador do Curso

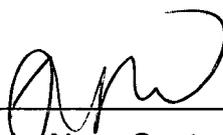
BANCA EXAMINADORA



Prof. C. Celso B. Camargo, Dr.
Orientador



Profa. Aline França de Abreu, Ph.D



Prof. Edvaldo Alves Santana, Dr.

DEDICATÓRIA

Às mulheres de minha vida,
Claudete, minha esposa,
Cynthia e Julia, minhas filhas notáveis,
por serem companheiras e estarem *verdadeira-*
mente comigo durante todos os meses que me de-
diquei a este trabalho.

Aos meus pais,
Jorge e Higina (em memória),
pela vida, pela educação e
pelos ensinamentos de fé e
perseverança.

À minha querida irmã e segunda mãe,
Maria, pelo incentivo, mostrando-me
que “longe é um lugar que não existe”.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela infinita bondade e luz do meu caminho.

Ao meu orientador e ex-companheiro de trabalho na ELETROSUL,
Prof. Celso, pelo voto de confiança e oportunidade de
mais uma vez trabalharmos juntos.

Aos professores do Curso de pós-graduação, em especial
à Profa. Aline, pela acolhida no IGTI.

Ao Prof. Edvaldo, pela amizade e colaboração.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio dos profissionais da MAESA e da GERASUL, em especial de Duílio Diniz de Figueiredo, Roberto Pizzato e Odilon da Gama Parente Filho. A todos meus agradecimentos por “abrirem-me as portas”, repassarem informações imprescindíveis à realização deste estudo e suporte técnico durante toda a fase da pesquisa de campo.

Agradeço profundamente ao meu grande amigo Gesinaldo Ataíde Cândido, Gil, pelas valiosas sugestões no decorrer do trabalho, e à Dorzeli, princesinha do IGTI, Ademir, Airton, Juan e Manoel, pela colaboração.

Obrigado aos demais colegas do IGTI e a todas as pessoas que, direta ou indiretamente contribuíram para que este sonho se tornasse possível.

A TODOS, MINHA REVERÊNCIA E GRATIDÃO

**“Se pararmos no caminho por algum motivo de desânimo, lembremos
que a vida é uma constante renovação de oportunidades
de seguir para a frente e para o alto!
E sempre vale a pena!”**

Autor Desconhecido

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRAT	xiii
1.INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Justificativa da Pesquisa.....	3
1.3 Problema da Pesquisa.....	3
1.4 Objetivos da Pesquisa.....	4
1.5 Organização do Trabalho.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Introdução	7
2.2 Conceitos e Tipologia das Alianças Estratégicas	8
2.3 O Setor Elétrico e a formação de Alianças Estratégicas no Brasil	12
2.4 Recursos Humanos e as Alianças Estratégicas	15
2.4.1 Administração de Recursos Humanos nas Alianças Estratégicas	16
2.4.2 Designação de Pessoas.....	19
2.4.3 A importância das Diferenças Culturais	22
2.4.4 Modelos para Seleção e Designação de Gerentes.....	26
3.METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1 Introdução	40
3.2 Contextualização do Estudo de Caso.....	40
3.3 Adaptação do Modelo do Perfil Gerencial Desejado	41
3.3.1 Descrição das Variáveis do Modelo	43
3.4 Estruturação da Pesquisa de Campo	44
3.4.1 Método de Abordagem.....	46
3.4.2 População Alvo.....	47
3.4.3 Instrumento de Pesquisa.....	47
3.4.4 Coleta de Dados.....	48
3.5 Tratamento dos Dados	50
4.RESULTADOS OBTIDOS	51
4.1 Introdução	51
4.2 Histórico da Aliança Estratégica Estudada	52
4.3 Perfil Empresarial/Organizacional da Aliança Estratégica	53
4.4 Perfil da Unidade de Análise Estudada.....	57
4.5 Apresentação dos Resultados Obtidos.....	58
4.5.1 Resultados quanto ao Perfil Sócio-demográfico	61
4.5.2 Resultados quanto ao Currículo Gerencial	66
4.5.3 Sistemas de Recompensa.....	76
4.5.4 Resultados da Pergunta Aberta.....	76
5.ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	78
5.1 Introdução	78
5.2 Metodologia de Análise	78
5.3 Análise do Perfil Sócio-Demográfico.....	82

5.4 Análise das Dimensões Gerenciais.....	88
5.5 Sistemas de Recompensas	109
6.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	111
6.1 Introdução	111
6.2 Considerações Finais.....	111
6.3 Conclusões	112
6.4 Recomendações	118
6.5 Limitações do Trabalho	119
6.6 Contribuições do Trabalho	119
7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
8. ANEXOS.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.01: Delineamento do projeto e encaminhamento da pesquisa.....	6
Figura 2.01: Principais classificações e tipologias das alianças de negócios.....	8
Figura 2.02: Recursos Humanos, estratégia, organização e ambiente.....	18
Figura 2.03: Processo de seleção focalizando variáveis de desempenho.....	20
Figura 2.04: Processo de seleção focalizando áreas gerais de seleção.....	20
Figura 2.05: Processo de seleção de gerentes internacionais.....	28
Figura 2.06: Localização dos candidatos do <i>pool</i>	29
Figura 2.07: Vantagens e desvantagens para seleção de candidatos do <i>pool</i> segundo a origem nacional.....	30
Figura 2.08: Planilha de seleção de candidatos.....	32
Figura 2.09: Avaliação individual de candidatos – <i>background</i> e requisitos.....	32
Figura 2.10: Estrutura básica do Sistema de Qualidade Gerencial.....	34
Figura 2.11: Estrutura modular do Perfil Gerencial Desejado.....	35
Figura 2.12: Estrutura modular do Perfil Gerencial Real.....	36
Figura 2.13: Estrutura básica do módulo de Avaliação de Desempenho Gerencial.....	37
Figura 2.14: Aspectos Complementares da Qualidade Gerencial.....	38
Figura 3.01: Diagrama do Perfil Profissional Desejado.....	42
Figura 3.02: Roteiro da pesquisa de campo.....	49
Figura 4.01: UHE de Machadinho.....	52
Figura 4.02: Composição Acionária do Consórcio.....	53
Figura 4.03: Grupo de Empresas que constituem a MAESA.....	54
Figura 4.04: Estrutura Operacional do Empreendimento UHE Machadinho.....	55
Figura 4.05: Estrutura Organizacional do CONSÓRCIO MACHADINHO.....	56
Figura 4.06: Relacionamento entre os parceiros do Consórcio.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.01: Perfil da Unidade de Análise Estudada	58
Gráfico 4.02: Respostas por Formação Acadêmica Desejada	61
Gráfico 4.03: Respostas por Formação Acadêmica Real	61
Gráfico 4.04: Respostas por Experiência Profissional Desejada	62
Gráfico 4.05: Respostas por Experiência Profissional Real	62
Gráfico 4.06: Respostas por Faixa Etária Desejada	63
Gráfico 4.07: Respostas por Faixa Etária Real	63
Gráfico 4.08: Respostas por Local de Recrutamento Desejado	64
Gráfico 4.09: Respostas por Local de Recrutamento Real	64
Gráfico 4.10: Respostas por Estágio de Ciclo de Vida Familiar Desejado	65
Gráfico 4.11: Respostas por Estágio de Ciclo de Vida Familiar Real	65
Gráfico 4.12: Técnicas Específicas- Respostas p/nível de conhecimento desejado	66
Gráfico 4.13: Técnicas Específicas- Respostas por nível de preparação pessoal	66
Gráfico 4.14: Técnicas Gerais – Respostas por nível de conhecimento desejado	67
Gráfico 4.15: Técnicas Gerais – Respostas por nível de preparação pessoal	67
Gráfico 4.16: Novas Tecnologias – Respostas por nível de conhecimento desejado	68
Gráfico 4.17: Novas Tecnologias – Respostas por nível de preparação pessoal	68
Gráfico 4.18: Dimensão Interpessoal – Respostas por nível de conhecimento desejado	69
Gráfico 4.19: Dimensão Interpessoal – Respostas p/nível de preparação pessoal	69
Gráfico 4.20: Dimensão Normativa – Respostas por nível de conhecimento desejado	70
Gráfico 4.21: Dimensão Normativa– Respostas por nível de preparação pessoal	70
Gráfico 4.22: Dimensão Conceitual – Respostas por nível de conhecimento desejado	71
Gráfico 4.23: Dimensão Conceitual – Resposta por nível de preparação pessoal	71
Gráfico 4.24: Cultura Geral – Respostas por nível de conhecimento desejado	72
Gráfico 4.25: Cultura Geral – Respostas por nível de preparação pessoal	72
Gráfico 4.26: Cultura Organizacional – Respostas por nível de conhecimento desejado	73
Gráfico 4.27: Cultura Organizacional – Respostas por nível de preparação pessoal	73
Gráfico 4.28: Características Psicológicas– Respostas p/nível de conhecimento desejado	74
Gráfico 4.29: Características Psicológicas – Respostas por nível preparação pessoal	74
Gráfico 4.30: Caract. Pessoais Positivas – Respostas por nível de conhecimento desejado	75
Gráfico 4.31: Caract. Pessoais Positivas: Respostas por nível de preparação pessoal	75
Gráfico 4.32: Sistemas de Recompensa Desejados	76
Gráfico 5.01: Formação Acadêmica Real e Desejada	83
Gráfico 5.02: Experiência Profissional Real e Desejada	84
Gráfico 5.03: Faixa Etária Real e Desejada	86
Gráfico 5.04: Local de Recrutamento Real e Desejado	87
Gráfico 5.05: Estágio de Ciclo de Vida Familiar Real e Desejado	88

Gráfico 5.06: Dimensão Tecnológica - Técnicas Específicas – Perfil Real.....	89
Gráfico 5.07: Dimensão Tecnológica –Técnicas Específicas – Perfil Desejado	90
Gráfico 5.08: Dimensão Tecnológica –Técnicas Gerais – Perfil Real.....	91
Gráfico 5.09: Dimensão Tecnológica em Técnicas Gerais – Perfil Desejado	92
Gráfico 5.10: Dimensão Tecnológica – Novas Tecnologias – Perfil Real	93
Gráfico 5.11: Dimensão Tecnológica – Novas Tecnologias – Perfil Desejado	94
Gráfico 5.12: Dimensão Interpessoal - Perfil Real	96
Gráfico 5.13: Dimensão Interpessoal - Perfil Desejado	97
Gráfico 5.14: Dimensão Normativa - Perfil Real	98
Gráfico 5.15: Dimensão Normativa - Perfil Desejado	99
Gráfico 5.16: Dimensão Conceitual - Perfil Real.....	100
Gráfico 5.17: Dimensão Conceitual - Perfil Desejado.....	101
Gráfico 5.18: Cultura Geral - Perfil Real	102
Gráfico 5.19: Cultura Geral - Perfil Desejado.....	103
Gráfico 5.20: Cultura Organizacional - Perfil Real	104
Gráfico 5.21: Cultura Organizacional - Perfil Desejado	105
Gráfico 5.22: Características Psicológicas - Perfil Real.....	107
Gráfico 5.23: Características Pessoais Positivas- Perfil Real.....	107
Gráfico 5.24: Características Psicológicas - Perfil Desejado	108
Gráfico 5.25: Características Pessoais Positivas - Perfil Desejado	108
Gráfico 5.26: Sistemas de Recompensas.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.01: Outras Características sugeridas para a composição do Perfil Profissional	
Desejado de Gerentes de AE do Setor Elétrico.....	77
Quadro 5.01: Variáveis do Perfil Sócio-Demográfico.....	79
Quadro 5.02: Dimensões Gerenciais Estudadas.....	79
Quadro 5.03: Critérios de classificação dos resultados obtidos quanto às Dimensões Gerenciais	80
Quadro 5.04: Critérios de identificação dos focos de importância/irrelevância e competência gerencial forte/fraco das Dimensões Gerenciais estudadas.....	81
Quadro 6.01: Perfil Gerencial Estratégico identificado.....	114
Quadro 6.02: Perfil Gerencial Tático identificado.....	115
Quadro 6.03: Perfil Gerencial Operacional identificado.....	116

RESUMO

O principal propósito deste trabalho é apresentar uma ampla e profunda avaliação das competências essenciais vinculadas ao perfil profissional desejado para seleção/designação de gerentes de alianças estratégicas do Setor Elétrico Brasileiro. O trabalho foi direcionado para a investigação e análise das características mais importantes que devem possuir os executivos/gerentes envolvidos no processo de formação e administração destas alianças estratégicas. A pesquisa integrou um Estudo de Caso desenvolvido com o patrocínio do CONSÓRCIO MACHADINHO, uma aliança estratégica formada para construir e operar a Usina Hidrelétrica de Machadinho, em Santa Catarina. Os resultados obtidos permitiram identificar, sob a percepção dos gerentes formadores de opinião, população alvo da pesquisa, três perfis profissionais desejados distintos: gerencial estratégico, tático e operacional, destacando-se atributos sócio-demográficos, dimensões gerenciais e mecanismos de recompensa que refletem com profundidade às características e desejos da gerência moderna.

ABSTRACT

The main purpose of this dissertation is to present a broad and thorough evaluation of the skills requisite for the desired professional profile in the selection/designation of strategic alliance managers in the Brazilian electrical sector. The dissertation investigates the most important characteristics required of executives/managers involved in the process of formation and administration of these strategic alliances. The research entailed a case study developed under the auspices of CONSÓRCIO MACHADINHO, a strategic alliance created to build and operate the USINA HIDRELÉTRICA DE MACHADINHO, in Santa Catarina, Brazil. The findings allowed, according to the perception of the opinion formation managers—the targets of the research population—the identification of three different desired professional profiles: strategic, tactical and operational managerial, emphasizing their social-demographic aspects, managerial dimensions and reward mechanisms that deeply reflect the characteristics and aspirations of modern management.

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1 Introdução

A globalização dos negócios transforma o mundo. Caem barreiras, fronteiras se expandem, culturas e costumes tendem a se misturar. Intensificam-se os negócios competitivos. Para o Ministério de Minas e Energia (MME), a economia brasileira tem que se adequar rapidamente ao novo cenário mundial. O setor elétrico, como um vetor de múltiplas relações com todos os demais setores da economia, deve ser um paradigma de eficiência. As eventuais ineficiências na indústria de eletricidade afetam todo o tecido econômico; daí a importância das reformas setoriais serem as melhores possíveis, implantadas rapidamente, mas com uma perspectiva de longo prazo e voltadas para a promoção da eficiência econômica energética.

Diante da incapacidade de promover os investimentos necessários à modernização do Setor Elétrico Brasileiro – SEB, o governo federal persegue a reforma setorial, através da desregulamentação, para garantir a expansão do setor elétrico e, assim, assegurar o abastecimento a longo prazo e o fornecimento de energia dentro de uma harmonia do binômio qualidade e preço.

Em junho de 1997, surge o projeto de remodelagem do SEB. Inicia-se o processo de privatização do setor elétrico. O novo modelo favorece a privatização das geradoras e a comercialização de energia em mercado aberto, com livre opção de compra para os grandes consumidores finais.

Porém, obras vinham sendo postergadas há alguns anos devido à escassez de recursos que pairava sobre o setor elétrico. Este quadro de dificuldades financeiras levou o setor a buscar soluções que viabilizassem a construção de usinas. Para promover os novos investimentos, as **alianças estratégicas** surgem como forma de adquirir e sustentar vantagens competitivas a longo prazo. Neste contexto, estamos entendendo uma aliança estratégica como a associação, de curta ou longa duração, entre uma ou mais empresas com uma estratégia fundamental de negócios, para atuar em ambientes competitivos.

Contudo, tão importante quanto a administração de recursos financeiros e físicos em uma aliança estratégica é a escolha dos recursos humanos para con-

duzir o seu processo de negociação e administração pois, segundo Lorange & Roos (1996), o sucesso a longo prazo de uma aliança estratégica dependerá crucialmente das escolhas das pessoas chaves envolvidas no processo.

É fundamental, ainda, que haja, sobretudo, um senso de maturidade, um clima de confiança para que os executivos certos, no lugar certo, cuidem da direção do negócio, criem valor e conquistem a vantagem competitiva adicional esperada pelos sócios da aliança.

Discussões acadêmicas, empresariais e de gestores de recursos humanos revelam que a seleção e/ou designação de gerentes para uma aliança estratégica deve ir além da percepção unidimensional da especialidade técnica como sendo a variável de controle para a tomada de decisões dos sócios da empresa.

Neste contexto, a escolha do tema desta pesquisa surge em torno da definição do perfil profissional desejado dos gerentes designados pelas empresas-mães para atuarem no processo de negociação e administração de uma aliança estratégica. Contar com gerentes altamente capacitados e com perfis adequados para desempenharem as diversas funções gerenciais trará significativos benefícios para a organização.

Na visão de Lezana (1994), o perfil gerencial desejado está inserido no conceito de qualidade gerencial, que tem como meta a busca das características e atributos gerenciais mais adequados ao cumprimento da missão e objetivos empresariais.

O foco da pesquisa é um Estudo de Caso no âmbito de uma Aliança Estratégica no Setor Elétrico Brasileiro, considerando que a formação das alianças estratégicas no setor é crescente e tem implicações nos recursos humanos, pois envolvem indivíduos com formação, cultura e costumes diferentes. Portanto, num mundo de negócios cada vez mais competitivo, a ação gerencial é de fundamental importância para o sucesso empresarial, por isso, é preciso estruturar e mobilizar esta ação para torná-la mais eficaz na obtenção de resultados desejados. Os "inputs" da pesquisa são as opiniões dos gerentes envolvidos na condução do processo de formação e gestão da aliança, que per-

mitirão uma melhor visualização e compreensão dos diversos aspectos em estudo.

1.2 Justificativa da Pesquisa

A realização da presente pesquisa tem sua **justificativa** baseada na necessidade de que é preciso minimizar o *gap* entre a teoria e a prática, tendo em vista que os indivíduos que aparecem para negociar uma aliança estratégica representam interesses de organizações e países, estando, portanto, inseridos num cenário que requer conhecimentos e domínio de assuntos que vão além da dimensão da especialidade técnica.

A partir destas considerações, tomam-se como **premissas básicas** do trabalho as seguintes questões:

- a) Quais os critérios adotados pelas empresas-mães para selecionar as pessoas que irão gerenciar o processo de formação e implementação das alianças estratégicas?
- b) Quais os atributos necessários para a eficiência, eficácia e efetividade das práticas gerenciais adotadas pelas pessoas selecionadas para as funções da aliança?
- c) Como estão sendo preparados os negociadores das alianças?
- d) As empresas interessadas em alianças estratégicas estão considerando cuidadosamente os aspectos de recursos humanos, reunindo equipes apropriadas para a tarefa de formação/negociação?

Estas premissas foram levantadas a partir das percepções decorrentes das leituras realizadas sobre o tema.

1.3 Problema da Pesquisa

Em decorrência do exposto acima, o **problema da pesquisa** fica evidenciado na seguinte pergunta:

“Quais as características mais importantes que devem possuir os executivos/gerentes envolvidos no processo de negociação e administração das alianças estratégicas no Setor Elétrico Brasileiro?”

1.4 Objetivos da Pesquisa

Diante desta problemática, a proposta do processo de investigação da dissertação tem como **objetivo geral**:

“Identificar as dimensões e os atributos gerenciais mais relevantes a serem considerados no processo de formação e gestão de alianças estratégicas na perspectiva dos gerentes diretamente envolvidos, utilizando um modelo adaptado para este fim”.

Propõe-se, também, como **objetivos específicos**:

1. Investigar quem são as pessoas que aparecem para negociar com os parceiros;
2. Identificar as dimensões gerenciais e atributos sócio-demográficos, que poderão orientar a formação do perfil profissional desejado do futuro negociador e administrador de uma aliança estratégica.
3. Identificar os mecanismos de recompensa que afetam ou são de interesse dos gerentes designados.
4. Comparar o padrão de referência encontrado com os perfis reais dos gerentes envolvidos no processo de formação da aliança.
5. Examinar o conceito de qualidade gerencial para selecionar e formar gerentes para posições-chaves de alianças estratégicas.

Formalizados os componentes estruturais desta dissertação, cabe ressaltar que o trabalho apresenta limitações, portanto não tem intenção de ser um estudo conclusivo ou mesmo definitivo. Dada a sua abrangência, a validade da pesquisa é interna, assim os resultados encontrados não podem ser generalizados sem as devidas precauções, para o âmbito do Setor Elétrico.

1.5 Organização do Trabalho

Esta dissertação está organizada em (seis) capítulos. O primeiro inicia com a presente introdução, na qual se evidenciam a justificativa, os objetivos, o problema e a importância do trabalho.

O segundo capítulo trata do referencial teórico sobre as alianças estratégicas. Está dividido em três partes. Na primeira parte, apresentam-se os princi-

país conceitos e tipologias das alianças estratégicas. Em seguida, examinam-se o setor elétrico brasileiro e a formação das alianças estratégicas. Na terceira e última parte do capítulo, busca-se, na literatura existente, a visão de autores e pesquisadores sobre os diversos aspectos e métodos que envolvem a seleção e designação de recursos humanos para uma posição na aliança estratégica.

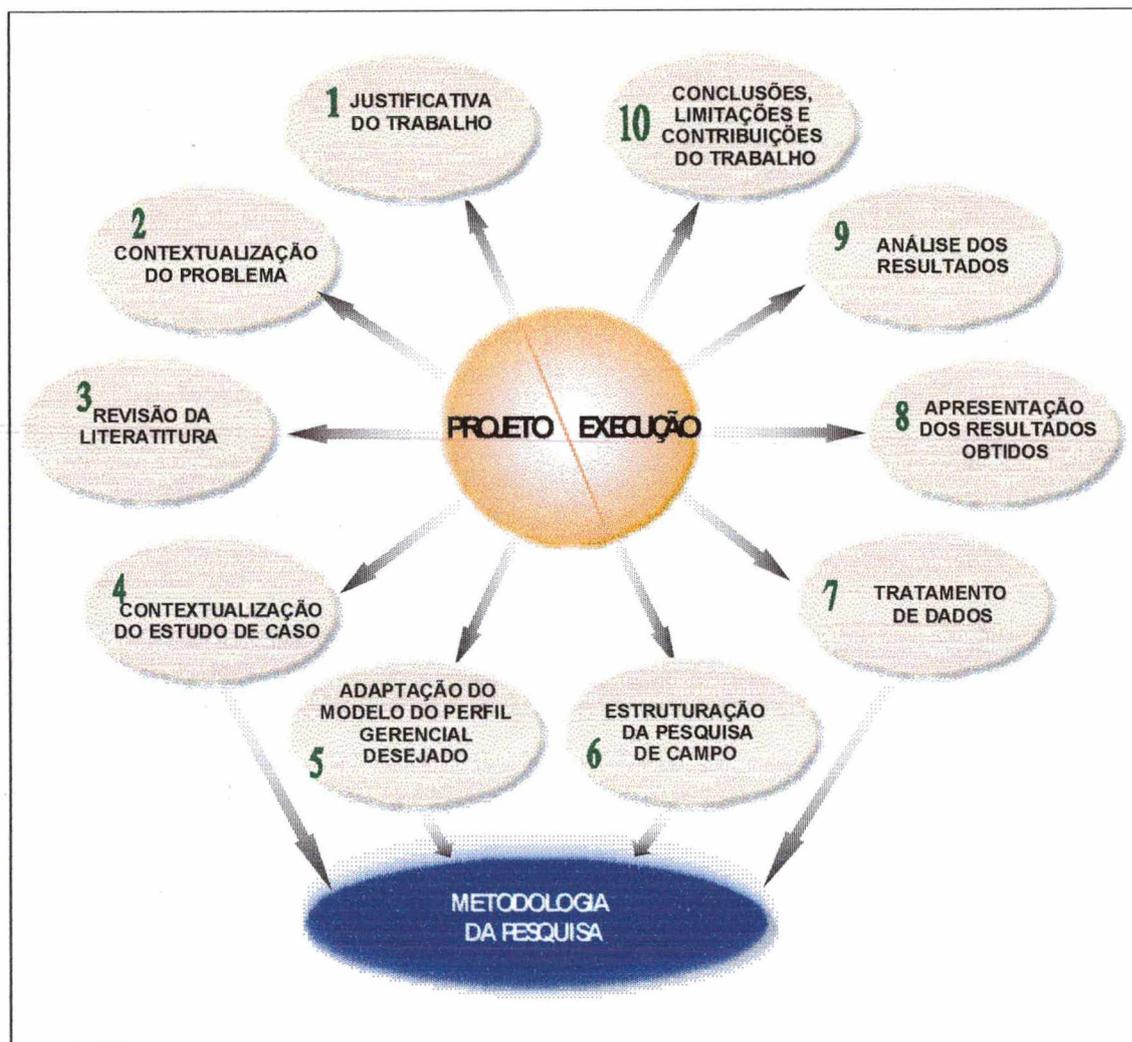
O terceiro capítulo se ocupa fundamentalmente da descrição da metodologia utilizada para definir o modelo do perfil gerencial desejado aplicado, assim como o método através do qual todos os subsídios foram coletados, analisados, selecionados e consolidados para identificar os requisitos, atributos e o grau de importância das dimensões gerenciais analisadas.

O quarto e o quinto capítulos tratam dos resultados obtidos e da análise dos resultados. No quarto capítulo, apresenta-se a aliança estratégica estudada, percorrendo sobre o perfil empresarial/organizacional e intenção estratégica das empresas-mães; em seguida são descritos os resultados dos dados coletados a partir da aplicação da metodologia. No quinto capítulo são examinados os resultados alcançados pela investigação, fazendo-se um cruzamento dos dados obtidos com os pontos comuns diagnosticados. Analisam-se, também, os perfis reais dos gerentes pesquisados, comparando-os àqueles considerados adequados para o exercício da função exigida à aliança estratégica.

Nas conclusões do trabalho, capítulo seis, discutem-se genericamente os resultados encontrados, assim como um conjunto de ações de administração de recursos humanos recomendáveis, para se obter níveis adequados de qualidade gerencial para uma organização do setor elétrico envolvida numa aliança estratégica, apresenta-se uma exposição de motivos sobre as limitações e contribuição do trabalho no âmbito acadêmico e empresarial.

A figura 1.01 na página seguinte apresenta uma ilustração do delineamento e encaminhamento da pesquisa.

Figura 1.01: Delineamento do projeto e encaminhamento da pesquisa.



2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Fazendo uma analogia entre política e alianças estratégicas, verifica-se que, ao longo da história do mundo, as revoluções políticas tendem a atingir ações violentas e devastadoras que fazem grandes manchetes e rapidamente mudam o curso da história. Em negócios, porém, as revoluções são diferentes. Em geral tomam forma silenciosa, crescem em passos graduais e permanecem quase anônimas até seu impacto se espalhar de maneira poderosa e devastadora, tendo, desta forma, apanhado muitos executivos despreparados. No início dos anos 90, Paul Lawrence, da Harvard Business School, já afirmava que “durante a década de 90, gerentes seriam ou parte de uma aliança ou estariam competindo com ela” (Lynch, 1996).

Contudo, as alianças de negócios não são uma ferramenta exatamente nova. Elas estão enraizadas no passado e podem ser encontradas nas grandes iniciativas dos séculos XVIII e XIX, e também no início do século XX. A partir da década de 90, a globalização do mercado, aliada à desregulamentação da economia, introduzida no mundo pela união de forças poderosas, provocou fortes impactos na ordem econômica, social e em sistemas de negócios em quase todos os continentes. O mundo foi reformulado ao longo de suas fronteiras econômicas com a formação dos blocos de países. Alianças cresceram entre nações e grupos de nações e se multiplicaram entre empresas ao redor do mundo.

Todavia, ainda é dada pouca ênfase à administração da aliança, e sua prática continua sendo desafiante. Sporkman (1998) explica que é dada pouca atenção ao gerente como figura central na determinação do sucesso/fracasso de uma aliança e Havey (1997) cita que a deficiência da qualidade do gerente é o limite mais significativo na expansão das corporações.

O referencial teórico exposto neste capítulo não tem a pretensão de ser exaustivo e conclusivo, sobretudo, porque o assunto tratado é complexo e ne-

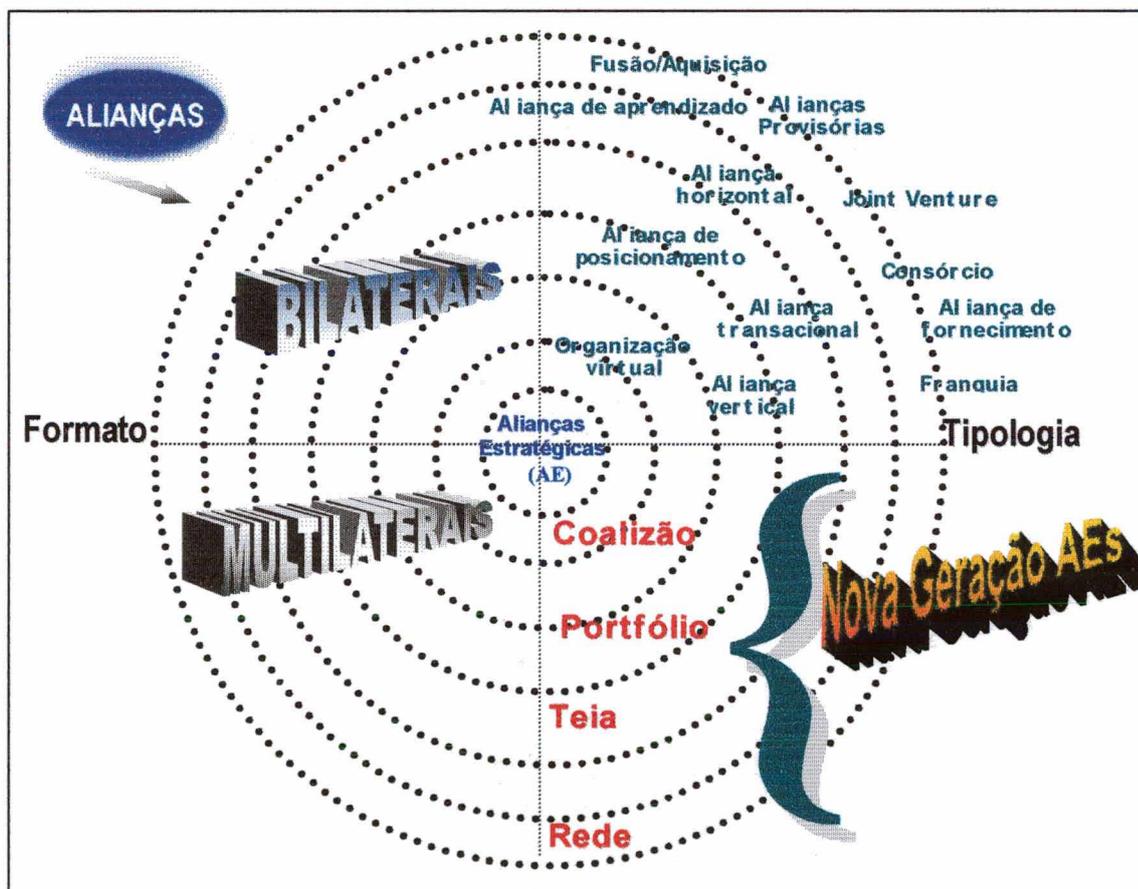
cessita de uma vasta leitura. Assim, optou-se por focalizar alguns tópicos considerados concernentes ao objetivo deste trabalho.

2.2 Conceitos e Tipologia das Alianças Estratégicas

Diante das várias abordagens existentes na literatura sobre alianças de negócios, é importante compreender o foco e a diferenciação entre elas.

A partir de uma tipologia (ver figura 2.01), selecionada em decorrência das leituras realizadas sobre o tema, cabe examinar o **glossário de termos** que caracteriza estes diferentes tipos de alianças:

Figura 2.01: Principais classificações e tipologias das alianças de negócio



Fonte: Hamel & Doz (1999), Gomes-Casseres (1999), Lynch (1996), Lorange & Roos (1996).

Hamel & Doz (1999), ao analisarem as vantagens das alianças estratégicas no ambiente empresarial, revelam que elas caminham cada vez mais em direção a novos formatos. Em sua tipologia, classificam as alianças em: **bilaterais**

(envolvendo a participação de duas empresas) e **multilaterais** (com várias empresas). Neste contexto, os autores propõem uma definição para **aliança** e para algumas de suas modalidades com as seguintes terminologias:

– **Aliança**: “uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais companhias que tenham interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum - **Aliança estratégica**: é uma associação com uma estratégia de negócios fundamental, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta” p.70;

– **Aliança Horizontal**: “associação que se estabelece com outras companhias para se ter acesso a competências complementares. Essas competências costumam estar vinculadas às informações, à pesquisa e ao desenvolvimento e são importantes para aproveitar alguma oportunidade específica de negócio” p.70;

– **Aliança Transacional**: “acordo de alcance limitado e com um objetivo comum. Por exemplo, nas áreas de compras ou de marketing de duas ou mais empresas ou nas campanhas de publicidade cooperativa” p. 70;

– **Aliança Vertical** : “associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentam maior economia de escala em certos processos. Por exemplo, um dos sócios pode ter um processo melhor ou mais eficiente para fabricação, distribuição ou venda de um produto” p.70.

Na concepção dos autores, a nova geração das alianças ou formato da multilateralidade de associação pode incorporar uma das quatro versões:

– **Redes de alianças**: “série de vínculos que se estabelecem entre um grupo de empresas afins, para compartilhar informações, reputação, contatos ou referências com base mútua e/ou agir de formar compartilhada e coordenada, a fim de fortalecer a posição competitiva diante dos membros e não membros” p.70;

– **Portfólio de Alianças**: trata de uma empresa com muitas alianças. Pode ser definido, também, como um grupo de alianças bilaterais e separadas, estabelecidas por uma empresa ou como um conjunto desconexo de alianças bilaterais” p.70 ;

– **Teia ou web de alianças:** “grupo de alianças mais interdependente do que um portfólio, mas menos uniforme do que uma rede. Opera independentemente, mas é estrategicamente interdependente para cada sócio envolvido. A complexidade é crescente, cada vez mais uma aliança se “encaixa” em alianças maiores” p.70;

– **Coalizão competitiva:** “aliança temporária, sem obrigações legais, entre uma ou mais empresas, que se realiza para alcançar objetivos ou padrões específicos. Esse tipo de aliança dinâmica costuma servir como uma rede virtual de aprendizado, em que cada aliança contribui para enriquecer a base de competência da empresa, e também permitir gerar opções em situações de alto nível de incerteza” p.70.

Para Gomes-Casseres (1999), toda a aliança é estratégica, mas se não faz parte da estratégia global da empresa, fracassa antes de agregar valor aos parceiros. O autor explica que dependendo da estratégia, as alianças podem ter vários objetivos e as classifica considerando a combinação destes objetivos em:

– **Alianças de Aprendizado:** “servem para desenvolver novas tecnologias através da pesquisa colaborativa ou da transferência de capacidades entre os parceiros” p.60;

– **Aliança de fornecimento :** “tem como meta aproveitar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro produtos e/ou serviços” p.60;

– **Aliança de Posicionamento :** “tem como meta ajudar as outras partes a entrar em novos mercados ou a expandir os já existentes” p.60.

Lorange & Roos (1996), ao estudarem o processo de formação das alianças estratégicas, mostram que uma preocupação fundamental das empresas envolvidas no processo é a dimensão do capital e os recursos organizacionais (pessoas, tecnologias, assessoria, etc.) a colocar e a recuperar. A partir daí, os autores sugerem quatro estruturas possíveis de aliança:

– **Aliança Provisória:** neste tipo de aliança os recursos destinados a sua formação são escassos e os recursos gerados devem retornar às empresas-

mães. Além disso, quando o propósito físico da cooperação provisória é atingido, esse tipo de aliança estratégica tende a parar de existir.

– **Alianças Estratégicas Tipo Consórcio:** comumente este tipo de associação ocorre quando uma das partes é seguidora de posição competitiva. Nestas alianças, as entradas de capital são maiores e os recursos gerados tendem a retornar a cada uma das empresas sócias.

– **Joint Ventures Baseadas em Projeto:** neste tipo de associação, as empresas-mães colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto como resultados financeiros (dividendos, royalties etc.). Trata-se de uma aliança estratégica para agilizar a distribuição de tecnologias.

– **Joint Ventures Plenas:** nesta forma de parceria ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança (exceto dividendos, pagamento de royalties, etc.). Este tipo de aliança estratégica pode ser caracterizado como a criação de uma entidade organizacional mais ou menos autônoma com vida estratégica própria.

As alianças estratégicas assumem ainda outras variações de tipologias e aplicações em função do tipo de ambiente de negócios em que a organização ou grupo de organizações atue, (Cândido 2000) em termos de pressões ambientais, que envolvem pessoas, estratégia, estrutura organizacional, tecnologia, etc. Algumas dessas variações são as formações de alianças de franquia, fusão e aquisição, organizações virtuais, clusters (aglomerados), etc.

Para estas formas de alianças, são propostas as seguintes definições:

– **Alianças de Franquia:** é um sistema de múltiplas alianças em que a sócia principal detém a tecnologia e a integra com outras empresas através de acordo de licença (Lynch, op. cit.);

– **Fusão e aquisição:** é a união de duas ou mais empresas para fortalecer-se, tornando-se muito mais dominante, dividindo o mercado com uma economia de escala, tornando-se em uma só. A aquisição pode ser uma ferramenta eficaz se a empresa compradora tiver habilidade para controlar períodos de mudanças tumultuadas e rápidas (Lynch, op. cit.).

– **Organizações Virtuais:** “alianças temporárias entre indivíduos e/ou organizações que formam parte de uma rede e juntos possuem as habilidades necessárias para produzir e oferecer rapidamente um produto ou serviço específico que o mercado exige” (Hamel & Doz op. cit., p.70).

Mais recentemente, Porter (1999, p. 100) aprofunda os conceitos de **aglomerados** como uma forma específica de aliança envolvendo toda cadeia de valor de um determinado setor da economia. Ele define os aglomerados como: “agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. As fronteiras de um *cluster* são definidas pelos elos e pela interdependência entre os diferentes setores e instituições”.

Além disso, as alianças estratégicas também podem ser caracterizadas de **homogêneas/heterogêneas** (quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre seus componentes) e **formais/informais** (quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos) Cândido (2000).

2.3 O Setor Elétrico e a formação de Alianças Estratégicas no Brasil

O quadro de crise vivido pela economia nacional desde o início do anos 80 refletiu de forma significativa no setor elétrico, que respondia por 10% dos investimentos realizados no país. De fato, as inversões, que atingiram cerca de US\$ 9 bilhões em 1987, caíram 4,5 bilhões nos últimos anos. Desta forma, as pressões sobre o fluxo de caixa exercidas pelo serviço da dívida e a política continuada de contenção tarifária compuseram um quadro de crise econômico-financeira, agravado por uma crise político-institucional, dentro do qual as consequências mais visíveis foram as inadimplências generalizadas entre as concessionárias e o elenco de quase duas dezenas de obras paralisadas.

Por outro lado, alguns princípios devem ser considerados, de forma que a empresa não venha a sofrer questionamentos de ordem jurídica ou ética sobre seu comportamento no processo de seleção, quando da formação de parcerias, seja parceria referente à transmissão, distribuição ou geração de energia elétrica:

- transparência e lisura do processo;
- igualdade de oportunidades dos participantes;
- equidade comercial; e
- menor custo de energia para o consumidor.

Segundo Borenstein e Camargo (1997), para que o setor elétrico mantenha o suprimento de energia elétrica em um nível adequado, sob o enfoque econômico, social e ecológico, é necessário que ele esteja em dia com o desenvolvimento tecnológico em nível mundial. A necessidade de manutenção desta liderança tecnológica, assim como uma visão crítica do modelo de desenvolvimento em vigor e das estratégias de conflito permanentes com fornecedores, distribuidores e principalmente competidores, levam a alternativas de alianças estratégicas que garantam a sobrevivência e o desenvolvimento empresarial. Estas alianças podem ser com fornecedores, distribuidores, empresas, universidades e/ou centro de pesquisas não diretamente envolvidos no negócio.

Frente à falta de capacidade financeira do Estado para investir no setor, a associação de estatais brasileiras com empresas privadas tornou-se inevitável.

Ainda segundo os autores, a modernização necessária do setor elétrico para manter a qualidade do sistema, à medida que aumenta o nível de demanda e os requisitos maiores de qualidade, passa pela utilização da informática em alta escala, pela digitalização de usinas e subestações e pelo emprego da robótica em tarefas de manutenção. Criam-se, também, desta forma, condições para alianças entre concessionária de energia elétrica com universidades e centros de pesquisa que já dispõem de alto grau de desenvolvimento e experiência na utilização destas tecnologias. Uma outra opção que deve ser analisada é a possibilidade de alianças com fabricantes de equipamentos elétricos, com o intuito de construir parcerias que permitam o desenvolvimento de novos equipamentos e a busca de novos materiais, procurando uma operação mais eficiente da rede elétrica, com menos perdas e maior confiabilidade.

Considerando os aspectos legais que norteiam e limitam o relacionamento comercial entre concessionários de energia elétrica e seus consumidores e as possibilidades de negociação de bem público, são analisadas as várias formas de participação de terceiros, que podem variar entre:

- pré venda de energia;
- títulos de energia;
- constituição de empresa de capital partilhado pela concessionária e terceiros;
- consórcio de autoprodutores, misto e de concessionárias; e
- cessão de disponibilidade de energia associada a arrendamento.

Através do Decreto 915, de 6 de setembro de 1993, a União autorizou a formação de consórcio por empresas interessadas na geração de energia elétrica a ser utilizada nas respectivas unidades consumidoras.

Por enquanto, os maiores parceiros das concessionárias nos projetos em curso são os chamados autoprodutores, grupos ou empresas grandes consumidoras de energia, aí se incluem companhias siderúrgicas, de alumínio e petroquímicas, entre elas a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), os grupos Gerdau e Votorantim, a Alcoa Alumínio S.A. e Opp Petroquímica. Além destes, incluem-se também os grupos como Camargo Corrêa e Inepar Energia.

Com a desregulamentação do setor, recursos privados e retomada de obras paradas, os investimentos para a geração de energia na região Sul, por exemplo, atingirão cerca de 5 bilhões e 100 milhões de dólares até o ano de 2.003.

O maior empreendimento de hidrelétrica na América do Sul em construção com a iniciativa privada via consórcio é a Usina de Itá, localizada no Rio Uruguai, na divisa dos municípios de Itá (SC) e Aratiba (RS), com capacidade instalada de 1450 MW de energia. O investimento deste projeto é da ordem de R\$ 1 bilhão e sua capacidade instalada é de 1.450 MW de energia, já tendo máquina em operação.

Sob o ponto de vista social e ambiental, estas empresas têm um compromisso com o desenvolvimento econômico e sustentável da região, gerando milhares de empregos diretos e indiretos e buscando preservar o meio ambiente no qual implanta suas usinas.

2.4 Recursos Humanos e as Alianças Estratégicas

A diversidade das alianças estratégicas é crescente e tem implicações importantes na administração dos recursos humanos. Portanto, é necessário investigar e estudar não só a sua estrutura conceitual, importância e desafios, como são formadas e como evoluem os processos administrativos e problemas contextuais das alianças de negócios, mas, principalmente, como deve ocorrer a designação de pessoas (recursos humanos) para os papéis de negociadores e consolidadores do processo.

Notadamente, pessoas com formação, cultura e costume diferentes representam interesses de organizações ou de países nas alianças estratégicas. Por conseguinte, uma aliança estratégica é moldada por essas pessoas e suas escolhas são uma etapa vital para o planejamento e sucesso da parceria (Lorange & Roos, op. cit.).

Entretanto, os autores entendem que uma aliança estratégica, antes de mais nada, só deve ser estruturada desde que ambas as partes tenham uma **intenção estratégica** de que a mesma seja realmente bem sucedida.

Uma intenção estratégica, conforme Hamel & Prahalad (1989:5), envolve duas dimensões:

- 1º. considera uma posição de liderança desejada e estabelece o critério que a organização usará para mapear seu progresso; e
- 2º. envolve também um processo gerencial ativo que inclui: focalizar a atenção da organização sobre a essência do ganho; motivar as pessoas comunicando o valor do alvo; deixar espaço para as contribuições individuais e da equipe; manter o entusiasmo fornecendo novas definições operacionais decorrentes de mudanças circunstanciais; e usar consistentemente a intenção para orientar as alocações de recursos.

Identificam, ainda, três características típicas do significado da intenção estratégica:

1. ela capta a essência do ganho;
2. é estável no decorrer do tempo; e
3. estabelece um alvo que merece esforço e compromisso pessoal.

Assim, pressupõe-se que, no processo de formação/negociação de uma aliança estratégica, a seleção e escolha dos recursos humanos (gerentes e suas competências) para esta tarefa devem refletir também a **intenção estratégica** das empresas em relação ao que se deseja obter da aliança. Lorange & Roos (op. cit.) citam o seguinte exemplo: se o propósito da aliança for expandir as operações geográficas, o gerente de recursos humanos deve incluir gerentes com desempenho empreendedor¹ e com competências analítica² e política³. Entretanto, se o propósito for capitalizar experiência de uma sócia-vendedora, certamente o gerente de recursos humanos deve nomear indivíduos com competências empreendedora e política. Porém, além de suas habilidades técnicas, quais as características importantes que se destacariam, também, para orientar a definição do perfil desejado dos gerentes para função a ser ocupada?

Para os autores, selecionar gerentes adequados a cada cargo específico em uma aliança estratégica é uma tarefa difícil, pois implica nas seguintes questões: “Como determinar o número necessário de funcionários e que experiências são exigidas pela aliança estratégica? Quem é o responsável pelas demandas futuras de pessoas e competências? De que mercados de trabalho os novos funcionários serão recrutados?”

Geralmente, os gerentes são escolhidos pelas empresas sócias que podem ter opiniões ou visões irreais quanto às novas necessidades da aliança. Os gerentes designados, muitas vezes, podem ser competentes como indivíduos, mas inábeis para trabalhar em um contexto cooperativo devido a diferenças culturais, problemas de comunicação e assim por diante. Estes são alguns problemas que podem influenciar a escolha de profissionais para uma aliança estratégica.

2.4.1 Administração de Recursos Humanos nas Alianças Estratégicas

Para a definição e implementação da administração de recursos humanos nas alianças estratégicas, torna-se necessário primordialmente identificar as

¹ Reflete a capacidade de apoiar uma idéia comercial específica.

² Reflete a habilidade de realizar análises estratégicas e investigações relevantes.

³ Habilidade de lidar com um conjunto de problemas em relação à participação acionária

características das organizações envolvidas. De acordo com Zeira & Shenkar (apud Lorange & Roos, op. cit). algumas características interativas vinculam as empresas-mães à aliança, como, por exemplo: o número dessas empresas, participação patrimonial, objetivos, dependência de recursos e condições contratuais. Além disso, existem outros atributos que são mais específicos a cada empresa-mãe do que à própria aliança, como, por exemplo: tamanho do setor, reputação e políticas de recursos humanos. Todas essas características podem influenciar fortemente os vários processos de recursos humanos para cada grupo de funcionários existente na aliança estratégica.

Dessa forma, é preciso administrar os recursos humanos como recursos estratégicos. As pessoas representam as competências principais que necessitam ser identificadas e cultivadas (Lorange & Roos op. cit.). Portanto, sem o desenvolvimento das pessoas e de suas principais competências, como recursos estratégicos, será difícil assegurar a longo prazo a competitividade necessária para este atributo. A qualidade gerencial dos recursos humanos exerce papel central no desenvolvimento das alianças estratégicas.

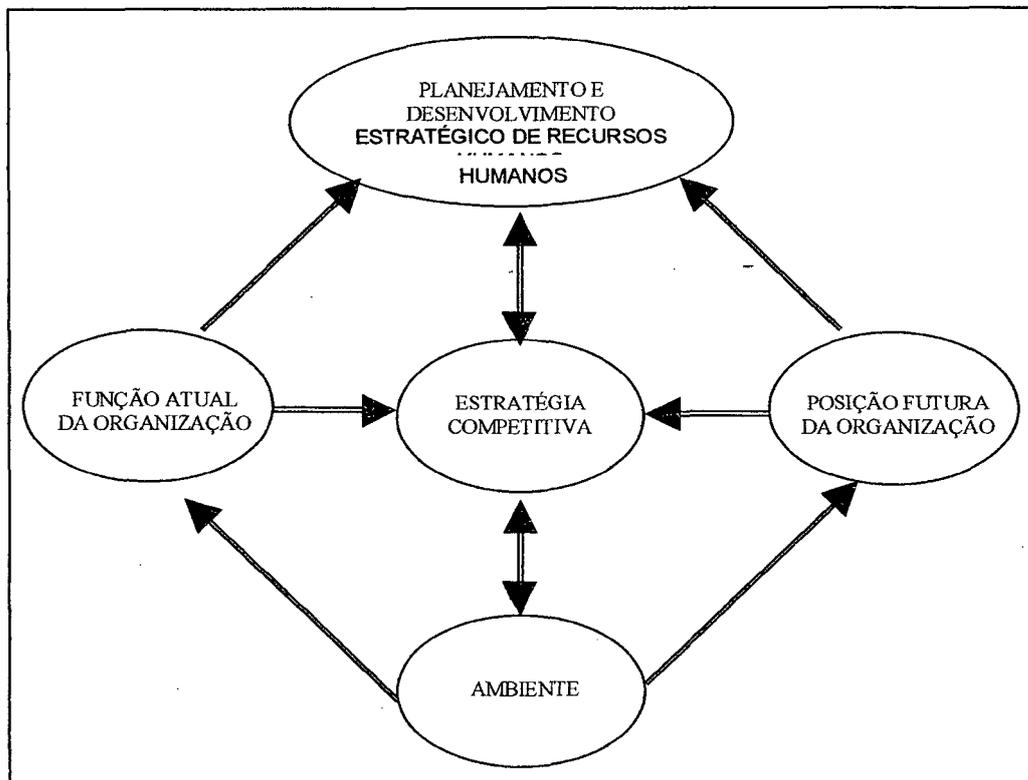
Entretanto, segundo os autores, existem seis problemas significativos para a administração de recursos humanos e das competências principais relativas às alianças estratégicas:

1. "Quem designar para administrador da aliança estratégica e para onde;
2. Transferência de recursos humanos: quem controla um administrador específico;
3. Tempo que os gerentes da aliança dispõem para intercambiar as tarefas operacionais e as estratégicas;
4. Julgamento do desempenho de recursos humanos da aliança estratégica formada evitando vieses;
5. Lealdade dos recursos humanos: aliança estratégica versus empresa-mãe; e
6. Planejamento da carreira dos administradores que participam de uma aliança estratégica" (p.145-146).

