

O SIGNIFICADO DE SUCESSO PARA OS GERENTES DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL

THE MEANING OF SUCCESS FOR MANAGERS FROM A MULTINATIONAL COMPANY

Juliana Vieira Almeida **SILVA**

Mestre-Faculdade Sistema de Ensino Sinergia
julianavas@milnegocios.com.br

Anielson Barbosa da **SILVA**

Doutor-Universidade Potiguar – UnP/RN
Mestrado Profissional em Administração - MPA
anielson@uol.com.br

Christiane Kleinübing **GODOI**

Doutora-Universidade do Vale do Itajaí – Univali/SC
Programa de Mestrado em Administração
chriskg@univali.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender os significados construídos acerca do sucesso na prática gerencial. O estudo foi sustentado pelo paradigma interpretativo e a abordagem utilizada foi a qualitativa, visando à captação, compreensão e análise do fenômeno estudado. Para a coleta dos dados foi empregada a entrevista em profundidade e de análise foi a categorização. Nove gerentes que trabalham em uma empresa multinacional do setor elétrico em Itajaí, Santa Catarina, participaram da pesquisa. A análise dos resultados possibilitou a irrupção de diferentes significados de sucesso e de ser uma pessoa de sucesso, que fazem parte das experiências vividas dos gerentes pesquisados, podendo levá-los a um processo de reflexão, bem como contribuir para o campo de conhecimento do tema.

Palavras-chave: Sucesso – Gerente – Experiência – Reflexão.

Abstract

This article aims to understand the meanings constructed concerning success in managerial practice. The study was supported by the interpretative paradigm and the qualitative approach was used in order to capture, understand and analyze the studied phenomenon. For data collection, the in-depth interview was used, and categorization was employed in data analysis. Nine managers who work in a multinational company from the electric sector in Itajaí, state of Santa Catarina, participated in the research. The analysis of the results enabled the emergence of different meanings of success and of being a successful person, which are part of the managers' lived experiences. This analysis can take them to a reflection process, and it can also contribute to the knowledge field of the theme.

Key-words: Success – Manager – Experience – Reflection.

Introdução

Os estudos sobre a gerência são amplamente desenvolvidos no contexto organizacional (STEWART, 1984; MCCALL *et al.*, 1988; MINTZBERG, 1990; BOTELHO, 1991; CALDAS, 1992; MARCHESE *et al.*, 2002). Para Andion (2002), desde o aparecimento das primeiras teorias administrativas (Taylor e Fayol), os gerentes são considerados objetos de estudo para diversos teóricos, em qualquer parte do mundo, dominando o universo social e, de acordo com Davel e Vergara (2001), constituindo-se nos principais atores da Administração.

Para Mintzberg (1990), os estudos clássicos demonstram que as funções principais dos gerentes são controlar, organizar, planejar e coordenar, mas, atualmente, isso parece não condizer com a realidade. As rápidas mudanças no cenário das organizações estão chamando a atenção dos gerentes para um perfil cada vez mais amplo (MEINICKE, 2003). A atividade de um gerente é dinâmica, envolve diferentes situações de trabalho, busca de respostas e soluções para diversos problemas e pessoas.

Uma pessoa, ao exercer cargo gerencial, passa por uma transformação da sua identidade, ou melhor, de seus comportamentos. Hatakeyama (1995) destaca que o papel de maior importância para um gerente é identificar quem ele é e qual a sua posição. Com isso, consegue discriminar as dificuldades do seu setor e a maneira de resolvê-las, alcançando o sucesso.

Sucesso é uma palavra utilizada desde a época da Grécia Antiga, que foi remodelada e assumiu novo significado no decorrer dos tempos, adquirindo força principalmente a partir da década de 60. Por muitos anos, o sucesso esteve somente relacionado à dimensão trabalho e a sua busca diretamente associada a seguir uma carreira - sinônimo de segurança e estrutura - bem como havia um comportamento obsessivo por parte de uma determinada classe social para atingi-lo, mesmo que fosse a qualquer preço (RAYNOR, 1969). Contudo, a partir da década de 80, os gerentes começaram a questionar se tanto esforço valia

realmente a pena, pois o mundo organizacional estava ainda imerso em incerteza e insegurança. Já a partir da década de 90, o significado do conceito de sucesso foi ampliado, visto também como sucesso pessoal, dando margem a uma dimensão privada e, porque não, familiar. Corroborando essa idéia, Huggins (1997) resgata Levinson e define sucesso não somente como a busca de dinheiro ou tecnologia, mas a descoberta de um equilíbrio entre trabalho, lazer, família e comunidade.

Morgan (1995) faz uma análise sobre poder, sucesso e liderança, e destaca que um indivíduo que vivencia um progresso ou sucesso, muitas vezes quer ir além, atingir mais e mais, ou melhor, o poder atua como estimulador ou catalisador para o indivíduo na busca insaciável do sucesso. Quick *et al.* (1987) descrevem que, apesar do sucesso não ter um significado único para todos os executivos, constitui um objetivo comum, variando os critérios de sucesso conforme a profissão e a cultura em que o executivo ou gerente está inserido.

Este artigo é decorrente de um estudo sobre as relações entre o trabalho, a família e o sucesso. Entretanto, apresenta-se parte dos resultados da pesquisa, com o objetivo de compreender os significados construídos acerca do sucesso na prática gerencial.

1 Fundamentação Teórica

Estudos sobre a gerência constituem um dos assuntos mais encontrados na área da administração. Para Andion (2002), tais estudos apresentam inúmeras definições sobre a natureza e funções da gerência, características de personalidade e comportamento, sua vivência e transformações na prática gerencial. Outro assunto estudado é sobre a busca do sucesso pelo gerente.

O motivo principal para os indivíduos que alcançam uma função de gerência está vinculado em assumir maior autoridade e responsabilidade e até mesmo ter uma melhor remuneração, contribuindo para o sucesso da empresa e para seu próprio sucesso. Esses indivíduos “consideram a promoção para a

gerência