Grundy (1997) sugere que a administração de recursos humanos deva ser considerada como estratégia da organização (ver figura 2.02). Logo, os recur-

recursos humanos da aliança estratégica devem ser planejados e utilizados considerando-se: posicionamento atual e futuro da organização; ambiente organizacional; e estratégia da aliança.

Figura 2.02: Recursos humanos, estratégia, organização e ambiente



Fonte: Grundy (1997), p. 508

A administração de recursos humanos envolve questões importantes, tais como:

- a necessidade de simplificar a estrutura com o objetivo de reduzir custos desnecessários e facilitar o sucesso da aliança;
- novas competências e funções que devem ser desenvolvidas para o cumprimento dos objetivos almejados, principalmente a habilidade gerencial privada, marketing e adaptação estratégica às mudanças ambientais;
- uma maior orientação para os clientes da aliança.

Lorange & Roos (op. cit) resumem a administração de recursos humanos dentro das alianças estratégicas descrevendo que elas devem encarregar-se de dois tipos de tarefas: primeiro, designar e motivar pessoas de maneira apropriada, de modo que a criação de valor dentro do negócio evolua da melhor

forma possível. Para isso ocorrer, é preciso dedicar atenção específica às habilidades profissionais, compatibilidades de estilos, de comunicação, etc. Segundo, as pessoas terão que ser administradas estrategicamente para sustentar e melhorar o desempenho da aliança, isto é, deverão ser alocadas, tendo em vista não apenas as necessidades da atividade da aliança estratégica, mas também serem repatriadas a suas empresas de origem ou a um novo projeto estratégico. Assim, a aliança estratégica deve ser vista como um veículo para produzir não apenas resultados financeiros, mas também várias competências que possam ser usadas mais tarde em outras parcerias estratégicas.

2.4.2 Designação de Pessoas

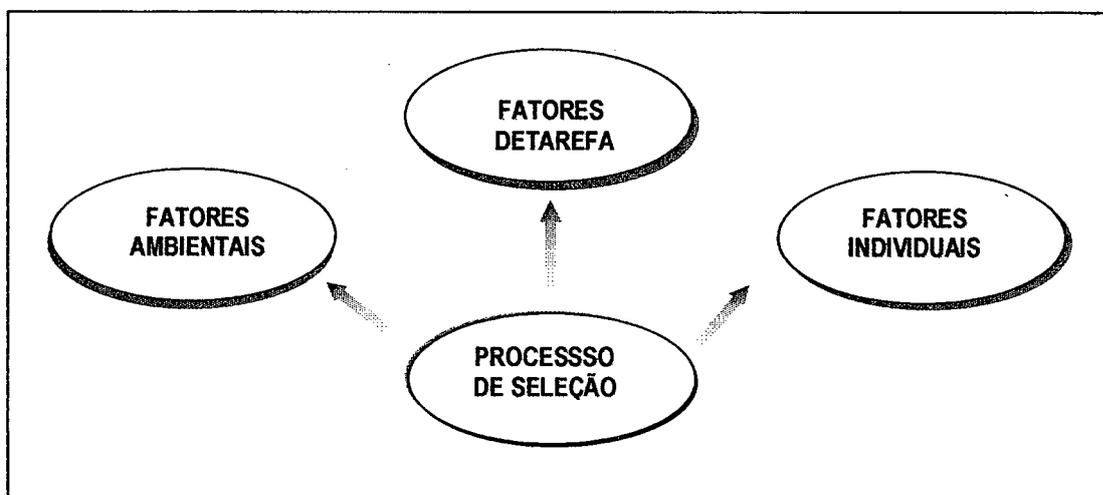
Existe um número de variáveis identificadas que deveria ser considerado quando da seleção de gerentes para as alianças estratégicas. Várias dessas variáveis continuam sendo consideradas como importantes pelos gerentes de recursos humanos, como, por exemplo: competência técnica e experiência profissional; adaptabilidade ambiental; seleção de características de personalidade: questões de família/cônjuge; motivação e desejo de aceitar a nomeação.

Para Lewis (1990), além das capacidades técnicas adequadas para o processo de negociação de alianças estratégicas, outras características, tais como, habilidade em negociação, flexibilidade, humildade, aceitação de risco, assistência técnica, integridade, sensibilidade, paciência e curiosidade podem influenciar a orientação de seleção de pessoas para o processo de negociação e administração da aliança estratégica. Cascio e Serapio (1990), destacam a importância das seguintes características: combinação de culturas e estilos de administração, descrição de cargos, orientação e treinamento de funcionários novos e antigos, avaliação de desempenho, benefícios salariais, administração de carreiras e as relações entre funcionários e administração.

Entretanto, tem havido, ainda, consideravelmente, menos esforços dos pesquisadores para integrar estas variáveis numa abordagem sistêmica para o processo de escolha e designação dos gerentes (Hogan & Goodson; Marquardt & Engle; Black et. al.; Schuler & Welch apud Harvey, op. cit).

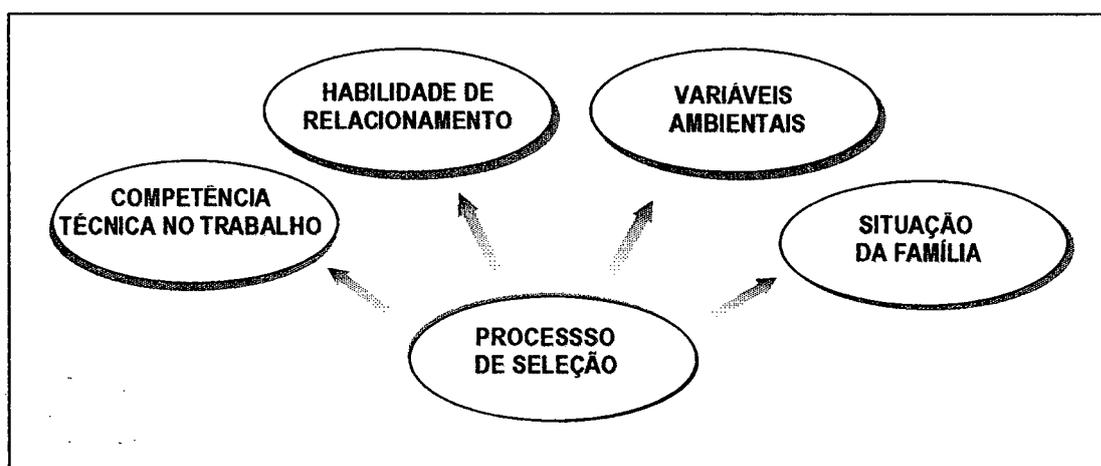
Segundo o autor, dois esforços anteriores, na tentativa de desenvolver um processo mais compreensivo para selecionar gerentes a serem designados para missão internacional, começaram pela classificação de assuntos que precisavam ser abordados no processo de seleção. O primeiro esforço foi a consolidação de questões de seleção em categorias de variáveis de desempenho, sendo: 1) **fatores ambientais** associados com o ambiente nacional para o qual o gerente era designado; 2) **fatores de tarefas** associados com o trabalho específico para o qual o gerente era designado e; 3) **fatores individuais** associados com a personalidade da pessoa sob consideração (ver figura 2.03). O segundo esforço (ver figura 2.04) de processo seleção focaliza quatro áreas gerais: 1) competência técnica no trabalho; 2) traços de personalidade ou habilidade de relacionamento; 3) variáveis ambientais; e 4) situação da família.

Figura 2.03: Processo de seleção focalizando variáveis de desempenho



Fonte: Harvey (1997), p. 80

Figura 2.04: Processo de seleção focalizando áreas gerais de seleção



Fonte: Harvey (1997), p. 80

Em 1992, uma pesquisa conduzida pela International Orientation Resource (IOR) da Fortune 500 companhias (Harvey, op. cit) revelou que os dois meios, competência técnica e experiência profissional, foram frequentemente mencionados pelas empresas como métodos de selecionar os gerentes para designação em alianças internacionais. Cabe ressaltar que elas representavam as empresas internacionais mais sofisticadas nos EUA. Assim, para o autor, o problema subjacente com os métodos utilizados foi que nenhum processo de seleção gerencial foi identificado, e nem “necessidades” específicas das corporações foram consideradas no processo de seleção. Fatores contextuais como: estrutura organizacional, nível de centralização, composição dos programas de recursos humanos, por exemplo, também são identificados como de grande influência no desempenho do gerente expatriado.

A designação de recursos gerenciais relevantes para as várias alianças estratégicas deve ser realizada de forma diferenciada para cada caso específico de aliança. No caso das organizações envolvidas em uma aliança estratégica pouco formalizada, como é o caso de uma aliança provisória, por exemplo, a solução é designar pessoas que possam comunicar e interagir entre si, eficazmente.

Na situação de uma *joint venture*, empresas-mães devem designar pessoas que não tragam problemas no decorrer do tempo, porque a nova organização, gradualmente, formará sua própria equipe de pessoal, como um negócio independente.

A importância da escolha de pessoas apropriadas para tarefas específicas é incontestável, mas como julgar o desempenho dos gerentes pré-designados?

Em uma aliança estratégica provisória, por exemplo, o julgamento da competência gerencial será feito principalmente pelas próprias empresas-sócias, dentro de suas respectivas áreas de responsabilidade.

Em um consórcio, por exemplo, cada sócia terá que fazer uma própria avaliação de desempenho, como ocorre na aliança estratégica provisória.

No caso de uma *joint venture* baseada em projeto, as sócias trabalham em conjunto, uma avaliando os especialistas da outra e vice-versa. Tais julgamentos devem ser conduzidos em cooperação com todas as sócias, efetuando *fee-*

dback aos participantes da parceria e revisão da avaliação de desempenho, evitando-se vieses culturais de sócias isoladas.

A avaliação de desempenho deve ser bem clara na *joint venture* plena. Segundo Lorange & Roos (op. cit), esse tipo de aliança não tem apresentado sucesso porque não possui pessoal qualificado, devido, em parte, à falta de cooperação entre organizações-mães. Em algumas situações, as sócias podem encarregar alguns gerentes do trabalho de avaliação de desempenho. Qualquer que seja o caso, é imperativo que a aliança estratégica estabeleça uma profunda avaliação de desempenho crítica em termos de recursos humanos.

Para evitar equívocos de qualquer natureza, os executivos devem estar motivados para desempenhar suas tarefas dentro das alianças estratégicas. Para que isso ocorra, devem ser tomadas algumas providências com o objetivo de minimizar o problema de os funcionários se sentirem esquecidos pela empresa-mãe após terem sido designados para a aliança.

2.4.3 A importância das Diferenças Culturais

As chances das alianças estratégicas resultarem em sucesso dependem **menos** dos aspectos nos quais os executivos envolvidos costumam investir melhor do seu tempo e do dinheiro dos seus acionistas (avaliações política, econômica, financeira e mercadológica) e **mais** de um fator que é invisível para a maioria: identidade cultural das empresas envolvidas (Regis, 1998)

Barnes et. al. (1997), ao analisarem as alianças estratégicas entre empresas russas e americanas, sob o ponto de vista empresarial e cultural, consideraram o entendimento dessas duas variáveis uma questão básica para a sua formação. A ponte das diferenças culturais entre os parceiros é o ponto crítico para o sucesso da aliança. Salientam que, caracteristicamente, as alianças envolvem a integração dos recursos humanos sob diversas formas, ou seja, crenças e valores dos parceiros associados e o funcionamento e operação da aliança precisam ser identificados e comparados. Além disso, um exame das diferenças culturais precisa considerar os processos de trabalho interorganizacional.

Para Barros (apud Regis op. cit), existe uma forte relação entre o sucesso/fracasso das alianças estratégicas com o nível de preocupação relacionado

com às diferenças culturais das empresas-mães. A autora mostra que os valores culturais acabam predominando sobre as decisões organizacionais. E afirma: “as empresas são o cenário privilegiado do encontro da convivência e do conflito entre características culturais diferentes”.

Neste sentido, sugere que é preciso considerar o estilo de administrar inerente a cada cultura sempre que existir contato entre empresas, sob pena de não se fazer negócios de sucesso sustentado. Salienta que se a cultura não suportar a estratégia adotada, ela simplesmente não funciona. Como ilustração, cita um exemplo de uma *joint venture* entre uma empresa norte-americana e uma francesa, na qual o fator cultural foi desconsiderado, colocando em risco todo o processo. Parte do trabalho consistia em saber a impressão que os profissionais de uma tinham daqueles com quem iam associar-se. Os americanos viam os franceses como burocratas, lentos e autoritários. Enquanto isso, os franceses encaravam os americanos como superficiais, sem tradição, com visão de curto prazo.

De acordo com a autora, esse encontro [difícilmente poderia dar certo, pois era cercado de desconfianças e incertezas] [Afirma que uma operação desse tipo para ter sucesso, as pessoas deveriam conhecer os estilos das demais, ao mesmo tempo entenderem que não há uma forma melhor e outra pior de agir.] Portanto, “todas são válidas, cada uma dentro de um sistema cultural, de uma história e de uma determinada organização. Quando um lado consegue ver a legitimidade na forma de o outro agir, o assunto pode ser colocado em discussão e negociado”, complementa.

Normalmente, as pessoas não têm uma visão clara dos traços culturais que determinam o seu próprio comportamento, a autora diz : “o sistema cultural é internalizado e gera respostas apropriadas para o meio. Ele dá origem a atitudes que são reconhecidas num determinado sistema como melhores. Funciona mais ou menos como a água para o peixe: é seu meio natural, ele vive na água desde que nasceu e não imagina que outros seres possam estar em outro lugar. A necessidade de perceber outros meios e outras culturas só surge quando se entra em contato com outro – por exemplo, quando é preciso negociar com empresas que têm práticas diferentes”. Segundo sua teoria, as empresas,

hoje, precisam tornar-se “globolocalizadas”, isto é, elas devem adquirir a perspectiva global sem perder a visão local. Salieta que as várias culturas podem conviver dentro de uma mesma empresa, os mesmos valores, as mesmas formas, o mesmo manual têm que ser interpretados de formas diferentes quando se está tratando com pessoas diferentes.

Para a autora, a “tradução” de uma cultura para outra precisa ser um trabalho estruturado, um projeto específico da organização: “não adianta apostar na sorte e imaginar que o entrosamento entre culturas vai acontecer naturalmente, porque, na prática, o que costuma ocorrer é um desentendimento geral, que causa perdas de tempo e de dinheiro”. Neste caso, “o correto é, antes de mais nada, tomar consciência dos próprios traços culturais, das características e valores predominantes na sociedade que geram comportamentos típicos na empresa, já que eles tendem a repetir-se. Depois, é a vez de fazer o mesmo com a cultura do outro e ver qual a melhor combinação entre os dois estilos desejados”.

Regis (op. cit.) questiona se nesse processo não existe o risco de uma cultura sobrepor-se à outra, gerando o que antes se costumava chamar de imperialismo cultural. Para a especialista, há duas teorias: uma diz que, no mundo globalizado, as diferenças culturais tendem a extinguir-se. A segunda, adotada por ela, é que os comportamentos superficiais tendem, realmente, a se igualar em todo o mundo, formando uma base comum que permita às empresas comunicar-se, comercializar, trocar informações, etc. Mas, ao mesmo tempo, os valores mais profundos de cada cultura provavelmente ficarão ainda mais fortes no mundo globalizado.

A Walt Disney Co., importante multinacional do setor de diversões, fracassou na Europa por não ter levado em consideração a questão da sensibilidade cultural, quando estava selecionando gerentes para o projeto EURO. Executivos da Disney atribuíram uma grande parcela do fracasso do projeto ao não envio dos gerentes “certos” para a França.

Conforme Harvey (op. cit), nas alianças que envolvem parceiros estrangeiros, por exemplo, a similaridade/dissimilaridade cultural entre os países anfitrião e doméstico da organização pode também desempenhar um papel signifi-

cativo na designação do gerente. O autor cita que, em muitas culturas, não é admissível a mulher designada interagir diretamente com seu par do país anfitrião, devido a costumes culturais.

No caso brasileiro, o estilo de administrar tem várias características que são altamente propulsoras dos negócios, entre elas, estão a flexibilidade, a adaptabilidade e a grande capacidade de lidar com incertezas. Além disso, há a afetividade como o elemento de coesão organizacional, o que permite o funcionário identificar-se facilmente com as causas das empresas. O brasileiro apresenta grande facilidade para lidar com as mudanças, uma característica cada vez mais presente no atual mundo dos negócios.

Ao mesmo tempo, outros traços culturais acabam sendo restritos, observa Barros (apud Regis op. cit.): “Entre eles, estão a elevada concentração de poder – de forma que as decisões nunca chegam na ponta das operações, reforça-se a dependência e o formalismo”. No Brasil, o personalismo é o que distingue dois tipos de pessoas, as “da casa”, para as quais tudo é permitido, e as “de fora”, para quem vale a lei (DaMatta apud Regis, op. cit). Assim o formalismo indica um hiato entre o direito e o fato: em caso de interesse – especialmente quando há possibilidade de ascensão social para os “de casa” -, as leis podem ser ignoradas.

Além desses, outros traços culturais brasileiros podem beneficiar os negócios, como o de evitar conflitos, por exemplo. Segundo uma pesquisa da Fundação Dom Cabral realizada em julho/97, o brasileiro encontra formas triangulares de lidar com os conflitos.

Barros (apud Regis op. cit.) deixa claro, então, que não é possível qualificar os traços culturais como positivos ou negativos, o que importa é saber trabalhar com eles.

Lorange & Roos (op. cit) analisam a questão cultural nas alianças estratégicas sob duas abordagens diferentes:

1º - Cenários culturais semelhantes, nos quais as diferenças culturais exercem pouca ou nenhuma influência no papel das equipes administrativas. É o caso das alianças entre empresas suecas e norueguesas, que, pelas fortes

similaridades culturais, as diferenças de abordagens administrativas não podem ser facilmente explicadas por características culturais ou nacionais.

2º - Cenários Culturais Diferentes, a questão nestes ambientes envolve a importância relativa das diferenças de intenção cultural versus intenção estratégica, ou seja, do ponto de vista administrativo, quanta atenção deve ser destinada ao fator cultural, à intenção estratégica ou a ambos?

Os autores apontam como exemplos de alianças, envolvendo os três tipos de intenção estratégica: (1) a associação de empresas norte-americanas com japonesas para fixar base de expansão no fechado mercado japonês; (2) a associação de empresas japonesas com norte-americanas para ter acesso ao mercado americano, com intenção estratégica em *know-how* ou influências políticas; e (3) a associação de empresas japonesas com americanas permitindo que estas tenham acesso ao mercado doméstico japonês, em troca se beneficiam de tecnologias, produtos e/ou *know-how* de processos (Root, Fifiel, Hanada, Pucik, Abegglen, apud Lorange & Roos, op. cit.).

Diante dessas evidências, os autores explicam que, no processo de formação de uma aliança estratégica, a intenção estratégica é mais importante do que as diferenças culturais. Elas devem ser orientadas pelas intenções estratégicas e não devem ser obscurecidas por diferenças de ambientes culturais em que estejam localizadas. Percebe-se que as práticas gerenciais globais não divergem muito entre as empresas, estejam elas localizadas nos EUA, no Japão ou em qualquer outro lugar.

Não obstante, para eles, a sensibilidade cultural será sempre um fator importante e exercerá papel fundamental no processo de formação de uma aliança estratégica. Ela é importante para a obtenção de uma base consensual política entre os acionistas e para a venda do conceito da aliança junto às pessoas da organização. Entretanto, a administração dos fatores culturais deve apoiar a intenção estratégica, e não prejudicá-la.

2.4.4 Modelos para Seleção e Designação de Gerentes

Na percepção de Harvey (op. cit.), a seleção de gerentes com alta probabilidade de sucesso em missão estratégica deve se tornar prioridade para as or-

ganizações que desejam ser bem sucedidas no mercado global. Esta questão se aplica tanto para as designações estrangeiras como também para gerentes nacionais e gerentes que atuam em alianças de negócio.

Contudo, observa-se que a preponderância dos processos atuais de seleção de gerentes ainda está focalizada sobretudo nas características e habilidades técnicas do indivíduo. Os problemas subjacentes com os métodos tradicionais de seleção têm sido a não utilização de processo específico para a seleção de gerentes e a não consideração das necessidades específicas das empresas.

Diante desse quadro, buscou-se, na literatura existente, a visão de autores e pesquisadores sobre novas abordagens de seleção de gerentes para atuar em ambientes empresariais complexos onde a ação gerencial é de fundamental importância para o sucesso do negócio.

a. Modelo Seleção de Gerentes Internacionais

A deficiência de gerentes qualificados para negociações transnacionais está chegando a um limite significativo para as corporações multinacionais, afirma Havey (op. cit). Explica que os gerentes de recursos humanos internacionais atribuem uma parte significativa dessa causa ao processo inadequado de seleção de candidatos para designação no exterior, em geral centrado apenas nas competências técnicas e experiência profissional.

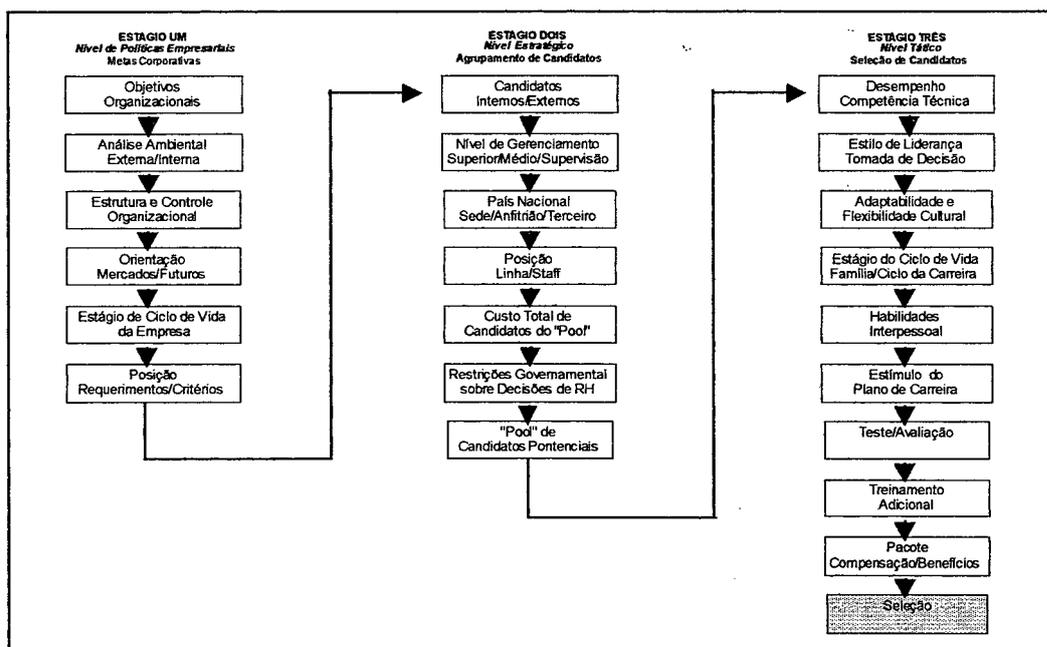
Neste contexto, um sistema de planejamento formal de seleção para designar gerentes internacionais, segundo o autor, deve envolver três níveis ou estágios interrelacionados. 1) **Nível de Políticas** - aborda as metas corporativas e objetivos da empresa com duração de longo prazo; 2) **Nível Estratégico** - são os meios para atingir as metas e objetivos da organização com duração de médio prazo; e 3) **Nível Tático** – identificação dos recursos, ou seja, capital pessoal, tempo necessário em cada estratégia para realizar as metas e objetivos, com duração de curto prazo.

No modelo apresentado, ver figura 2.05, a análise da fase de políticas conjunturais identifica as necessidades da organização quanto à localização geográfica internacional aonde o indivíduo expatriado será relocado pela empresa-mãe. Para tanto, são examinadas as características organizacionais críticas,

tais como: estrutura, controle, orientação para o mercado, estágio do ciclo de vida da empresa e exame do posto potencial de trabalho para o qual o expatriado deverá ser designado. O ambiente externo é analisado para determinar as diferenças contextuais entre o ambiente anfitrião e o ambiente do país do expatriado. Para o autor, quanto maior as diferenças entre os dois ambientes, maior a necessidade de mais adaptabilidade e flexibilidade cultural do indivíduo a ser expatriado. Na etapa final deste estágio, identificam-se corretamente os requisitos da vaga a ser preenchida pelo expatriado.

No segundo estágio, analisam-se as dimensões estratégicas da relocação do candidato, detalham-se as características da posição e aonde o candidato potencial deverá ser encontrado para preenchimento da vaga. Desta avaliação estratégica um "pool" de candidatos potenciais é formado. No nível tático, ou terceiro estágio, avaliam-se os candidatos do *pool* gerado na análise do nível estratégico. A avaliação tática compara os candidatos entre os seus parceiros para tomar-se a decisão final da seleção do indivíduo a ser expatriado.

Figura 2.05: Processo de seleção de gerentes internacionais



Fonte: Harvey (1997), p.82

A etapa de análise do modelo inicia-se pela identificação dos meios para agrupar os candidatos em grupos de homogêneos. Supõe-se que estes agrupamentos são benéficos, selecionando o candidato certo. O background de

treinamento, adaptabilidade cultural, compensação, plano de carreira, etc., será diferente por grupo e, assim, um grupo se ajustará melhor às exigências da posição no mercado estrangeiro.

Esta estratégia aumenta a efetividade tanto para o treinamento quanto para o destino de relocação de expatriados. Para realizar esta categorização, as seguintes variáveis devem ser selecionadas: 1) *pool* de candidatos interno/externo da organização; 2) posição do nível gerencial a ser preenchido; 3) locação da vaga: país doméstico, país anfitrião e terceiro país (ver figura 2.06).

O preenchimento da matriz identifica diferentes combinações das variáveis usadas para agrupar os candidatos potenciais do *pool* para ocupar as posições internacionais não preenchidas. Cada uma das categorias de candidatos identificadas podem ter diferentes meios de identificação ou contato, assim como subdivisões em treinamento e plano de carreira e benefícios, uma vez que o candidato é selecionado. Por exemplo: se a posição internacional vaga é uma posição de gerência intermediária, o gerente de recursos humanos internacional tem duas opções para elaborar um “pool” de candidatos, de dentro ou de fora da organização, ou com ambos os grupos examinados simultaneamente. A próxima subdivisão do *pool* é a localização nacional dos candidatos: doméstico, anfitrião ou terceiro país.

O autor ressalta que a origem de candidatos potenciais foi crítica no processo de seleção durante décadas. Aqueles com *background* cultural facilitam na classificação de suas forças potenciais e fraquezas.

Figura 2.06: Localização e origem dos candidatos do *pool*

ORIGEM DOS CANDIDATOS	POSIÇÃO DA VAGA	PAÍS DOMÉSTICO	PAÍS ANFITRIÃO	TERCEIRO PAÍS
DE DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	ALTA GERÊNCIA			
	GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA			
	SUPERVISÃO			
DE FORA DA ORGANIZAÇÃO	ALTA GERÊNCIA			
	GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA			
	SUPERVISÃO			

Fonte: Harvey (1997), p.85

A figura 2.07 resume as implicações potenciais de contratar candidatos de cada *pool* baseado na origem nacional (Doyle; Adler & Bartholomew; Edstrom & Galbraith, (apud Harvey, op. cit). Para os autores, enquanto cada candidato não apresentar todas as características relacionadas na figura 2.07, assume-se que existe maior homogeneidade entre os membros de cada *pool* do que entre os grupos. A matriz possibilita analisar as características da posição internacional vaga, permitindo a comparação dos requisitos desejados entre os três *po-ols* de candidatos segundo a origem nacional. Por exemplo, os “custos relativos” a cada candidato variam de “custos altos” do país doméstico e do terceiro país para “custos baixos” do país anfitrião.

Figura 2.07: Vantagens e desvantagens para seleção de candidatos do *pool* segundo a origem nacional

CONSIDERAÇÃO	PAÍS DOMÉSTICO			PAIS ANFITRIÃO			TERCEIRO PAIS		
	ALTO	MODERADO	BAIXO	ALTO	MODERADO	BAIXO	ALTO	MODERADO	BAIXO
Custo relativo	•					•	•		
Treinamento passado	•					•		•	
Disponibilidade (Número)		•		•					•
Lealdade		•		•					•
Confiança	•					•			
Complexidade de Pacote de Compensação	•					•		•	
Cultural / Sensibilidade Política			•		•		•		
Cultura Incorporada / Comuni- cação e Entendimento	•					•		•	
Problemas / Assuntos familiares						•		•	
Motivação para ter sucesso na Organização	•					•		•	
Probabilidade de Realização da Designação			•		•		•		
Alvo de Recrutamento do Concorrente		•			•		•		
Disposição para prolongar / aceitar designação estrangeira adicional			•	•			•		

Fonte: Harvey (1997), p. 88

Consolidada a montagem do *pool* de candidatos, inicia-se a fase tática avaliando as suas características e atributos individuais, ver figura 2.05. O enfoque é identificar candidatos que possuem atributos e habilidades pessoais ótimas de acordo com o perfil gerencial desejado. Nesta fase empregam-se ferramentas de seleção, freqüentemente, usadas como: dados biográficos detalha-

dos, testes padronizados, análise curricular e centros de avaliação (Black et. al. Apud Harvey, op. cit).

Uma vez que o *pool* de candidatos “aceitáveis” tenha sido reduzido, uma dimensão adicional de seleção precisa ser analisada. Cada candidato deve ser testado e avaliado com relação às habilidades adicionais que aumentariam a probabilidade de sucesso em sua nova posição internacional. Por exemplo, se dois candidatos têm *backgrounds*/atributos igualmente atraentes para a designação, a seleção deverá ser do candidato que precisará, no futuro, de menos treinamento adicional para desenvolver novas atividades antes de subir a outro nível de responsabilidade na organização.

A fase de operacionalização do modelo começa pelo desenvolvimento de um formato de planejamento da seleção que integra as variáveis ambientais, as características chaves da organização e os atributos individuais de candidatos potenciais identificados nas etapas de análise e tática do modelo.

As planilhas apresentadas nas figuras 2.08 e 2.09 dividem o processo em duas seqüências de passos operacionais. A primeira planilha (figura 2.08) representa o agrupamento de assuntos ambientais internos e externos. Estas variáveis estratégicas são agregadas em uma característica de agrupamento para ambos os ambientes, interno e externo (assuntos corporativos). Estas dimensões de agrupamento são então combinadas com a missão/objetivos da organização no mercado no qual a posição vaga existe. Posteriormente, os assuntos são avaliados no contexto das características do agrupamento para destacar assuntos críticos selecionados a serem negociados durante a entrevista.

Figura 2.08: Planilha de seleção de candidatos

POSIÇÃO:																		
QUESTÕES CORPORATIVAS	CARACTERÍSTICAS INTERNAS									CARACTERÍSTICAS EXTERNAS								
	NÍVEL			POSIÇÃO			CUSTO			LOCAÇÃO		POOL			EXIG GOV			
	A	M	S	LINE	STAFF		A	M	B	INT	EXT	NPO	NPA	NTP	A	M	B	
	CARACTERÍSTICAS DO AGRUPAMENTO									CARACTERÍSTICAS DO AGRUPAMENTO								
	Assuntos Críticos																	
1 - OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS																		
a. Construir																		
b. Manter																		
c. Harvest																		
2 - NÍVEL DE DESENV ECONÓMICO																		
a. País em desenv																		
b. País desenvolvido																		
c. Industrializado																		
d. Pós industrializado																		
3 - Nível Cultural																		
a. Brâncio																		
b. Oriental																		
c. Germânico																		
d. Latim o europou																		
e. Nórdico																		
f. Latim o americano																		
4 - Consistência Organizacional																		
a. Recursos Humanos Centralizado																		
b.																		
c.																		
d. Recursos Humanos Descentralizado																		
5 - Estágio do Ciclo de Vida de Empresa																		
a. Doméstico																		
b. Internacional																		
c. Multinacional																		
d. Global																		

Fonte: Harvey (1997), p.90

O segundo passo da operacionalização do processo está centrado nos candidatos potenciais identificados no estágio anterior, relativo ao *background*, características pessoais dos mesmos e exigências da posição no exterior. Características pessoais e familiares "chaves" ainda podem ser usadas para selecionar candidatos entre os candidatos do *pool* (ver. figura 2.09). Segundo Harvey (op. cit), esta etapa do processo de seleção pode seguir o modelo de avaliação tradicional de candidatos usado por empresas multinacionais.

Figura 2.09: Avaliação individual de candidatos- *background* e requisitos

CARACTERÍSTICAS/ BACKGROUND DOS CANDIDATOS	ÍNDICE DE ACEITABILIDADE					REQUISITOS ORGANIZACIONAIS
	E*	B	M	AM	R	
1 - ESTILO DE LIDERANÇA / TOMADA DE DECISÃO	1	2	3	4	5	1 - ESTILO DE LIDERANÇA / TOMADA DE DECISÃO
a. Autoritário						a. Autoritário
b. Autoritário						b. Autoritário
c. Participativo						c. Participativo
d. Consenso Grupal						d. Consenso Grupal
2 - FLEXIBILIDADE CULTURAL	1	2	3	4	5	2 - FLEXIBILIDADE CULTURAL
a. Alta						a. Alta
b. Moderada						b. Moderada
c. Baixa						c. Baixa
3 - ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA FAMILIAR	1	2	3	4	5	3 - ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA FAMILIAR
a. Solteiro						a. Solteiro
b. Recém casado						b. Recém Casado
c. Casado com filhos pequenos						c. Casado com filhos pequenos
d. Casado com filhos						d. Casado com filhos
e. Sem filhos						e. Sem filhos
f. Viúvo						f. Viúvo
4 - HABILIDADES INTERPESSOAIS	1	2	3	4	5	4 - HABILIDADES INTERPESSOAIS
a. Proficiência em idioma						a. Proficiência em idioma
b. Potencial em idioma						b. Potencial em idioma
c. Capacidade de comprometimento cultural						c. Capacidade de comprometimento cultural
d. Flexibilidade / Adaptabilidade						d. Flexibilidade / Adaptabilidade
e. Empatia Cultural						e. Empatia Cultural
5 - ESPECIALIDADE TÉCNICA	1	2	3	4	5	5 - ESPECIALIDADE TÉCNICA
a. Integral						a. Integral
b. Necessária						b. Necessária
c. Desnecessária						c. Desnecessária
d. Desconhecida						d. Desconhecida

* E = Excelente B = Bom M = Médio AM = Abaixo da Média R = Ruim

Fonte: Harvey (1997), p. 91

Para o autor, caso seguida esta sistemática de seleção de pessoal para designação internacional, certamente muitos problemas do passado poderão ser evitados, pois esta abordagem discute uma sistemática de avaliação de questões multifacetadas e interrelacionadas que devem ser analisadas na formatação do modelo de seleção.

O modelo também amplia o processo de seleção além das características individuais dos candidatos, tenta incorporar as metas futuras da companhia em cada país e considera os pontos fortes e fracos dos diferentes agrupamentos de candidatos potenciais.

a.1 Considerações sobre o Modelo

A partir dessas considerações, surge a necessidade de compreender as diversas ações da gestão de recursos humanos que podem influenciar a qualidade gerencial no contexto específico das alianças formadas.

b. Modelo de Qualidade Gerencial

Lezana (1994) classifica a qualidade gerencial como um atributo que não é facilmente obtido no processo de gestão de recursos humanos. Pelo contrário, é preciso um esforço sério, profissional, perseverante e de longo prazo para atingir níveis adequados de desempenho e sucesso numa organização. Este esforço deve abranger um conjunto de políticas, critérios e instrumentos que visa a obtenção de níveis compatíveis de qualidade gerencial para a empresa.

Os resultados apresentados por este modelo são de fundamental importância para uma adequada seleção, formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do corpo gerencial da organização.

Diante desta visão sistêmica, o autor denominou o modelo de **Sistema de Qualidade Gerencial – SQG**, cuja finalidade principal consiste em minimizar as discrepâncias entre os perfis gerenciais desejado e real de cada gerente da organização, dado que é isto que define a qualidade gerencial.

Na medida em que este objetivo é atingido, outros objetivos ou resultados complementares são alcançados, dentre os quais cabe destacar:

- profissionalização do corpo gerencial;

- preservação da continuidade administrativa da organização;
- racionalização dos esforços e recursos alocados aos programas de seleção, formação e desenvolvimento de gerentes;
- garantia de transparência nos critérios de escolha e designação de ocupantes de funções gerenciais;
- viabilidade para estabelecer planos de desenvolvimento e de carreira gerencial; e
- estabelecimento de uma nova cultura organizacional em relação a este assunto.

Perfis gerenciais desejado e real; carreira gerencial, sucessão e pós-gerência; planos e programas de desenvolvimento; avaliação de desempenho; equipe de qualidade gerencial; políticas e normas; marketing do sistema e aspectos complementares da qualidade gerencial formam o conjunto de 9 etapas (ver figura 2.10), que evidenciam a importância do sistema de qualidade gerencial como instrumento de gestão.

Fundamentado na profissionalização dos quadros gerenciais e na manutenção de um conjunto de preceitos e procedimentos, este sistema, na visão de Oswaldo Dória⁴, permite estruturar e mobilizar a ação gerencial de forma mais eficaz na busca de resultados empresariais.

Figura 2.10: Estrutura básica do Sistema de Qualidade Gerencial



Fonte: Lezana (1994), p. 14

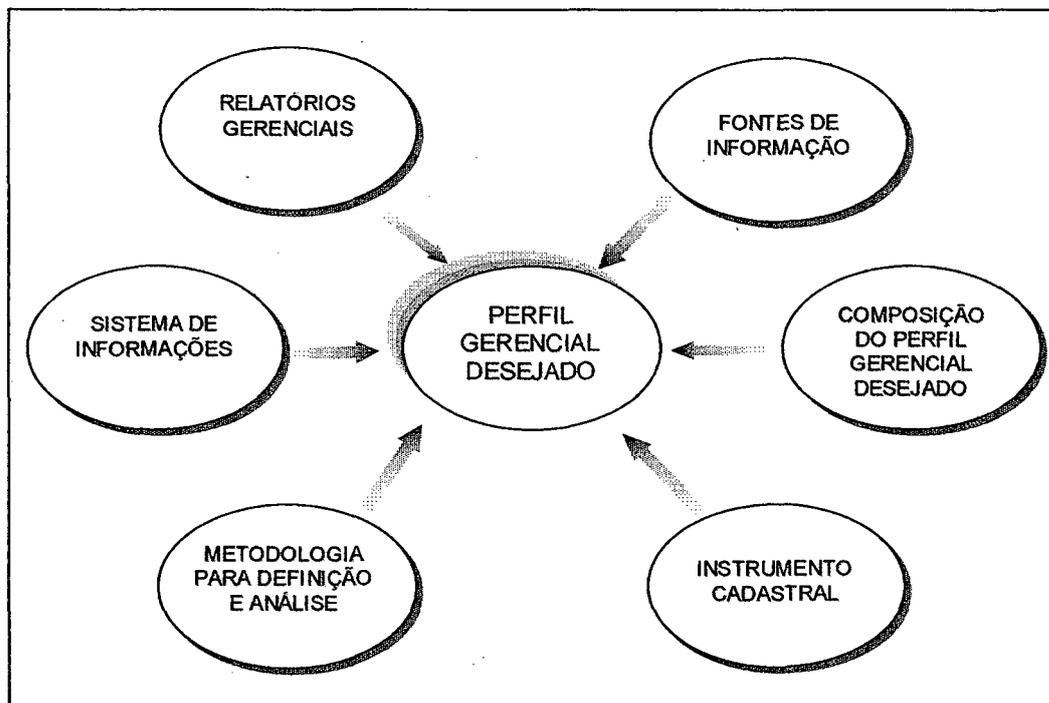
⁴ Apresentador do Livro Fundamentos de um Sistema de Qualidade Gerencial (Lezana, 1994)

Tomando como referência o modelo Sistema de Qualidade Gerencial proposto por Lezana (1994) e o seu relacionamento com o problema e os objetivos da pesquisa, os módulos a serem considerados na descrição do modelo são: Perfil Gerencial Desejado, Perfil Gerencial Real, Avaliação de Desempenho Gerencial e Aspectos Complementares da Qualidade Gerencial.

• **Perfil Gerencial Desejado**

Na concepção do autor, o Perfil Gerencial Desejado é, sem dúvida, o módulo (ver figura 2.11) mais importante do Sistema de Qualidade Gerencial, pois ele trata das especificações e características que o ocupante de uma função gerencial deve ter para desempenhar com sucesso a referida função.

Figura 2.11: Estrutura modular do Perfil Gerencial Desejado



Fonte: Lezana (1994), p. 17

As principais fontes de informação para definir o perfil desejado das funções gerenciais de uma organização são: descrição de funções gerenciais, plano estratégico da organização, pesquisa de opinião junto aos próprios gerentes e uma consulta à alta administração da empresa.

Grupos de informações relacionados à formação acadêmica, maturidade profissional e dimensões ou áreas de conhecimento, como por exemplo, dimensão humana, conceitual, técnica geral, técnica específica, normativa e ca-

racterísticas de personalidade formam um conjunto de aspectos básicos que alicerçam a estrutura operacional do levantamento, definição e implantação do perfil gerencial desejado na empresa.

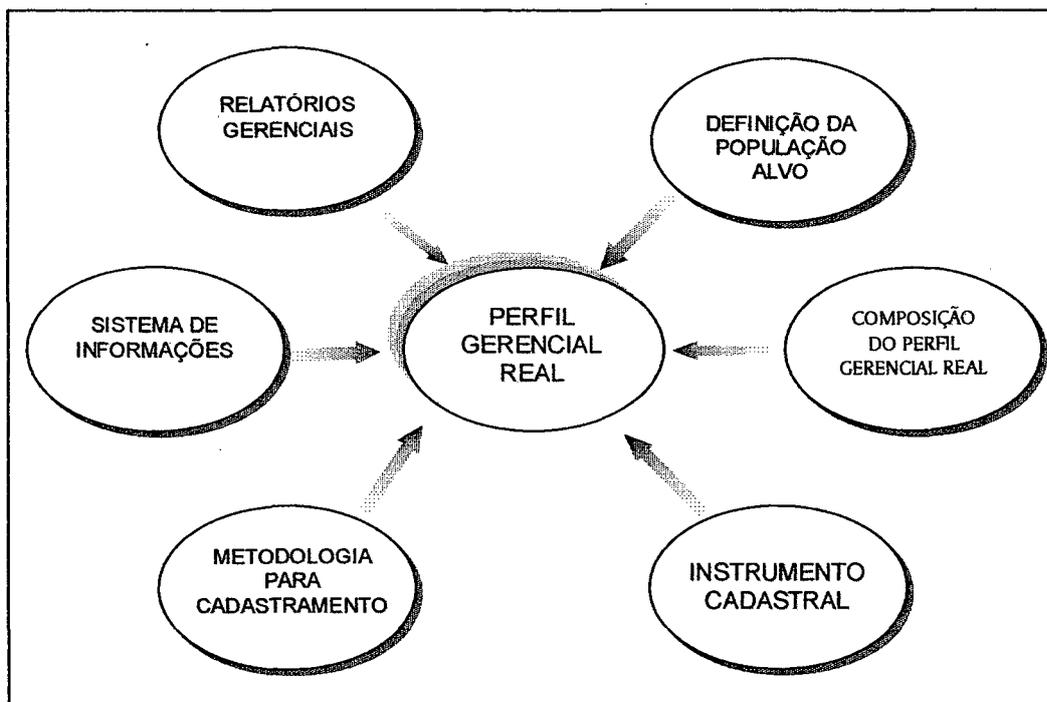
Para o autor, é importante estabelecer critérios que permitam examinar as informações relativas a grupos de funções afins, de tal forma que os perfis gerenciais destas funções sejam coerentes e consistentes, principalmente quando se trata de funções da mesma área funcional.

É fundamental se obter, também, a definição clara de responsabilidade e competências em relação ao processo de análise e aprovação do perfil desejado das funções gerenciais.

- **Perfil Gerencial Real**

A análise do Perfil Gerencial Real (ver figura 2.12) consiste em conhecer os requisitos e características que o gerente efetivamente possui. A diferença entre os dois perfis (desejado e real) determina o principal campo de atuação do Sistema de Qualidade Gerencial, dado que minimizar esta diferença constitui sua finalidade principal e permanente.

Figura 2.12: Estrutura modular do Perfil Gerencial Real



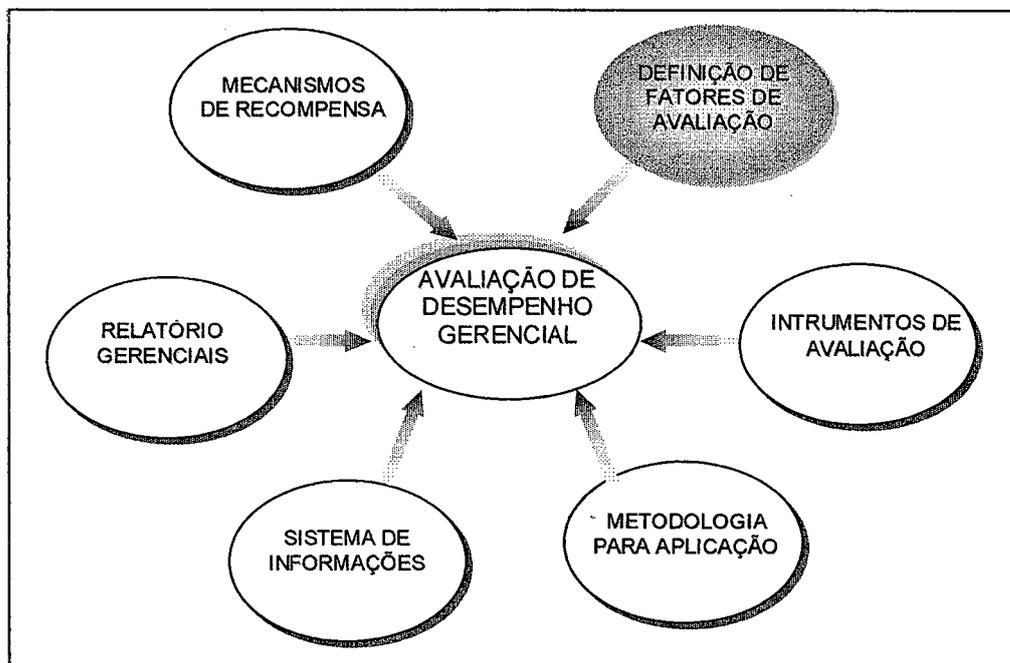
Uma diferença importante entre eles é que, via de regra, a obtenção do perfil real é muito mais simples e rápida, pois a maioria de suas informações estão armazenadas em fichas e uma série de pequenos bancos de dados que atendem a diversas finalidades e órgãos da empresa.

- **Avaliação de Desempenho Gerencial**

O módulo Avaliação de Desempenho Gerencial (ver figura 2.13) envolve os instrumentos e procedimentos destinados a avaliar a performance do gerente. Através dos seus resultados ocorre a retroalimentação do Sistema de Qualidade Gerencial.

Este processo é muito significativo para o Sistema de Qualidade Gerencial, porque permite evidenciar desvios de performance do gerente e apontar as respectivas causas. Com base nessas informações, o Sistema pode agir para corrigir os desvios identificados.

Figura 2.13: Estrutura básica do módulo Avaliação de Desempenho Gerencial



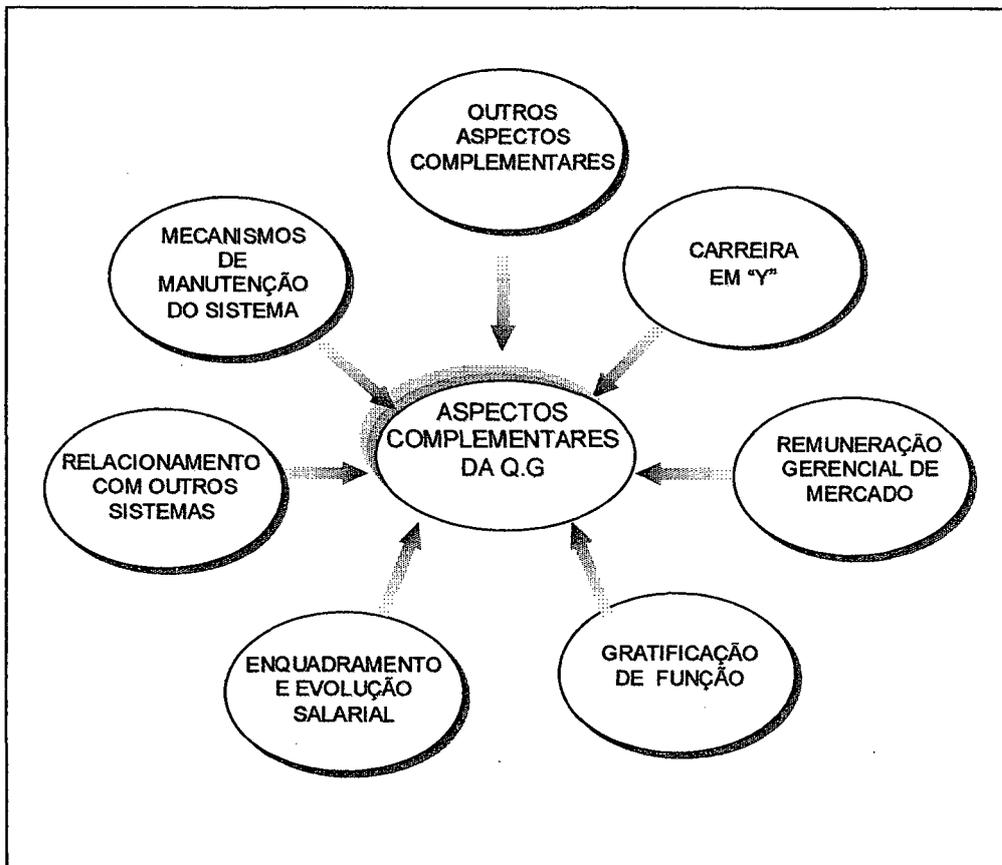
Fonte: Lezana (1994), p. 90

- **Assuntos Complementares do Sistema de Qualidade Gerencial**

Na medida em que o Sistema de Qualidade Gerencial se consolida com um importante instrumento de gestão surgem os Assuntos Complementares (ver

figura abaixo) que afetam ou são de interesse do corpo gerencial e do próprio Sistema.

Figura 2.14: Aspectos Complementares da Qualidade Gerencial



Fonte: Lezana (1994), p. 152

Conforme o autor, é imprescindível que o Sistema de Qualidade Gerencial atue em parceria com os outros sistemas empresariais. Estes relacionamentos intersistemas geram influências mútuas e múltiplas que precisam ser adequadamente tratadas e monitoradas.

Importante também é a existência da carreira em "Y" ou paralela, que possibilita aos profissionais que não têm interesse ou aptidão para exercer funções gerenciais optarem por uma carreira técnica, com as mesmas chances de crescer salarialmente. Teoricamente, a gratificação de função deveria ser a única diferença real entre a remuneração de um gerente e a remuneração de um ocupante de um cargo técnico, além, evidentemente, das diferenças impostas pelo mercado. Neste caso, cabe ao Sistema de Qualidade Gerencial

garantir os meios necessários para a avaliação do potencial dos profissionais que desejassem ingressar nesta ou naquela carreira.

Os mecanismos de políticas e critérios de evolução salarial do corpo gerencial, são de extrema importância e apresentam significativas influências no nível de satisfação de cada gerente. A implantação dessa política, no entanto, requer que sejam atendidos alguns requisitos básicos definidos nos módulos anteriores do sistema de qualidade gerencial, tais como: definição do perfil gerencial desejado de cada função, plano de carreira gerencial, avaliação de desempenho, etc. Além disso, a empresa ou o órgão competente deve possuir autonomia administrativa para adequar permanentemente os níveis salariais ao mercado e renovar seu quadro de gerentes toda vez que seja necessário ou conveniente, através de demissões e admissões.

O Sistema de Qualidade Gerencial precisa de contínua atualização para sobreviver e adequar o corpo gerencial e a própria organização à evolução da tecnologia gerencial. Dentre os aspectos que devem prioritariamente ser atualizados, sob pena de o Sistema diminuir ou perder sua eficácia, estão: o perfil gerencial desejado, o perfil gerencial real, os requisitos e linhas de acesso, o plano de sucessão, os programas individuais de carreira e de desenvolvimento gerencial, os mecanismos de marketing do sistema e os instrumentos normativos associados a esse sistema.

b.1 Considerações sobre o Modelo de Qualidade Gerencial

O modelo apresentado por Lezana (op. cit.) contribui para uma ampla e profunda discussão sobre a visão sistêmica da qualidade gerencial.

No caso específico das alianças, é preciso compreender a amplitude do sistema, a fim de poder investir em todos os aspectos que determinam a qualidade gerencial. O processo de desenvolvimento e implantação deste sistema deve, naturalmente, seguir a seqüência lógica apresentada pelo autor e é essencial ter plena consciência de que os resultados e produtos dessa ferramenta só se tornarão viáveis no médio a longo prazo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Introdução

A metodologia utilizada no processo investigatório desta dissertação caracteriza-se como **uma pesquisa qualitativa**, a partir de um estudo de caso exploratório. Como pesquisa qualitativa, o estudo de caso é uma estratégia usada em muitos cenários, entre eles, Yin (1988) cita: pesquisa na administração pública, planejamento municipal e regional, e estudos organizacionais e gerenciais. Segundo o autor, o estudo de caso permite, ainda, fazer pesquisas empíricas com o objetivo de investigar fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno estudado e o contexto não estão claramente definidas e se constatam múltiplas fontes de evidências. Godoy (1995) salienta que o estudo de caso é um tipo de metodologia de pesquisa de caráter qualitativo e é uma importante estratégia quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real. É considerado de caráter exploratório e descritivo e o pesquisador deve estar aberto às suas descobertas.

De acordo com a autora, o estudo de caso exige, também, uma seleção apropriada da metodologia de investigação, a fim de permitir a descrição das observações com mais precisão.

Diante das considerações acima, criaram-se, para o desenvolvimento da pesquisa desta dissertação, os procedimentos metodológicos descritos a seguir.

3.2 Contextualização do Estudo de Caso

Para obter a resposta à pergunta de pesquisa, o universo do estudo de caso trata de uma aliança estratégica no Setor Elétrico Brasileiro, tendo como referencial o **CONSÓRCIO MACHADINHO**, uma parceria das Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A. - GERASUL e Machadinho Energética S.A. - MAESA, a primeira com sede em Florianópolis, SC e a segunda na cidade de SP, cujo

objeto da associação é a implantação e a exploração do potencial energético da Usina Hidrelétrica de Machadinho, localizada no Rio Uruguai.

A MAESA é uma empresa de propósito específico, e constitui-se também de uma aliança estratégica entre doze empresas de vários ramos de atividade empresarial. A estrutura administrativa da aliança está centrada na criação de um Comitê Gestor.

A implantação do empreendimento está a cargo de outra aliança estratégica, denominada Consórcio União de Empresas Fornecedoras de Machadinho - UNEMAC.

Assim, pode-se definir que o Consórcio Machadinho é uma aliança estratégica multilateral, heterogênea e formal, com o objetivo de adquirir versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais, utilizando uma empresa detentora de posição competitiva e estrutura operacional mínima.

3.3 Adaptação do Modelo do Perfil Gerencial Desejado

A metodologia da pesquisa está centrada num modelo de perfil gerencial desejado adaptado de Lezana (1994). O modelo adaptado (ver figura 3.16), denominado de Perfil Profissional Desejado para Gerentes, trata da organização das dimensões gerenciais, atributos e requisitos essenciais para a definição do currículo gerencial. Pretende-se, através da aplicação da metodologia, obter, à luz dos gerentes pesquisados, as especificações e características que são mais importantes para a seleção de um candidato a uma posição gerencial, na aliança estratégica, desempenhar com sucesso a referida função. Por exemplo: se o propósito da aliança for capitalizar sobre a experiência de uma sócia, a equipe administrativa deve refletir mais sobre as competências empreendedoras e políticas (Lorange & Roos, 1996), neste caso caracterizada pelas dimensões gerenciais comportamental e conceitual.

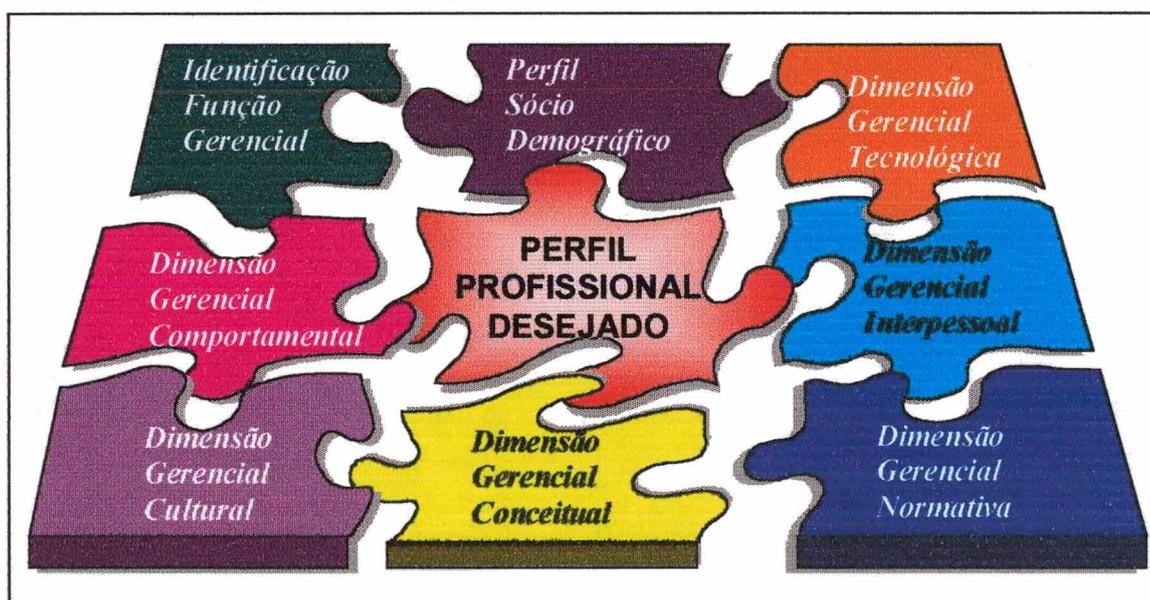
O currículo gerencial desejado é, sem dúvida, um referencial de qualidade muito importante para a designação de formuladores/administradores de uma aliança estratégica, dado que ele define o padrão de referência que deverá nortear todas as ações da seleção/formação do corpo gerencial. Certamente, a

inexistência deste currículo desejado, ou a sua definição precária, prejudicará, sensivelmente, a eficácia do processo de escolha dos gerentes.

Portanto, nomear recursos humanos para uma aliança estratégica, sem conhecer as características e requisitos que devem ser exigidos dos candidatos, a fim de que possam desempenhar de forma adequada as funções para as quais serão indicados, torna o processo de escolha aleatório e arbitrário, e sua eficácia, se existir, será determinada por mera casualidade (Lezana, 1994).

A metodologia também prevê o levantamento dos perfis reais dos gerentes pesquisados, bem como dos assuntos complementares que afetam ou são de interesse do gerente, ou seja, sistemas empresariais usados para motivar e incentivar suas carreiras, através de compensações para os desconfortos econômicos⁵ e emocionais e garantias de vantagens asseguradas.

Figura 3.01: Diagrama do Perfil Profissional Desejado



Fonte: Adaptado de Lezana (1994)

O modelo acima, além das variáveis recomendadas por Lezana (op. cit.), leva em consideração o estudo de outras abordagens, como por exemplo, a influência das novas tecnologias, da cultura geral e da cultura organizacional na formação do perfil gerencial de desejado.

⁵ Inflação, perda do poder aquisitivo, acréscimo do orçamento familiar, etc..

3.3.1 Descrição das Variáveis do Modelo

- **Identificação da Função Gerencial**

O levantamento do perfil profissional desejado inicia pelas informações que permitam uma adequada identificação da função gerencial, incluindo: o nome da unidade organizacional e o nome da função para a qual está sendo levantado o perfil.

- **Perfil Sócio-Demográfico**

Este bloco de informações consiste na identificação do nível da formação acadêmica e, quando necessário, cursos de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), bem como a experiência profissional (obtida na empresa-mãe e fora dela) que o gerente deverá possuir para o desempenho satisfatório de sua missão. Além disso, registram-se informações a respeito da faixa etária, do mercado de trabalho para recrutamento e do estágio do ciclo de vida familiar, pois é muito comum o uso destas informações quando é preciso recorrer ao recrutamento de um gerente para uma posição na aliança estratégica.

- **Currículo Gerencial**

O currículo gerencial foi dividido nas seguintes dimensões gerenciais: tecnológica, interpessoal, normativa, conceitual, cultural e comportamental.

- **Dimensão Gerencial Tecnológica**

As pessoas designadas para as alianças estratégicas devem estar em condições de satisfazer às exigências da rede de valor agregado, em que cada empresa-sócia é responsável por uma parte na condução das atividades operacionais. A abordagem da dimensão tecnológica trata das competências gerenciais em **técnicas específicas e gerais e novas tecnologias**, que o indivíduo deve satisfazer, a critério da organização, para desempenhar com sucesso a referida função.

- As **características de técnicas gerais** englobam conhecimentos e domínio a respeito de técnicas comuns ao exercício da função gerencial, seja qual for a área funcional específica na qual o gerente desenvolve suas atividades, como, por exemplo: técnicas de reunião,

administração de tempo, análise de problemas e tomada de decisões, estilos gerenciais, técnicas de planejamento, análise de valor, qualidade e produtividade.

- A competência gerencial em **técnicas específicas** reúne conhecimentos e domínio de técnicas necessárias ao exercício de funções gerenciais específicas, tais como: planejamento energético, montagem mecânica, geotécnica, finanças, etc.
- A competência gerencial em **novas tecnologias** reúne informações a respeito de assuntos vinculados à competência gerencial voltada ao conhecimento e domínio de novos processos, ferramentas e inovações tecnológicas em áreas funcionais específicas, como: automação de escritórios, Internet, inteligência competitiva, tecnologia de informação etc..

– **Dimensão Gerencial Interpessoal**

A abordagem desta dimensão reúne informações relacionadas à conhecimentos que o gerente deve possuir para desenvolver sua capacidade de trabalhar de forma eficaz com pessoas, procurando obter resultados através delas e agir por seu intermédio, conhecendo e dominando, por exemplo: técnicas de desenvolvimento de equipe, administração de conflito, técnicas de motivação e comportamento, liderança, avaliação de desempenho etc..

– **Dimensão Gerencial Normativa**

Esta dimensão aborda conhecimentos a respeito de instrumentos normativos, internos ou externos às empresas-sócias, bem como legislação específica, cujo domínio é fundamental para o exercício da função gerencial na aliança estratégica, tais como, código de águas e energia elétrica, legislação relativa a licitações e contratações, consolidação, legislação relativa à formação de alianças, etc..

– **Dimensão Gerencial Conceitual**

O currículo gerencial nesta dimensão é composto pelo conjunto de informações voltadas ao desenvolvimento da compreensão das complexidades da aliança e o seu relacionamento com a ambiência externa, como,

por exemplo: política econômica, política energética, política tarifária, estrutura do setor elétrico brasileiro, valores étnicos, crenças e costumes da sociedade etc..

– **Dimensão Gerencial Cultural**

A abordagem desta dimensão trata da identificação de assuntos relativos às culturas geral e organizacional que normalmente o gerente deveria conhecer para interagir com culturas diferentes.

- A abordagem da **cultura geral** trata da compreensão de assuntos que vão além da percepção unidimensional da especialidade técnica do gerentes, como, por exemplo: sociologia, antropologia, ecologia, política, economia, arte, idiomas, etc..
- A abordagem da **cultura organizacional** está relacionada o conhecimento e domínio de valores e pressupostos básicos que formam a cultura existente e influem fortemente no comportamento da organização, como, por exemplo: as atividades no âmbito da aliança, os eventos, os rituais cotidianos, tradições, hábitos e mitos organizacionais etc..

– **Dimensão Gerencial Comportamental**

A abordagem da dimensão comportamental tem por objetivo delinear e formatar às **características psicológicas** capazes de aumentar a percepção do indivíduo com referência ao comportamento, atitudes e potencial de crescimento em termos interpessoais, visando torná-lo apto à excelência do relacionamento com pessoas. Dentre este tipo de conhecimento é possível destacar como exemplo: auto-estima, flexibilidade para mudança, afetividade, lealdade, transparência, capacidade para ouvir, comunicação, percepção, desenvoltura, empatia, etc. Abrange, também, informações quanto às **características pessoais positivas**, essenciais e fundamentais que o gerente deve possuir para desempenhar com sucesso sua função em uma aliança estratégica, como, por exemplo: capacidade de liderança, fluência verbal, raciocínio abstrato, estabilidade emocional, iniciativa, etc..

- **Aspectos Complementares**

Os executivos também devem estar motivados para desempenhar suas tarefas dentro de uma aliança estratégica. Para conseguir isso, a relevância da carreira futura e a segurança no trabalho são fatores obrigatórios. A certeza de um ambiente favorável que facilite, motive e incentive as suas carreiras, oferecendo-lhes compensações para as mudanças das condições e qualidade de vida e garantias que não terão perdas salariais, benefícios, bônus, remuneração indireta etc., minimizará o problema de se sentirem esquecidos pelas empresas após terem sido designados para a aliança.

Portanto, o perfil sócio-demográfico também trata da identificação do sistema de recompensa, como mecanismo para criar um ambiente propício aos talentos que irão trabalhar em uma aliança. Tais mecanismos deverão dar destaque não só às compensações salariais, como formalização do plano de carreira e benefícios, mas também aos mecanismos associados à avaliação de desempenho, status, reconhecimento, realização profissional e pessoal, aceleração de ascensão de carreira gerencial e as oportunidades que estarão disponíveis após trabalharem em uma aliança estratégica.

3.4 Estruturação da Pesquisa de Campo

Para a consecução dos objetivos propostos nesta dissertação, a pesquisa foi estruturada levando em consideração quatro fases distintas: método de abordagem, população alvo, instrumento de pesquisa e coleta de dados.

3.4.1 Método de Abordagem

A metodologia empregada envolveu duas principais fontes de dados: 1) **análise documental**, na qual foram consultados documentos oficiais pertinentes à aliança estratégica e; 2) **questionário** (ver anexo 1) com questões mistas, criadas a partir do conceito do perfil profissional desejado.

3.4.2 População Alvo

A população envolvida no processo de levantamento de dados foi constituída pelos **gerentes formadores de opinião**⁶ da aliança estratégica estudada.

Não houve processo de amostragem probabilística, tendo em vista que toda a população indicada pelas empresas-mães foi fonte de dados para esta investigação. Este critério, caracterizado de amostra de conveniência, foi o mais indicado em função desta unidade de análise constituir a clientela preferencial e prioritária da pesquisa. Além disso, ela é formada por indivíduos representantes das empresas-mães nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da aliança estudada.

Para melhor compreensão dos níveis hierárquicos citados, consideram-se gerentes de **nível estratégico** aqueles executivos altamente posicionados na hierarquia do consórcio; os gerentes enquadrados no **nível tático** são os profissionais representantes das gerências intermediárias; e os gerentes de **nível operacional** são os supervisores das mais diferentes áreas operacionais da aliança.

3.4.3 Instrumento de pesquisa

O questionário de pesquisa abordou questões sobre quatro principais blocos de informações:

- Os blocos 1 e 2 trataram da coleta de dados a respeito da **identificação da função gerencial** e dos **dados profissionais do gerente** da função em análise.
- No bloco 3, buscou-se a opinião dos respondentes quanto ao **perfil sócio-demográfico e aspectos complementares desejados** para a função que estava sendo analisada. Para este bloco foi usada a escala de **medição nominal**, com algumas questões permitindo uma única opção de escolha e outras com possibilidade de múltipla escolha de respostas.

⁶ Gerentes envolvidos na condução do processo de formação e gestão da aliança estratégica

– Para o último bloco de informações – **currículo gerencial desejado**, o questionário procurou identificar o grau de importância/conhecimento e o nível de preparação pessoal (perfil real) dos informantes nas seguintes dimensões gerenciais: tecnológica, habilidade interpessoal, normativa, conceitual, cultural e comportamental. Para cada questão, os respondentes assinalavam um dos conceitos expressos em escala tipo **avaliação itemizada**, categorizadas conforme a formulação do quesito, assim distribuídas:

- Escala para medir os quesitos do Currículo Gerencial Desejado
 - a) **Importante** **Pouco Importante** **Desnecessário ou**
 Conhecimento Integral **Conhecimento Parcial** **Desnecessário**
 - Escala para medir o nível de preparação pessoal em cada quesito acima
 - b) **Excelente** **Boa** **Regular** **Ruim**

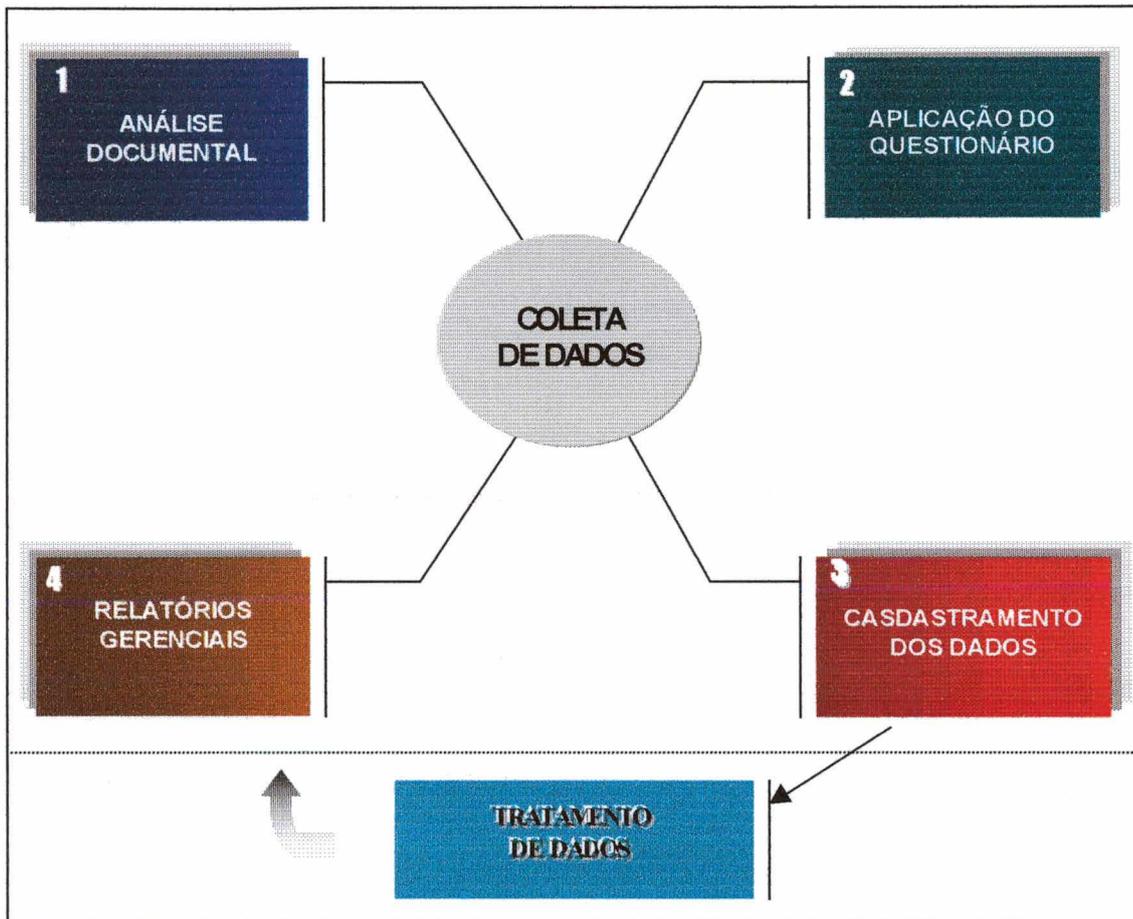
Ao final do questionário foram incluídos uma opção de resposta aberta e um espaço para comentários, críticas e sugestões dos respondentes.

O pré-teste do instrumento ocorreu mediante aplicação realizada junto a profissionais de recursos humanos e pesquisadores do Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação – IGTI/EPS/UFSC.

3.4.4 Coleta de Dados

A figura 3.02 na página seguinte, apresenta a estrutura básica da metodologia da pesquisa de campo utilizada para a coleta e tratamento dos dados referentes aos perfis profissionais desejado e real dos gerentes designados para a aliança estratégica estudada.

Figura 3.02: Roteiro da pesquisa de campo



- 1. Análise Documental

Fonte importante de subsídios para a obtenção das respostas ao problema formulado na pesquisa. Consistiu no mapeamento da estrutura organizacional e funcional da aliança estratégica, identificação das empresas-mães e o respectivo relacionamento com os demais parceiros, histórico do empreendimento e exames de documentos oficiais e normativos, como contratos, regulamentos, estatutos e normas. A análise desse conjunto de informações contribuiu e orientou a coleta, o tratamento e a interpretação dos resultados da pesquisa.

- 2. Aplicação do Questionário

Esta etapa consistiu do envio ao conjunto de **gerentes formadores de opinião** da aliança estratégica, população alvo da pesquisa, do formulário de pesquisa para que estes respondessem, segundo seu ponto de vista, 16 (de-

zesseis) questões fechadas e uma aberta sobre as características e aspectos mais importantes e pessoais do perfil profissional desejado para gerentes que atuam em alianças estratégicas do setor elétrico brasileiro.

- 3. Cadastramento dos Dados

Depois de coletados, os dados foram transferidos para planilhas eletrônicas de forma a tornar fácil e ágil o processamento e o tratamento dos mesmos.

- 4. Relatórios Gerenciais

A última etapa da pesquisa campo envolveu a definição e emissão dos relatórios contendo o produto final dos dados coletados. A leitura destes relatórios serviu de base para a apresentação, interpretação e análise dos resultados obtidos pela investigação.

Obviamente, o principal relatório gerencial gerado pela pesquisa de campo foi o relatório do perfil profissional desejado, objetivo fundamental deste trabalho de dissertação.

3.5 Tratamento dos Dados

Não obstante, os estudos de casos sejam, em essência, uma pesquisa de caráter qualitativo, segundo Godoy (op. cit.), comportam dados quantitativos e permitem uma análise dessa natureza com tratamento estatístico menos sofisticado. Neste sentido, utilizou-se o método da **estatística descritiva** para o tratamento dos dados, principalmente daqueles organizados em torno das escalas de avaliação adotadas. Dessa forma, os dados numéricos foram organizados em tabelas e gráficos e os comentários e sugestões em texto, destacando-se os pontos em comum de percepção dos respondentes individuais.

Os resultados alcançados com a aplicação deste processo estão contidos, juntamente com a análise e interpretação dos dados, nos **capítulos 4 e 5**.

4. RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Introdução

Em qualquer processo de investigação em ciências sociais, as informações coletadas em questionários, entrevistas, documentos lidos, fitas gravadas, protocolo de observação e outros não passam de informações obtidas e, como tal, precisam de uma organização e tratamento que permitam o encaminhamento de possíveis respostas que se pretende obter (LUNA, 1999). Neste sentido, a proposta deste capítulo é dar, inicialmente, o contorno geral dos resultados qualitativos e quantitativos alcançados neste Estudo de Caso, adentrando no capítulo seguinte ao processo de análise e interpretação dos dados.

A partir da análise documental, traçam-se o histórico e o perfil empresarial/organizacional da aliança estratégica estudada, em seguida discorre-se sobre o perfil da unidade de análise trabalhada e, finalmente, apresentam-se os escores das opiniões relativos ao perfil sócio-demográfico e ao currículo gerencial desejado e real, obtidos juntos aos gerentes que efetivamente participaram da pesquisa.

Para possibilitar uma melhor compreensão dos resultados obtidos, os dados são apresentados em textos, gráficos e tabelas (em anexo), destacando-se os pontos comuns de percepção da unidade de análise.

4.2 Histórico da Aliança Estratégica Estudada

Na década de noventa, em função do Programa Nacional de Desestatização e da Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, as Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. – ELETROSUL, empresa subsidiária da ELETROBRÁS, criada em 1968 para gerar, transmitir e comercializar energia elétrica na região Sul do Brasil, desenvolveram um modelo para atrair parceiros que aportassem os recursos financeiros e técnicos necessários para concluir a obra da UHE⁶ de MACHADINHO (ver figura 4.01), localizada no Rio Pelotas, na divisa dos Estados de RS e SC, compartilhando, desta forma, a concessão e auferindo a

energia e a potência resultante da exploração do potencial energético por um período de 35 anos.

Figura 4.01: UHE de MACHADINHO



Fonte: MAESA

Em 1996, a ELETROSUL promoveu uma licitação para buscar os parceiros e viabilizar a conclusão do empreendimento, tendo sido vencedor do certame o Consórcio Grupo de Empresas Associadas Machadinho – GEAM, hoje denominado Machadinho Energética S.A. – MAESA, constituído de 11 empresas – sendo 7 privadas e 4 estatais. Na época, a MAESA e a ELETROSUL constituíram o **CONSÓRCIO MACHADINHO**, responsável pela implantação e exploração do potencial energético da usina, cuja potência instalada é de 1.140 MW e investimentos na ordem de US\$ 618 milhões de dólares a serem realizados nos cinco anos de obras.

Em 1998, com a privatização da ELETROSUL, as atividades de geração de energia elétricas foram assumidas pelo Grupo GERASUL, passando a representação do **CONSÓRCIO** para esta empresa.

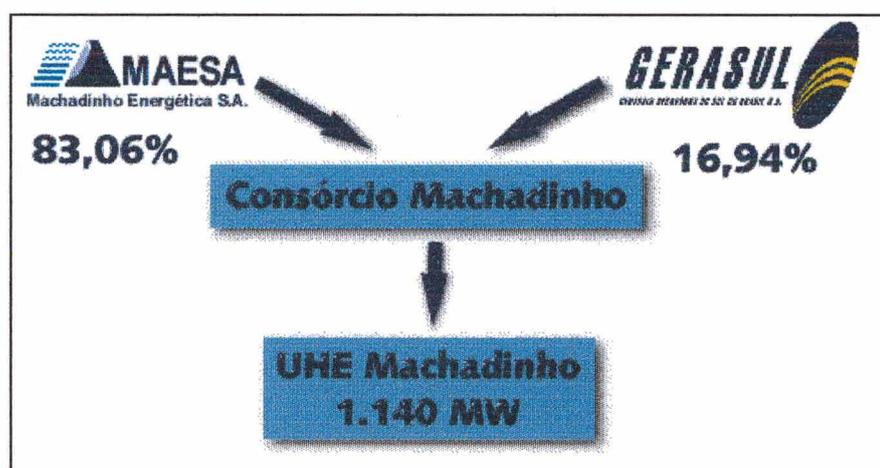
O prazo da concessão da usina vigorará por 35 anos e o cronograma geral do empreendimento prevê como data para o início da operação comercial da primeira unidade geradora agosto de 2002, a segunda para dezembro de 2002 e a terceira para abril de 2003.

Os recursos gerados na aliança retornarão às empresas-sócias, mediante quotas de energia gerada pela usina, proporcional à participação no Consórcio.

4.3 Perfil Empresarial/Organizacional da Aliança Estratégica

As empresas consorciadas, MAESA e GERASUL, participam da aliança com os seguintes percentuais:

Figura 4.02: Composição Acionária do Consórcio



Fonte: MAESA

A MAESA é uma empresa de propósito específico, criada em 1999 pelas 11 consorciadas que compõem 83,06% do CONSÓRCIO MACHADINHO, com o objetivo estratégico de construir e manter a propriedade parcial da Usina pelo prazo de 35 anos, o qual poderá ser renovado pelo Poder Concedente por igual período. Cabe às consorciadas da MAESA a responsabilidade pelo aporte de recursos para investimento, bem como a captação de financiamentos necessários à implantação do Empreendimento.

A figura 4.03 da página seguinte ilustra a composição acionária das empresas-sócias do Empreendimento.

Figura 4.03: Grupo de Empresas que constituem a MAESA

EMPRESA	PARTICIPAÇÃO	CAPITAL
GRUPO VOTORANTIN		
	10,88%	PRIVADO
	9,48%	PRIVADO
	9,48%	PRIVADO
	23,75%	PRIVADO
	14,64%	PÚBLICO
	8,77%	PRIVADO
	5,85%	PÚBLICO
	5,58%	PRIVADO
	5,20%	PÚBLICO
	3,48%	PRIVADO
	2,89%	PÚBLICO
DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL	71,42%	PRIVADO
	28,58%	PÚBLICO

Fonte: MAESA

A GERASUL, possuidora dos 16,94% de participação no CONSÓRCIO, é vinculada ao Grupo TRACTEBEL, de procedência belga, e originou-se com a desverticalização da ELETROSUL em 1997. Sendo cindida com desestatização e reestruturação do setor elétrico, a ELETROSUL ficou com as atividades de transmissão e as de geração e comercialização foram desmembradas e repassadas à GERASUL, que é especializada em energia elétrica, gás, engenharia e gestão de resíduos.

No CONSÓRCIO, a GERASUL é a empresa líder, cabendo-lhe a representação do mesmo, junto aos órgãos governamentais, sem prejuízo da responsabilidade das demais consorciadas.

Compete-lhe, ainda, a responsabilidade pelo gerenciamento técnico e ambiental do empreendimento, bem como a operação e manutenção da UHE MACHADINHO, após a aceitação provisória da usina.

Para a construção do Empreendimento, foram contratados os serviços da União de Empresas Fornecedoras de Machadinho - UNEMAC, uma aliança estratégica constituída pelo "pool" de oito empresas dos ramos de projetos, fornecedores, construção, montagem e fabricação de equipamentos, cuja responsabilidade solidária com a MAESA compreende a implantação⁴ da Usina mediante contrato assinado em 1997.

Figura 4.04: Estrutura Operacional do Empreendimento UHE MACHADINHO



Fonte: MAESA

Para a administração e gestão do CONSÓRCIO MACHADINHO, as consorciadas constituíram um COMITÊ GESTOR, formado por representantes de todas as parceiras.

O Comitê Gestor é uma estrutura administrativa compacta, com sede em Florianópolis, que tem caráter deliberativo e responsabilidades pela administração, gestão técnica, financeira e contábil do CONSÓRCIO.

O Conselho Plenário é o órgão máximo do Comitê Gestor e é constituído por doze Conselheiros representantes das consorciadas, cabendo a Presidência à GERASUL.

⁴ Entende-se a execução dos serviços de projeto, apoio técnico à obra, a montagem, comissionamento e testes de desempenho das instalações, com o fornecimento de todos os materiais e equipamentos elétricos e mecânicos, administração de compra, recebimento e inspeção dos insumos do fornecimento da MAESA, de forma a colocar a UHE em operação comercial.

Ao Conselho Plenário se subordina uma Diretoria Executiva, formada por quatro diretores (1 GERASUL + 3 MAESA), sendo um deles o Diretor Geral designado pelo Conselho Plenário. A Diretoria Executiva é responsável pelas ações executivas necessárias à implantação e operação da usina.

A Gerência Administrativa e Financeira e a Secretaria da Diretoria Executiva são ocupadas por um profissional de nível superior, cujos custos mensais são rateados com a participação de cada consorciada.

As equipes técnicas são criadas e aprovadas pela Diretoria Executiva do Comitê Gestor de acordo com os trabalhos específicos de cada fase de implantação do empreendimento. Conforme o caso, são designados para compor as equipes representantes da MAESA e/ou GERASUL.

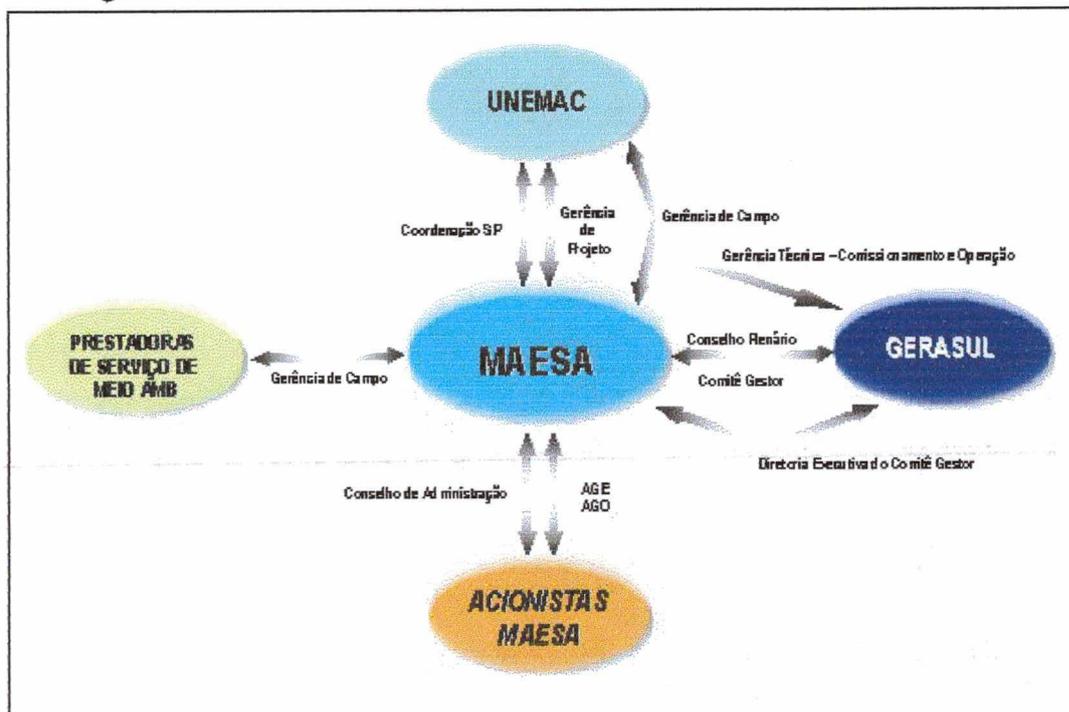
As figuras 4.05 e 4.06 ilustram a estrutura organizacional e o relacionamento entre os parceiros do CONSÓRCIO MACHADINHO.

Figura 4.05: Estrutura Organizacional do CONSÓRCIO MACHADINHO



Fonte: Adaptado da MAESA

Figura 4.06: Relacionamento entre os Parceiros do CONSÓRCIO



4.4 Perfil da Unidade de Análise Estudada

A pesquisa junto à aliança estratégica CONSÓRCIO MACHADINHO contou com a participação efetiva de 75% dos gerentes selecionados para responder o questionário sobre o perfil profissional desejado dos gerentes que atuam em alianças estratégicas, constituindo-se, assim, na unidade de análise estudada.

Este percentual corresponde à devolução de 15 questionários de um total de 20 formulários enviados.

O perfil da unidade de análise é constituído de 04 gerentes **de nível hierárquico estratégico**, 04 gerentes de **nível hierárquico tático** e 07 gerentes de **nível hierárquico operacional**.

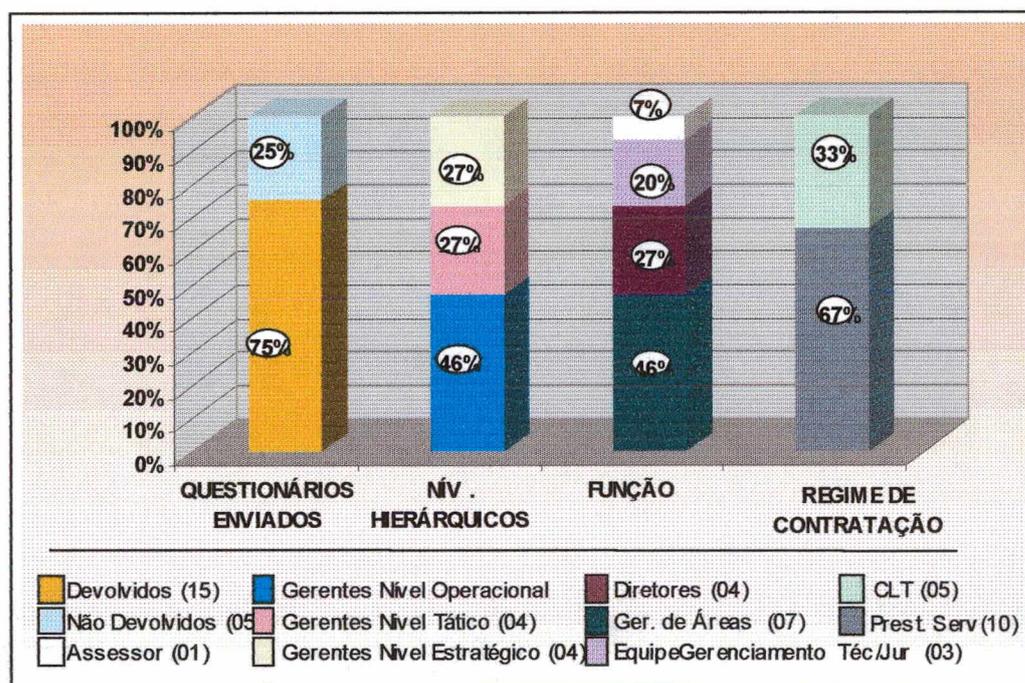
Na categoria de gerentes de **nível hierárquico estratégico**, responderam à pesquisa 01 Diretor Superintendente, 01 Diretor com atuação na área de meio ambiente, 01 Diretor com atuação na área de Finanças e Relações com o Mercado e 01 Diretor de Implantação de Projetos, todos acumulando funções de Diretores no Comitê Gestor do CONSÓRCIO.

Na categoria de gerentes de **nível hierárquico tático**, responderam à pesquisa 02 Diretores Adjuntos com atuação em Áreas Técnicas, 01 Assessor de Diretoria e 01 Gerente de Área Técnica.

Na categoria de gerentes de **nível hierárquico operacional**, responderam à pesquisa 02 Gerentes Administrativos-Financeiros, 02 Gerentes de Campo, 02 Gerentes com atuação no gerenciamento técnico do Consórcio e 01 Gerente com atuação no gerenciamento de assuntos jurídicos do Consórcio.

Com relação ao vínculo de emprego, 67% dos gerentes que responderam à pesquisa são prestadores de serviços junto às empresas-mães, ou seja, **são serviços gerenciais terceirizados**, 33% são contratados pela CLT.

Gráfico 4.01: Perfil da Unidade de Análise Estudada



4.5 Apresentação dos Resultados Obtidos

Uma vez concluídos o cadastramento, a tabulação e o tratamento dos dados, os resultados da pesquisa foram organizados em relatórios gerenciais, em anexo, segundo a estrutura do instrumento de coleta utilizado.

Nesta seção, os resultados obtidos estão classificados em três principais blocos de informações relacionados a seguir, e ilustrados sob forma gráfica, de

modo a permitir uma melhor leitura das respostas que possibilitarão a formatação dos perfis profissionais desejado e real identificados na pesquisa.

Para cada assunto as respostas foram agrupadas em quatro categorias: Gerentes Estratégicos (GE), Táticos (GT), Operacionais (GO) e Opiniões Consolidadas⁷ (OC), indicando a frequência das respostas de cada categoria gerencial analisada. No bloco 03, apresentam-se os resultados qualitativos, organizados sob forma de textos.

- **Bloco 01:** Neste bloco foram agrupados os resultados da pesquisa referentes aos Perfis Sócio-demográfico Desejado e Real, envolvendo: Formação Acadêmica, Experiência Profissional, Local de Recrutamento, Ciclo de Vida Familiar.

Os relatórios que consolidam os resultados da pesquisa em relação ao perfil sócio-demográfico, anexos 3 e 4, apresentam o formato ilustrado abaixo.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
		Nível Médio	Nível Médio c/Espec	Nível Médio Técnico	Nível Superior	Nível Superior Espec	Nível Superior com MBA	Nível Superior com Mestrado	Nível Superior com Doutorado	Nível Superior com Pós Doutorado		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	4
GT	4	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	4
GO	7	0	0	0	4	1	2	0	0	0	0	7
OC	15	0	0	0	7	6	2	0	0	0	0	15

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem Resp	Total Resp
		Nível Médio	Nível Médio c/Espec	Nível Médio Técnico	Nível Superior	Nível Superior Espec	Nível Superior com MBA	Nível Superior com Mestrado	Nível Superior com Doutorado	Nível Superior com Pós Doutorado		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	25	75	0	0	0	0	0	100
GT	4	0	0	0	50	50	0	0	0	0	0	100
GO	7	0	0	0	57	14	29	0	0	0	0	100
OC	15	0	0	0	47	40	13	0	0	0	0	100

- **Bloco 02:** Contempla os resultados da pesquisa referentes aos Currículos Gerenciais Desejado e Real, formados pelas dimensões: Tecnológica (Técnicas Específicas, Técnicas Gerais e Novas Tecnologias), Normativa, Conceitual, Cultural (Cultura Geral e Organizacional) e Comportamental (Características Psicológicas e Características Pessoais Positivas).

⁷ Frequência de todas as respostas

Os relatórios que consolidam os resultados da pesquisa em relação ao currículo gerencial, anexos 6 e 8, apresentam os seguintes formatos:

Questões		Gerentes		%Respostas			Média	Desvio	Respostas			Sem	Total
Núm	Texto	tipo	Núm	1	2	3	Grupo	Padrão	1	2	3	Resp	Resp
Técnicas Gerenciais Específicas		GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
07	Conhecimento e domínio de técnicas gerenciais específicas para a função;	GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
		GO	7	0	57	43	2,4	0,49	0	4	3	0	7
		OC	15	0	67	33	2,3	0,47	0	10	5	0	15

- **Bloco 03:** Neste bloco apresenta-se as respostas referentes aos sistemas de recompensa que, podem de forma direta ou indireta, afetar ou influenciar a atuação dos gerentes uma aliança.

O relatório que consolida os resultados da pesquisa em relação aos sistemas de recompensa desejados, anexo 5, apresenta o seguinte formato:

Gerentes		Respostas									Sem	Total
tipo	Núm	Promo-ção para Mudança	Plano Carreira e Benef	Plano Aval Desemp	Aceleração Carreira Prof	Plano Reconh Prof	Plano Reconh Pessoal	Oport após Trab AE	Oport Prof na Emp p/ Conjugê	Comb Plano Car Pes/Org	Resp	Resp
GE	4	0	1	2	0	3	0	4	0	0	0	10
GT	4	0	2	0	1	2	0	2	0	1	0	8
GO	7	1	2	3	1	3	1	3	0	4	0	18
OC	15	1	5	5	2	8	1	9	0	5	0	36

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem	Total
tipo	Núm	Promo-ção para Mudança	Plano Carreira e Benef	Plano Aval Desemp	Aceleração Carreira Prof	Plano Reconh Prof	Plano Reconh Pessoal	Oport após Trab AE	Oport Prof na Emp p/ Conjugê	Comb Plano Car Pes/Org	Resp	Resp
GE	4	0	10	20	0	30	0	40	0	0	0	100
GT	4	0	25	0	12,5	25	0	25	0	12,5	0	100
GO	7	6	11	17	6	17	6	17	0	22	0	100
OC	15	3	14	14	6	22	3	24	0	14	0	100

- O bloco final, contempla o resumo das respostas relativa a questão aberta.

4.5.1. Resultados quanto ao Perfil Sócio-demográfico

– A primeira questão formalizada foi com relação à **Formação Acadêmica** dos gerentes que atuam numa aliança estratégica. Os gráficos apresentados a seguir mostram os resultados obtidos, sob o ponto de vista desejado e real, no tocante a este questionamento.

Gráfico 4.02: Respostas por Formação Acadêmica Desejada

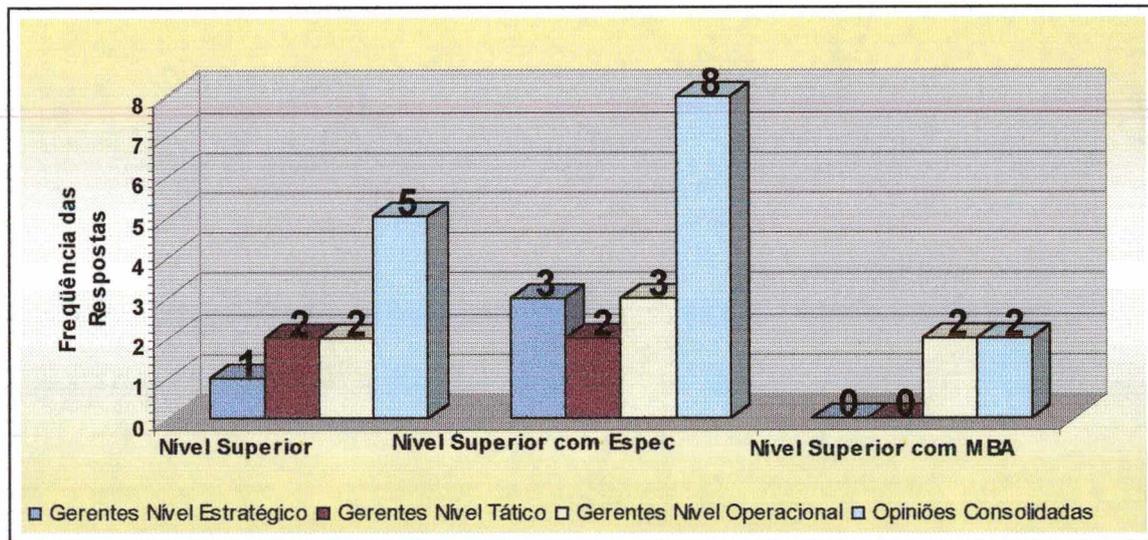
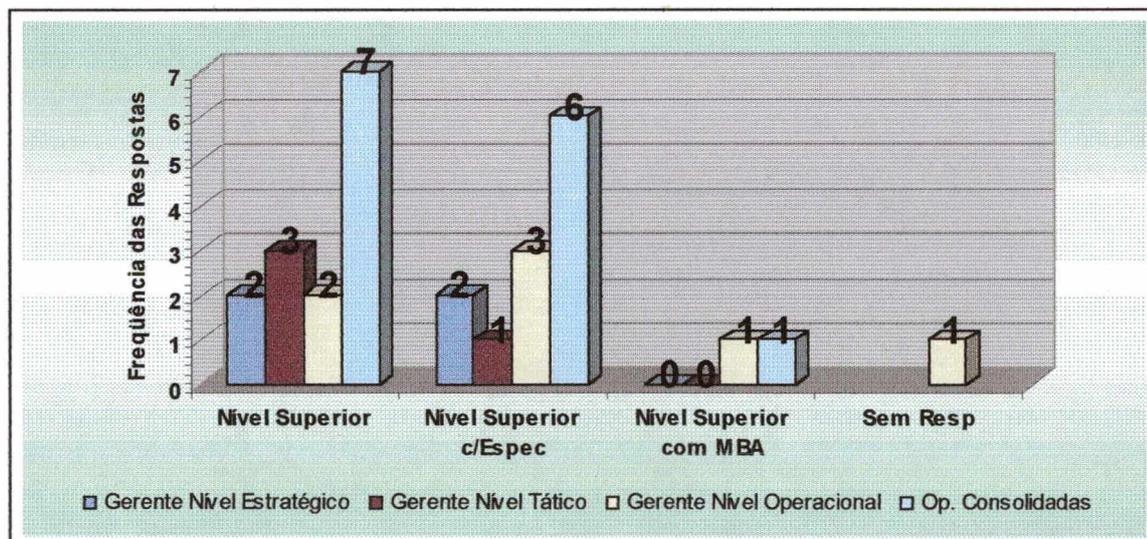


Gráfico 4.03: Respostas por Formação Acadêmica Real



– **Experiência Profissional:** nesta questão, os gerentes responderam sobre o tempo de experiência, em número de anos, necessário para o desempenho da função gerencial analisada numa aliança estratégica do setor elétrico. Os gráficos apresentados a seguir permitem visualizar o comportamento das respostas em relação a este atributo, em termos de situação desejada e real.

Gráfico 4.04: Respostas por Experiência Profissional Desejada

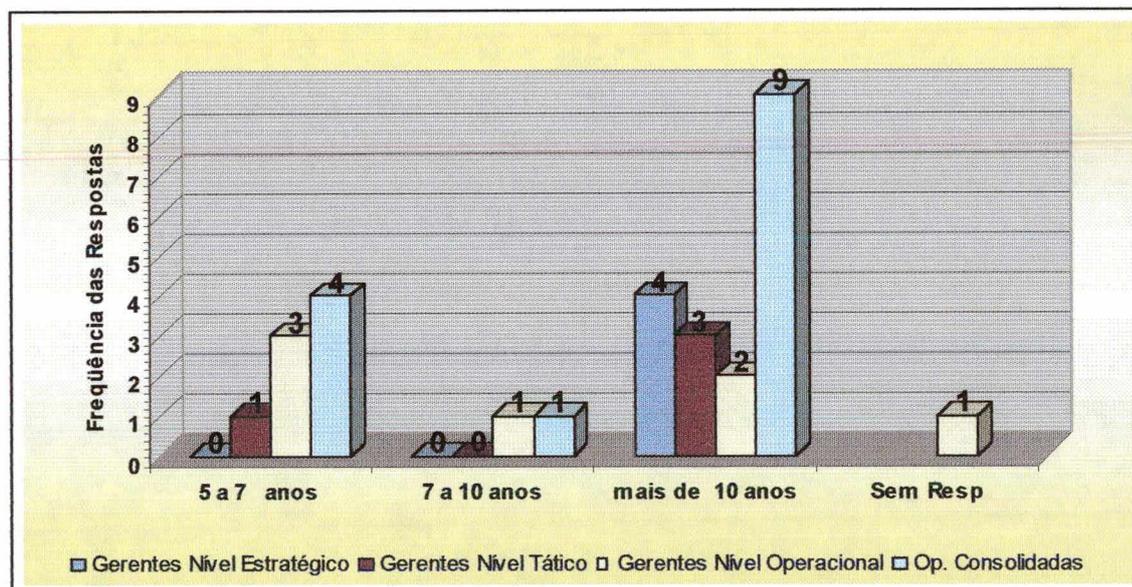
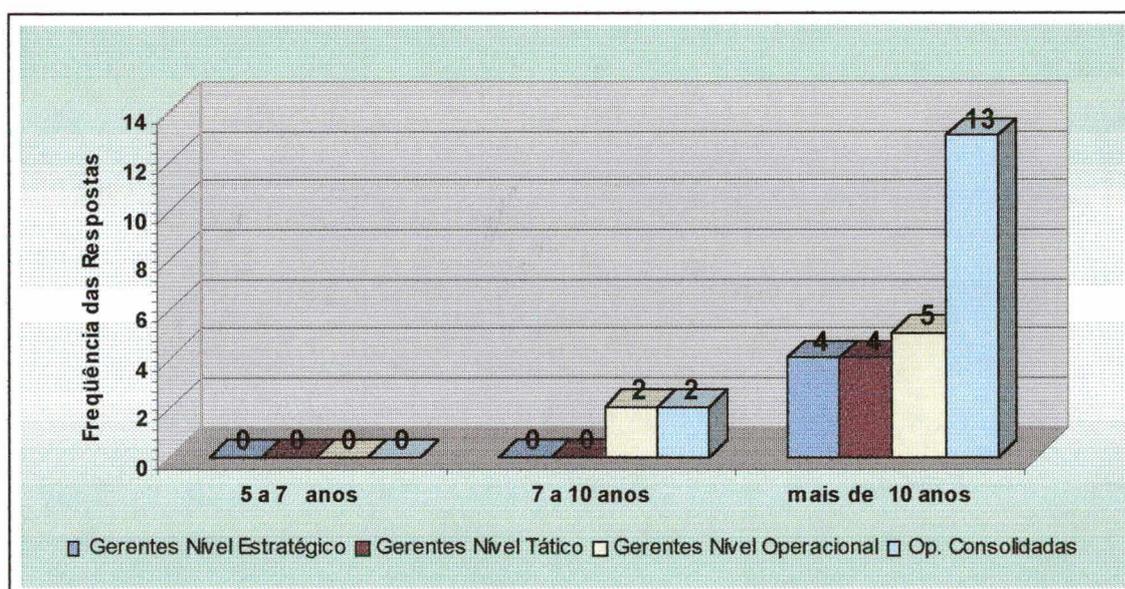


Gráfico 4.05: Respostas por Experiência Profissional Real



- **Faixa Etária:** a faixa etária, em muitos casos, representa uma medida indireta de maturidade profissional, pois é comum o uso desta informação quando é preciso recorrer ao mercado para recrutar gerentes. Assim, foi solicitado aos gerentes que indicassem as faixas de idade adequadas para um futuro candidato à função gerencial em análise. Os gráficos apresentados a seguir expressam as opiniões dos respondentes quanto a este questionamento.

Gráfico 4.06: Respostas por Faixa Etária Desejada

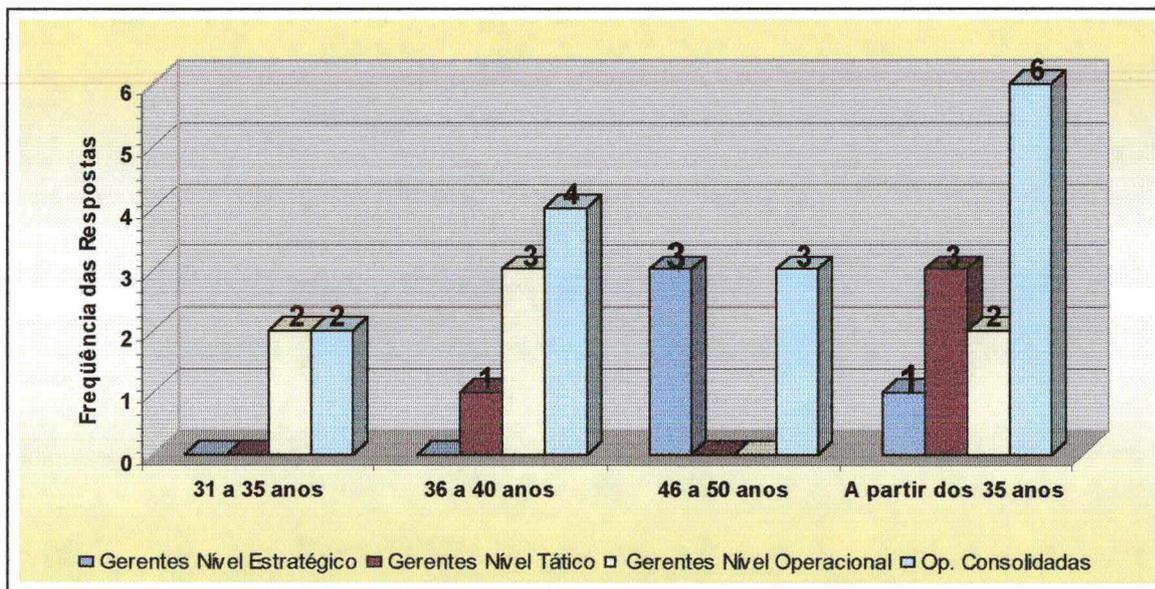
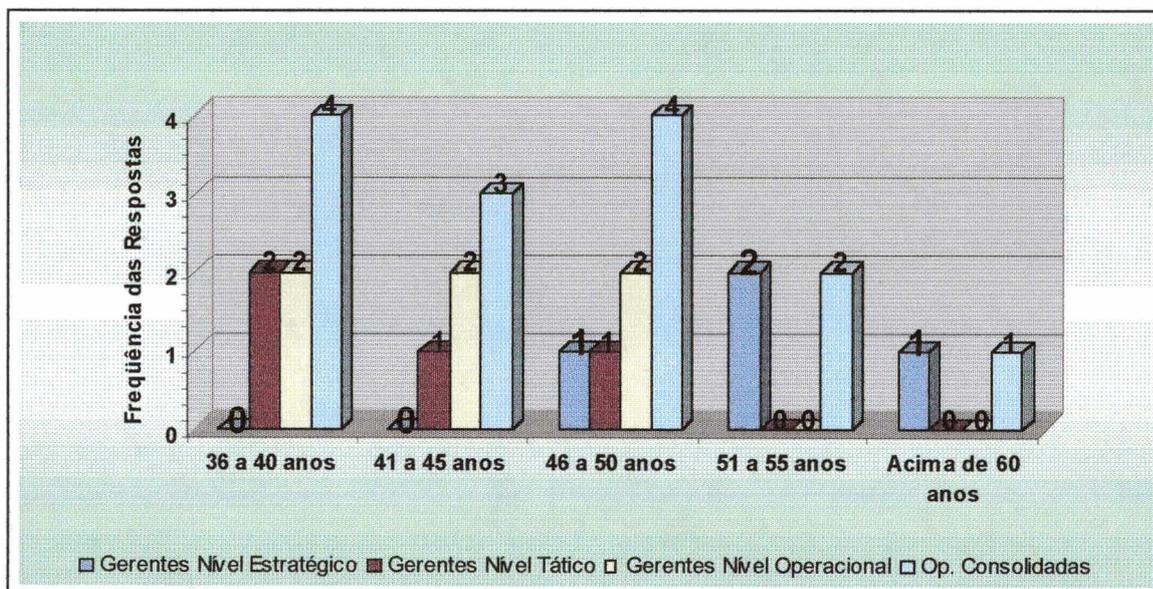


Gráfico 4.07: Respostas por Faixa Etária Real



- **Local de Recrutamento:** A abordagem desta questão procurou identificar em qual mercado de trabalho os gerentes de uma aliança deveriam ser alvo de recrutamento. Os resultados obtidos são demonstrados nos gráficos abaixo.

Gráfico 4.08: Respostas por Local de Recrutamento Desejado

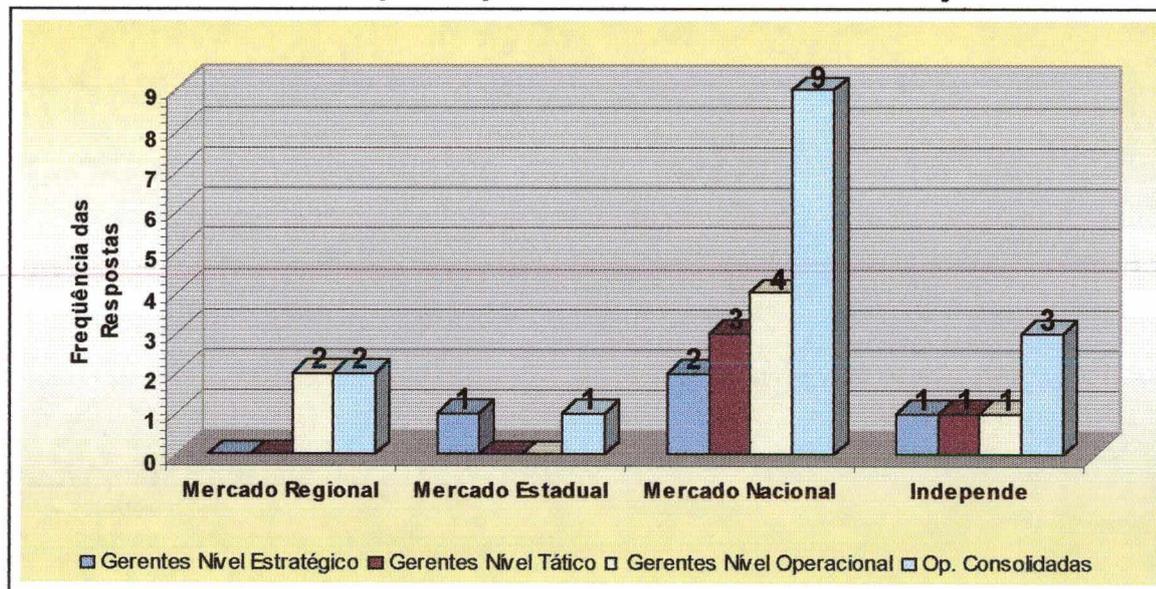
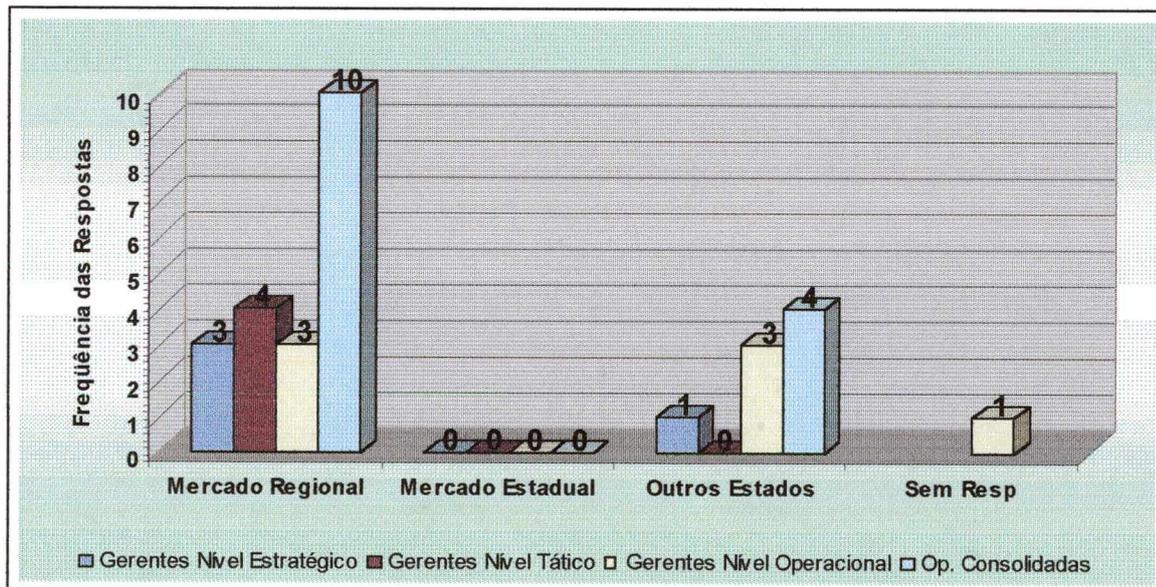


Gráfico 4.09: Respostas por Local de Recrutamento Real



- **Estágio do Ciclo de Vida Familiar:** Este item buscou a identificação da condição familiar mais compatível com as atribuições e responsabilidades da função gerencial analisada numa aliança. Os resultados obtidos estão ilustrados nos gráficos abaixo.

Gráfico 4.10: Respostas por Estágio de Ciclo de Vida Familiar Desejado

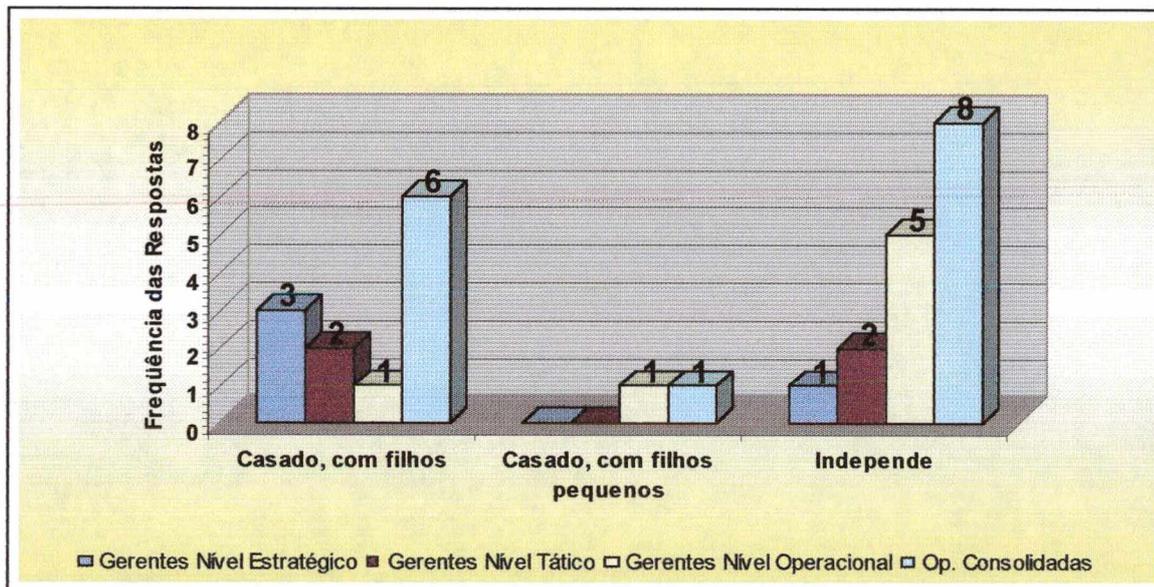
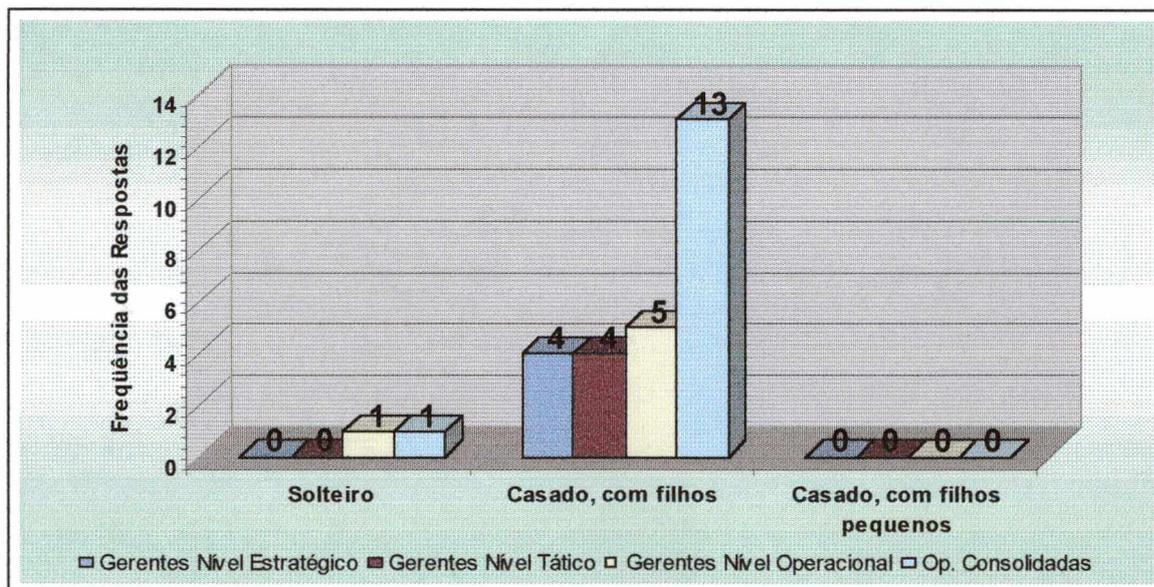


Gráfico 4.11: Respostas por Estágio de Ciclo de Vida Familiar Real



4.5.2 Resultados quanto ao Currículo Gerencial

- **Dimensão Gerencial Tecnológica**

- **Técnicas Específicas:** com relação a esta dimensão, foi solicitado aos gerentes que respondessem qual o grau de conhecimento e domínio de técnicas específicas exigidos como requisitos da função em análise.

Gráfico 4.12: Técnicas Específicas- Respostas p/nível de conhecimento desejado

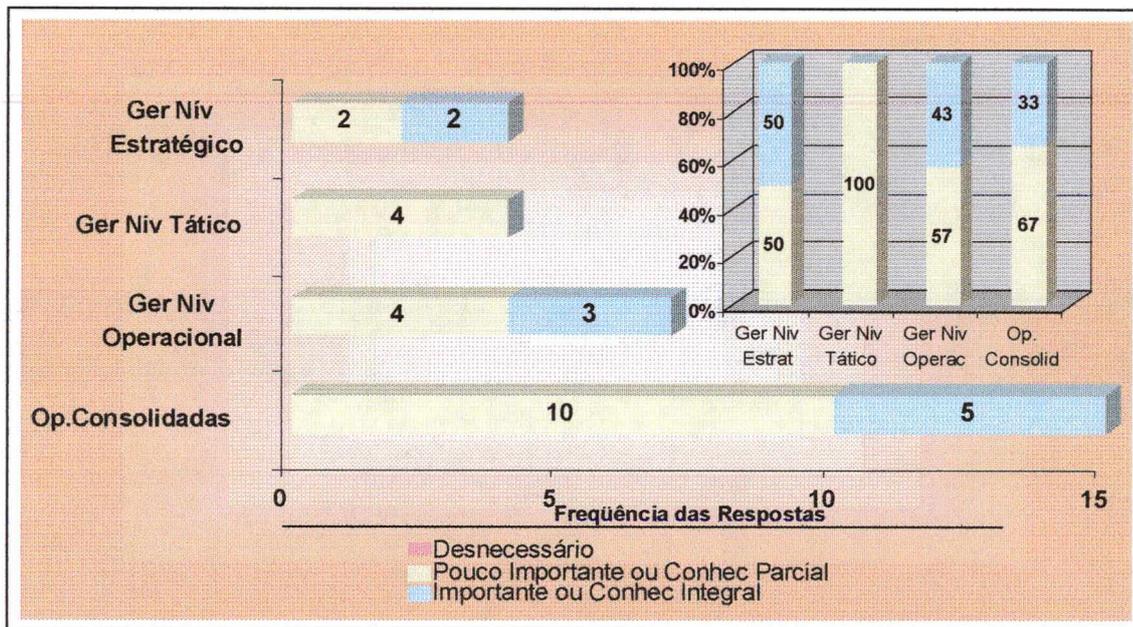
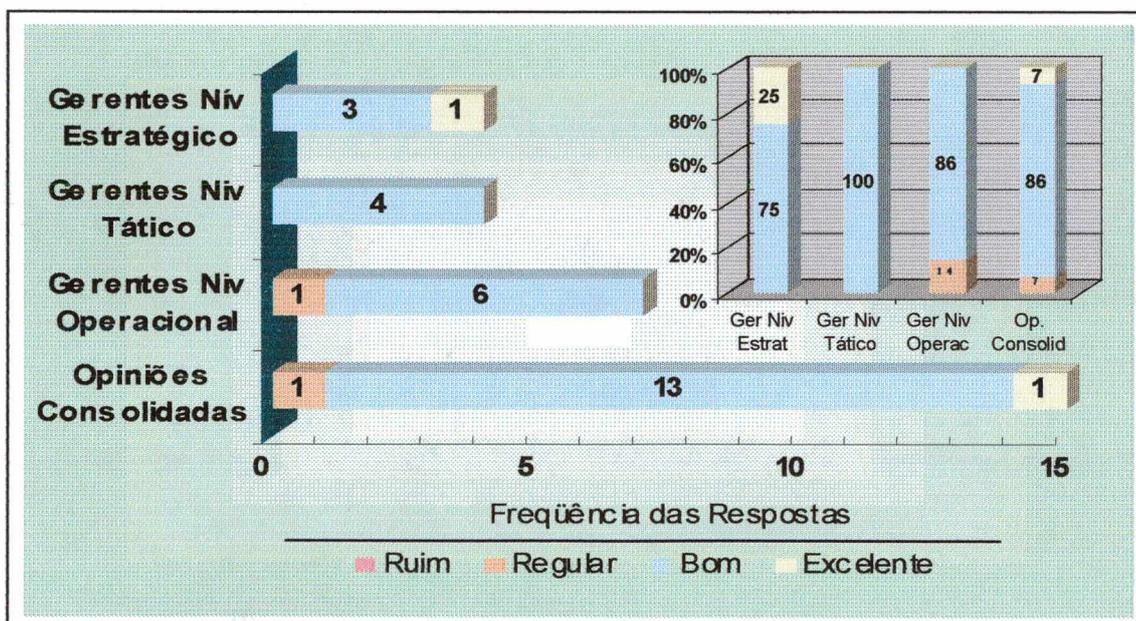


Gráfico 4.13: Técnicas Específicas- Respostas por nível de preparação pessoal



- **Técnicas Gerais:** a abordagem desta questão foi sobre a capacitação do gerente em termos de conhecimentos e domínio em processos e técnicas comuns à prática gerencial em qualquer área funcional, p. ex.: técnicas de reunião.

Gráfico 4.14: Técnicas Gerais – Respostas por nível de conhecimento desejado

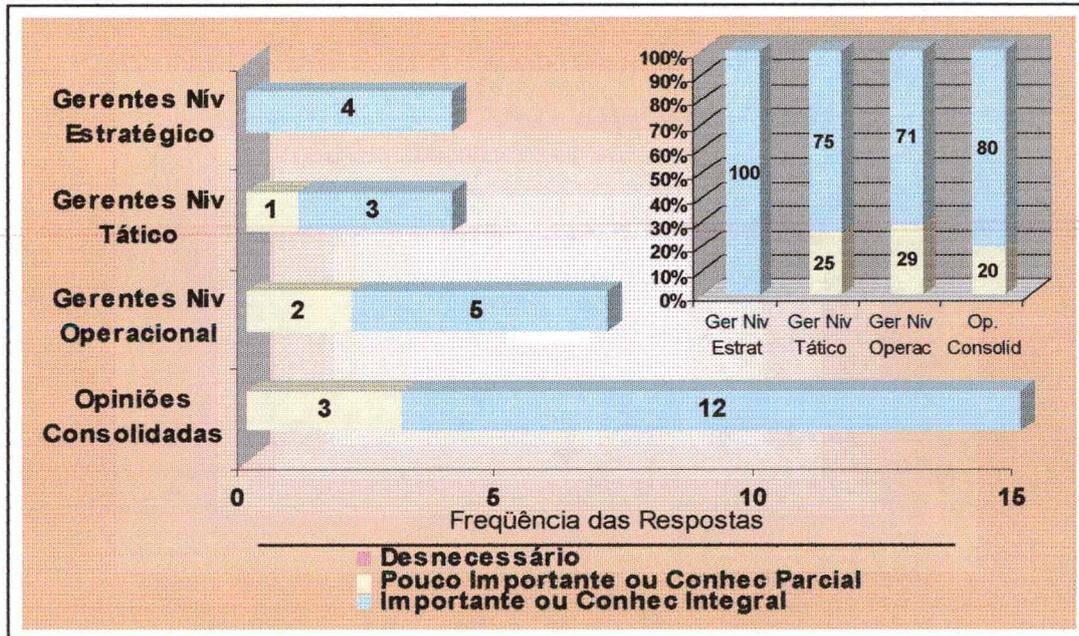
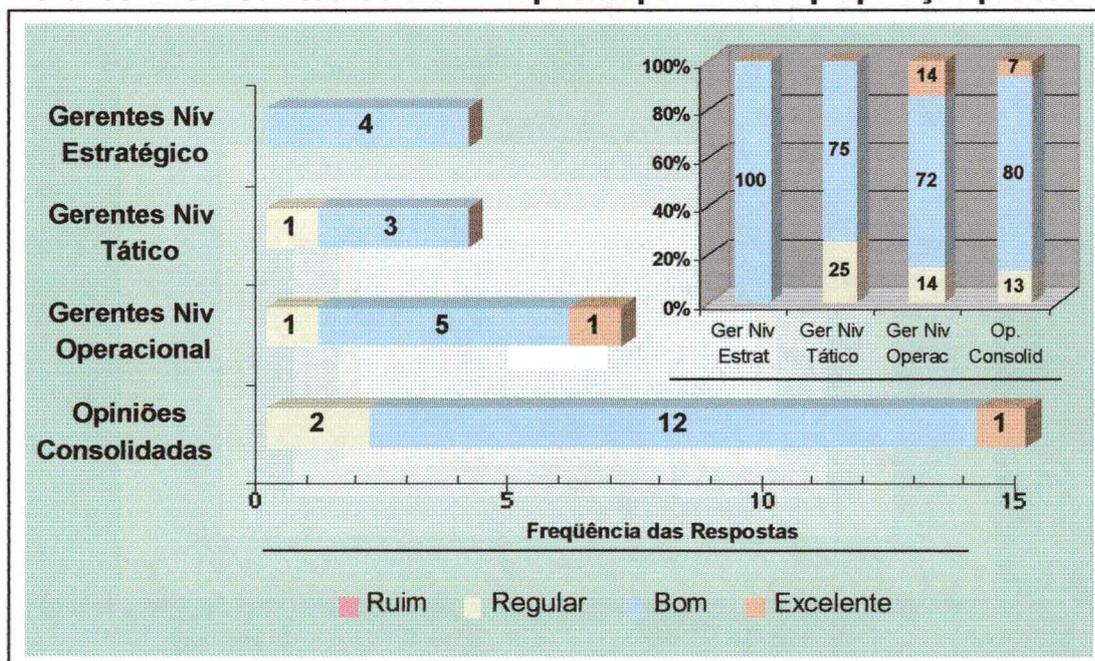


Gráfico 4.15: Técnicas Gerais – Respostas por nível de preparação pessoal



- **Novas Tecnologias:** esta questão refere-se ao uso de novas ferramentas tecnológicas, como suporte a ação gerencial dentro de uma aliança, p. ex.: Internet.

Gráfico 4.16: Novas Tecnologias – Respostas por nível de conhecimento desejado

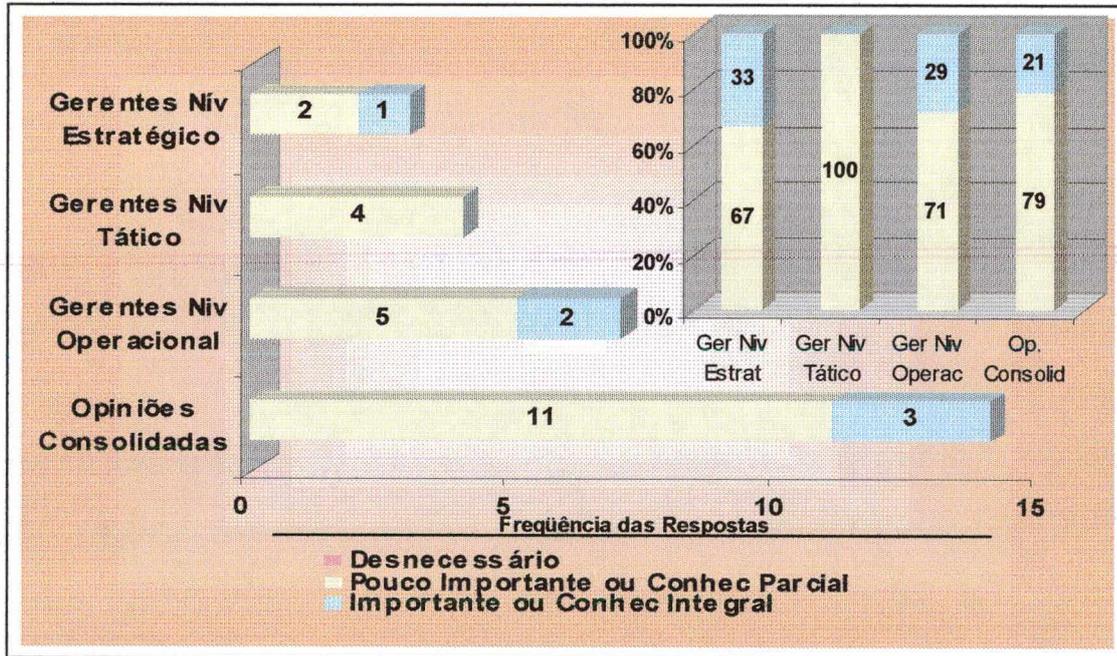
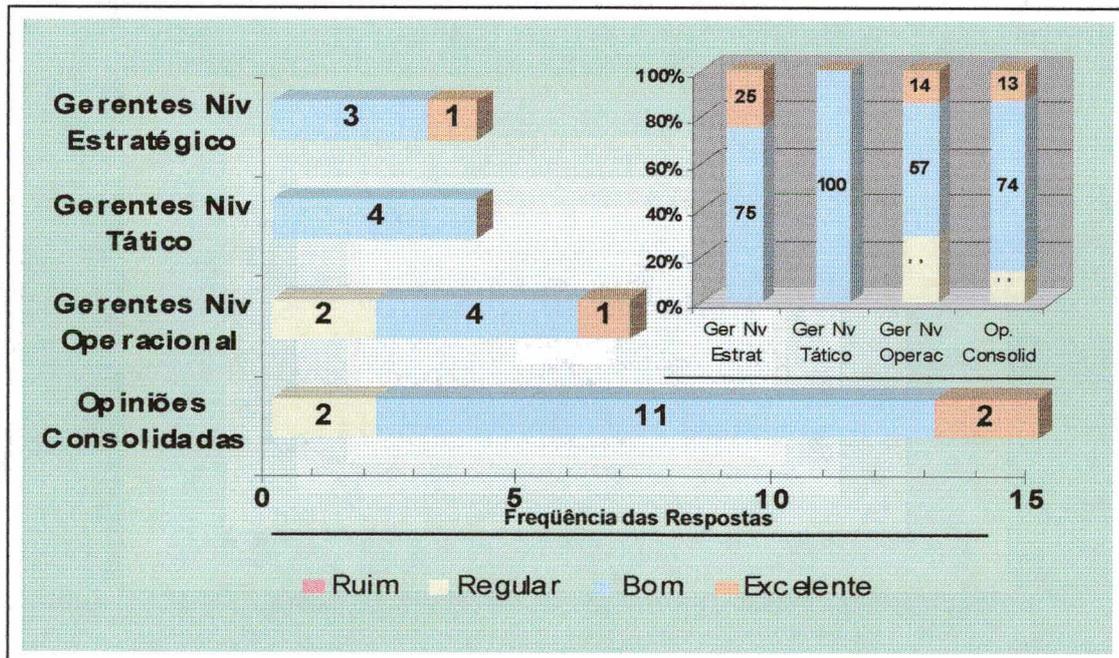


Gráfico 4.17: Novas Tecnologias – Respostas por nível de preparação pessoal



- **Dimensão Gerencial Interpessoal**

- A questão formalizada nesta dimensão está relacionada com a importância dos conhecimentos que o gerente deve possuir para desenvolver sua capacidade de trabalhar de forma eficaz com pessoas, procurando obter resultados através delas, p. ex.: técnicas de desenvolvimento de equipes.

Gráfico 4.18: Dimensão Interpessoal – Respostas por nível de conhecimento desejado

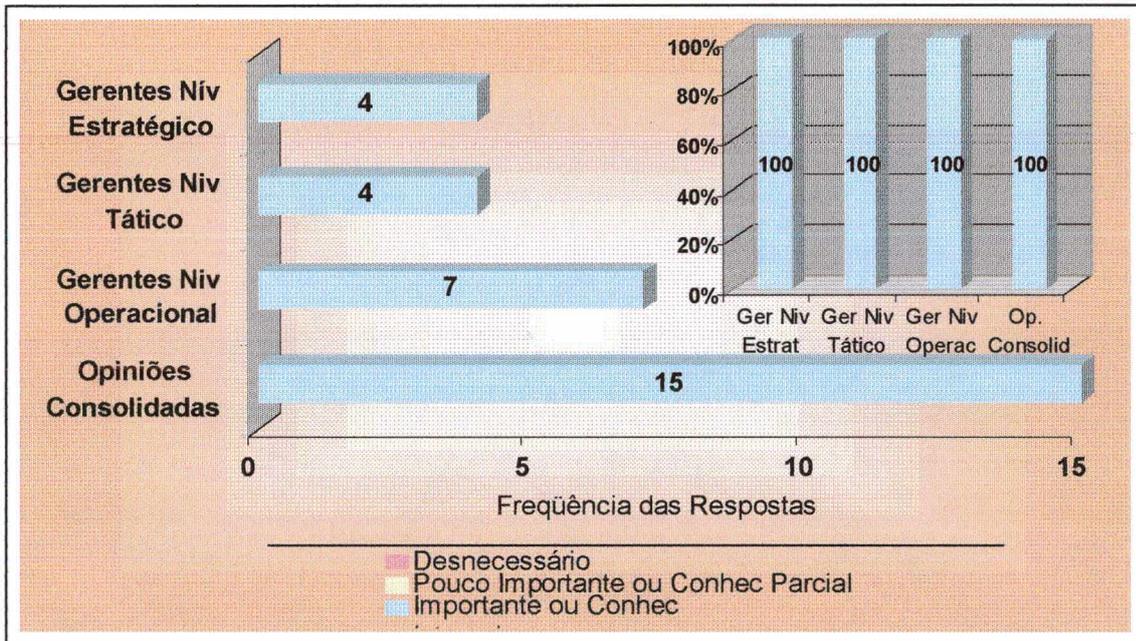
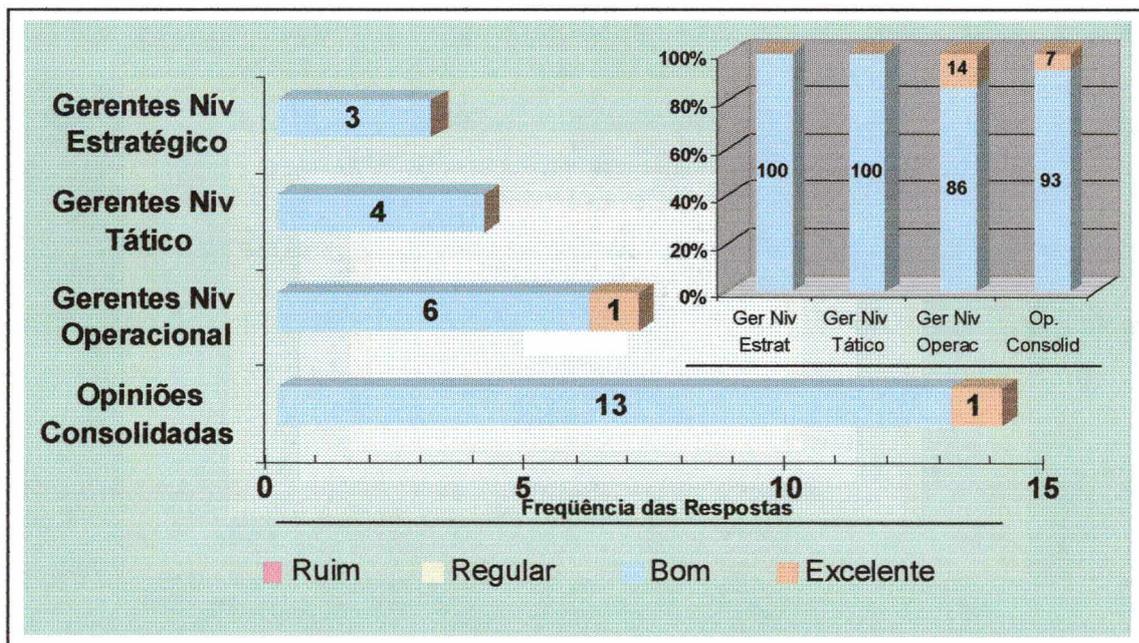


Gráfico 4.19: Dimensão Interpessoal – Respostas p/nível de preparação pessoal



• Dimensão Gerencial Normativa

- A pergunta desta dimensão trata do nível de compreensão e domínio que o gerente deve possuir a respeito de instrumentos normativos, internos ou externos às empresas sócias, que regulam as ações administrativas e empresariais da aliança, p.ex.: código de energia elétrica, normas de RH, etc.

Gráfico 4.20: Dimensão Normativa – Respostas por nível de conhecimento desejado

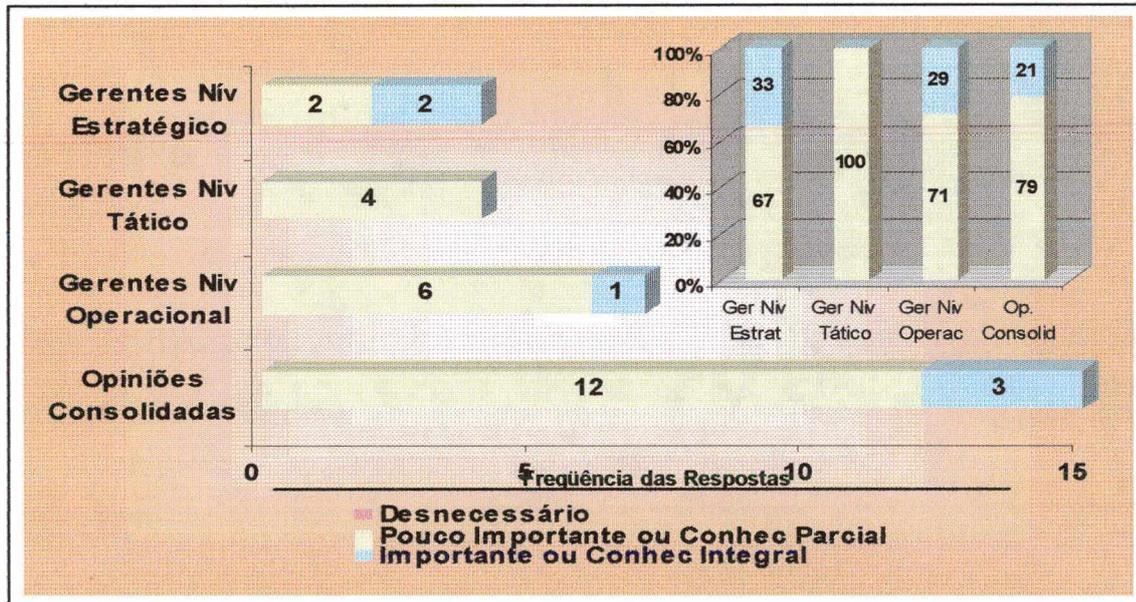
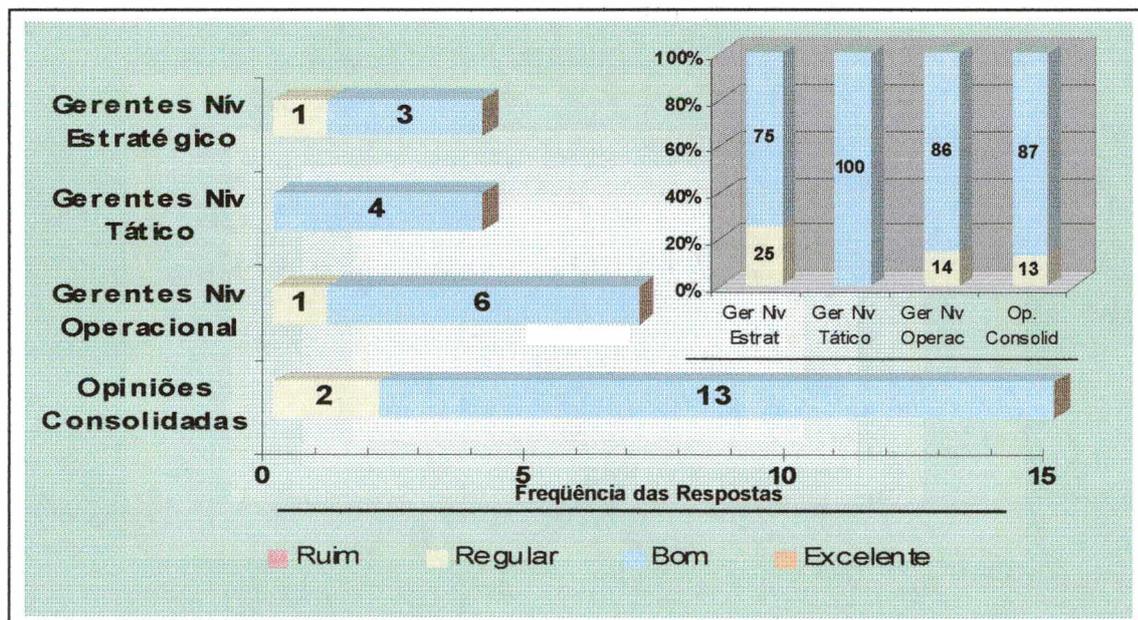


Gráfico 4.21: Dimensão Normativa– Respostas por nível de preparação pessoal



- **Dimensão Gerencial Conceitual**

- Nesta dimensão, os gerentes responderam sobre o nível de conhecimento que devem possuir para obter a compreensão das complexidades da aliança e o seu relacionamento com a ambiência externa, por ex.: política energética.

Gráfico 4.22: Dimensão Conceitual – Repostas por nível de conhecimento desejado

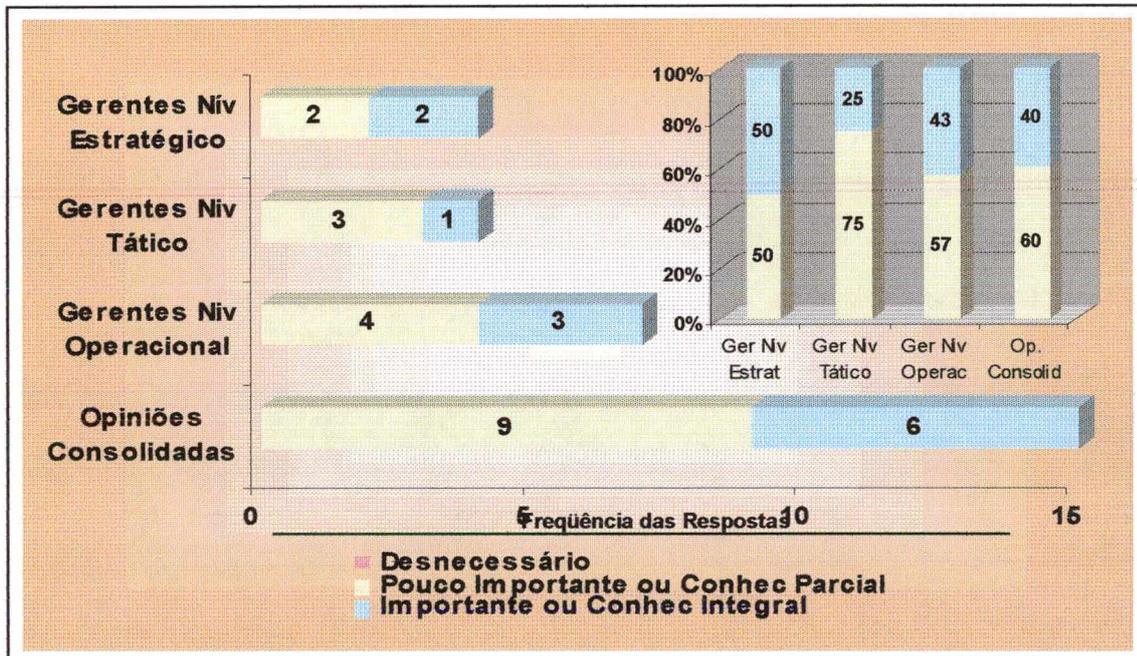
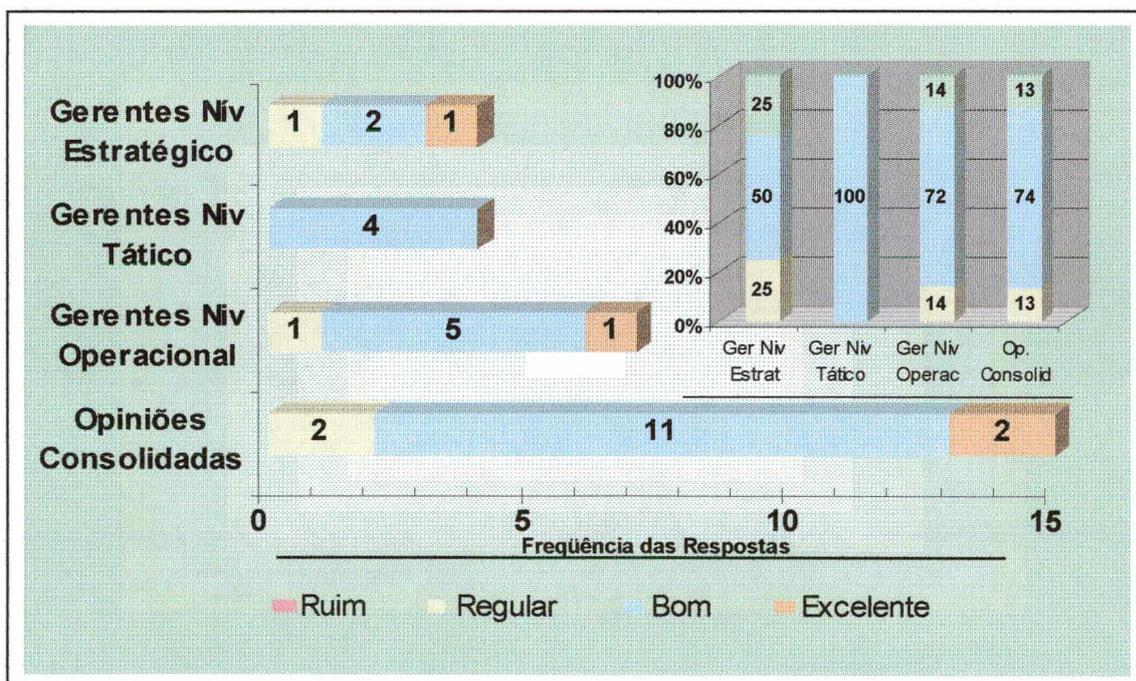


Gráfico 4.23: Dimensão Conceitual – Resposta por nível de preparação pessoal



- **Dimensão Gerencial Cultural**

- **Cultura Geral:** a questão analisada nesta dimensão considerou a opinião dos gerentes quanto à compreensão de assuntos que vão além da percepção unidimensional da especialidade técnica, por ex.: idiomas estrangeiros, política, economia, etc. que, de certa forma, influenciam no desempenho da função.

Gráfico 4.24: Cultura Geral – Respostas por nível de conhecimento desejado

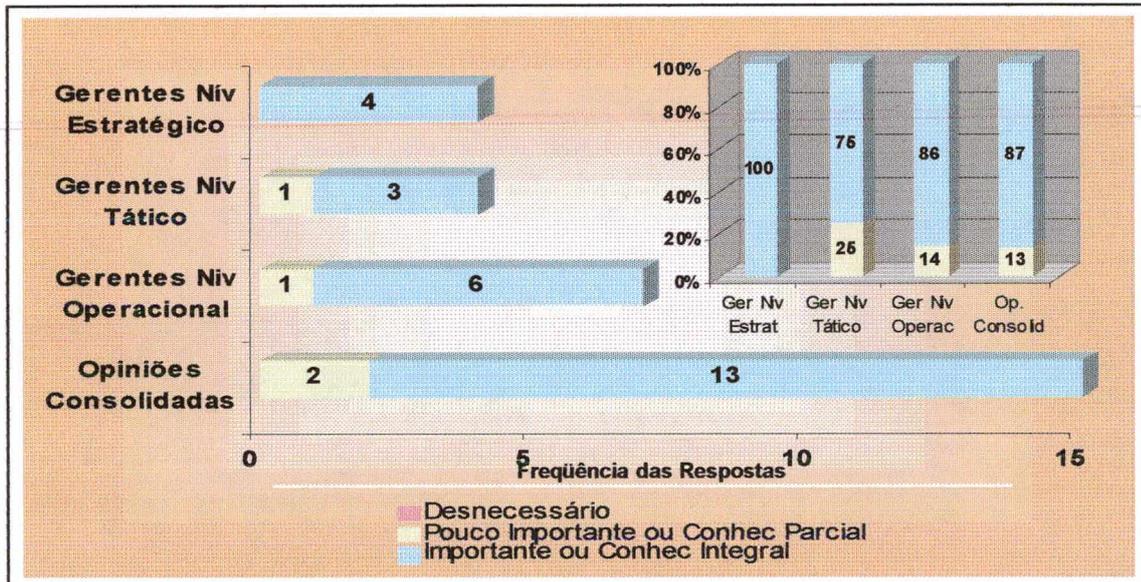
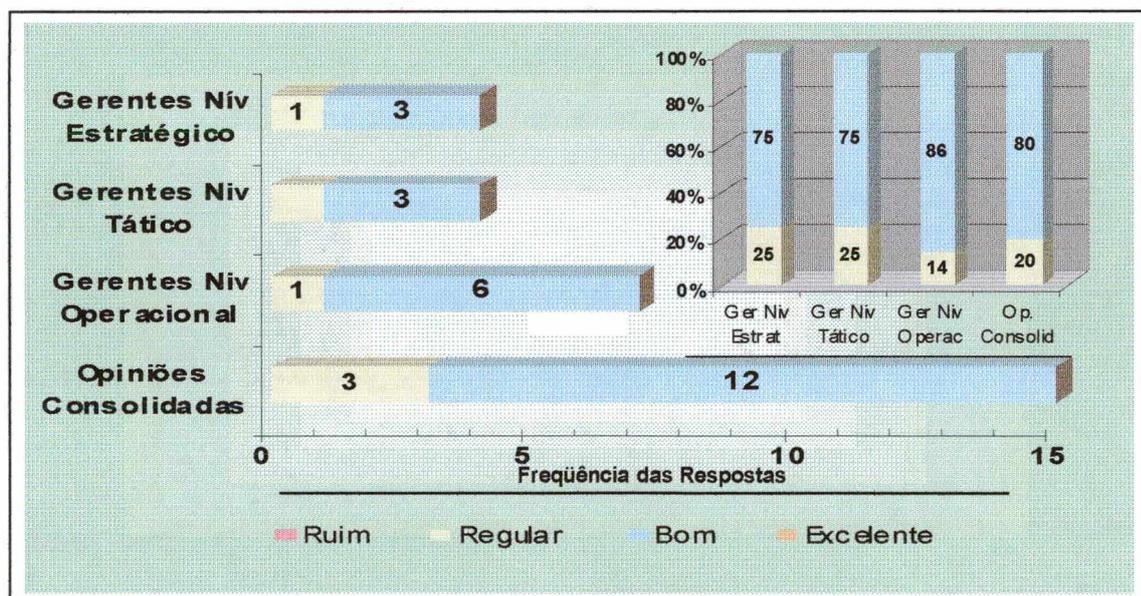


Gráfico 4.25: Cultura Geral – Respostas por nível de preparação pessoal



- **Cultura Organizacional:** no que diz respeito a este assunto, os respondentes opinaram sobre a compreensão que os gerentes devem possuir com relação aos valores e pressupostos básicos das empresas-mães que formam a cultura organizacional existente e influenciam fortemente no comportamento da aliança estratégica, p. ex.: atividades, eventos, rituais e tradições organizacionais.

Gráfico 4.26: Cultura Organizacional – Respostas por nível de conhecimento desejado

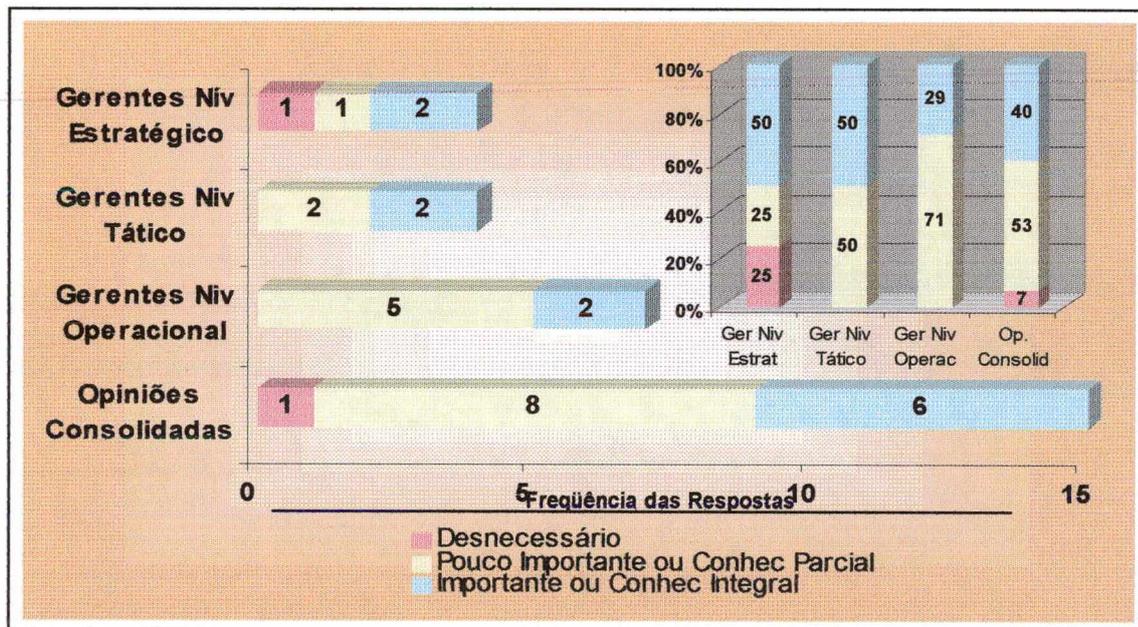
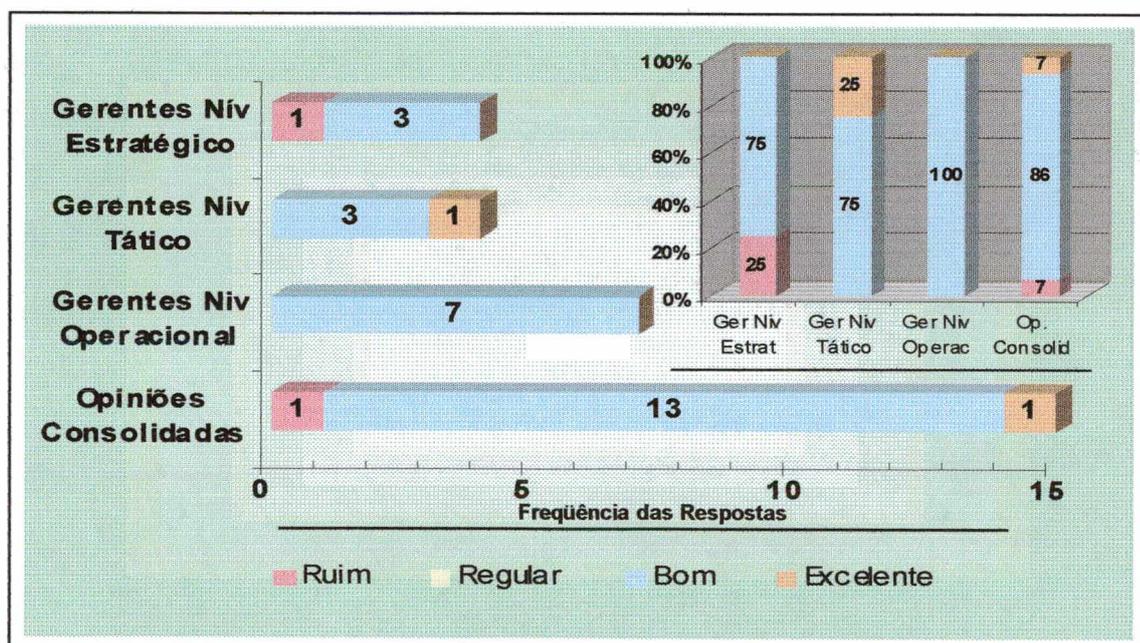


Gráfico 4.27: Cultura Organizacional – Respostas por nível de preparação pessoal



- **Dimensão Gerencial Comportamental**

- **Características Psicológicas:** esta questão procurou identificar as opiniões dos gerentes a respeito dos aspectos comportamentais em termos de valores humanos, capazes de tornar o gerente apto à excelência do relacionamento com pessoas, como exemplo: lealdade, capacidade para ouvir, empatia, etc.

Gráfico 4.28: Características Psicológicas – Respostas p/nível de conhecimento desejado

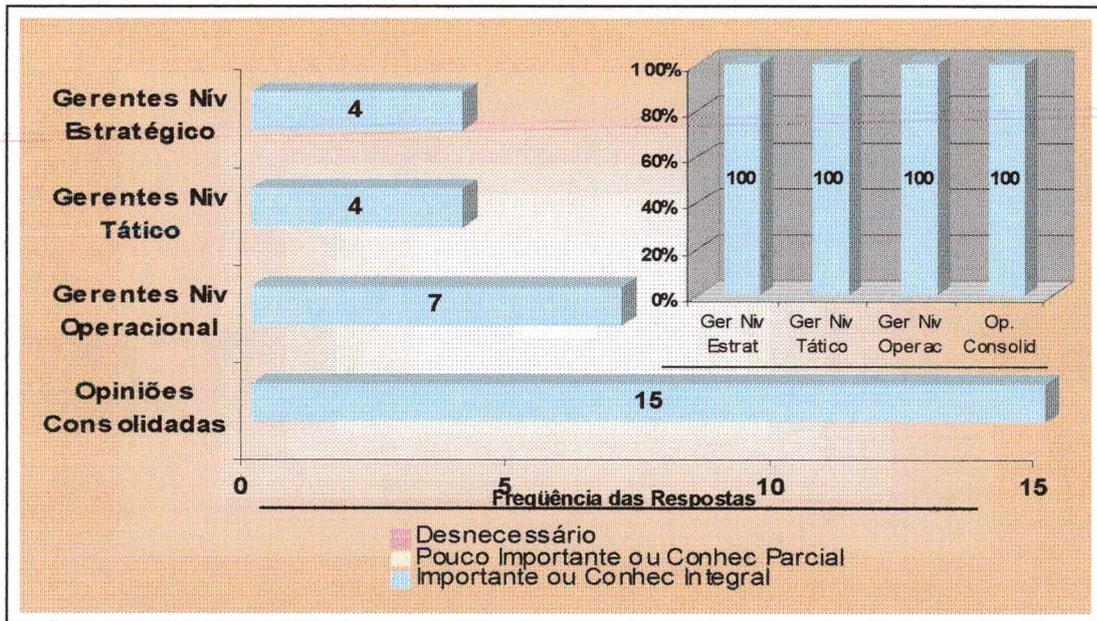
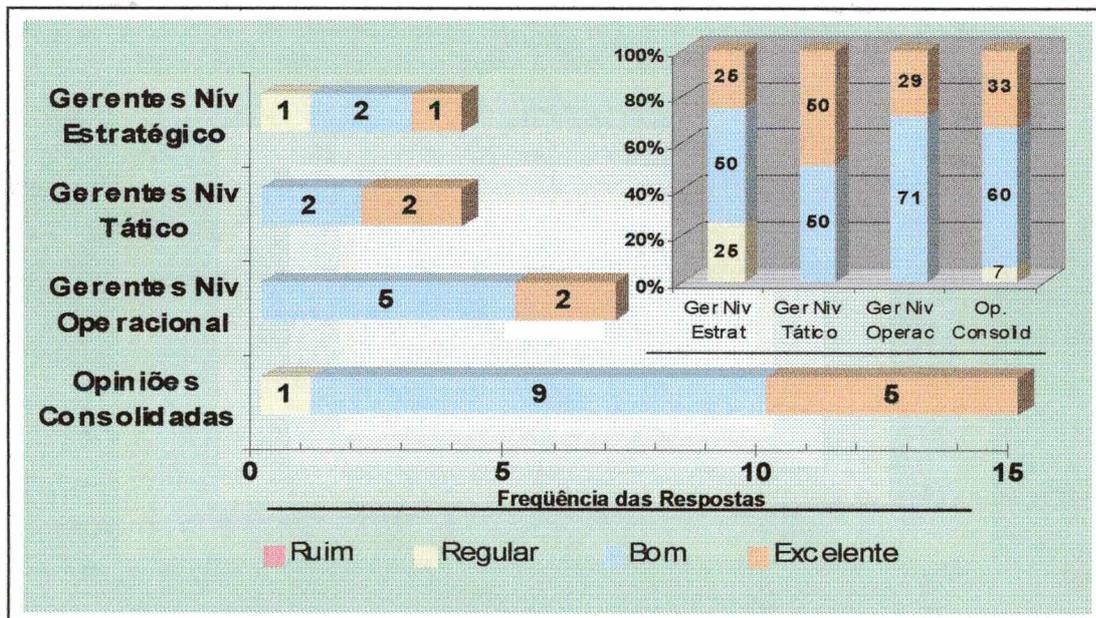


Gráfico 4.29: Características Psicológicas – Respostas por nível preparação pessoal



- **Características Pessoais Positivas:** esta questão tem como finalidade conhecer as opiniões dos gerentes com relação à importância de habilidades pessoais capazes de aumentar a percepção gerencial com referência ao potencial de crescimento interpessoal, p. ex.: liderança, flexibilidade para mudança, etc.

Gráfico 4.30: Caract. Pessoais Positivas – Respostas por nível de conhecimento desejado

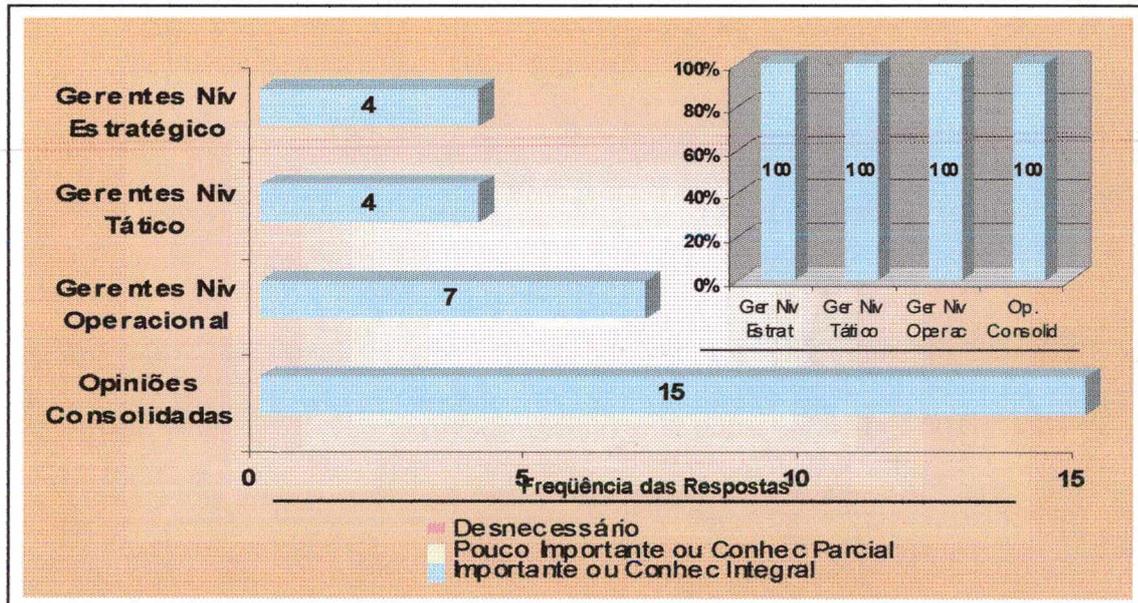
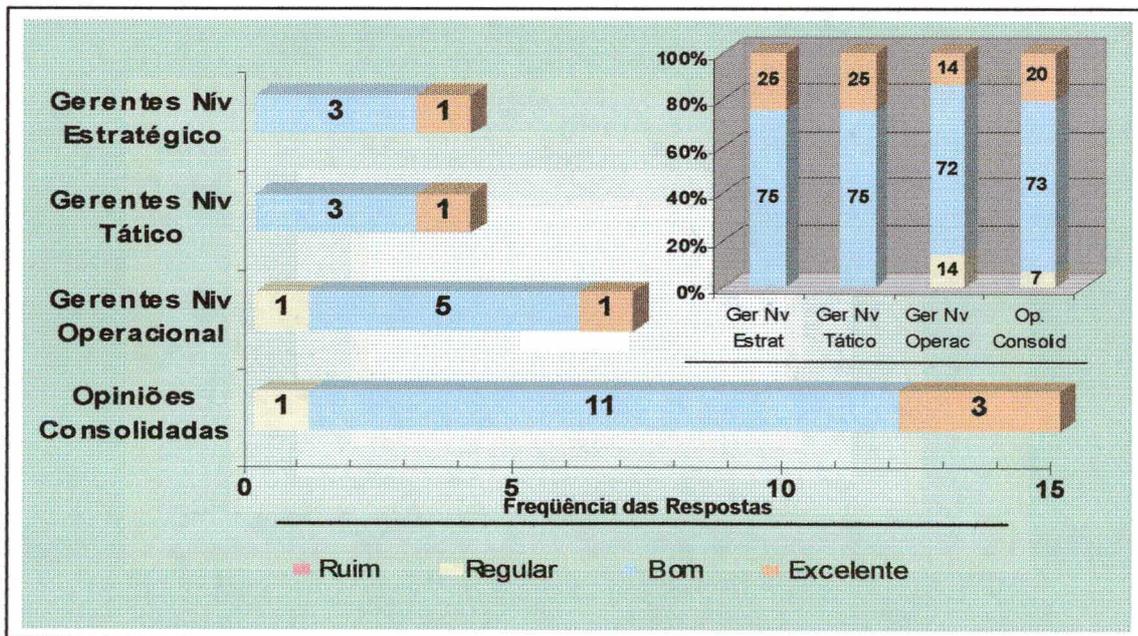


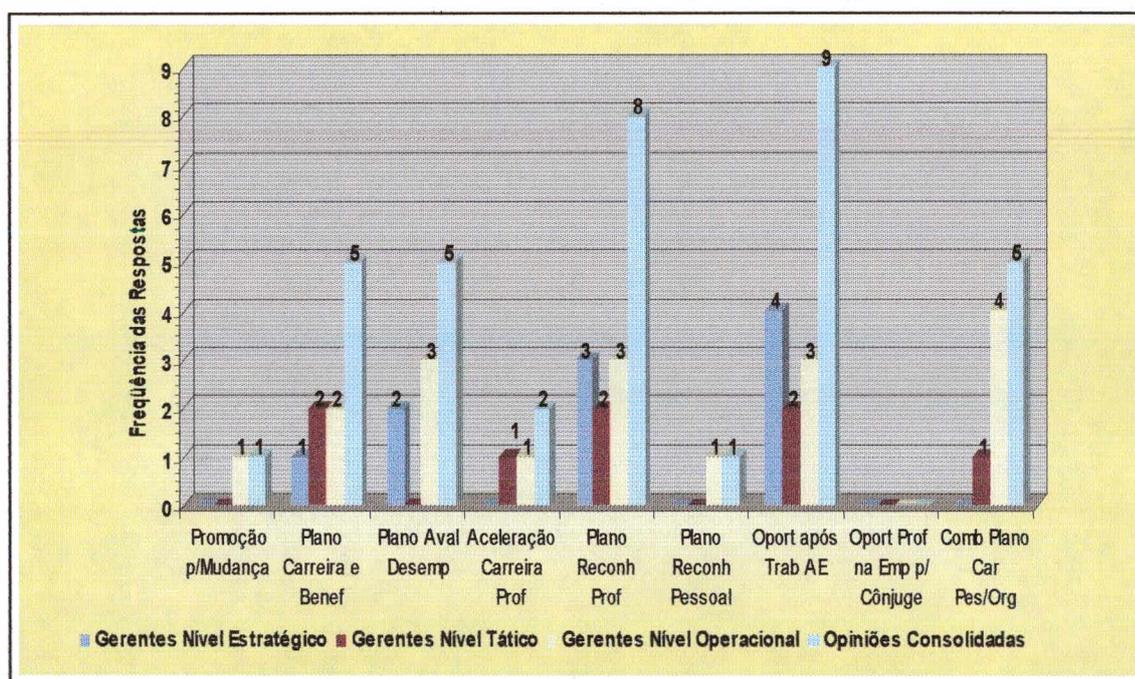
Gráfico 4.31: Caract. Pessoais Positivas: Respostas por nível de preparação pessoal



4.5.3 Sistemas de Recompensa

- Este item procurou identificar, sob a ótica dos gerentes pesquisados, quais os mecanismos de recompensa que deveriam compor o plano de incentivo dos gerentes de uma aliança estratégica. As respostas que expressam as opiniões dos gerentes são mostradas nos gráficos abaixo. Contudo, só foi possível identificar os mecanismos desejados.

Gráfico 4.32: Sistemas de Recompensa Desejados



4.5.4 Resultados da Pergunta Aberta

Para complementar as informações quantitativas obtidas com as questões fechadas, foi solicitado aos respondentes da pesquisa que incluíssem, segundo a sua percepção, outras características e aspectos não contemplados no bloco anterior que o gerente deveria possuir para desempenhar com sucesso uma função em aliança estratégica do setor elétrico brasileiro.

Da mesma forma, as respostas obtidas foram classificadas de acordo com as categorias gerenciais e sumarizadas no quadro a seguir.

Quadro 4.01: Outras Características Sugeridas para a composição do Perfil Profissional Desejado de Gerentes de AE⁸ do Setor Elétrico

CATEGORIA GERENCIAL	SUGESTÕES APONTADAS	FREQ
Gerentes Estratégicos	• Competência para negociação e flexibilidade para mudanças.	1
	• Competência em assuntos econômicos e financeiros.	2
	• Competência em legislação ambiental.	1
	• Visão sócio-ambiental do empreendimento.	1
	• Conhecimento de metas e objetivos do empreendimento.	1
	• Visão Estratégica para trabalhar em cooperação.	1
	• Competência para trabalhar em ambientes matriciais.	1
	• Capacidade de adaptação a novos ambientes.	1
Gerentes Táticos	• Competência para interagir com estilos e cultura dos parceiros.	1
	• Competência para atender com rapidez demandas diárias.	1
	• Competência para trabalhar sob pressão.	1
Gerentes Operacionais	• Competência para atender com rapidez demandas diárias.	1
	• Competência para trabalhar com equipes multidisciplinares.	1
	• Flexibilidade para mudanças.	1
	• Conhecimento das demais áreas da empresa.	1
	• Capacidade de adaptação às mudanças.	1
	• Visão da parceria.	1
	• Capacidade de cooperação.	1

Os comentários adicionais propostos pelos respondentes estão inseridos no capítulo 6.

⁸ Aliança Estratégica

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Introdução

A análise a ser desenvolvida a seguir foi organizada a partir dos resultados obtidos na investigação de campo e em torno das categorias gerenciais estabelecidas no Capítulo da Metodologia da Pesquisa. Este procedimento é relevante para que se possa obter a percepção do **perfil profissional desejado** dos três diferentes níveis hierárquicos de gerentes (Estratégico, Tático e Operacional) que representam as empresas-mães na aliança estratégica estudada.

A análise dos resultados obtidos permitirá visualizar, sob a ótica desses gerentes, as características e habilidades mais importantes na definição do perfil profissional desejado para um futuro ocupante de uma função gerencial estratégica, tática ou operacional de uma aliança estratégica do setor elétrico brasileiro. A análise também examina o perfil gerencial real dos gerentes dentro dos mesmos parâmetros estabelecidos para o perfil desejado. A visão do perfil gerencial real possibilitará identificar quem são e como estão preparados os profissionais que aparecem para negociar com os parceiros da aliança estratégica.

5.2 Metodologia de Análise

Primeiramente, serão objetos da análise os resultados das variáveis qualitativas que compuseram a pesquisa sobre o **perfil sócio-demográfico**, subdividido em dois grupos: o primeiro diz respeito à análise dos dados reais dos atuais gerentes, agrupados conforme a sua categoria gerencial; o segundo trata da percepção individual dos gerentes sobre os atributos que deveriam constituir o perfil sócio-demográfico do corpo gerencial de uma aliança estratégica específica do setor elétrico.

No primeiro bloco de dados, utilizou-se a análise exploratória de dados com amostragem estratificada, tomando-se como critério de estratificação da unidade de análise a classificação hierárquica (nível estratégico, tático e operacional) dos gerentes mais as opiniões consolidadas das três categorias. Segundo Barbetta (1998); quando a variável em estudo pode ser mensurada numérica-

mente, tem-se um grande ganho em termos de técnicas de análise exploratória de dados. Assim, com os dados relativos às frequências das respostas adequadamente resumidos e apresentados em tabelas e gráficos, pode-se através da análise exploratória, observar os aspectos relevantes a respeito das variáveis que compõem o perfil sócio-demográfico gerencial.

Quadro 5.01 Variáveis do Perfil Sócio-Demográfico

Formação Acadêmica
Experiência Profissional
Faixa Etária
Local de Recrutamento
Ciclo de Vida Familiar

Para o delineamento da análise do segundo bloco de resultados da pesquisa, **currículos gerenciais desejado e real**, composto pelas dimensões gerenciais apresentadas no quadro 5.02, utilizou-se a estatística das medidas descritivas (média e desvio padrão) para avaliar o comportamento médio das respostas em torno de duas escalas tipo “avaliação itemizada” com os seguintes conceitos: (1) Desnecessário, (2) Pouco Importante ou Conhecimento Parcial e (3) Importante ou Conhecimento Integral, para os quesitos do currículo gerencial desejado; e (1) Ruim, (2) Regular, (3) Boa/Bom e (4) Excelente, para as opiniões do currículo gerencial real.

Quadro 5.02: Dimensões Gerenciais Estudadas

Dimensão Tecnológica
(Técnicas Gerenciais Específicas)
(Técnicas Gerenciais Gerais)
(Novas Tecnologias)
Dimensão Interpessoal
Dimensão Normativa
Dimensão Concertual
Dimensão Cultural
(Cultura Geral)
(Cultura Organizacional)
Dimensão Comportamental
(Características Psicológicas)
(Características Pessoais Positivas)

Para cada dimensão gerencial, as respostas foram agrupadas conforme a categoria hierárquica do gerente (estratégico, tático e operacional), indicando a média e o desvio padrão das respostas de cada categoria, bem como a média de todas as respostas, denominada de média das opiniões consolidadas (OC).

A metodologia de análise adotada para avaliar os resultados obtidos neste bloco utiliza uma adaptação do conceito da avaliação 360°, onde o comportamento dos escores de cada categoria de gerentes foi comparado com a média das opiniões consolidadas, tomando-se o desvio padrão para medir a divergência de opiniões entre os gerentes de uma mesma categoria a respeito da dimensão gerencial em julgamento.

Para a classificação dos resultados obtidos de cada categoria, bem como das opiniões consolidadas, foram estabelecidos os seguintes critérios:

Quadro 5.03: Critérios de Classificação dos Resultados Obtidos quanto às Dimensões Gerenciais

CLASSE DE COMPE-TÊNCIA	CURRÍCULO GERENCIAL DESEJADO	CURRÍCULO GERENCIAL REAL
Alta	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi igual a 3	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi maior ou igual a 3,3
Média Alta	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi maior ou igual a 2,5 e menor que 3	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi maior ou igual a 2,5 e menor que 3,3
Média Baixa	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi maior ou igual a 2 e menor que 2,5	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi maior ou igual a 1,8 e menor que 2,5
Baixa	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi menor que 2	Quando a média ponderada das res-postas de cada categoria gerencial foi menor que 1,8

Para a definição das classes acima descritas, utilizou-se o conceito estatístico de quartil, tomando-se os valores (1,2 e 3 para situação desejada e 1,2,3 e 4 para a real) correspondentes aos graus das escalas de avaliação utilizadas no instrumento de coleta de dados para identificar os intervalos (1º quartil, valor mediano, 3º quartil e valor máximo) desta medida de posição.

Adicionalmente, foi realizada uma análise comparativa entre as médias de cada categoria de gerentes indicando as seguintes situações: foco de **importância/irrelevância visível ou Invisível** para as situações desejadas e **foco de competência gerencial forte/fraco visível ou invisível** para as situações reais.

O conceito de foco de importância/irrelevância, bem como de foco de competência gerencial forte/fraco foram definidos com base na comparação entre a média resultante das opiniões de cada categoria de gerentes e a média das opiniões consolidadas como um todo.

Os focos de importância/irrelevância e competência gerencial forte/fraco foram classificados em Visível ou Invisível segundo os seguintes critérios:

Quadro 5.04: Critérios para Identificação dos Focos de Importância/Irrelevância e de Competência Gerencial Forte/Fraco das Dimensões Gerenciais Estudadas

SITUAÇÃO	CRITÉRIO
Foco de Importância e Competência Gerencial Forte Visível	Ocorre quando a média da categoria gerencial e a média das opiniões consolidadas, com a qual esta sendo comparada, foram classificadas como Alta ou Média Alta
Foco de Importância e Competência Gerencial Forte Invisível	Ocorre quando a média da categoria gerencial foi classificada como Baixa ou Média Baixa e a média das opiniões consolidadas, com a qual esta sendo comparada, foi classificada como Alta ou Média Alta
Foco de Irrelevância e Competência Gerencial Fraco Visível	Ocorre quando a média da categoria gerencial e a média das opiniões consolidadas, com a qual esta sendo comparada, foram classificadas como Baixa ou Média Baixa
Foco de Irrelevância e Competência Gerencial Fraco Invisível	Ocorre quando a média da categoria gerencial foi classificada como Alta ou Média Alta e a média das opiniões consolidadas, com a qual esta sendo comparada, foi classificada como Baixa ou Média Baixa

A análise consolidada dos resultados desta investigação permitiu identificar, à luz do modelo adotado, tanto o perfil profissional desejado quanto o perfil profissional real para cada categoria gerencial examinada. Tais perfis constituem-se da hierarquização das variáveis do perfil sócio-demográfico e do currículo gerencial e compõem, sob a perspectiva dos gerentes envolvidos na pesquisa, os aspectos mais importantes para seleção e designação de um gerente

para ocupar uma posição de nível hierárquico estratégico, tático ou operacional em uma aliança estratégica no setor elétrico brasileiro.

Os relatórios que consolidam os resultados da pesquisa em relação aos currículos gerenciais desejado e real (anexos 7 e 9) apresentam os seguintes formatos:

Classificação		Gerentes		%Respostas			Média	Desvio	Respostas			Sem	Total
Classe	Foco de Importância/Irrelevância	tipo	Núm	1	2	3	Grupo	Padrão	1	2	3	Resp	Resp
Técnicas Específicas													
Média Alta	Foco de Irrelevância Invisível	GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GO	7	0	57	43	2,4	0,49	0	4	3	0	7
Média Baixa		OC	15	0	67	33	2,3	0,47	0	10	5	0	15

Para a interpretação dos resultados do terceiro bloco de dados, **Sistemas de Recompensa**, o processo de análise exigiu um tratamento estatístico mais elaborado, neste caso, foi utilizado o estudo de variância para medir a dispersão do conjunto de valores e avaliar aqueles mais significativos.

As representações gráficas, segundo Barbetta op. cit., oferecem, em geral, uma visualização mais sugestiva do que as tabelas, assim, a partir dos relatórios que consolidam os dados do perfil sócio-demográfico e das respectivas dimensões gerenciais, foram elaborados os gráficos apresentados neste processo de análise.

5.3 Análise do Perfil Sócio-Demográfico

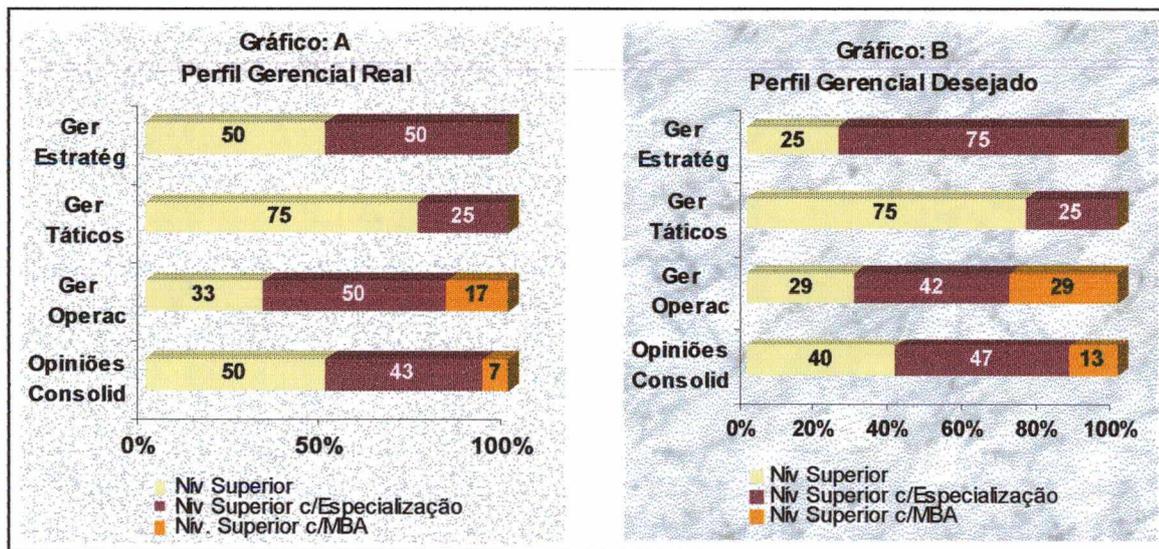
- **Formação Acadêmica**

A primeira questão a ser analisada diz respeito à imagem da formação acadêmica sob o ponto de vista dos gerentes que responderam a pesquisa. Cabe ressaltar que, para efeito desta análise, considerou-se o curso MBA como um programa de pós-graduação em nível de especialização. Desta forma, analisando os resultados de forma mais genérica, observa-se que as respostas consolidadas em torno da performance acadêmica real (ver gráfico 5.01:A) revelam que 50% dos gerentes que participaram da pesquisa, além do curso su-

perior, possuem um curso de especialização. Desses, 7% possuem formação em MBA.

Com relação à **performance desejada** (ver gráfico 5.01:B), é possível afirmar, também, que 60% das opiniões consolidadas, incluindo 13% das respostas apontadas para MBA, sugerem uma formação acadêmica de pós-graduação em nível de especialização como pré-requisito de escolaridade para gerentes que atuam em aliança estratégica do setor elétrico.

Gráfico 5.01: Formação Acadêmica Real e Desejada



Analisando os **resultados desejados** à luz de cada estrato gerencial, observa-se que os Gerentes Táticos adotaram um posicionamento mais conservador em relação à situação desejada, ou seja, 75% das respostas (ver gráfico 5.01:B) foram direcionadas para uma formação apenas de graduação. É possível que, ao responderem esta questão, os gerentes táticos tenham se baseado no próprio modelo de formação acadêmica, situação real, que apresenta o percentual de performance real semelhante (ver gráfico 5.01:A). Nos demais estratos, houve uma predominância significativa da situação desejada para a formação de pós-graduação em nível de especialização, com 75% das respostas dos Gerentes Estratégicos e 71% dos Gerentes Operacionais, incluindo 29% MBA.(ver gráfico 5.01:B).

Observando-se os resultados consolidados do gráfico 5.01:B, pode-se inferir que os resultados obtidos neste atributo mostra que o futuro gerente deve ter

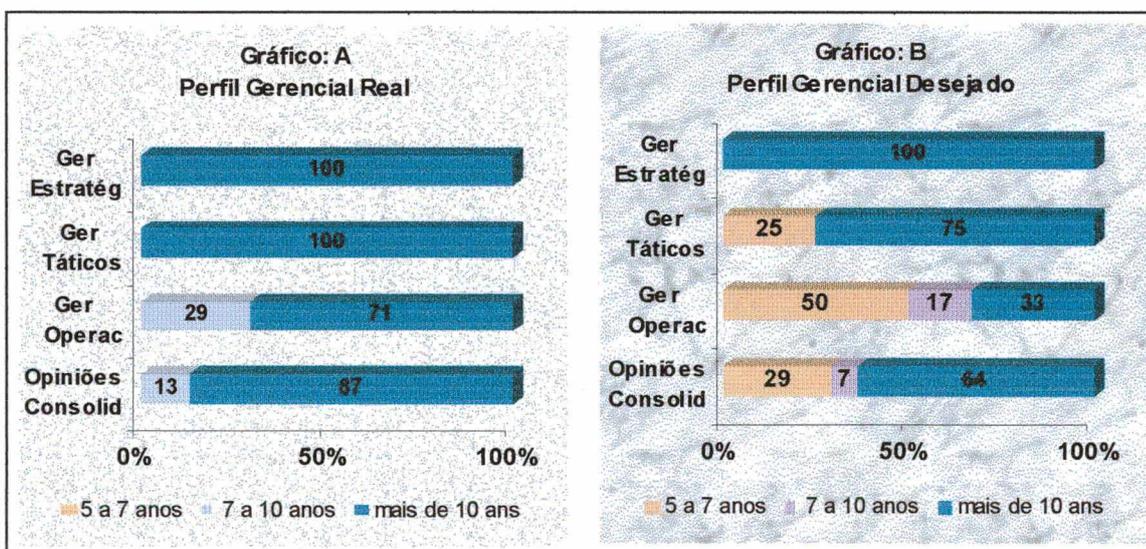
mais predisposição para se atualizar e conviver melhor com o processo de mudança do mercado.

- **Experiência Profissional**

A questão relacionada com a **experiência profissional** (ver gráfico 5.02) correspondeu à segunda pergunta do perfil sócio-demográfico. O que se pretendia identificar é a faixa de experiência tanto em nível de maturidade profissional real quanto do perfil desejado para cada nível hierárquico de gerência definido.

Nesta questão, foi solicitado aos gerentes que assinalassem uma das seguintes alternativas de faixa de experiência: 3 a 5 anos, 5 a 7 anos, 7 a 10 anos e mais de 10 anos. Em geral, estas opções são usadas pelas empresas como patamares de enquadramento de maturidade profissional requeridos de ocupantes de posições semelhantes. As respostas apresentadas neste item apontaram uma concentração tanto da situação real (ver gráfico 5.02:A) quanto da situação desejada (ver gráfico 5.02:B) em torno da faixa máxima – mais de 10 anos. Entretanto, em relação às opiniões dos Gerentes Operacionais, houve, no tocante ao perfil desejado, uma predominância de 50% das respostas para a faixa de 5 a 7 anos de experiência contra 17% das respostas para a faixa de 7 a 10 anos e 33% para a faixa de mais de 10 anos.

Gráfico 5.02: Experiência Profissional Real e Desejada



Pode-se também observar, através dos questionários preenchidos, que as percepções apresentadas como desejadas inclinam-se para um comportamento médio de experiência profissional real em torno de 30 anos para os Gerentes Estratégicos, 21 anos para os Gerentes Táticos e Operacionais (ver anexo 2). Contudo, a percepção desejada em torno da faixa etária “mais de 10 anos” de experiência para os Gerentes Estratégicos e Táticos e “5 a 7 anos” para os Gerentes Operacionais é compatível com resultados de outras pesquisas de tempos médios de experiência que levam os profissionais a alcançarem determinados patamares na estratificação ocupacional (cargos mais importantes)¹.

- **Faixa Etária**

Procurou-se conhecer também as opiniões dos gerentes acerca da **faixa etária** que seria mais compatível com o desempenho das funções gerenciais numa aliança estratégica, pois é comum o uso desta informação quando é preciso recorrer ao mercado para recrutar gerentes.

Neste atributo, as respostas foram direcionadas para seis faixas de idade, ou seja: de 31 a 35 anos, a partir de 35 anos, 36 a 40 anos, 46 a 50 anos, 51 a 55 anos e acima de 60 anos. Analisando os resultados obtidos em cada categoria gerencial, as respostas revelaram que 50% dos Gerentes Estratégicos apresentam uma **performance real de idade** (ver gráfico 5.03:A) em torno da faixa de 51 a 55 anos. Contudo, para 75% dos gerentes desta categoria, a idade desejada para futuro um gerente deste nível estratégico deveria ser em torno de 46 a 50 anos.

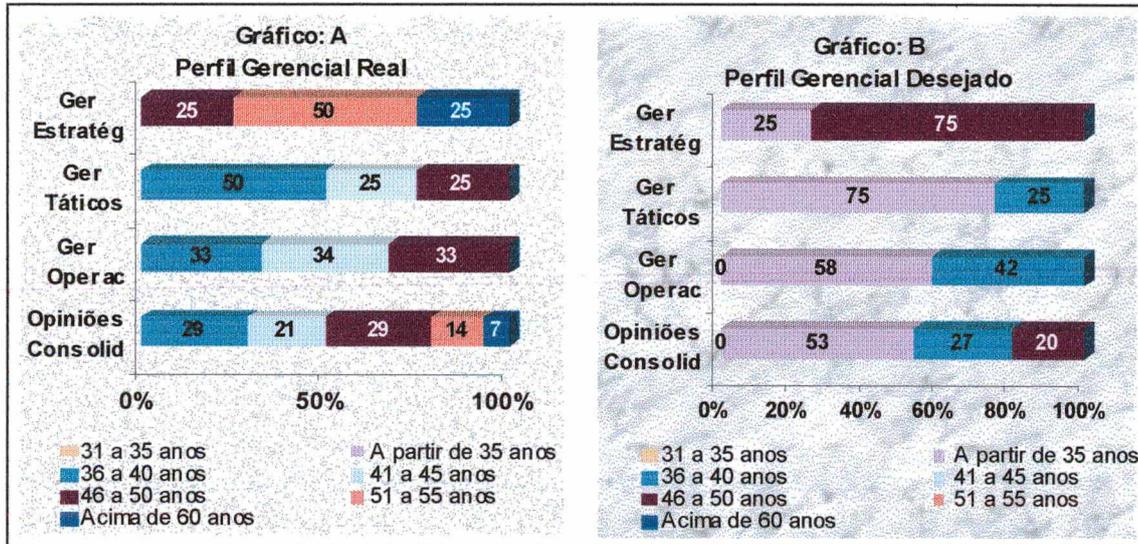
Com relação às opiniões dos Gerentes Táticos, as respostas obtidas revelaram uma performance real de idade em torno da faixa etária de 35 a 40 anos. A percepção desejada de 75% destes mesmos gerentes foi direcionada para a faixa etária “a partir de 35 anos”.

Os Gerentes Operacionais apresentaram um perfil de idade real em torno de três faixas etárias, quais sejam: 36 a 40 anos, 41 a 45 anos e 46 a 50 anos, com 33%, 34% e 33% das respostas recebidas, respectivamente. No que diz respeito à **performance desejada** (ver gráfico 5.03:B), os gerentes desta cate-

¹ Modelo de Maturidade Profissional - COPEL

goria apontaram a faixa de a partir de 35 anos, com 58% das respostas, como atributo recomendável de idade para um futuro ocupante de função de gerência operacional de uma aliança.

Gráfico 5.03: Faixa Etária Real e Desejada



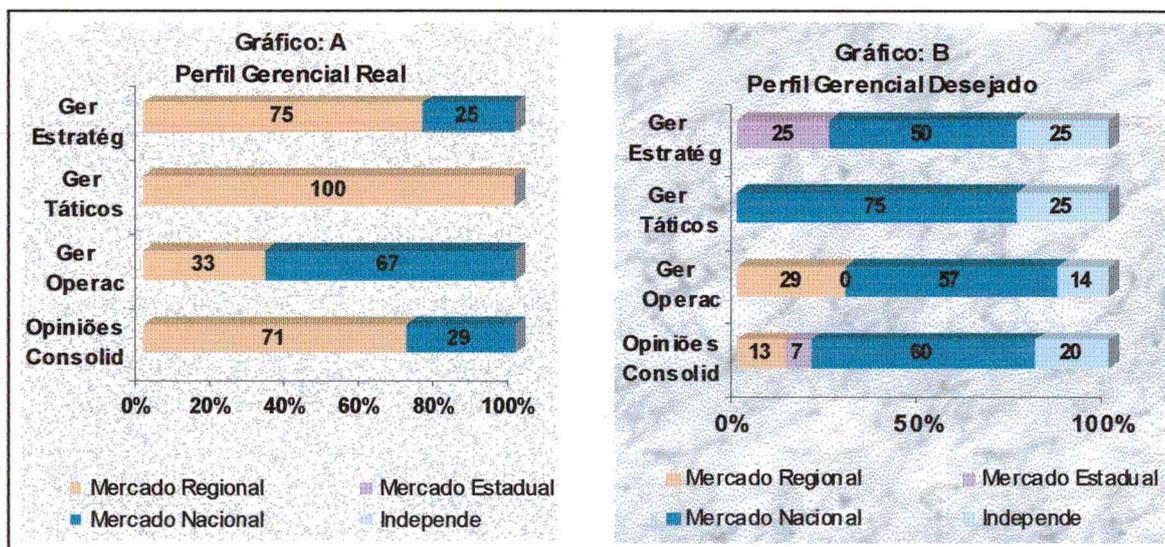
Considerando que a faixa de idade “a partir de 35 anos” contempla demais intervalos de opções oferecidas acima de 35 anos, a conclusão que se pode obter desta análise mostra que a percepção dos respondentes em termos de amadurecimento pessoal para ocupar uma função gerencial numa aliança estratégica se concentra em torno de duas tendências: a) a partir de 35 anos, para Gerentes Táticos e Operacionais, b); entre 46 a 50 anos, para os Gerentes Estratégicos.

• Local de Recrutamento

A quarta questão analisada diz respeito à percepção dos gerentes em relação ao **local de recrutamento** (ver gráfico 5.04) que executivos e administradores de uma aliança deveriam ser alvo. Nesta variável, as respostas foram direcionadas para os seguintes mercados de recrutamento: regional, estadual, nacional/outros estados e uma condição neutra denominada “independe”, com características de qualquer mercado. Sob o ponto de vista da **performance real** de cada categoria de gerente analisada (ver gráfico 5.04:A), as respostas apontaram para os seguintes resultados: 75% dos Gerentes Estratégicos,

100% dos Gerentes Táticos e 33% dos Gerentes Operacionais foram recrutados no mercado regional das respectivas empresas-mães. 25% dos Gerentes Estratégicos e 67% dos Gerentes Operacionais foram alvos de recrutamento em “Outros Estados”. As respostas consolidadas em torno do perfil real do grupo apontam uma predominância relativa para o mercado regional com 71% das repostas. Os 29% restantes foram recrutados no mercado de outros estados.

Gráfico 5.04: Local de Recrutamento Real e Desejado



A inferência que se pode obter dos resultados mostra que a preferência das empresas-mães para o recrutamento dos seus gerentes foi o mercado regional de suas atividades. Contudo, a análise da **performance desejada** (ver gráfico 5.04:B) indica uma concentração significativa das respostas, 50% dos Gerentes Estratégicos, 75% dos Gerentes Táticos e 57% dos Gerentes Operacionais, em torno do mercado nacional. Diante desta percepção, os resultados obtidos indicam que o mercado nacional deveria ser a fonte de referência de recrutamento deste público alvo.

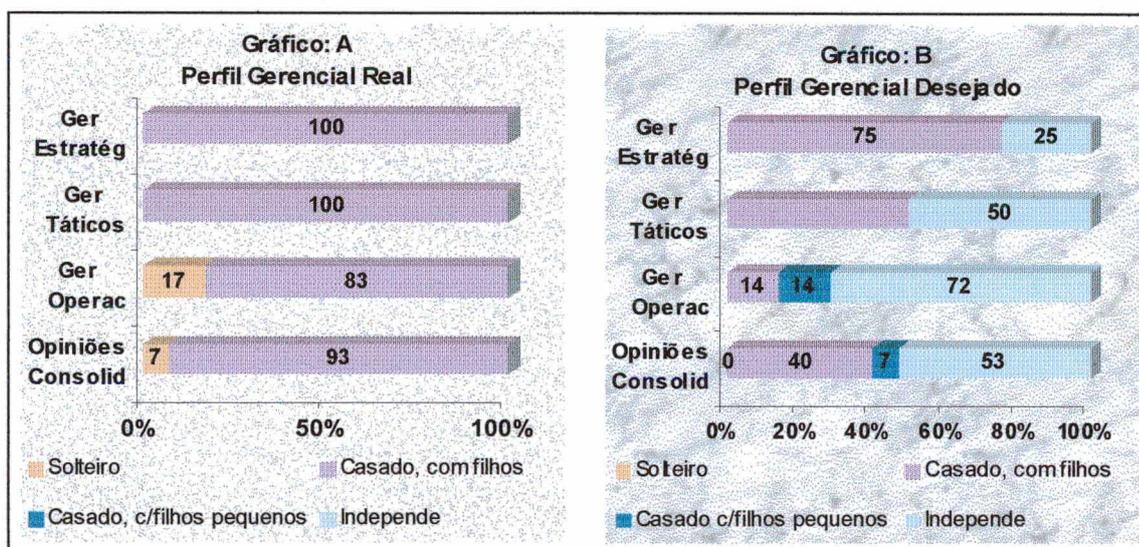
- **Estágio de Ciclo de Vida Familiar**

Uma das questões consideradas interessantes no resultado desta pesquisa diz respeito à percepção que os gerentes tiveram sobre o **estágio de ciclo de vida familiar** mais compatível para o exercício de uma função gerencial na aliança estratégica. De uma forma geral, 93% das respostas consolidadas

apontam o estágio “casado, com filhos” como **performance real** (ver gráfico 5.05:A), sendo que apenas 7% da amostra se enquadram como “solteiro”.

Com relação à **performance desejada** (ver gráfico 5.05:B), 75% dos Gerentes Estratégicos direcionaram suas respostas para o estágio “casado, com filhos”. Os Gerentes Táticos dividiram suas opiniões em 50% para uma performance desejada de “casado, com filhos” e 50% das respostas sugerem qualquer estágio de ciclo de vida familiar apresentado na pesquisa. Da mesma forma, 72% das respostas dos Gerentes Operacionais apontam para qualquer estágio de ciclo de vida familiar como perfil desejado para este nível gerencial.

Gráfico 5.05: Estágio de Ciclo de Vida Familiar Real e Desejado



A conclusão que se pode obter nesta análise expressa a percepção de que, para a função gerencial de Gerentes Estratégicos, a família é um fator de representatividade da função. Os Gerentes Operacionais e Táticos atuam em ambientes operacionais dinâmicos onde uma situação familiar específica deixa de ser preponderante para a representatividade da função.

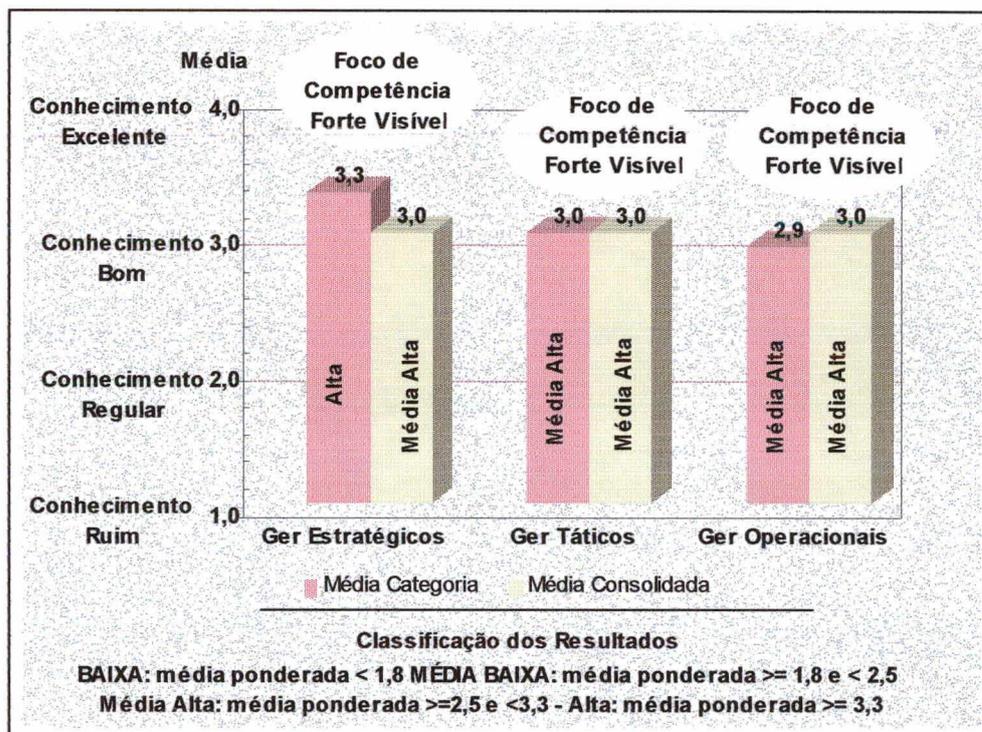
5.4 Análise das Dimensões Gerenciais

• Técnicas Específicas

A primeira questão a ser analisada está relacionada com as **Técnicas Específicas** vinculadas à Dimensão Tecnológica da competência Gerencial. Sob o ponto de vista do **perfil real** (ver gráfico 4.13), 86% das respostas apresen-

tam uma performance gerencial “boa”, 7% como “excelente” e 7% como “regular”, direcionando, desta forma, as médias de suas categorias para as classes “média alta” e “alta”. Neste sentido, comparando os resultados obtidos, verifica-se a existência de um **foco de competência gerencial forte visível** em todas as categorias gerenciais analisadas, conforme evidenciado no gráfico da página seguinte.

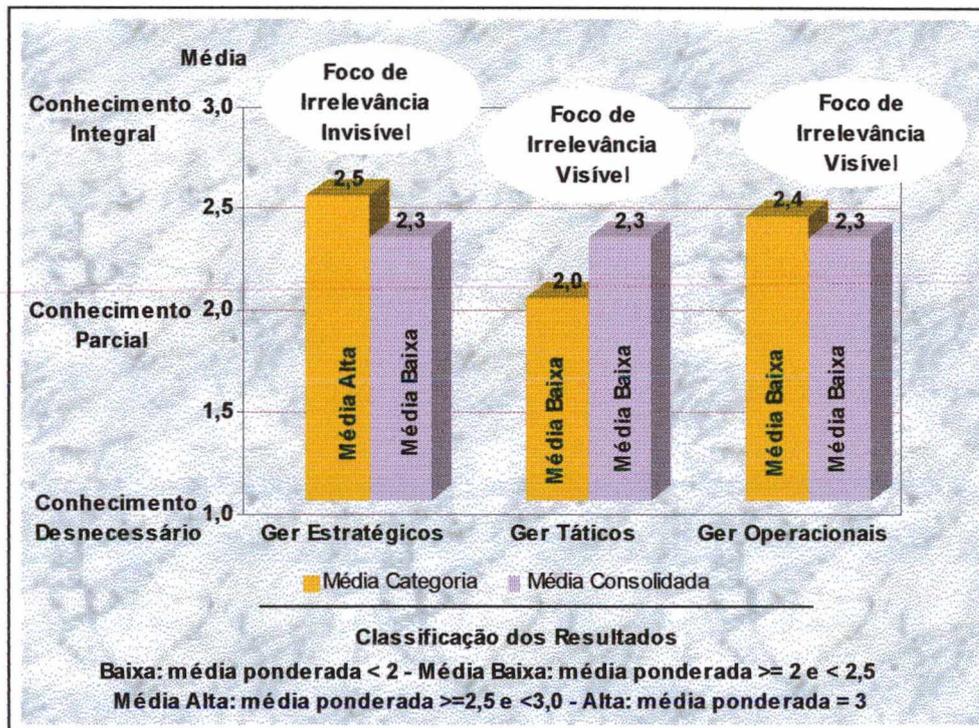
Gráfico 5.06: Dimensão Tecnológica - Técnicas Específicas – Perfil Real



Analisando as **percepções desejadas** (ver gráfico 5.07), observa-se que a visão gerencial estratégica apresenta uma dissonância para cima com relação à media ponderada das demais categorias. Neste sentido, as respostas obtidas nesta categoria apontam para uma competência gerencial desejada classificada como “média alta” (conhecimento bem acima do nível parcial). Já os resultados obtidos em relação à visão gerencial tática e operacional apontam para uma competência gerencial desejada “média baixa” (conhecimento parcial), com um grau de dispersão baixo em cada categoria, variando entre 0,50 para os Gerentes Estratégicos, 0,0 para os Gerentes Táticos e 0,47 para os Gerentes Operacionais.

Dessa forma, os resultados obtidos direcionaram a média ponderada consolidada das categorias para uma competência gerencial desejada classificada em “média baixa” ou relativamente acima de um conhecimento parcial.

Gráfico 5.07: Dimensão Tecnológica –Técnicas Específicas – Perfil Desejado



De acordo com os critérios de análise estabelecidos, é possível constatar no gráfico acima que existe um **foco de irrelevância invisível** nos resultados médios apontados pelos Gerentes Estratégicos, em relação à média ponderada das Opiniões Consolidadas, correspondendo à existência de uma diferença de percepção desejada levemente oposta à visão do grupo.

A comparação dos resultados médios entre as respostas das categorias gerenciais Tático e Operacional e a média das Opiniões Consolidadas, por sua vez, aponta para um **foco de irrelevância visível** no que diz respeito a este atributo (ver gráfico 5.07 acima), ou seja, as respostas convergem para um grau de opinião no qual este atributo não se destaca como atributo de importância na formação do perfil gerencial desejado. Este fato exprime uma grande concentração de respostas obtidas, 100% das opiniões gerenciais táticas e 57% das opiniões gerenciais operacionais (ver gráfico 4.12), em torno de uma

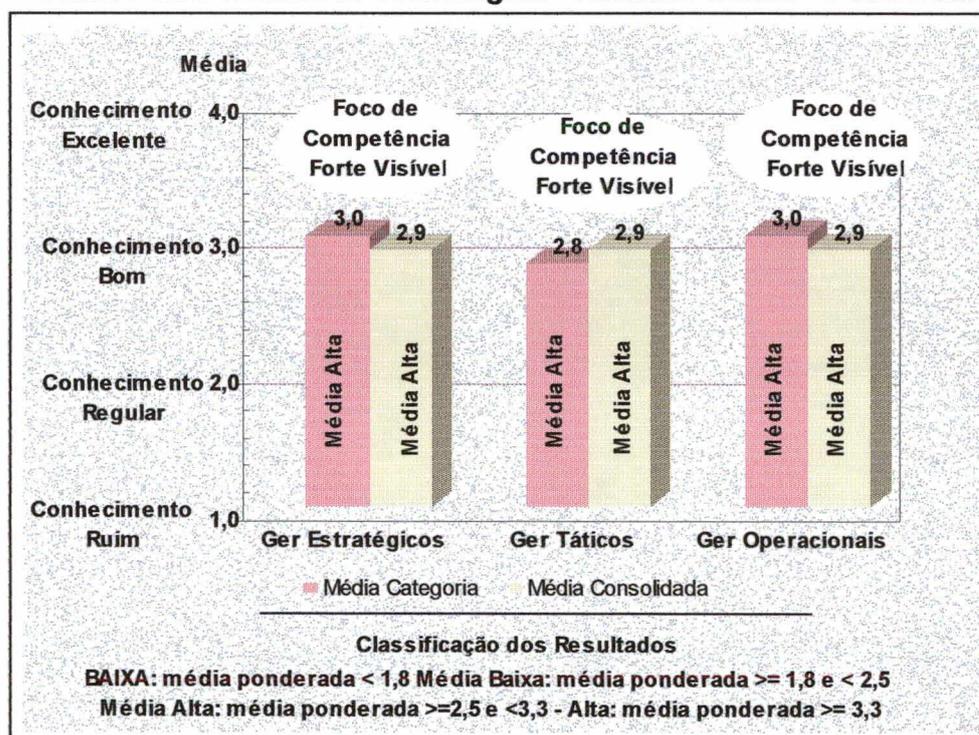
percepção desejada que implica em conhecimentos superficiais quanto aos requisitos desejados de Técnicas Gerenciais Específicas para tais categorias.

Assim, a principal inferência que se pode obter das respostas dos gerentes mostra que o comportamento dos estratos gerenciais analisados neste Estudo de Caso (67% das Opiniões Consolidadas) revelam que a competência gerencial em termos de conhecimentos específicos para gerentes que atuam em alianças estratégicas do setor elétrico requer um conhecimento levemente acima do nível parcial.

- **Técnicas Gerais**

A segunda questão, relativa à Dimensão Gerencial Tecnológica, diz respeito à competência gerencial em **Técnicas Gerais**. Analisando os resultados no que se refere à **performance real** (ver gráfico 5.08), verificou-se que as médias ponderadas obtidas indicam uma classificação “média alta” com 100% das respostas dos Gerentes Estratégicos, 75% das respostas dos Gerentes Táticos e 72% das respostas dos Gerentes Operacionais direcionadas para um nível de preparação “bom” (ver gráfico 4.15). Estes resultados demonstram que existe, em relação a este atributo, um **foco de competência gerencial forte visível** do grupo como um todo.

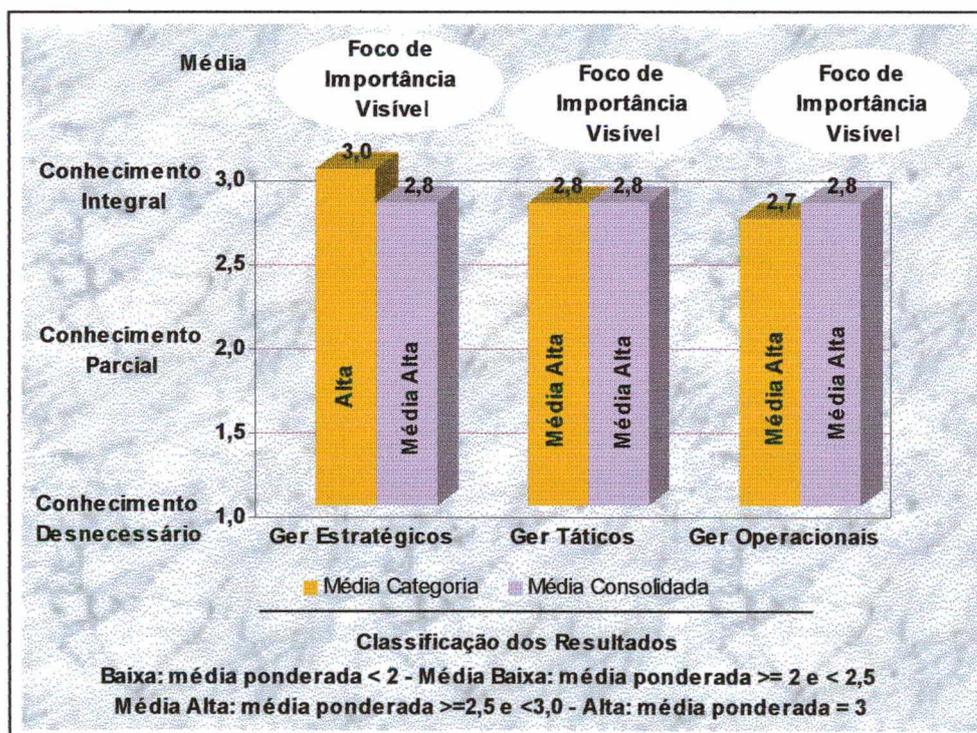
Gráfico 5.08: Dimensão Tecnológica –Técnicas Gerais – Perfil Real



Com respeito à **percepção desejada** (ver gráficos 4.14 e 5.09), as respostas apresentadas apontaram a seguinte tendência: 100% dos Gerentes Estratégicos direcionaram suas opiniões neste atributo para o item “conhecimento desejado integral”. Este resultado classificou a percepção destes gerentes como “alta”. Com relação aos Gerentes Táticos, 75% das respostas mostraram uma percepção desejada em torno do item “conhecimento desejado integral” e 25% para o item “conhecimento desejado parcial”. A média ponderada obtida direcionou a classificação da percepção desejada desta categoria para “média alta”. 71% das respostas apontadas pelos Gerentes Operacionais também direcionaram os resultados para uma média ponderada classificada como “média alta”.

Comparando os resultados de cada categoria gerencial com a média ponderada das Opiniões Consolidadas, verificou-se que existe um foco de **importância visível**, resultante de visões gerenciais semelhantes em torno deste atributo.

Gráfico 5.09: Dimensão Tecnológica em Técnicas Gerais – Perfil Desejado



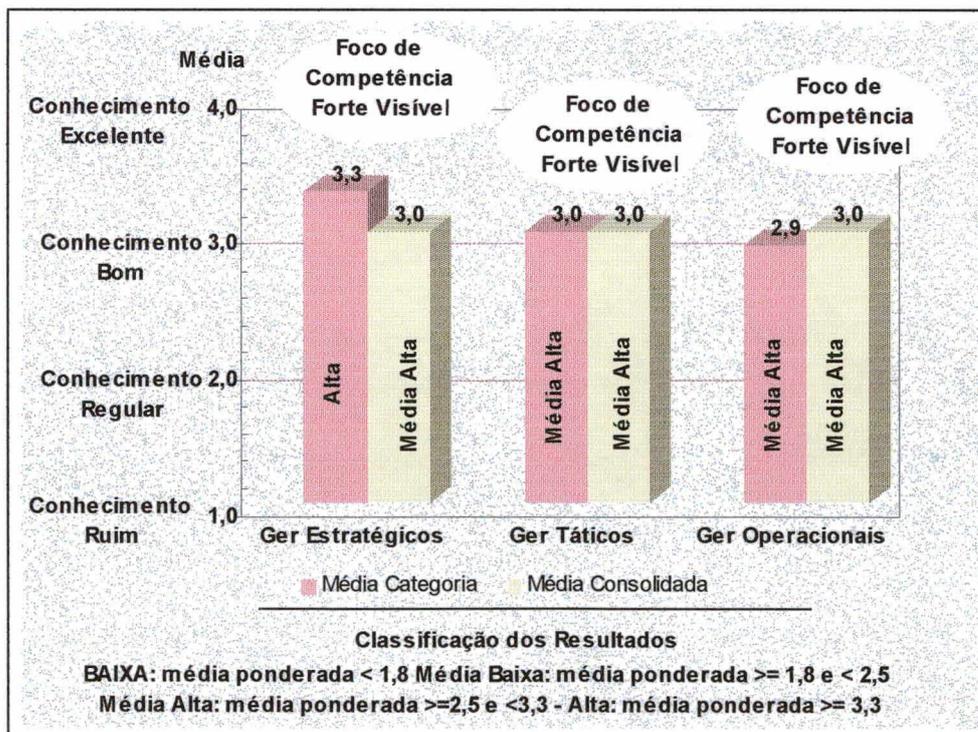
• Novas Tecnologias

Para completar o ciclo das abordagens a respeito da Dimensão Gerencial Tecnológica, procurou-se identificar também a percepção que os respondentes tinham acerca da competência gerencial em **Novas Tecnologias**, como, por exemplo: Internet, automação de escritório, etc. Mais uma vez, as respostas obtidas, no que refere ao perfil real, revelaram uma concentração em torno de uma performance que se pode interpretar como “boa” (ver gráfico 4.17).

Analisando as médias ponderadas do perfil real de cada categoria gerencial em relação ao padrão de classificação adotado, pode-se evidenciar que existe uma competência real considerada como “alta” para os Gerentes Estratégicos e “Média Alta” para os Gerentes Táticos e Operacionais.

Estes resultados comparados com a “média alta” identificada em torno das Opiniões Consolidadas mostraram que existe um **foco de competência gerencial forte visível** em todos os níveis hierárquicos analisados. Os valores em torno dos resultados obtidos podem ser detectados no gráfico abaixo.

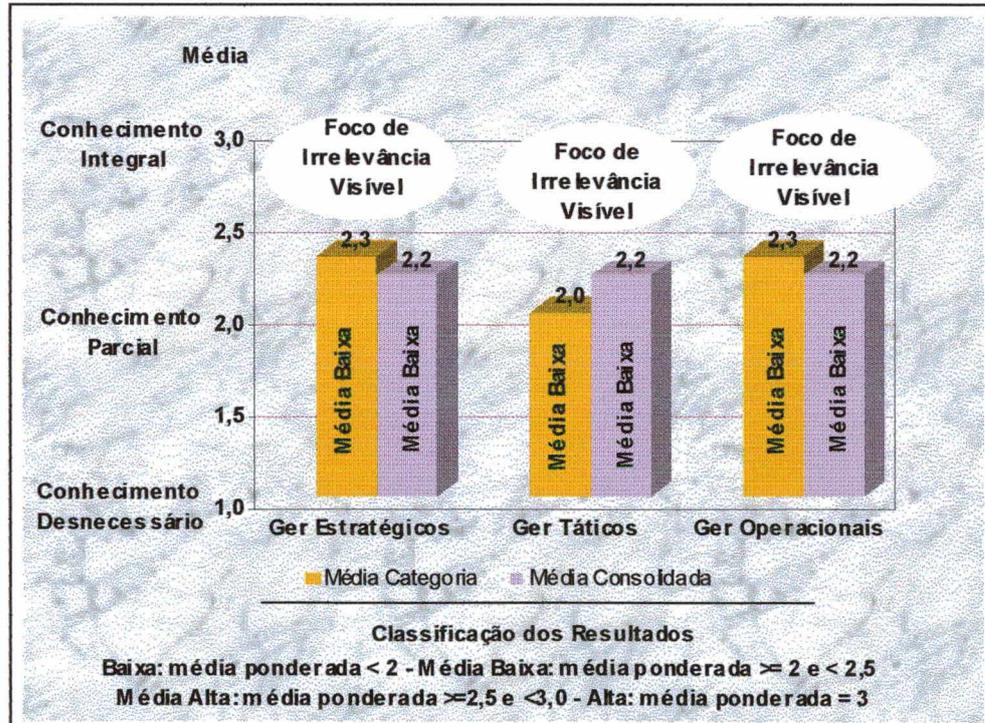
Gráfico 5.10: Dimensão Tecnológica – Novas Tecnologias – Perfil Real



Sob a ótica da **percepção gerencial desejada**, os respondentes concentraram suas respostas no requisito de conhecimento parcial, com 67% das opiniões dos Gerentes Estratégicos, 100% das opiniões dos Gerentes Táticos e 71% das opiniões dos Gerentes Operacionais (ver gráfico 4.16). Estes resultados direcionaram as médias ponderadas das respectivas categorias para uma classificação de competência desejada relativa à “média baixa” para todas as categorias (ver gráfico 5.11), com uma dispersão variando entre 0,0 para Gerentes Táticos, 0,45 para Gerentes Operacionais e 0,47 para Gerentes Estratégicos. A média ponderada das Opiniões Consolidadas se posicionou na classe “média baixa” com um grau de dispersão entre as opiniões na ordem de 0,41.

Ao comparar os resultados obtidos em cada categoria com a percepção do grupo como um todo (Opiniões Consolidadas), percebe-se que existe uma convergência de opiniões apontada para o **foco irrelevância visível** no que diz respeito à importância relativa deste atributo para o desempenho de uma função gerencial em uma aliança estratégica dessa natureza.

Gráfico 5.11: Dimensão Tecnológica – Novas Tecnologias – Perfil Desejado



Como se pode constatar, ainda que os gerentes precisem dominar ferramentas de técnicas específicas e de novas tecnologias, estas ainda em um

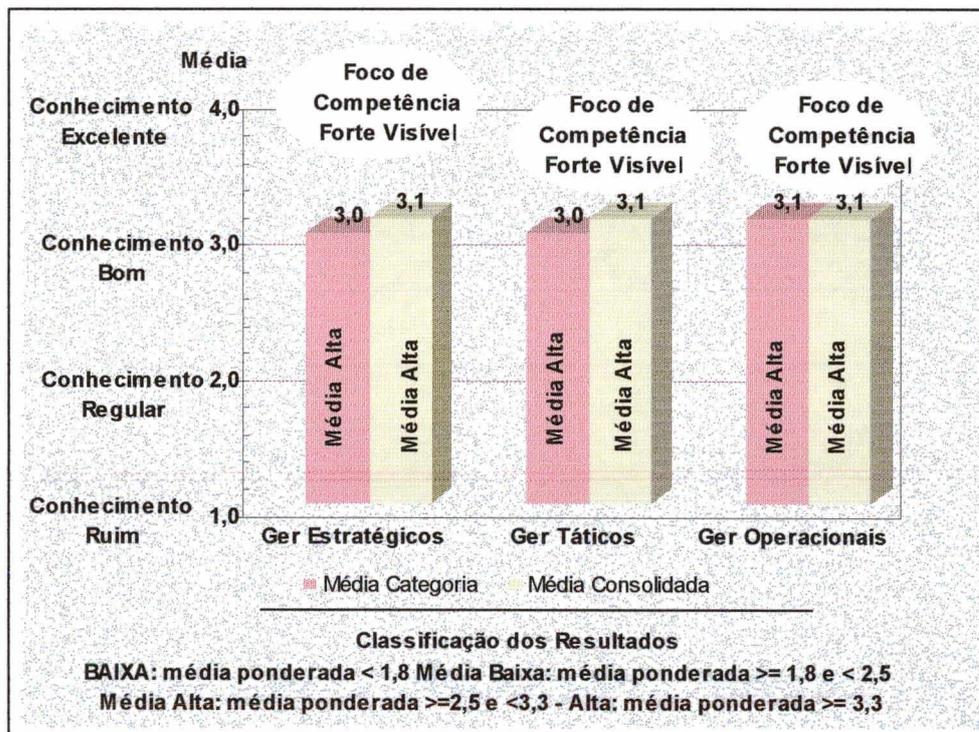
nível de conhecimento menor, a ênfase maior de importância percebida concentra-se no conjunto de ações voltado ao conhecimento e domínio de ferramentas de gestão capaz de torná-los aptos à prática gerencial em qualquer área funcional. Neste sentido, as opiniões demonstraram que a formação em técnicas gerais no que diz respeito à Dimensão Tecnológica, sob o ponto de vista conceitual dos gerentes, é um diferencial de gestão de maior importância do que o domínio de ferramentas de novas tecnologias.

- **Dimensão Interpessoal**

Numa época de profundas transformações nas relações humanas intra e interorganizacional, onde muitas vezes os gerentes enfrentam o desafio de mudar a atitude de alguém e trabalhar de forma eficaz com pessoas, não seria por acaso que é um processo quase que natural da dimensão gerencial ir além da importância do conhecimento técnico nos três sentidos anteriormente abordados. Assim, procurou-se obter dados para uma compreensão mais adequada da importância da **Dimensão Interpessoal** na composição do perfil profissional desejado de um gerente envolvido no processo de formação e administração de uma aliança estratégica do setor elétrico brasileiro.

Sob o ponto de vista da **performance real** desta abordagem, o comportamento das respostas concentrou-se no item de conhecimento “bom” da escala de opinião apresentada, com 100% das opiniões dos Gerentes Estratégicos e Táticos e 86% das opiniões dos Gerentes Operacionais, os 14% das demais opiniões desta categoria direcionaram para um “excelente” nível de conhecimento neste atributo (ver gráfico 4.19). Estes resultados proporcionaram a obtenção de um resultado bastante significativo, com uma baixa variação entre as médias ponderadas das categorias analisadas (média 3,0 e desvio padrão 0,0 para os Gerentes Estratégicos e Táticos e 3,1 e desvio padrão 0,35 para os Gerentes Operacionais), proporcionando a obtenção de uma média ponderada das Opiniões Consolidadas na ordem de 3,1. Com estes resultados, todas as categorias gerenciais estudadas apresentaram um nível de conhecimento neste atributo classificadas como “média Alta”, direcionadas para um **foco de competência gerencial forte visível**, conforme ilustrado no gráfico 5.12 na página seguinte.

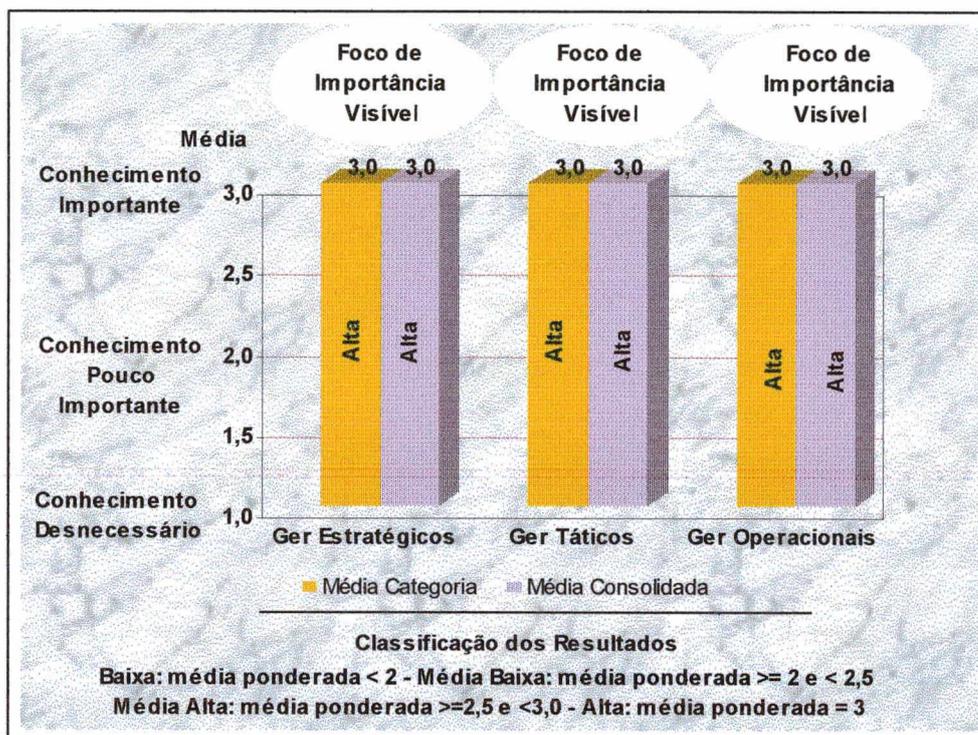
Gráfico 5.12: Dimensão Interpessoal - Perfil Real



No contexto da **percepção desejada**, os resultados obtidos destacam a unanimidade das opiniões, com 100% das respostas (ver gráfico 4.18) de todas as categorias gerenciais direcionadas para o grau máximo de importância ou conhecimento integral deste atributo, em termos de requisito de competência gerencial essencial à composição do perfil profissional desejado para gerentes que atuam em alianças estratégicas do setor elétrico.

Diante desta manifestação, as médias ponderadas posicionaram a Dimensão Interpessoal na Classe “alta” com um **foco de importância visível** em todos os níveis hierárquicos analisados. Os valores em torno dos resultados obtidos podem ser detectados na ilustração gráfica da página seguinte.

Gráfico 5.13: Dimensão Interpessoal - Perfil Desejado



A inferência que se pode obter dos resultados acima aponta para uma conclusão de que o gerente de uma aliança estratégica deve ser capacitado para compreender e aplicar técnicas adequadas de relacionamento interpessoal.

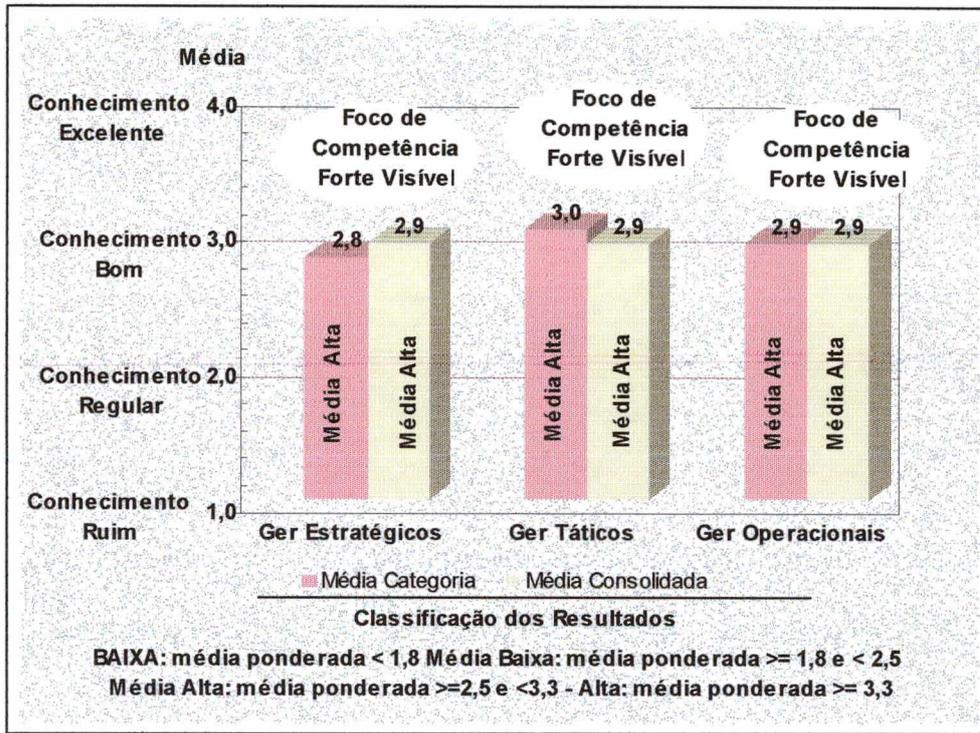
- **Dimensão Normativa**

No item relativo à **Dimensão Normativa**, procurou-se identificar a visão dos gerentes acerca da importância de conhecer os instrumentos reguladores, internos ou externos às empresas-sócias, no âmbito da aliança estratégica.

No tocante à **performance real** dos gerentes estudados, as respostas obtidas concentraram-se mais uma vez em torno de um nível de conhecimento “bom”, com 87% das respostas das Opiniões Consolidadas apontadas para este nível de avaliação (ver gráfico 4.23). Cabe observar que 25% das respostas dos Gerentes Estratégicos e 14% dos Gerentes Operacionais indicam para um nível de preparação pessoal “regular” neste atributo, sem, contudo, comprometer os resultados das médias ponderadas das respectivas categorias gerenciais. Estas médias, comparadas com a média ponderada das Opiniões Consolidadas, revelaram que existe uma performance em torno desta dimen-

são de um foco de competência gerencial real forte visível, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

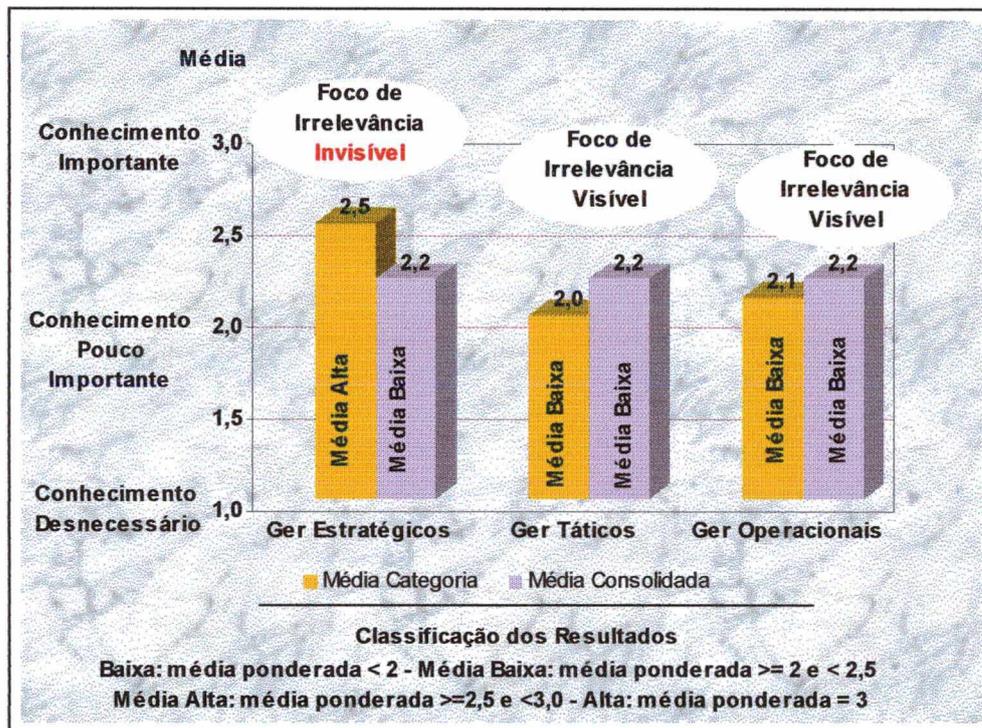
Gráfico 5.14: Dimensão Normativa - Perfil Real



Quanto à **percepção desejada**, de maneira geral, as respostas obtidas mostraram uma grande concentração (80%) em torno do item “conhecimento parcial” para competência gerencial normativa (ver gráfico 4.20). Contudo, analisando os resultados obtidos sob o ponto de vista de cada categoria gerencial, identifica-se, por exemplo, que existe uma ambivalência das opiniões dos Gerentes Estratégicos em torno desta dimensão, com 50% das respostas direcionadas para uma visão de “conhecimento parcial” e 50% para uma visão de “conhecimento integral”. Sob a percepção dos Gerentes Táticos, 100% das respostas foram direcionadas para o requisito de “conhecimento parcial”, já as respostas apresentadas pelos Gerentes Operacionais revelaram uma leve inclinação (14%) das respostas para uma performance gerencial desejada de “conhecimento integral” em torno desta dimensão, não obstante, 86% das respostas obtidas foram apontadas para o requisito desejado de “conhecimento parcial”.

Diante destes resultados, a análise das médias ponderadas de cada categoria gerencial, em relação à média ponderada das Opiniões Consolidadas (2,2:classe Média Baixa), apresentaram o seguinte comportamento: para os Gerentes Estratégicos, obteve-se uma média ponderada (2,5), classe “Média Alta” com **um foco de irrelevância invisível**. A percepção desejada dos Gerentes Táticos e Operacionais revelou médias ponderadas bem próximas (2,0 e 2,1 respectivamente), ambas equivalentes à classe “Média Baixa” com um **foco de irrelevância visível**. Estes resultados estão sumarizados no gráfico ilustrado abaixo.

Gráfico 5.15: Dimensão Normativa - Perfil Desejado

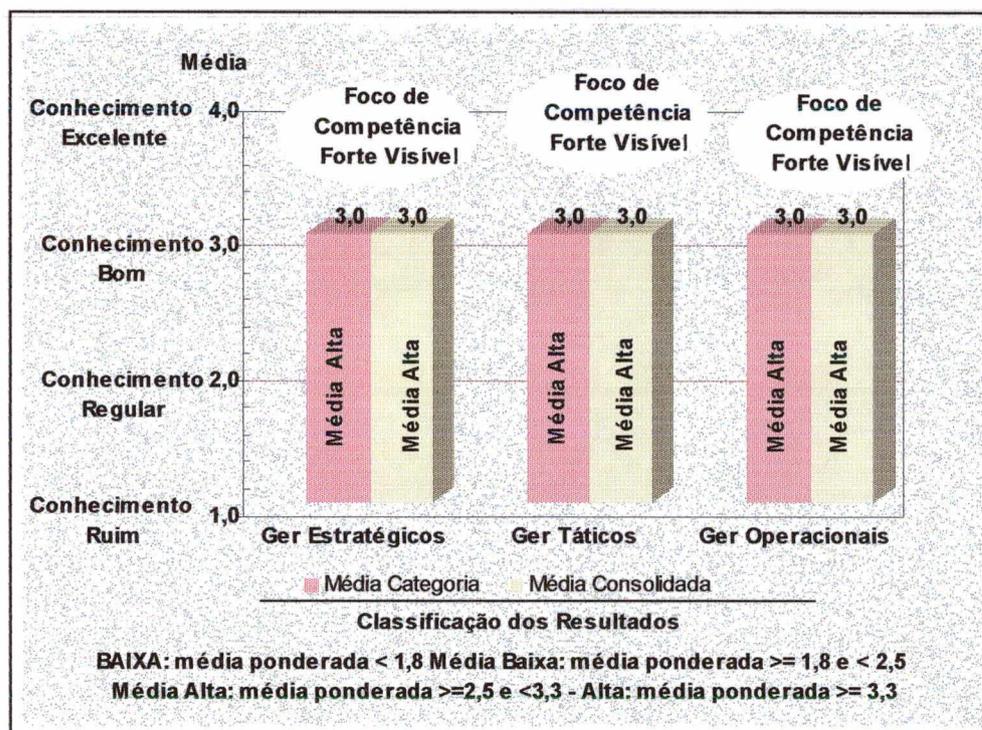


- **Dimensão Conceitual**

Para que os gerentes executem com competência aquilo que foi estabelecido pelos sócios da aliança estratégica, é necessário compreender as complexidades da aliança e o seu relacionamento com o ambiente externo. Através da **Dimensão Conceitual**, procurou-se identificar a visão gerencial em torno dessas competências.

Sob o ponto de vista da **performance real**, verificou-se que 74% dos gerentes avaliaram sua performance como “boa”, 13% como regular e 13% como “excelente” (ver gráfico 4.23: Opiniões Consolidadas). Quando se analisam as respostas obtidas em cada categoria gerencial (ver gráfico 4.23 e se comparam com os resultados apresentados pelas Opiniões Consolidadas, percebe-se que existe uma convergência de opiniões em torno de uma performance real classificada como “média alta” com um **foco de competência gerencial conceitual forte visível**, conforme pode-se observar na ilustração gráfica abaixo.

Gráfico 5.16: Dimensão Conceitual - Perfil Real



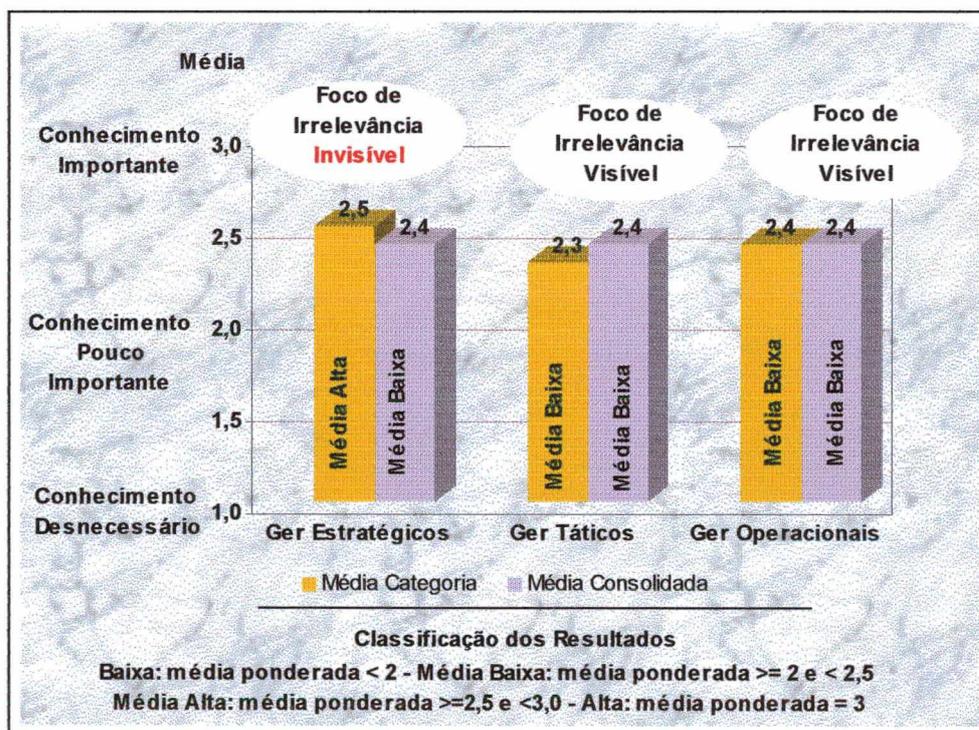
Contudo, ao se analisar a **percepção desejada** (ver gráfico 4.22), constata-se que, em relação aos Gerentes Estratégicos, 50% das respostas obtidas estão direcionadas para um nível de competência gerencial “parcial” e 50% para um nível de competência “integral”, já as respostas dos Gerentes Táticos estão concentradas (75%) na visão de competência gerencial desejada apenas “parcial”, com 25% das demais respostas direcionadas para o nível “integral” de competência gerencial. A visão dos Gerentes Operacionais apresenta uma leve inclinação das respostas (57%) para um nível de competência “parcial”, en-

quanto 43% das opiniões direcionaram suas respostas para um nível de competência conceitual “integral”.

Ao se analisar as médias ponderadas das respostas obtidas (ver gráfico 5.49), verifica-se que, quanto aos Gerentes Estratégicos, as respostas direcionaram a média ponderada desta categoria para uma classificação “Média Alta”, enquanto as médias ponderadas alcançadas pelas respostas dos Gerentes Táticos e Operacionais foram classificadas como “média baixa”. Estes resultados apontaram a média ponderada das Opiniões Consolidadas para uma classificação “média baixa”.

Comparando os resultados de cada categoria gerencial com a média ponderada das Opiniões Consolidadas, percebe-se que existe uma leve divergência de opiniões, com um **foco de irrelevância invisível**, entre a visão gerencial estratégica (média 2,5) e a visão gerencial consolidada (média 2,4). Na visão gerencial tática (média 2,3) e operacional (média 2,4) em relação à consolidada (média 2,4), as opiniões convergem para um **foco de irrelevância visível** em torno da competência gerencial desejada para este atributo.

Gráfico 5.17: Dimensão Conceitual - Perfil Desejado



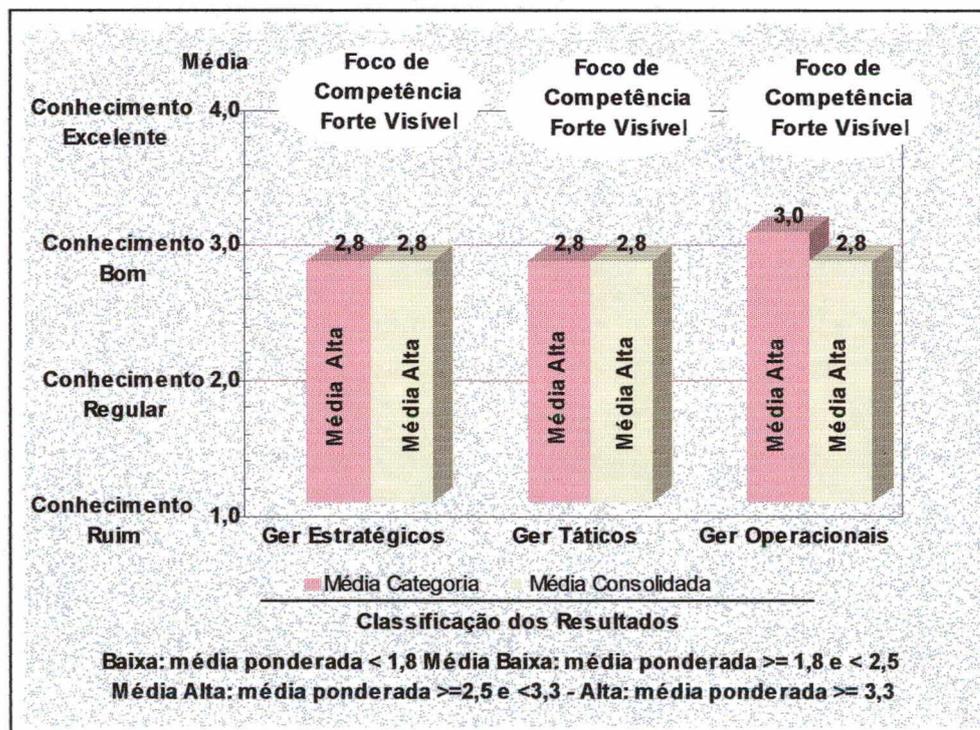
• Cultura Geral

Dentre as preocupações da pesquisa, uma delas dizia respeito à obtenção de dados com relação à visão dos gerentes sobre a **Cultura Geral** (conjunto de conhecimentos que vão além da percepção unidimensional da especialidade técnica do gerente) como atributo de competência gerencial, vinculada à Dimensão Cultural abordada pela pesquisa.

Primeiramente, buscou-se conhecer o perfil real dos gerentes neste atributo.

De maneira geral, as respostas obtidas se concentraram no nível de conhecimento “regular” e “bom” da escala de opiniões (ver gráfico 4.25). Este comportamento direcionou as médias ponderadas de todas as categorias e das opiniões consolidadas para um nível de preparação pessoal classe “Média Alta”, revelando a existência de um **foco de competência gerencial forte visível** em torno deste atributo, conforme pode-se observar no gráfico abaixo.

Gráfico 5.18: Cultura Geral - Perfil Real

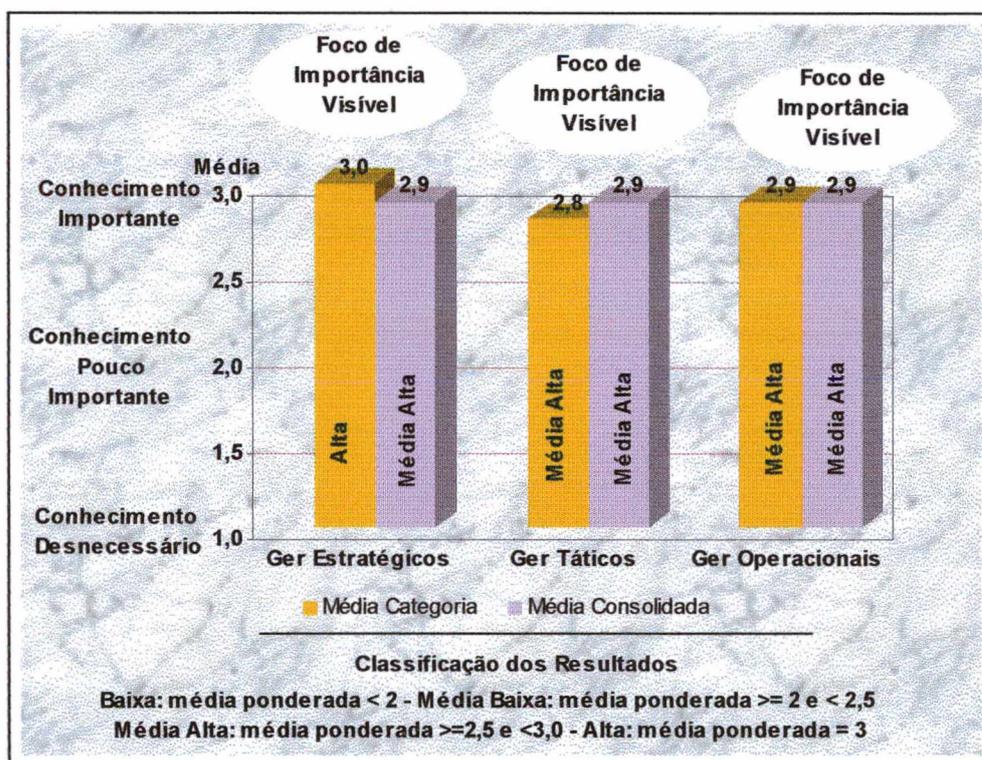


Quanto à **percepção desejada**, as respostas obtidas tendem a confirmar uma proximidade de percepções (87% das Opiniões Consolidadas) acerca da importância da competência gerencial em termos deste atributo (ver gráfico 4.24). Assim, as respostas expressivas no patamar 3, atributo importante, de

cada categoria gerencial analisada, direcionaram as médias ponderadas (ver gráfico 5.19) para uma classificação de importância “alta” em relação aos Gerentes Estratégicos e “média alta” em relação aos Gerentes Táticos, Operacionais.

Comparando os resultados de cada categoria com a média ponderada das Opiniões Consolidadas, que se manteve na classe “média alta”, observa-se que existe, sob a percepção dos respondentes, um **foco de importância visível** deste atributo na composição do perfil profissional desejado dos gerentes que atuam em aliança estratégica do setor elétrico.

Gráfico 5.19: Cultura Geral - Perfil Desejado



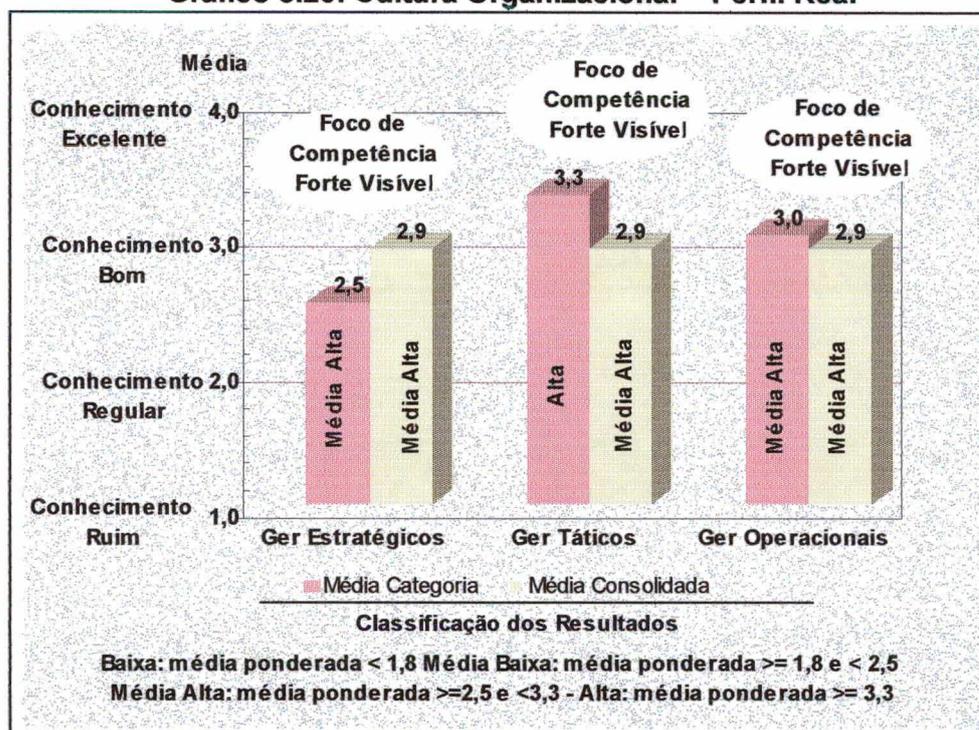
A conclusão que se pode chegar na análise deste atributo, é que há uma tendência positiva em relação à opinião dos gerentes que, de forma direta e indireta, pode influenciar na atuação da aliança em certas situações internas e externas.

- **Cultura Organizacional**

A segunda abordagem analisada da Dimensão Cultural diz respeito à **Cultura Organizacional** no contexto da competência gerencial.

No tocante à análise da **performance real**, um número expressivo de gerentes pesquisados, 75% dos Gerentes Estratégicos, 75% dos Gerentes Táticos e 100% dos Gerentes Operacionais, avaliou sua performance neste atributo como “boa” (ver gráfico 4.27). Este comportamento apresentado pelas respostas levou a um resultado que apresenta um **foco de competência gerencial forte visível** em todos os níveis gerenciais analisados, segundo pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 5.20: Cultura Organizacional - Perfil Real



Contudo, quando se analisam as respostas de cada categoria gerencial, verifica-se que os Gerentes Táticos apresentam uma performance neste atributo mais positiva, em relação às demais categorias, com uma média ponderada direcionada para a classe “Alta”, de competência gerencial, em decorrência de 25% dos demais gerentes avaliarem sua performance como “excelente”.

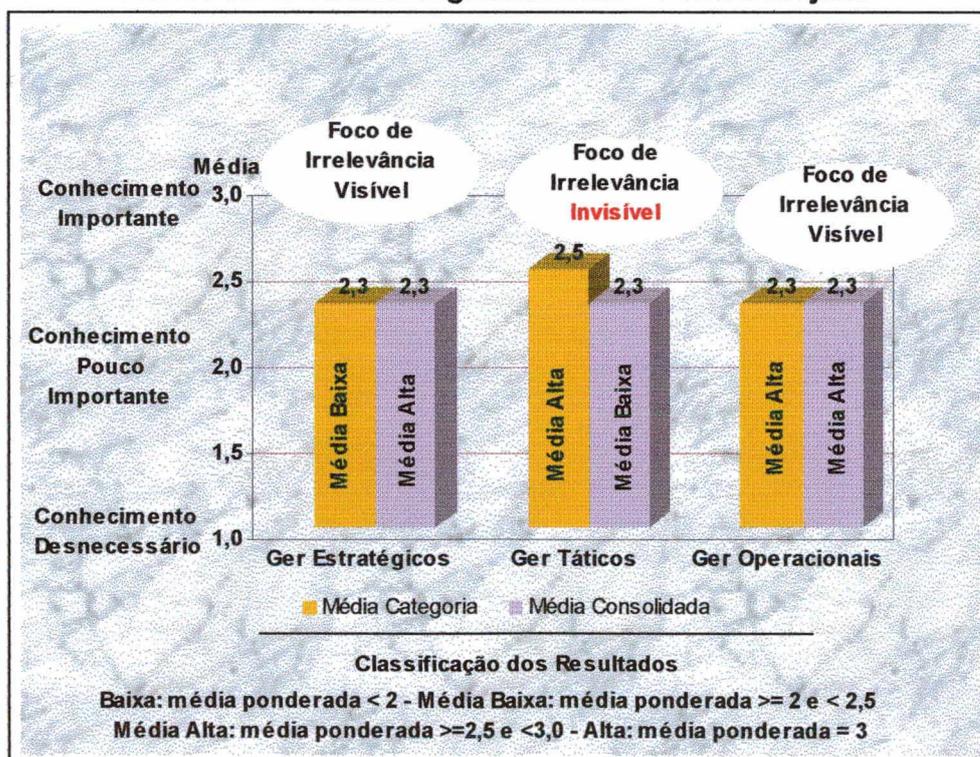
Sob o ponto de vista da **percepção gerencial desejada**, constata-se que os respondentes concentraram suas respostas no item 2, conhecimento “parcial”,

(em maior número de incidência) e no item 3, conhecimento “integral”. No entanto, aparecem respostas contemplando o item 1, conhecimento “desnecessário” (de menor grau), conforme pode ser visto no gráfico 4.26.

Ao se analisar as médias das respostas obtidas (2,3 para os Gerentes Estratégicos e Gerentes Operacionais, 2,5 para os Gerentes Táticos) e seus respectivos desvios-padrão (0,83, 0,50 e 0,45, respectivamente), observa-se a que existe uma certa proximidade das opiniões em torno de uma percepção da competência gerencial significativa relativa à cultura organizacional. Contudo, o nível de respostas apresentadas pelos Gerentes Estratégicos e Gerentes Operacionais forçou a média das Opiniões Consolidadas para a classe “Média Baixa”, de competência gerencial.

Diante dos resultados acima, percebe-se que a visão gerencial estratégica e operacional converge para um **foco de irrelevância visível**, enquanto a visão gerencial tática converge para um **foco de irrelevância invisível** em relação ao posicionamento do grupo como um todo. Estes resultados estão sumarizados na ilustração gráfica abaixo.

Gráfico 5.21: Cultura Organizacional - Perfil Desejado



- **Dimensão Comportamental**

A última questão analisada procurou identificar a percepção dos respondentes quanto à Dimensão Comportamental, dentro das abordagens das **Características Psicológicas** e das **Características Pessoais Positivas**, como atributos que reúnem aptidões e características de personalidade capazes de aumentar a percepção dos indivíduos em termos de crescimento (inter)pessoal.

Considerando que estas duas abordagens apresentaram respostas similares, e por estarem mutuamente interligadas, optou-se por analisar os resultados obtidos de forma simultânea.

Com respeito ao **perfil real** dos gerentes em torno dessas características, constata-se que existe uma forte incidência das respostas apontadas para uma performance de competência gerencial “boa”. Todavia, aparecem respostas significativas contemplando a existência de competências “excelentes”, apesar do item de competência “regular” ser também contemplado na escala de opiniões (ver gráficos 4.29 e 4.31).

Analisando as médias ponderadas obtidas em função das respostas acima, verifica-se que a classificação das mesmas varia entre “média alta” e “alta” com um **foco de competência gerencial forte visível** para todas as categorias gerenciais pesquisadas. Este fenômeno indica a existência de uma tendência positiva dos novos gerentes na busca da melhoria da qualidade do perfil gerencial em torno do desenvolvimento destas habilidades.

O detalhamento dos resultados encontrados pode ser visto nas ilustrações gráficas da página seguinte.

Gráfico 5.22: Características Psicológicas - Perfil Real

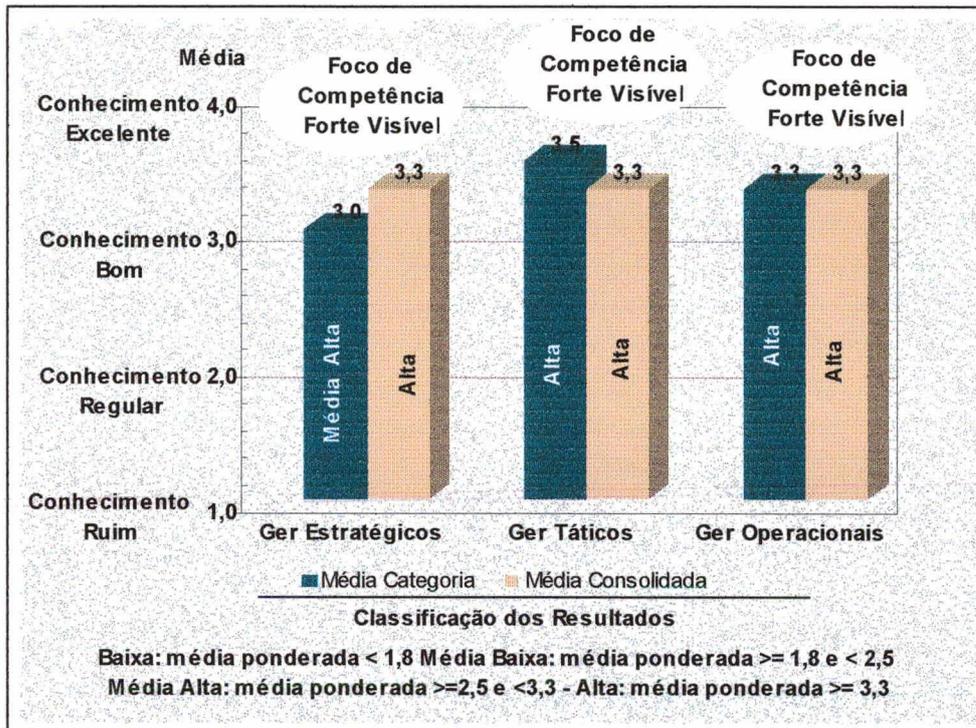
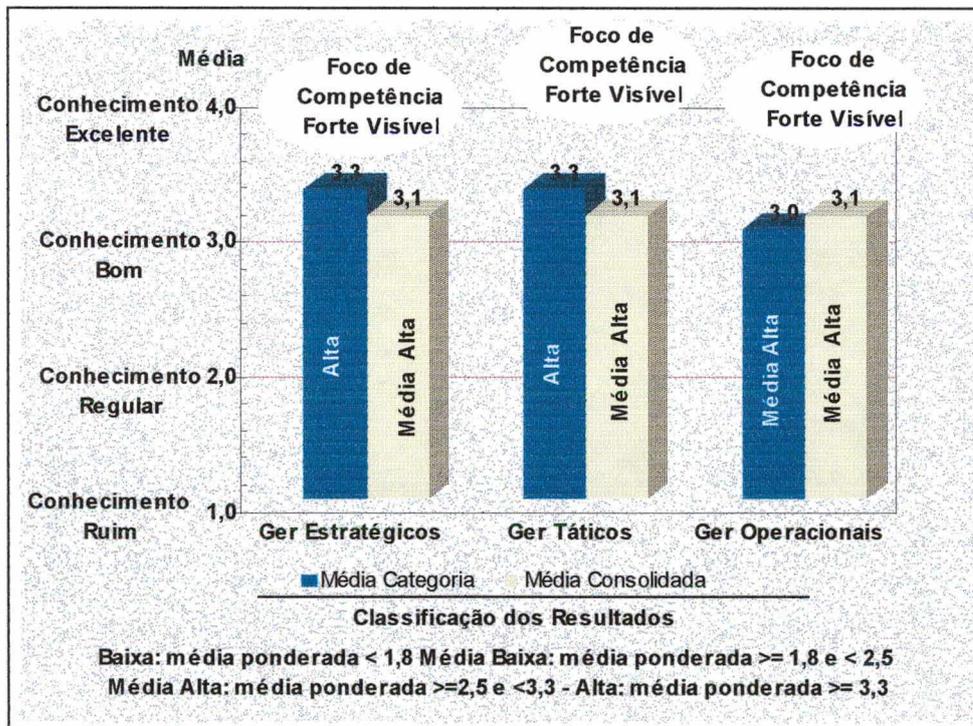


Gráfico 5.23: Características Pessoais Positivas- Perfil Real



Sob a abordagem da **percepção desejada**, as respostas apresentadas pelos gerentes levam a um resultado que mostra estas duas características como competências gerenciais mais significativas na composição do perfil profissional desejado. (ver gráficos 4.28 e 4.30)

A massa de 100% das respostas apontadas pelos Gerentes Estratégicos, Táticos e Operacionais, com desvios-padrão zero, direcionou todas as médias ponderadas para a classe “alta”, de competência gerencial, com um **foco de importância visível**, segundo pode ser visto nos gráficos 5.24 e 5.25 abaixo.

Gráfico 5.24: Características Psicológicas - Perfil Desejado

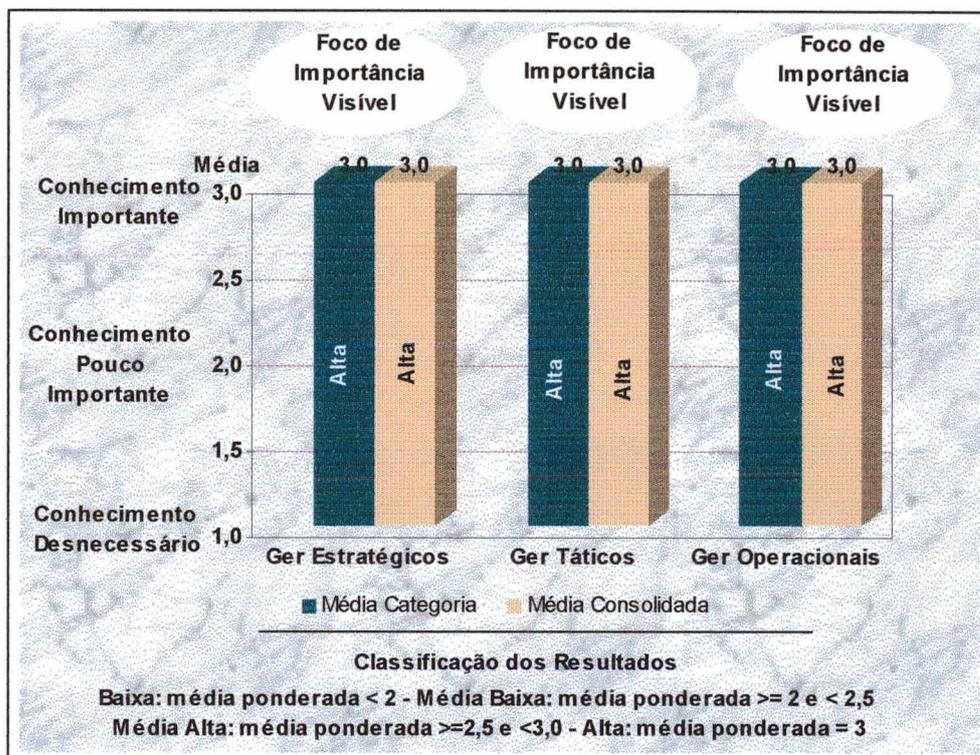
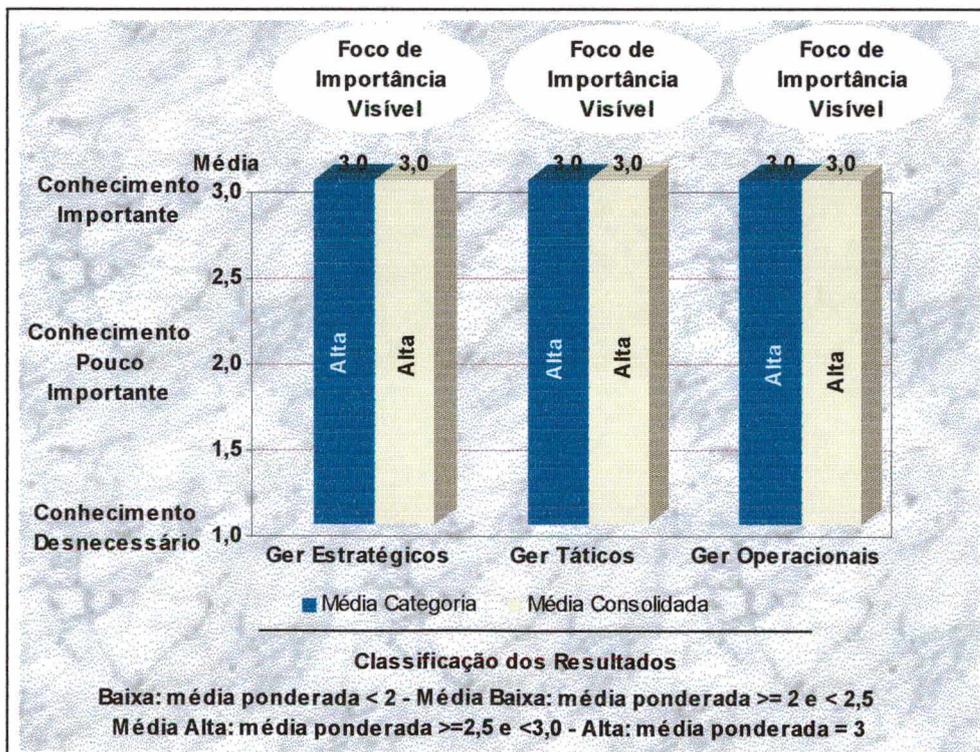


Gráfico 5.25: Características Pessoais Positivas - Perfil Desejado



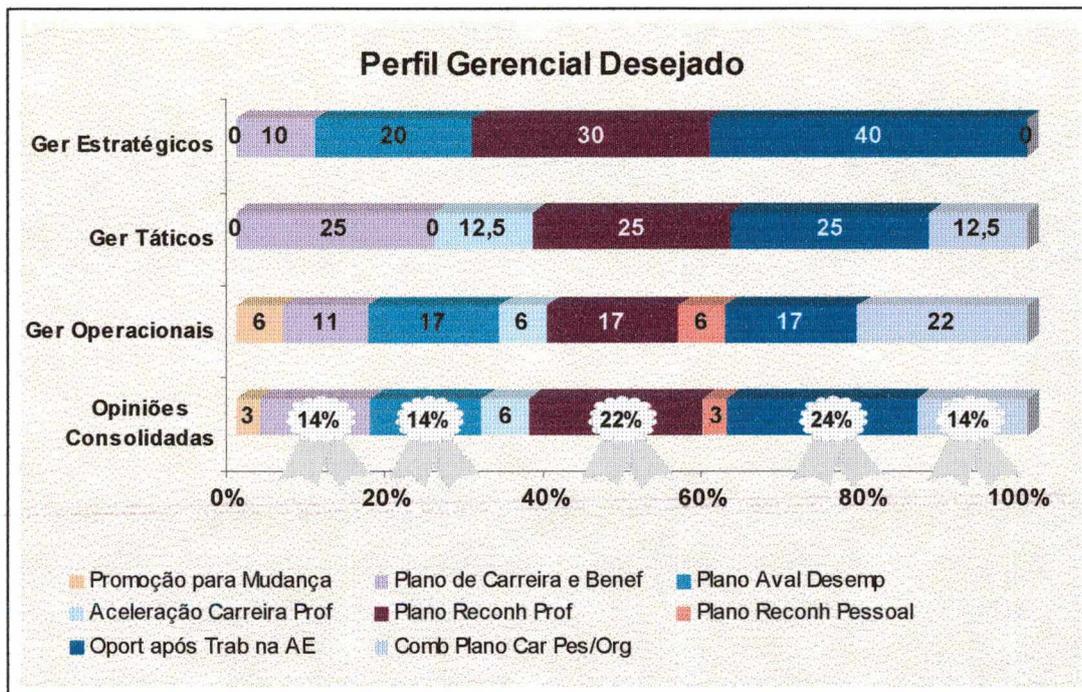
A inferência que se pode obter destes resultados indica que, numa época em que o maior desafio dos gerentes é mudar e/ou compreender a atitude de alguém, seja um subordinado, chefe, fornecedor ou parceiro de uma aliança estratégica, não seria por acaso que o maior destaque, em termos de competência gerencial, se referisse diretamente às dimensões das capacidades humanas. Contudo, observa-se que este fenômeno não implica o anulamento ou negação dos demais atributos que formam o *background* da competência gerencial, antes identifica a necessidade, quase que natural de ir-se além da capacitação unidimensional da especialidade técnica, para que se encontrem facilitadores de mudanças e agentes competitivos capazes de compreender formas adequadas de relacionamento interpessoal.

5.5 Sistemas de Recompensas

Procurou-se detectar também a percepção que os gerentes tinham com relação aos mecanismos de incentivo mais relevantes e capazes de minimizar a incerteza de suas carreiras na aliança estratégica. Dentre os nove itens apresentados como sugestão, pela análise de variância aplicada em torno dos escores das Opiniões Consolidadas, as respostas mais significativas concentraram-se nos seguintes programas: **plano de carreira e benefícios**, **plano de avaliação de desempenho e combinação do plano de carreira Pessoal versus organizacional**, com respectivamente 14% das respostas; **oportunidade após trabalhar na aliança**, com 24%; e **plano de reconhecimento profissional**, com 22% das respostas recebidas.

Estas percepções podem ser detectadas na ilustração gráfica apresentada na página seguinte.

Gráfico 5.26: Sistemas de Recompensas



Diante deste quadro, as opiniões indicam que os gerentes de uma aliança estratégica esperam encontrar programas de incentivo que lhes possibilitem estabilidade no trabalho e perspectivas futuras.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Introdução

Como pano de fundo, a pesquisa mostrou que as alianças estratégicas ocupam um lugar de destaque nas agendas dos empresários, que pressionados pela obrigação de crescer de maneira sustentável e rentável, estão entendendo que a única forma de reunir todas as habilidades necessárias para competir é por meio de parcerias e associações. Para atender à geração das alianças, a maioria das empresas necessitarão cada vez mais identificar, selecionar e formar um amplo número de gerentes com um perfil profissional multidimensional.

Neste sentido, este Estudo de Caso, alicerçado na fundamentação teórica, na metodologia e na análise dos resultados da pesquisa, apresenta as seguintes considerações, conclusões e recomendações.

6.2 Considerações Finais

A literatura existente mostrou que ainda é limitado o número de modelos de seleção ou designação de gerentes para alianças estratégicas com características sócio-técnicas. O enfoque estritamente técnico do processo de seleção mudou. A avaliação das competências humanas, flexibilidade cultural, características de personalidade, psicológicas e habilidades são agora fatores primários no processo de seleção gerencial. Se for, por exemplo, seleção de gerentes internacionais, o aumento da ênfase na adaptabilidade cultural forma um elemento crítico no processo de escolhas dos gerentes.

Caracteristicamente, as alianças estratégicas envolvem a integração de recursos humanos na administração comum, trabalho compartilhado, autonomia limitada, etc., portanto, as competências essenciais precisam ser identificadas e comparadas.

Além disso, é importante que as pessoas estejam motivadas e comprometidas com a aliança. Neste sentido, TURBAN et. al. e YURKIEWICZ et. al. (apud HAVEY, op. cit.) afirmam que os gerentes e candidatos devem ser avaliados

sob o ponto de vista de seu entusiasmo ou sob a excitação da nova posição, mas, ao mesmo tempo um plano de incentivo deve ser também previsto.

6.3 Conclusões

As conclusões desta investigação, a partir das percepções dos gerentes formadores de opinião da aliança estudada, no que se refere às características mais importantes na composição do perfil profissional desejado, podem ser elencadas da seguinte forma:

- a) Sob a perspectiva dos **perfis profissionais real e desejado**, foram identificados três perfis gerenciais distintos: Estratégico, Tático e Operacional, tomando-se como critério de avaliação dos atributos os parâmetros subsequentes:
- Para a definição do **perfil sócio-demográfico**, foram considerados os percentuais de respostas mais representativos das opiniões obtidas em cada categoria gerencial. No caso da obtenção de resultados iguais, adotaram-se, como referencial os valores encontrados.
 - Na composição dos **currículos gerenciais**, utilizaram-se, como pesos de importância das dimensões estudadas, as respectivas médias ponderadas encontradas. Da mesma forma, quando se obtiveram médias iguais, tomou-se, como critério de desempate, o menor desvio padrão (DP) observado entre as respostas apresentadas.

Os quadros 6.01, 6.02 e 6.03 evidenciam os perfis profissionais identificados. Eles permitem visualizar os atributos eleitos como paradigmas de qualidade gerencial para a seleção, formação e aperfeiçoamento de gerentes nas alianças estratégicas. Simultaneamente, visualiza-se também o nível de “competência gerencial” detectado na aliança estudada.

- b) No que diz respeito ao perfil sócio-demográfico real, ressalta-se que os gerentes são bem preparados, com bom nível de formação, maturidade profissional e competências compatíveis com a representatividade de suas funções dentro da aliança. No tocante à percepção desejada, cabe apenas observar que os Gerentes Táticos, em relação ao atributo formação acadêmi-

ca, foram muito coerentes com os seus respectivos perfis reais, apenas graduação. Entretanto, esta visão difere da avaliação consolidada obtida, no qual a maioria das opiniões convergem para uma formação em nível superior com especialização, mais atualizado com a capacitação do administrador moderno (ver gráfico 5.01:B).

- c) O que se pode deduzir em termos globais dos resultados obtidos acerca das **dimensões gerenciais** estudadas é que existe, sob o enfoque do perfil real, uma forte competência em torno de todas as questões abordadas na pesquisa. Contudo, este diagnóstico clama por um outro tipo de investigação que leve à confirmação desta qualidade gerencial.

Com relação à avaliação do perfil gerencial desejado, observa-se que existe uma percepção consensual em torno de uma importância forte visível das competências associadas aos aspectos comportamentais e de relacionamento interpessoal, não obstante, percebe-se também que há uma tendência bastante positiva de importância em torno das abordagens de cultura geral e técnicas gerenciais gerais, como indicadores de competências essenciais para quem exerce funções gerenciais em uma aliança estratégica.

- d) A percepção sobre as demais dimensões apresentou alguma similaridade entre as visões gerenciais tática e operacional, porém com certa diferença em comparação com a visão gerencial estratégica. Isso pode ser traduzido, a grosso modo, da seguinte forma: a visão gerencial estratégica percebe um requisito de competência “média alta” para as dimensões tecnológica/técnica específica, normativa e conceituai, enquanto as visões gerenciais tática e operacional consideram estas dimensões como uma importância “média baixa” no contexto do perfil gerencial desejado. Por outro lado, existe um consenso global em torno de uma avaliação “média baixa” para a competência gerencial em novas tecnologias.
- e) Nota-se também que existe o fenômeno sobre a questão da cultura organizacional, onde os resultados globais convergem para certa ambivalência de importância entre as opiniões dos gerentes. Em outras palavras, observa-se que não existe uma percepção consensual acerca desta questão, o que revela, que em ambientes culturais similares, as diferenças de cultura organi-

zacional exercem pouca ou nenhuma influência no papel dos gestores do processo.

- f) Diante das alternativas apresentadas de mecanismos de recompensa mais relevantes e capazes de minimizar a incerteza da carreira gerencial, as percepções indicaram que os gerentes de uma aliança estratégica esperam encontrar programas de incentivo que lhes garantam segurança e valorização no trabalho e perspectiva futura.

Quadro 6.01: Perfil Gerencial Estratégico

PERFIL PROFISSIONAL DESEJADO PREDOMINANTE				PERFIL PROFISSIONAL REAL PREDOMINANTE			
Formação Acadêmica Nível Superior Com Especialização				Formação Acadêmica Nível Superior e Nível Superior Com Especialização			
Experiência Profissional Mais de 10 anos		Local de Recrutamento Mercado Nacional		Experiência Profissional Mais de 10 anos		Local de Recrutamento Mercado Nacional	
Estágio de ciclo de Vida Familiar Casado, com filhos		Faixa Etária 46 a 50 anos		Faixa Etária 51 a 55 anos		Estágio de ciclo de Vida Familiar Casado, com filhos	
Dimensão Interpessoal Importância Alta Peso 3 (DP 0)		Cultura Geral Importância Alta Peso 3 (DP 0)		Características Psicológicas Importância Alta Peso 3 (DP 0)		Dimensão Interpessoal Competência Média Alta Peso 3 (DP 0)	
Características Pessoais Positivas Importância Alta Peso 3 (DP 0)		Técnicas Gerais Importância Alta Peso 3 (DP 0)		Técnicas Específicas Importância Média Alta Peso 2,5 (DP 0,50)		Dimensão Conceitual Importância Média Alta Peso 2,5 (DP 0,50)	
Dimensão Normativa Importância Média Alta Peso 2,5 (DP 0,50)		Novas Tecnologias Importância Média Baixa Peso 2,3 (DP 0,47)		Cultura Organizacional Importância Média Baixa Peso 2,3 (DP 0,83)		Dimensão Normativa Competência Média Alta Peso 2,8 (DP 0,43)	
						Novas Tecnologias Competência Média Alta Peso 3 (DP 0,71)	
						Cultura Organizacional Competência Média Alta Peso 2,5 (DP 0,87)	

No quadro acima, cabe destacar que a ênfase da importância do perfil desejado está centrada no leque de competências essenciais associadas às **dimensões humanas do gerente** (relacionamento interpessoal, características psicológicas e pessoais positivas do indivíduo) com peso de importância 3,0, seguida da formação em cultura geral e técnicas gerenciais gerais com o mesmo peso de importância. Os aspectos triádicos (tecnológico/técnico específico, conceitual e normativo) ocupam o segundo lugar de importância com peso 2,5

donde se conclui que é condição, quase que natural, do administrador moderno ir além das competências técnicas, tornando-se mais um facilitador do processo. O posicionamento dos atributos de novas tecnologias e cultura organizacional, em nível de importância média baixa ou parcial com peso 2,3 (ver figura 6.01), não mostra uma negação da relevância destas competências para o desempenho deste tipo de gerente. Reflete com profundidade uma tendência da gerência em processo de aprendizagem.

Quadro 6.02: Perfil Gerencial Tático

PERFIL PROFISSIONAL DESEJADO PREDOMINANTE				PERFIL PROFISSIONAL REAL PREDOMINANTE			
Formação Acadêmica Nível Superior		Local de Recrutamento Mercado Nacional		Formação Acadêmica Nível Superior Com Especialização		Local de Recrutamento Mercado Regional	
Experiência Profissional Mais de 10 anos		Faixa Etária A partir dos 35 anos		Experiência Profissional Mais de 10 anos		Faixa Etária 35 a 40 anos	
Estágio de ciclo de Vida Familiar Casado, com filhos ou qualquer estágio				Estágio de ciclo de Vida Familiar Casado, com filhos (média 1.8)			
PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO				CURRÍCULO GERENCIAL			
Dimensão Interpessoal Importância Alta Peso 3 (DP 0)	Características Psicológicas Importância Alta Peso 3 (DP 0)	Características Pessoais Positivas Importância Alta Peso 3 (DP 0)		Dimensão Interpessoal Competência Média Alta Peso 3 (DP 0)	Características Psicológicas Competência Alta Peso 3,5 (DP 0,50)	Características Pessoais Positivas Competência Alta Peso 3,3 (DP 0,43)	
Cultura Geral Importância Média Alta Peso 2,8 (DP 0,43)	Técnicas Gerais Importância Média Alta Peso 2,8 (DP 0,43)	Cultura Organizacional Importância Média Alta Peso 2,5 (DP 0,50)	Técnicas Específicas Importância Média Baixa Peso 2,0 (DP 0,00)	Cultura Geral Competência Média Alta Peso 2,8 (DP 0,43)	Técnicas Gerais Competência Média Alta Peso 2,8 (DP 0,43)	Cultura Organizacional Competência Média Alta Peso 3,3 (DP 0,43)	Técnicas Específicas Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,0)
Dimensão Normativa Importância Média Baixa Peso 2,0 (DP 0,0)	Novas Tecnologias Importância Média Baixa Peso 2,0 (DP 0,0)	Dimensão Conceituai Importância Média Baixa Peso 2,3 (DP 0,43)		Dimensão Normativa Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,0)	Novas Tecnologias Competência Média Alta Peso 3 (DP 0,0)	Dimensão Conceituai Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,0)	

Em relação aos resultados acima, percebe-se que as respostas apresentadas por este estrato também primam por classificar as **competências humanas** (características psicológicas e pessoais positivas e relacionamento interpessoal) como as dimensões **mais importantes** (peso 3,0) na composição do perfil gerencial desejado tático. As abordagens culturais (cultura geral e organizacional com pesos 2,8 e 2,5 respectivamente) e técnicas gerenciais gerais com peso 2,8, também, são destacadas como competências importantes deste

perfil. As dimensões conceituai, normativa e tecnológica (técnicas específicas e novas tecnologias) receberam pesos menores. Contudo, esta percepção não anula a importância das mesmas na formação dos gerentes.

Estes resultados mais uma vez confirmam que, numa época de profundas transformações nas relações de negócios, voltam a se valorizar as dimensões humanas.

Quadro 6.03: Perfil Gerencial Operacional

PERFIL PROFISSIONAL DESEJADO PREDOMINANTE				PERFIL PROFISSIONAL REAL PREDOMINANTE			
Formação Acadêmica Nível Superior Com especialização		Local de Recrutamento Mercado Nacional		Formação Acadêmica Nível Superior Com Especialização		Local de Recrutamento Mercado Regional	
Experiência Profissional 5 a 7 anos		Faixa Etária A partir dos 35 anos		Experiência Profissional Mais de 10 anos		Faixa Etária 35 a 40 anos 41 a 45 anos 46 a 50 anos	
Estágio de ciclo de Vida Familiar Independente		PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO		Estágio de ciclo de Vida Familiar Casado, com filhos (média 2.2)			
CURRÍCULO GERENCIAL							
Dimensão Interpessoal Importância Alta Peso 3 (DP 0)	Características Psicológicas Importância Alta Peso 3 (DP 0)	Características Pessoais Positivas Importância Alta Peso 3 (DP 0)		Dimensão Interpessoal Competência Média Alta Peso 3,1 (DP ,35)	Características Psicológicas Competência Alta Peso 3,3 (DP 0,45)	Características Pessoais Positivas Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,53)	
Cultura Geral Importância Média Alta Peso 2,9 (DP 0,35)	Técnicas Gerais Importância Média Alta Peso 2,7 (DP 0,45)	Técnicas Específicas Importância Média Baixa Peso 2,4 (DP 0,49)	Dimensão Conceitual Importância Média Baixa Peso 2,4 (DP 0,49)	Cultura Geral Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,35)	Técnicas Gerais Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,53)	Técnicas Específicas Competência Média Alta Peso 2,9 (DP 0,35)	Dimensão Conceitual Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,53)
Cultura Organizacional Importância Média Baixa Peso 2,3 (DP 0,45)	Novas Tecnologias Importância Média Baixa Peso 2,3 (DP 0,45)	Dimensão Normativa Importância Média Baixa Peso 2,1 (DP 0,35)		Cultura Organizacional Competência Média Alta Peso 3,0 (DP 0,0)	Novas Tecnologias Competência Média Alta Peso 2,9 (DP 0,64)	Dimensão Normativa Competência Média Alta Peso 2,9 (DP 0,35)	

Constata-se, no quadro acima, que a concepção do perfil profissional desejado para este grupo de gerentes converge para a visão gerencial estratégica e tática, destacando as **dimensões comportamentais e de relacionamento interpessoal com foco de importância visível** (peso 3,0) na formação deste perfil, seguidas das características de cultura geral e técnicas gerenciais com pesos 2,9 e 2,7 respectivamente. As demais dimensões com pesos 2,4, 2,3, 2,3 e 2,1 são colocadas em patamar de importância média baixa, com diferen-

ças pouco relevantes entre si. Contudo, aqui também cabe concluir que a visão gerencial vai além da percepção unidimensional da especialização técnica.

Ao mesmo tempo em que se identificam os perfis acima, é interessante considerar as sugestões apresentadas pelos respondentes da pesquisa, pois algumas delas guardam uma estrita relação com as competências essenciais tipicamente dos gerentes que atuam em alianças estratégicas do setor elétrico:

1) A função gerencial na aliança estratégica do setor elétrico requer a interação das competências técnica, sócio-ambiental, econômico-financeira, relacionamento interpessoal e cultural.

A competência técnica exige conhecimentos de engenharia e de usinas. A sócio-ambiental diz respeito ao relacionamento com o meio e seus impactos. A econômica e financeira refere-se à viabilidade econômica, obtenção e gerenciamento de recursos financeiros do empreendimento. O relacionamento pessoal e cultural ocorre com os comandados, superiores do conselho e sócios do projeto.

2) O gerente precisa ter capacidade para se adaptar com rapidez a novos ambientes, a novas equipes, além de dar respostas rápidas, confiáveis e precisas à alta administração.

3) O novo modelo de empreendimento com base em concessões públicas exploradas pelo setor privado requer do gerente conhecimento e domínio de negociação com órgãos públicos e agências governamentais, habilidade para o relacionamento interno e externo e entendimento de metas e objetivos do empreendimento.

4) O gerente deve possuir flexibilidade de adaptação, mantendo os compromissos organizacionais, visão estratégica do momento adequado da decisão, sem perder de vista o espírito de cooperação e capacidade de trabalhar em ambientes matriciais.

5) É necessário estabelecer padrões de referência de interação organizacional para atenuar conflitos de culturas e políticas de cada associada.

6) O desempenho gerencial está ligado a fatores de conhecimento profissional específico, setorial e dos objetivos empresariais, bem como a satisfação e equilíbrio profissional e gostar do trabalho.

7) Para melhorar a competência gerencial, é preciso proporcionar aperfeiçoamento aos gerentes através de programas de atualização e reciclagem de conhecimentos.

6.4 Recomendações

Partindo das percepções obtidas através da literatura existente, corroboradas pelos resultados alcançados nesta pesquisa, percebe-se que as alianças precisam se orientar para novos padrões de profissionais, buscando o desenvolvimento de competências essenciais e comportamentos desejados pela administração moderna. Neste sentido, esta investigação mostrou que podem ser elencadas as seguintes recomendações:

- a) as sócias das alianças estratégicas devem buscar a profissionalização do corpo gerencial, investindo em todos os aspectos que determinam ou influenciam a qualidade gerencial;
- b) a seleção e formação desses profissionais devem obedecer a um perfil mínimo desejado, a fim de que possam atingir, da melhor maneira possível, os resultados que a aliança espera alcançar;
- c) a orientação para a formulação do perfil profissional desejado deve levar em consideração a primazia das dimensões comportamental, interpessoal e cultural;
- d) criação de modelos de recrutamento e seleção com avaliação das características sócio-técnicas, capacidade de adaptação a novas situações do gerente e necessidades específicas da aliança;
- e) a equipe administrativa da aliança deve estabelecer com profundidade um processo de avaliação de desempenho e um pacote de incentivo que assegure a motivação do corpo gerencial e agregue valor à aliança;
- f) avaliação das diferenças culturais quando a aliança envolver cenários culturais diferentes;
- g) aperfeiçoamento da competência gerencial, através de programas de atualização e reciclagem de conhecimentos;

- h) adequação curricular dos cursos de Administração e Engenharia (Civil, Elétrica, Mecânica e de Produção), em busca da formação profissional mais apropriada às necessidades do administrador moderno (abordagem multi-dimensional);
- i) Investigação para identificar e classificar os assuntos que devem compor cada dimensão gerencial.

6.5 Limitações do Trabalho

- 1) Como referencial de pesquisa, analisou-se um modelo adaptado de perfil profissional desejado, procurando identificar o nível de importância das dimensões gerenciais dentro deste modelo. Assim, não foi objeto da amplitude desta dissertação a investigação para definir as variáveis ou assuntos que deveriam compor o perfil de cada dimensão.
- 2) Dada a abrangência limitada da pesquisa (tamanho da amostra e nº de alianças envolvidas), os resultados obtidos não podem ser generalizados. Todavia, o modelo conceitual, a metodologia e os instrumentos de coletas de dados podem ser aplicados ao desenvolvimento de novos estudos e modelos de análise do perfil profissional desejado. Além disso, os procedimentos e ações adotadas após o conhecimento dos resultados também podem ser utilizados, como, por exemplo, critérios de análise e classificação das dimensões gerenciais.

6.6 Contribuições Esperadas

Espera-se que a contribuição deste trabalho seja tão importante para a Academia, mediante o aperfeiçoamento de currículos de cursos, notadamente de Administração e Engenharia de Produção, quanto para o processo empresarial de seleção de novos gerentes de alianças estratégicas do Setor Elétrico Brasileiro ou de outros setores, sem perder de vista a importância do assunto para as empresas estatais de energia e órgãos governamentais responsáveis pela condução da política e planejamento do setor, tais como: Ministério de Minas e Energia (MME), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANE-

EL), Centrais Elétricas do Brasil (ELETROBRÁS), Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. (ELETROSUL), Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), etc.

Notadamente, os profissionais do futuro atuarão num ambiente num mundo cada vez mais globalizado, com desafios que lhes exigirão uma preparação ainda mais eclética face às necessidades de aprendizagem e adaptação rápidas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇAS estratégicas. Cooperação entre empresas no quadro da intervenção nos mercados internacionais, efeitos de diferenciação de produtos. Disponível em <<http://www.fcee.ucp.pt/fcee/mbas/gint/ae.htm>>. Acesso em 04 mar. 1998.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, et al. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégia de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 27-37, jan./mar. 1998.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, et al. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 28-37, out./dez. 1998.

ASPECTOS Transnacionais. PROJECTO Petrel. Disponível em <<http://www.ingenia.es/petrel/por/aspecto.html>>. Acesso em 13 maio 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 1998.

BARNES, John W. et al. Why our russian alliances fail. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 540-550, 1997.

BOOG, Gustavo G. (Org.). **ABTD – Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOREINSTEIN, Carlos Raul; CAMARGO, C. Celso de Brasil. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1997.

BOREINSTEIN, Carlos Raul; CAMARGO, C. Celso de Brasil. **Alianças estratégicas e de cooperação: uma possibilidade para o futuro da universidade brasileira**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1998.

CAMARGO, C. Celso de Brasil; BORENSTEIN, Carlos Raul. Alianças estratégicas e cooperação: uma alternativa para o setor elétrico. In **SEMINÁRIO NACIONAL DE PRODUÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**, 13., 1995.

CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2000. 76f. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASCIO, W. F.; SERAPIO, D. A. Human resource systems in an international alliance: the undoing of a done deal? **Organizational Dynamics**, p. 63-74, winter 1990.

CHAVES, Benedito M. de Mendonça. **Fatores subjacentes à nova modelagem do setor elétrico brasileiro**. 1999. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIESA, Vitorio. Strategies for Global R & D. **Engineering Management Review**, New York, v. 25, n. 3, p. 15-21, 1997.

COMO se processa a montagem de parcerias transnacionais? Disponível em <<http://www.qicea.min-qemp.pt/femprego16.html>>. Acesso em 14 jul. 1998.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. **Revista HSM Management**, São Paulo p. 40-44, jan./fev. 1998.

ERNST, David; BLEEKE, Joel. Atrás de alianças com o inimigo. **Revista Exame**, p. 68-71, 1995.

FEDOR, Kenneth; WERTHER JÚNIOR, William B. The fourth dimension: creating culturally responsive international alliances. **Engineering Management Review**, v. 25, n. 3, p. 42-51, 1997.

FERNANDES, Javier; TSUKAMOTO JÚNIOR João B. da Cruz. Alianças estratégicas: construindo a sociedade do futuro. **Revista Latino-Americana de Administração de Negócios**, v. 4, n. 6, 1998.

FINNIE, William C. Três histórias de sucesso. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 82-98, jul./ago. 1999.

FRANCO, Dermeval. A Organização 2020: um olhar para o futuro. **Revista T&D**, v. 6, n. 61, jan. 1998.

FULLER, Mark. Lições de guerra. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 92-108, jan./fev. 1999.

GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. Arquiteturas organizacionais para o século XXI. In: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. cap. 13. p. 241-250.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GOMES-CASSERES, Benjamim. Estratégia em primeiro lugar. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 58-64, jul./ago. 1999.

GONÇAVES, José Ernesto Lima Gonçalves. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.

GRUCCA, Thomas S. et al. Exploiting synergy for competitive advantage. **Long Range Planning**, v. 30, nº, p.605-611, 1997.

GRUNDY, Tony. Human resource management: a strategic approach. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 605-611, 1997.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 66-72, jul./ago. 1999.

_____. **A vantagem das alianças: arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HAMEL, Gary; Prahalad, C. K. **Competindo com o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Strategic intent. **The Harvard Business Review Book Series**. p. 3-28, 1994.

HARVEY, Michael. The selection of managers for foreign assignments: a planning perspective. **Engineering Management Review**, v. 25, n. 3, p. 80-93, 1997.

HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshal. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.

HILL, Linda A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LEI, David; SLOCUM JÚNIOR, John. Global Strategy: competence building and strategic alliances. **California Management Review**, p. 81-97, fall 1992.

LEOCÁDIO, Nelson. **O processo de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Summus, 1982.

LEVINSON, Nanette S.; ASAHI, Minoru Cross-National alliances and interorganizational learning. **Engineering Management Review**, v. 25, n. 3, p. 32-41, 1997.

LEZANA, Ricardo G. Rojas **Fundamentos de um sistema de qualidade Gerencial**. Curitiba: ISPG, 1994.

LEWIS. J. D. **Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances**. New York: The Free Press, 1990.

LORANGE, Peter et al. Building successful strategic alliances. **Long Range Planning**. v. 25, n. 6, p. 10-17, 1992.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCAS, Jaime. Choque trifásico. **Revista Expressão**, n. 74, p. 26-32, 1997.

LUNNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento: uma introdução**. São Paulo. EDUC, 1999.

LYNCH, Robert Porter. **Business alliances guide: the hidden competitive weapon**. New York: Wiley, 1993.

MORAES, Walter Fernando Araújo de. Administração estratégica de empresas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 58-72, out./dez. 1991.

OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. **The Harvard Business Review Book Series** p. 109-128, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PERSPECTIVA CONSULTORES ASSOCIADOS. Avaliação de Habilidades Gerenciais - SEM-360°. Elaboração do plano de desenvolvimento individual, 1999.

PONTES, João Randolfo. **A indústria de energia elétrica no Brasil: causas fundamentais de sua reestruturação**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

PORTER, Michael. Clusters e competitividade. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 100-110, jul./ago. 1999.

PORTO, Roberto. O óleo e gás: alianças estratégicas. **Revista Brasil de Energia**, p. 20-21, set. 1998.

PROCHNIK, Victor. A empresa e a competição internacional. Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/ECEX/AEMPRESA.htm>>. Acesso em 22 jun. 1998.

REGIS, Rachel. O nó cultural. **Revista Ser Humano**, n. 137, p. 34-37 out. 1998.

RODRIGUES, Suzana Braga. Negociações para alianças estratégicas: o ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31 n. 3, jul./set. 1996.

SEGIL, Lorraine. **Intelligent business alliances**. USA: Random House, 1996.

SOARES, Márison Luiz. **A estrutura curricular de administração na visão do corpo discente: formação profissional ou de empreendedor? Um estudo de caso**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

SPERKMAN, Robert E. et al. Alliance management: a view from the past and a look to the future. **Journal of Management Studies**, p. 747-772, november 1998.

STEPHENS, Gregory K. Doing business in Mexico: understanding cultural differences. **Engineering Management Review**, v. 25, n. 3, p. 53-65, 1997.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. California. SAGE Publications, 1988.

WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 74-80, jul./ago. 1999.

8. ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PESQUISA ACADÊMICA DE DISSERTAÇÃO
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Florianópolis, 26 de junho de 2000

Caro Gerente,

Cada vez mais se verificam a importância e a necessidade de aproximação entre a Universidade e o Segmento Empresarial, para que juntos possam agilizar o processo de desenvolvimento da nação. Estamos cientes de que este processo de interação vem se estreitando bastante e já é possível perceber grandes avanços, principalmente na área tecnológica, com boas perspectivas também nas demais áreas, particularmente no tocante à área de gestão empresarial.

Assim, na qualidade de aluno mestrando do curso de pós-graduação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, em fase de desenvolvimento da pesquisa de dissertação com o tema "Recursos Humanos nas Alianças Estratégicas do Setor Elétrico Brasileiro - Um Estudo de Caso", estamos realizando a nossa pesquisa de campo junto à aliança estratégica CONSÓRCIO MACHADINHO, formada pela parceria entre a MAESA e a GERASUL. Por isso, vimos solicitar a V.Sa. a gentileza de participar deste trabalho, preenchendo o questionário de pesquisa, em anexo. Acreditamos que este trabalho é tão importante para a Academia quanto para o processo de seleção dos futuros gerentes de novas alianças estratégicas no Setor Elétrico Brasileiro.

Para tanto, o objetivo principal do trabalho é identificar as características e aspectos mais importantes e necessários à eficiência, eficácia e efetividade para as práticas gerenciais nas alianças estratégicas do setor de energia elétrica.

V. Sa. irá nos auxiliar em nossa investigação, respondendo 17 (dezessete) questões sobre quatro principais blocos de informações a respeito do perfil profissional desejado do gerente designado para ocupar uma função nos negócios de uma aliança estratégica: 1) Dados da função gerencial ocupada; 2) Dados profissionais do gerente da função; 3) Perfil sócio-demográfico desejado para a função; e 4) Currículo gerencial desejado, envolvendo as seguintes dimensões gerenciais: tecnológica, habilidade interpessoal, normativa, conceitual, cultural e comportamental.

A resposta à maioria das questões formuladas deverá ser dada assinalando um "x" na opção de sua escolha.

No final do questionário, V. Sa. encontrará instruções de como nos devolvê-lo. Não é necessária sua identificação pessoal, entretanto, se assim desejar, poderá fazê-la, também, no final.

Confiantes de que a nossa parceria nos auxiliará a atravessar o "gap" entre a teoria e a prática, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos julgados necessários, através do fone (0**) 48 223 2129, e-mail: lfranca@newsite.com.br, e aproveitamos a oportunidade para registrar nossos agradecimentos e protestos de elevada estima e distinta consideração.

Atenciosamente,

Luiz França Silva
Mestrando

C. Celso de B. Camargo, Dr. Eng.
Orientador



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PESQUISA ACADÊMICA DE DISSERTAÇÃO

ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS GERENCIAIS NAS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – CONSÓRCIO MACHADINHO

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL

NOME DA FUNÇÃO

NOME DA UNIDADE ORGANIZACIONAL ASSISTIDA OU ASSESSORADA PELO GERENTE DA FUNÇÃO

BLOCO 2 – DADOS DO GERENTE DA FUNÇÃO

NOME DA EMPRESA-MÃE QUE ESTÁ VINCULADO	TEMPO NA FUNÇÃO	TEMPO CASA	TEMPO EXP PROF	
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO RECRUTAMENTO	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE TRABALHO	FAIXA ETÁRIA	ESTADO CIVIL	Nº FILHOS
FORMAÇÃO ACADÊMICA () 1ºG - () 2ºG - () 3ºG	NOME DO CURSO. SE FOR INCOMPLETO, INDICAR COM UM (I)			
CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO				
NOME DO CURSO E NÍVEL (ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO OU DOUTORADO). SE FOR INCOMPLETO, INDICAR COM UM (I)				
NOME DO CURSO E NÍVEL (ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO OU DOUTORADO). SE FOR INCOMPLETO, INDICAR COM UM (I)				

BLOCO 3 – PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DESEJADO PARA A FUNÇÃO EM ANÁLISE

a) Quanto à Formação Acadêmica

1. Qual a formação que, em sua opinião, o gerente designado para a função em análise deveria possuir? Escolha apenas uma resposta. Especificar, no campo nome da habilitação (pg. seg.), o nome do curso principal e alternativas de habilitações compatíveis:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nível Médio | <input type="checkbox"/> Nível Superior com MBA |
| <input type="checkbox"/> Nível Médio com Especialização | <input type="checkbox"/> Nível Superior com Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Nível Médio Técnico | <input type="checkbox"/> Nível Superior com Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Nível Superior | <input type="checkbox"/> Nível Superior com Pós-Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Nível Superior com Especialização | <input type="checkbox"/> Outra opção (especificar) |

.....
.....



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PESQUISA ACADÊMICA DE DISSERTAÇÃO

ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS GERENCIAIS NAS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – CONSÓRCIO MACHADINHO

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL

NOME DA FUNÇÃO

NOME DA UNIDADE ORGANIZACIONAL ASSISTIDA OU ASSESSORADA PELO GERENTE DA FUNÇÃO

BLOCO 2 – DADOS DO GERENTE DA FUNÇÃO

NOME DA EMPRESA-MÃE QUE ESTÁ VINCULADO	TEMPO NA FUNÇÃO	TEMPO CASA	TEMPO EXP PROF	
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO RECRUTAMENTO	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE TRABALHO	FAIXA ETÁRIA	ESTADO CIVIL	Nº FILHOS
FORMAÇÃO ACADÊMICA () 1ºG - () 2ºG - () 3ºG	NOME DO CURSO. SE FOR INCOMPLETO, INDICAR COM UM (I)			
CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO				
NOME DO CURSO E NÍVEL (ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO OU DOUTORADO). SE FOR INCOMPLETO, INDICAR COM UM (I)				
NOME DO CURSO E NÍVEL (ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO OU DOUTORADO). SE FOR INCOMPLETO, INDICAR COM UM (I)				

BLOCO 3 – PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DESEJADO PARA A FUNÇÃO EM ANÁLISE

a) Quanto à Formação Acadêmica

1. Qual a formação que, em sua opinião, o gerente designado para a função em análise deveria possuir? Escolha apenas uma resposta. Especificar, no campo *nome da habilitação(pg.seg.)*, o nome do curso principal e alternativas de habilitações compatíveis:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nível Médio | <input type="checkbox"/> Nível Superior com MBA |
| <input type="checkbox"/> Nível Médio com Especialização | <input type="checkbox"/> Nível Superior com Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Nível Médio Técnico | <input type="checkbox"/> Nível Superior com Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Nível Superior | <input type="checkbox"/> Nível Superior com Pós-Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Nível Superior com Especialização | <input type="checkbox"/> Outra opção (especificar) |

.....
.....



Nome (s) da (s) Habilitação (ões)

Graduação	Principal	
	Alternativa	
	Alternativa	
Pós-graduação	Principal	
	Alternativa	

b) Quanto à Experiência Profissional dentro e fora da empresa

2. Em sua opinião, qual o número mínimo de anos de experiência que o gerente designado para a função em análise deveria ter para desempenhar bem suas atribuições:

- De 3 a 5 anos De 5 a 7 anos De 7 a 10 anos Mais do que 10 anos

c) Quanto à Faixa Etária

3. Assinale a faixa etária que, em sua opinião, um futuro ocupante da função deveria possuir:

- De 25 a 30 anos De 36 a 40 anos De 46 a 50 anos De 56 a 60 anos
 De 31 a 35 anos De 41 a 45 anos De 51 a 55 anos Outra

(Especificar).....

d) Quanto ao Local Recrutamento

4. Em relação ao mercado geográfico de trabalho, o gerente designado para a função em análise deveria ser alvo de recrutamento:

- Regional Estadual Nacional Internacional Outra (Especificar)

.....

e) Quanto ao Estágio do Ciclo de Vida Familiar

5. Qual o estágio do ciclo de vida familiar que, em sua opinião, é mais compatível para o gerente exercer adequadamente a função em análise:

- Solteiro Casado, com filhos Viúvo Independe
 Recém-casado Casado, com filhos pequenos Outra (Especificar)

.....



f) Quanto ao Sistema de Recompensa

6. Assinale os mecanismos de recompensa mais importantes que, em sua opinião, deveriam compor o plano de incentivo dos gerentes designados para ocupar uma função na aliança estratégica.

Promoção para mudança

Plano de carreira e benefícios

Plano de avaliação de desempenho

Aceleração da carreira profissional

Plano de reconhecimento profissional

Plano de reconhecimento pessoal

Oportunidades após trabalhar na aliança estratégica

Oportunidade profissional na empresa para o cônjuge

Combinação entre o plano de carreira pessoal e o organizacional

Outros (Especificar)

.....
.....
.....

BLOCO 4 – CURRÍCULO GERENCIAL DESEJADO PARA A FUNÇÃO EM ANÁLISE

g) Quanto à Dimensão Gerencial Tecnológica

7. Em sua opinião, o conhecimento e o domínio que o gerente deve possuir em *técnicas específicas* para a função em análise, deveriam ser:

Integrais

Parciais

Desnecessários

7.1 Independentemente da resposta acima assinalada, qual a classificação que você atribui a sua preparação em assuntos vinculados às técnicas específicas inerentes à sua função:

Excelente

Boa

Regular

Ruim

8. Em relação ao conhecimento e domínio de *técnicas gerenciais gerais*, como, por exemplo: técnicas de reunião, administração do tempo, análise de problemas e tomada de decisões, estilos gerenciais, técnicas de planejamento, qualidade etc., a capacitação do gerente designado para a função em análise, deveria ser:

Integral

Parcial

Desnecessária



11.1 Independentemente da resposta anterior assinalada, a sua compreensão e domínio dos assuntos vinculados a esta dimensão são:

- Excelentes Bons Regulares Ruins

j) Quanto à Dimensão Gerencial Conceitual

12. Esta dimensão é composta pelo conjunto de informações que o gerente deve possuir para obter a compreensão das complexidades da aliança e o seu relacionamento com a ambiência externa, como, por exemplo: política econômica, política energética, política tarifária, estrutura do setor elétrico brasileiro, valores étnicos, crenças e costumes da sociedade etc., *em sua opinião, a competência gerencial nesta dimensão deveria ser:*

- Integral Parcial Desnecessária

12.1 Independentemente da resposta acima assinalada, classifique a sua preparação nos assuntos vinculados a esta dimensão:

- Excelente Boa Regular Ruim

k) Quanto à Dimensão Cultural

13. Em sua opinião, a competência gerencial em cultura geral, ou seja, conhecimentos voltados ao desenvolvimento e compreensão de assuntos que vão além da percepção unidimensional da especialidade técnica do gerente, como, por exemplo: sociologia, antropologia, ecologia, política, economia, arte, idiomas, etc., *para a função em análise, é:*

- Importante Pouco importante Desnecessária

13.1 Independentemente da resposta acima assinalada, como você considera sua preparação nesta dimensão cultural:

- Excelente Boa Regular Ruim

14. Em relação ao conhecimento e compreensão da cultura organizacional, onde valores e pressupostos básicos formam a cultura existente e influem fortemente no comportamento da organização, como, por exemplo, as atividades, os eventos, os rituais cotidianos, considerações sobre o bom ou mau, visão de mundo, tradições, hábitos e mitos organizacionais etc., *na sua opinião, a competência gerencial em tais assuntos deveria ser:*

- Integral Parcial Desnecessária

14.1 Independentemente da resposta assinalada, qual o nível de compreensão e domínio que você possui da cultura organizacional existente na aliança estratégica ?

- Excelente Bom Regular Ruim



l) Quanto à Dimensão Gerencial Comportamental

A abordagem comportamental tem por objetivo delinear e formatar valores humanos capazes de aumentar a percepção do gerente com referência ao comportamento, atitudes e potencial de crescimento em termos interpessoais, visando torná-lo apto à excelência do relacionamento com pessoas. Dentre este tipo de conhecimento é possível destacar características psicológicas e características pessoais positivas, assim:

15. Dentre as *características* psicológicas é possível destacar aspectos, como, por exemplo: de auto-estima, afetividade, integridade, lealdade, empatia, honestidade, inteligência, capacidade para ouvir, competência, facilidade de comunicação etc., *em sua opinião, tais características, para a atuação do gerente designado à função em análise, são:*

Importantes **Pouco importantes** **Desnecessárias**

15.1 Independentemente da resposta dada acima, você considera o seu perfil nesta dimensão comportamental:

Excelente **Bom** **Regular** **Ruim**

16. As *características pessoais positivas*, reúnem habilidades, como, por exemplo: flexibilidade para mudanças, capacidade de liderança, fluência verbal, raciocínio abstrato, estabilidade emocional, iniciativa, etc., *em sua opinião, tais aptidões, ao gerente designado para a função em análise, são:*

Importantes **Pouco importantes** **Desnecessárias**

16.1 Independentemente da resposta apresentada acima, você considera os seus atributos nesta dimensão comportamental:

Excelentes **Bons** **Regulares** **Ruins**

m) Outras Características

17. Em sua opinião, que outras características o gerente designado para a função em análise deveria conhecer e dominar para desempenhar com sucesso suas atribuições e responsabilidades dentro de uma aliança estratégica, cite, inclusive, o grau de importância para cada característica relacionada.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



17.1 Qual a classificação que você atribui aos seus conhecimentos e domínio nos aspectos gerenciais apontados anteriormente.

Excelente

Boa

Regular

Ruim

n) Realize outros comentários que se fizerem necessários

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Devolução do Questionário

Este questionário deverá ser devolvido via malote, aos cuidados da Sra. Rosângela Vieira Debacker, para o escritório de Florianópolis da MAESA – Machadinho Enegetica S.A. – Rua Germano Wendhausen, 203, 6º andar.

Muito obrigado pela participação.

Luiz França Silva
Mestrando
lfranca@newsite.com.br
Fone (0**) 48 223. 2129

**UFSC - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PESQUISA ACADÊMICA DE DISSERTAÇÃO
 CONSÓRCIO MACHADINHO
 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO REAL DOS GERENTES - ANEXO 2**

ORD	NH	FUNÇÃO	ÁREA ASSISTIDA	TEMPONA FUNÇÃO	CASA	TEMPO DE EXPER PROF	LOCAL DE RECRUTAMENTO TRABALHO	FAIXA ETÁRIA	ESTADO CIVIL	Nº FILHOS	FORMAÇÃO ACADÊMICA
01	GE	Diretor Superintendente Diretor Geral do Comitê Gestor do CONSÓRCIO	Superintendência Diretoria Executiva do Comitê Gestor do CONSÓRCIO	03a07m	03a06m	42a	São Paulo São Paulo	64a	Casado	02	Engenharia Elétrica
02	GE	Diretor do Comitê Gestor do CONSÓRCIO	Finanças/Relações com o Mercado Diretoria Executiva do Comitê Gestor do CONSÓRCIO	03a06m	03a06m	29a	Florianópolis Florianópolis/São Paulo	52a	Casado	02	Engenharia Elétrica (E) Sistema de Potência
03	GE	Diretor do Comitê Gestor do CONSÓRCIO	Meio Ambiente Diretoria Executiva do Comitê Gestor do CONSÓRCIO	02a06m	02a06m	20a	São Paulo São Paulo	49a	Casado	02	Engenharia Civil (E) Engenharia Sanitária
04	GE	Diretor de Implantação de Projetos Diretor do Comitê Gestor do Consórcio	Diretoria de Implantação de Projetos Diretoria Executiva do Comitê Gestor do CONSÓRCIO	01a06m	1a00m	30a	Florianópolis Florianópolis	54a	Casado	03	Engenharia Mecânica
05	GT	Diretor Adjunto	Engenharia	02a00m	03a06m	22a	São Paulo São Paulo	38a	Casado	01	Engenharia Civil (E) Adm. de Empresas
06	GT	Diretor Adjunto	Obras/Meio Ambiente	06a09m	02a05m	25a	São Paulo Piratuba (SC)	50a	Casado	02	Engenharia Civil
07	GT	Assessora do Superintendente Diretor Superintendente	Assessoria ao Diretor Superintendente	01a00m	03a06m	18a	São Paulo São Paulo	39a	Casada	01	Engenharia Civil
08	GT	Gerente do Projeto Machadinho/Coordenador do Gerenciamento Técnico CONSÓRCIO	Coordenação de Equipes Matriciais para fiscalização, controle de qualidade e gerenciamento técnico junto ao CONSÓRCIO	01a00m	1a00m	20a	Florianópolis Florianópolis	43a	Casado	02	Engenharia Civil
09	GO	Gerente Civil	Engenharia Civil	02a00m	03a06m	37a	NR	NR	NR	NR	Engenharia Civil
10	GO	Gerente de Apoio de Meio Ambiente	Gerência de Meio Ambiente	00a09m	03a06m	14a	São Paulo Piratuba (SC)	40a	Solteira	00	Arquitetura e Urbanismo (E) Adm. De
11	GO	Controller	Controladoria	02a06m	03a06m	25a	São Paulo São Paulo	41a	Casado	02	NR
12	GO	Gerente Administrativo e Financeiro Secretário da Diretoria Comitê Gestor	Controladoria Secretaria da Diretoria	02a00m	02a00m	28a	Florianópolis Florianópolis	49a	Casado	02	Engenharia Elétrica (E) Sistema de Engenharia Elétrica
13	GO	Gerente de Geração Hidráulica/ Gerenciamento Técnico do CONSÓRCIO	Gerência de Geração Hidráulica Equipe Matricial de Gerenciamento Técnico do CONSÓRCIO	04a00m 03a00m	22a00m	24a	Porto Alegre Florianópolis	45a	Casado	02	(E) Energia Solar (E) Tecnologia da Sustentação
14	GO	Gerente de Meio Ambiente/ Gerenciamento Técnico do CONSÓRCIO	Gerência de Meio Ambiente Equipe Matricial de Gerenciamento Técnico do CONSÓRCIO	02a00m 01a00m	09a00m 01a00m	09a00m	Edoraco do Sul (RS) Florianópolis	40a	Casado	03	Agronomia Direito
15	GO	Gerente Assuntos Jurídicos/ Gerenciamento Jurídico do CONSÓRCIO	Gerência de Assuntos Jurídicos Equipe Matricial de Gerenciamento Técnico do CONSÓRCIO	02a06m	25a00m	10 anos	Curitiba Florianópolis	48a	Casado	02	(MBA) Direito Econômico Embaixador

NH = Níveis Hierárquicos; GE = Gerente Nível Estratégico; GT = Gerente Nível Tático; GO = Gerente Nível Operacional

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs:

Um Estudo de Caso no Setor Elétrico Brasileiro

ANEXO 3/1 - Perfil Sócio-demográfico Desejado

1. QUANTO À FORMAÇÃO ACADÊMICA

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
		Nível Médio	Nível Médio c/Espec	Nível Médio Técnico	Nível Superior	Nível Superior Espec	Nível Superior com MBA	Nível Superior com Mestrado	Nível Superior com Doutorado	Nível Superior com Pós Doutorado		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	4
GT	4	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	4
GO	7	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	7
OC	15	0	0	0	6	7	2	0	0	0	0	15

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem Resp	Total Resp
		Nível Médio	Nível Médio c/Espec	Nível Médio Técnico	Nível Superior	Nível Superior Espec	Nível Superior com MBA	Nível Superior com Mestrado	Nível Superior com Doutorado	Nível Superior com Pós Doutorado		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	25	75	0	0	0	0	0	100
GT	4	0	0	0	75	25	0	0	0	0	0	100
GO	7	0	0	0	29	42	29	0	0	0	0	100
OC	15	0	0	0	40	47	13	0	0	0	0	100

2. QUANTO À EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Gerentes		Respostas								Sem Resp	Total Resp	
							3 a 5 anos	5 a 7 anos	7 a 10 anos			mais de 10 anos
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
GT	4	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	4
GO	7	0	0	0	0	0	0	3	1	2	1	6
OC	15	0	0	0	0	0	0	4	1	9	1	14

Gerentes		Respostas em percentual (%)								Sem Resp	Total Resp	
							3 a 5 anos	5 a 7 anos	7 a 10 anos			mais de 10 anos
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	100
GT	4	0	0	0	0	0	0	25	0	75	0	100
GO	7	0	0	0	0	0	0	50	17	33	0	100
OC	15	0	0	0	0	0	0	29	7	64	0	100

3. QUANTO À FAIXA ETÁRIA

Gerentes		Respostas								Sem Resp	Total Resp	
			25 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	51 a 55 anos	55 a 60 anos			Outros a partir dos 35 anos
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	4
GT	4	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	4
GO	7	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	7
OC	15	0	0	0	4	0	3	0	0	8	0	15

Gerentes		Respostas em percentual (%)								Sem Resp	Total Resp	
			25 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	51 a 55 anos	55 a 60 anos			Outros a partir dos 35 anos
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	75	0	0	25	0	100
GT	4	0	0	0	25	0	0	0	0	75	0	100
GO	7	0	0	0	42	0	0	0	0	58	0	100
OC	15	0	0	0	27	0	20	0	0	53	0	100

LEGENDA

GE: Gerentes Nível Estratégico - GT: Gerente Nível Tático - GO: Gerente Nível Operacional
OC: Opiniões Consolidadas

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs: Um Estudo de Caso no Setor Elétrico Brasileiro

ANEXO 3/2 - Perfil Sócio-demográfico Desejado

4. QUANTO AO LOCAL DE RECRUTAMENTO

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
						Mercado Regional	Mercado Estadual	Mercado Nacional	Mercado Internac	Outros Independe		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0	4
GT	4	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	4
GO	7	0	0	0	0	2	0	4	0	1	0	7
OC	15	0	0	0	0	2	1	9	0	3	0	15

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem Resp	Total Resp
						Mercado Regional	Mercado Estadual	Mercado Nacional	Mercado Internac	Outros Independe		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	25	50	0	25	0	100
GT	4	0	0	0	0	0	0	75	0	25	0	100
GO	7	0	0	0	0	29	0	57	0	14	0	100
OC	15	0	0	0	0	13	7	60	0	20	0	100

5. QUANTO AO CICLO DE VIDA FAMILIAR

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
					Solteiro	Recém-Casado	Casado com Filhos	Casado com Filhos pequenos	Viúvo	Independe		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	4
GT	4	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	4
GO	7	0	0	0	0	0	1	1	0	5	0	7
OC	15	0	0	0	0	0	6	1	0	8	1	15

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem Resp	Total Resp
					Solteiro	Recém-Casado	Casado com Filhos	Casado com Filhos pequenos	Viúvo	Independe		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	75	0	0	25	0	100
GT	4	0	0	0	0	0	50	0	0	50	0	100
GO	7	0	0	0	0	0	14	14	0	72	0	100
OC	15	0	0	0	0	0	40	7	0	53	0	100

LEGENDA:

GE: Gerente Nível Estratégico - GT: Gerente Nível Tático - GO: Nível Operacional - OC: Opiniões Consolidadas

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs: Um Estudo de Caso no Setor Elétrico Brasileiro

ANEXO 4/1 - Perfil Sócio-demográfico Real

1. QUANTO À FORMAÇÃO ACADÊMICA

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
tipo	Núm	Nível Médio	Nível Médio c/Espec	Nível Médio Técnico	Nível Superior	Nível Superior com Espec	Nível Superior com MBA	Nível Superior com Mestrado	Nível Superior com Doutorado	Nível Superior com Pós Doutorado		
GE	4	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	4
GT	4	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	4
GO	7	0	0	0	2	3	1	0	0	0	1	6
OC	15	0	0	0	7	6	1	0	0	0	1	14

Gerentes		Respostas em porcentagem (%)									Sem Resp	Total Resp
tipo	Núm	Nível Médio	Nível Médio c/Espec	Nível Médio Técnico	Nível Superior	Nível Superior com Espec	Nível Superior com MBA	Nível Superior com Mestrado	Nível Superior com Doutorado	Nível Superior com Pós Doutorado		
GE	4	0	0	0	50	50	0	0	0	0	0	100
GT	4	0	0	0	75	25	0	0	0	0	0	100
GO	7	0	0	0	33	50	17	0	0	0	0	100
OC	15	0	0	0	50	43	7	0	0	0	0	100

2. QUANTO À EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Gerentes		Respostas								Sem Resp	Total Resp
tipo	Núm	3 a 5 anos	5 a 7 anos	7 a 10 anos	mais de 10 anos						
GE	4	0	0	0	4	0	4				
GT	4	0	0	0	4	0	4				
GO	7	0	0	0	2	5	7				
OC	15	0	0	0	2	13	15				

Gerentes		Respostas em porcentagem (%)								Sem Resp	Total Resp
tipo	Núm	3 a 5 anos	5 a 7 anos	7 a 10 anos	mais de 10 anos						
GE	4	0	0	0	100	0	100				
GT	4	0	0	0	100	0	100				
GO	7	0	0	29	71	0	100				
OC	15	0	0	13	87	0	100				

3. QUANTO À FAIXA ETÁRIA

Gerentes		Respostas								Sem Resp	Total Resp
tipo	Núm	25 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	51 a 55 anos	55 a 60 anos	Acima de 60 anos		
GE	4	0	0	0	0	1	2	0	1	0	4
GT	4	0	0	0	2	1	1	0	0	0	4
GO	7	0	0	0	2	2	2	0	0	1	6
OC	15	0	0	0	4	3	4	2	0	1	14

Gerentes		Respostas em porcentagem (%)								Sem Resp	Total Resp
tipo	Núm	25 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	51 a 55 anos	55 a 60 anos	Acima de 60 anos		
GE	4	0	0	0	0	25	50	0	25	0	100
GT	4	0	0	0	50	25	25	0	0	0	100
GO	7	0	0	0	33	34	33	0	0	0	100
OC	15	0	0	0	29	21	29	14	0	7	100

LEGENDA

GE: Gerente Nível Estratégico - GT: Gerente Nível Tático - GO: Gerente Nível Operacional - OC: Opiniões Consolidadas

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs: Um Estudo de Caso
no Setor Elétrico Brasileiro

ANEXO 4/2 - Perfil Sócio-demográfico Real

4. QUANTO AO LOCAL DE RECRUTAMENTO

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
						Mercado Regional	Mercado Estadual	Mercado Outros Estados	Mercado IGTermac	Outros Independe		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	4
GT	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4
GO	7	0	0	0	0	2	0	4	0	0	1	6
OC	15	0	0	0	0	9	0	5	0	0	1	14

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem Resp	Total Resp
						Mercado Regional	Mercado Estadual	Mercado Nacional	Mercado IGTermac	Outros Independe		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	75	0	25	0	0	0	100
GT	4	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100
GO	7	0	0	0	0	33	0	67	0	0	0	100
OC	15	0	0	0	0	64	0	36	0	0	0	100

5. QUANTO AO CICLO DE VIDA FAMILIAR

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
						Solteiro	Recém-Casado	Casado, com Filhos	Casado, com Filhos pequenos	Viúvo		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
GT	4	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
GO	7	0	0	0	1	0	5	0	0	0	1	6
OC	15	0	0	0	1	0	13	0	0	0	1	14

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem Resp	Total Resp
						Solteiro	Recém-Casado	Casado, com Filhos	Casado, com Filhos pequenos	Viúvo		
tipo	Núm											
GE	4	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100
GT	4	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100
GO	7	0	0	0	17	0	83	0	0	0	0	100
OC	15	0	0	0	7	0	93	0	0	0	0	100

LEGENDA

GE: Gerente Nível Estratégico - GT: Gerente Nível Tático - GO: Gerente Nível Operacional - OC: Opiniões Consolidadas

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs: Um Estudo de Caso
no Setor Elétrico Brasileiro

ANEXO 5 - Sistemas de Recompensa Desejados

Gerentes		Respostas									Sem Resp	Total Resp
		Promo-ção para Mudança	Plano Carreira e Benef	Plano Aval Desemp	Aceleração Carreira Prof	Plano Reconh Prof	Plano Reconh Pessoal	Oport após Trab AE	Oport Prof na Emp p/ Conjugê	Comb Plano Car Pes/Org		
tipo	Núm											
GE	4	0	1	2	0	3	0	4	0	0	0	10
GT	4	0	2	0	1	2	0	2	0	1	0	8
GO	7	1	2	3	1	3	1	3	0	4	0	18
OC	15	1	5	5	2	8	1	9	0	5	0	36

Gerentes		Respostas em percentual (%)									Sem Resp	Total Resp
		Promo-ção para Mudança	Plano Carreira e Benef	Plano Aval Desemp	Aceleração Carreira Prof	Plano Reconh Prof	Plano Reconh Pessoal	Oport após Trab AE	Oport Prof na Emp p/ Conjugê	Comb Plano Car Pes/Org		
tipo	Núm											
GE	4	0	10	20	0	30	0	40	0	0	0	100
GT	4	0	25	0	12,5	25	0	25	0	12,5	0	100
GO	7	6	11	17	6	17	6	17	0	22	0	100
OC	15	3	14	14	6	22	3	24	0	14	0	100

LEGENDA:

GE: Gerente Nível Estratégico - GT: Gerente Nível Tático - GO: Nível Operacional - OC: Opiniões Consolidadas

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs:

Um Estudo de Caso no do SEB

Levantamento do Currículo Gerencial Desejado

ANEXO 6: Tabulação das Respostas por Competências Gerenciais - Questões/Níveis Hierárquicos

Questões		Gerentes		%Respostas			Média	Desvio	Respostas			Sem	Total
Núm	Texto	tipo	Núm	1	2	3	Grupo	Padrão	1	2	3	Resp	Resp
07	Técnicas Gerenciais Específicas Conhecimento e domínio de técnicas gerenciais específicas para a função;	GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
		GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
		GO	7	0	57	43	2,4	0,49	0	4	3	0	7
		OC	15	0	67	33	2,3	0,47	0	10	5	0	15
08	Técnicas Gerenciais Gerais Conhecimento e domínio de técnicas gerenciais gerais (ex.: adm. do tempo, análise de problemas e tomada de decisão, técnicas de planejamento, qualidade, etc);e	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GT	4	0	25	75	2,8	0,43	0	1	3	0	4
		GO	7	0	29	71	2,7	0,45	0	2	5	0	7
		OC	15	0	20	80	2,8	0,41	0	3	12	0	15
09	Novas Tecnologias Conhecimento e domínio de novas tecnologias inerentes à função (ex.: internet, tecnologia da informação, inteligências competitiva, automação de instalações industriais e de escritório, etc.)	GE	4	0	67	33	2,3	0,47	0	2	1	1	3
		GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
		GO	7	0	71	29	2,3	0,45	0	5	2	0	7
		OC	15	0	79	21	2,2	0,41	0	11	3	1	14
10	Habilidade Interpessoal Capacidade de trabalhar de forma eficaz com pessoas, procurando obter resultados através delas	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GT	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GO	7	0	0	100	3,0	0,00	0	0	7	0	7
		OC	15	0	0	100	3,0	0,00	0	0	15	0	15
11	Instrumentos Normativos Conhecimento a respeito de instrumentos normativos, internos ou externos, às empresas-mães, bem como legislação específica	GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
		GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
		GO	7	0	86	14	2,1	0,35	0	6	1	0	7
		OC	15	0	80	20	2,2	0,44	0	12	3	0	15
12	Aspectos Conceituais Compreensão das complexidades da aliança e seu relacionamento com a ambiência externa	GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
		GT	4	0	75	25	2,3	0,43	0	3	1	0	4
		GO	7	0	57	43	2,4	0,49	0	4	3	0	7
		OC	15	0	60	40	2,4	0,49	0	9	6	0	15
13	Cultura Geral Cultura geral voltada ao desenvolv. e compreensão de assuntos que vão além da percepção unidimensional da especialidade técnica	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GT	4	0	25	75	2,8	0,43	0	1	3	0	4
		GO	7	0	14	86	2,9	0,35	0	1	6	0	7
		OC	15	0	13	87	2,9	0,34	0	2	13	0	15
14	Cultura organizacional Valores e pressupostos básicos das empresas-mães formam a cultura existente e influem fortemente no comportamento da aliança	GE	4	25	25	50	2,3	0,83	1	1	2	0	4
		GT	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
		GO	7	0	71	29	2,3	0,45	0	5	2	0	7
		OC	15	7	53	40	2,3	0,60	1	8	6	0	15
15	Características Psicológicas Valores humanos* capazes de tornar o gerente apto à excelência do relacionamento c/pessoas;e	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GT	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GO	7	0	0	100	3,0	0,00	0	0	7	0	7
		OC	15	0	0	100	3,0	0,00	0	0	15	0	15
16	Características pessoais positivas Habilidades** que aumentam a percepção do gerente com referência ao potencial de crescimento em termos interpessoais	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GT	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
		GO	7	0	0	100	3,0	0,00	0	0	7	0	7
		OC	15	0	0	100	3,0	0,00	0	0	15	0	15

(*) lealdade, honestidade, empatia, inteligência,

capacidade para ouvir, etc.

(**) flexibilidade para mudanças, capacidade de

liderança, fluência verbal, estabilidade

LEGENDAS:

1: Desnecessário

2: Pouco Importante ou Conhecimento Parcial

3: Muito Importante ou Conhecimento Integral

GE: Gerente Nível Estratégico

GT: Gerente Nível Tático

GO: Gerente Nível Operacional

05/02/01

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs:

Um Estudo de Caso no SEB

Levantamento do Currículo Gerencial Desejado

ANEXO 7 - Interpretação e Classificação dos Resultados por Competências Gerenciais/Níveis Hierárquicos

Classificação		Gerentes		%Respostas			Média	Desvio Padrão	Respostas			Sem Resp	Total Resp
Classe	Foco de Importância/Irrelevância	tipo	Núm	1	2	3	Grupo		1	2	3		
Técnicas Específicas													
Média Alta	Foco de Irrelevância Invisível	GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GO	7	0	57	43	2,4	0,49	0	4	3	0	7
Média Baixa		OC	15	0	67	33	2,3	0,47	0	10	5	0	15
Técnicas Gerais													
Alta	Foco de Importância Visível	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Média Alta	Foco de Importância Visível	GT	4	0	25	75	2,8	0,43	0	1	3	0	4
Média Alta	Foco de Importância Visível	GO	6	0	29	71	2,7	0,45	0	2	5	0	7
Média Alta		OC	7	0	20	80	2,8	0,41	0	3	12	0	15
Novas Tecnologias													
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GE	4	0	67	33	2,3	0,47	0	2	1	1	3
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GO	7	0	71	29	2,3	0,45	0	5	2	0	7
Média Baixa		OC	15	0	79	21	2,2	0,41	0	11	3	1	14
Habilidade Interpessoal													
Alta	Foco de Importância Visível	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Alta	Foco de Importância Visível	GT	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Alta	Foco de Importância Visível	GO	7	0	0	100	3,0	0,00	0	0	7	0	7
Alta		OC	15	0	0	100	3,0	0,00	0	0	15	0	15
Instrumentos Normativos													
Média Alta	Foco de Irrelevância Invisível	GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GT	4	0	100	0	2,0	0,00	0	4	0	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GO	7	0	86	14	2,1	0,35	0	6	1	0	7
Média Baixa		OC	15	0	80	20	2,2	0,44	0	12	3	0	15
Aspectos Conceituais													
Média Alta	Foco de Irrelevância Invisível	GE	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GT	4	0	75	25	2,3	0,43	0	3	1	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GO	7	0	57	43	2,4	0,49	0	4	3	0	7
Média Baixa		OC	15	0	60	40	2,4	0,49	0	9	6	0	15
Cultura Geral													
Alta	Foco de Importância Visível	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Média Alta	Foco de Importância Visível	GT	4	0	25	75	2,8	0,43	0	1	3	0	4
Média Alta	Foco de Importância Visível	GO	7	0	14	86	2,9	0,35	0	1	6	0	7
Média Alta		OC	15	0	13	87	2,9	0,34	0	2	13	0	15
Cultura Organizacional													
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GE	4	25	25	50	2,3	0,83	1	1	2	0	4
Média Alta	Foco de Irrelevância Invisível	GT	4	0	50	50	2,5	0,50	0	2	2	0	4
Média Baixa	Foco de Irrelevância Visível	GO	7	0	71	29	2,3	0,45	0	5	2	0	7
Média Baixa		OC	15	7	53	40	2,3	0,60	1	8	6	0	15
Características Psicológicas													
Alta	Foco de Importância Visível	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Alta	Foco de Importância Visível	GT	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Alta	Foco de Importância Visível	GO	7	0	0	100	3,0	0,00	0	0	7	0	7
Alta		OC	15	0	0	100	3,0	0,00	0	0	15	0	15
Características Pessoais Positivas													
Alta	Foco de Importância Visível	GE	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Alta	Foco de Importância Visível	GT	4	0	0	100	3,0	0,00	0	0	4	0	4
Alta	Foco de Importância Visível	GO	7	0	0	100	3,0	0,00	0	0	7	0	7
Alta		OC	15	0	0	100	3,0	0,00	0	0	15	0	15

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação de gerentes nas AEs:
Um Estudo de Caso no SEB

Levantamento do Currículo Gerencial Real

ANEXO 8: Tabulação das Respostas por Competências Gerenciais Questões/Níveis Hierárquicos

Num	Questões Texto	Gerentes		%Respostas				Média Grupo	Desvio Padrão	Respostas				Sem Resp	Total Resp
		tipo	Num	1	2	3	4			1	2	3	4		
07	Técnicas Gerenciais Específicas Conhecimento e domínio de técnicas gerenciais específicas para a função;	GE	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
		GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
		GO	7	0	14	86	0	2,9	0,35	0	1	6	0	0	7
		OC	15	0	7	86	7	3,0	0,37	0	1	13	1	0	15
08	Técnicas Gerenciais Gerais Conhecimento e domínio de técnicas gerenciais gerais (ex.: adm. do tempo, análise de problemas e tomada de decisão, técnicas de planejamento, qualidade, etc);e	GE	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
		GT	4	0	25	75	0	2,8	0,43	0	1	3	0	0	4
		GO	7	0	14	72	14	3,0	0,53	0	1	5	1	0	7
		OC	15	0	13	80	7	2,9	0,44	0	2	12	1	0	15
09	Novas Tecnologias Conhecimento e domínio de novas tecnologias inerentes à função (ex.: internet, tecnologia da informação, inteligências competitiva, automação de instalações industriais e de escritório, etc.)	GE	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
		GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
		GO	7	0	29	57	14	2,9	0,64	0	2	4	1	0	7
		OC	15	0	13	74	13	3,0	0,52	0	2	11	2	0	15
10	Habilidade Interpessoal Capacidade de trabalhar de forma eficaz com pessoas, procurando obter resultados através delas	GE	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	3	0	1	3
		GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
		GO	7	0	0	86	14	3,1	0,35	0	0	6	1	0	7
		OC	15	0	0	93	7	3,1	0,35	0	0	13	1	1	14
11	Instrumentos Normativos Conhecimento a respeito de instrumentos normativos, internos ou externos, às empresas-mães, bem como legislação específica	GE	4	0	25	75	0	2,8	0,43	0	1	3	0	0	4
		GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
		GO	7	0	14	86	0	2,9	0,35	0	1	6	0	0	7
		OC	15	0	13	87	0	2,9	0,34	0	2	13	0	0	15
12	Aspectos Conceituais Compreensão das complexidades da aliança e seu relacionamento com a ambiência externa	GE	4	0	25	50	25	3,0	0,71	0	1	2	1	0	4
		GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
		GO	7	0	14	72	14	3,0	0,53	0	1	5	1	0	7
		OC	15	0	13	74	13	3,0	0,52	0	2	11	2	0	15
13	Cultura Geral Cultura geral voltada ao desenvolv. e compreensão de assuntos que vão além da percepção unidimensional da especialidade técnica	GE	4	0	25	75	0	2,8	0,43	0	1	3	0	0	4
		GT	4	0	25	75	0	2,8	0,43	0	1	3	0	0	4
		GO	7	0	14	86	0	3,0	0,35	0	1	6	0	0	7
		OC	15	0	20	80	0	2,8	0,40	0	3	12	0	0	15
14	Cultura organizacional Valores e pressupostos básicos das empresa-mães formam a cultura existente e influem fortemente no comportamento da aliança	GE	4	25	0	75	0	2,5	0,87	1	0	3	0	0	4
		GT	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
		GO	7	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	7	0	0	7
		OC	15	7	0	86	7	2,9	0,57	1	0	13	1	0	15
15	Características Psicológicas Valores humanos* capazes de tornar o gerente apto à excelência do relacionamento c/pessoas;e	GE	4	0	25	50	25	3,0	0,71	0	1	2	1	0	4
		GT	4	0	0	50	50	3,5	0,50	0	0	2	2	0	4
		GO	7	0	0	71	29	3,3	0,45	0	0	5	2	0	7
		OC	15	0	7	60	33	3,3	0,57	0	1	9	5	0	15
16	Características pessoais positivas Habilidades** que aumentam a percepção do gerente com referência ao potencial de crescimento em termos interpessoais	GE	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
		GT	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
		GO	7	0	14	72	14	3,0	0,53	0	1	5	1	0	7
		OC	15	0	7	73	20	3,1	0,50	0	1	11	3	0	15

*) lealdade, honestidade, empatia, inteligência, capacidade para ouvir, etc.

**) flexibilidade para mudanças, capacidade de liderança, fluência verbal, estabilidade emocional, etc.

LEGENDA

1: Ruim	GE - Gerente Nível Estratégico
2: Regular	GT - Gerente Nível Tático
3: Bom (a)	GO - Gerente Nível Operacional
4: Excelente	OC - Opiniões Consolidadas

UFSC/PPGEP

Pesquisa Acadêmica - Competências Essenciais para designação dos gerentes nas AEs: Um Estudo de Caso no SEB Levantamento do Currículo Gerencial Real

ANEXO 9 - Interpretação e Classificação dos Resultados por Competências Gerenciais/Níveis Hierárquicos

Classificação		Gerentes		%Respostas				Média Grupo	Desvio Padrão	Respostas				Sem Resp	Total Resp
Classe	Foco de Competência Gerencial Forte e Fraco	tipo	Núm	1	2	3	4			1	2	3	4		
Técnicas Específicas															
Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	14	86	0	2,9	0,35	0	1	6	0	0	7
Média Alta		OC	15	0	7	86	7	3,0	0,37	0	1	13	1	0	15
Técnicas Gerais															
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	25	75	0	2,8	0,00	0	1	3	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	14	72	14	3,0	0,53	0	1	5	1	0	7
Média Alta		OC	15	0	13	80	7	2,9	0,44	0	2	12	1	0	15
Novas Tecnologias															
Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	29	57	14	2,9	0,64	0	2	4	1	0	7
Média Alta		OC	15	0	13	74	13	3,0	0,52	0	2	11	2	0	15
Habilidade Interpessoal															
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	3	0	1	3
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	0	86	14	3,1	0,35	0	0	6	1	0	7
Média Alta		OC	15	0	0	93	7	3,1	0,35	0	0	13	1	1	14
Instrumentos Normativos															
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	25	75	0	2,8	0,43	0	1	3	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	14	86	0	2,9	0,35	0	1	6	0	0	7
Média Alta		OC	15	0	13	87	0	2,9	0,34	0	2	13	0	0	15
Aspectos Conceituais															
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	25	50	25	3,0	0,71	0	1	2	1	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	4	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	14	72	14	3,0	0,53	0	1	5	1	0	7
Média Alta		OC	15	0	13	74	13	3,0	0,52	0	2	11	2	0	15
Cultura Geral															
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	25	75	0	2,8	0,43	0	1	3	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	25	75	0	2,8	0,43	0	1	3	0	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	14	86	0	3,0	0,35	0	1	6	0	0	7
Média Alta		OC	15	0	20	80	0	2,8	0,40	0	3	12	0	0	15
Cultura Organizacional															
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	25	0	75	0	2,5	0,87	1	0	3	0	0	4
Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	0	100	0	3,0	0,00	0	0	7	0	0	7
Média Alta		OC	15	7	0	86	7	2,9	0,57	1	0	13	1	0	15
Características Psicológicas															
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	25	50	25	3,0	0,71	0	1	2	1	0	4
Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	50	50	3,5	0,50	0	0	2	2	0	4
Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	0	71	29	3,3	0,45	0	0	5	2	0	7
Alta		OC	15	0	7	60	33	3,3	0,57	0	1	9	5	0	15
Características Pessoais Positivas															
Alta	Foco de Competência Forte Visível	GE	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
Alta	Foco de Competência Forte Visível	GT	4	0	0	75	25	3,3	0,43	0	0	3	1	0	4
Média Alta	Foco de Competência Forte Visível	GO	7	0	14	72	14	3,0	0,53	0	1	5	1	0	7
Média Alta	Foco de Competência Visível	OC	15	0	7	73	20	3,1	0,50	0	1	11	3	0	15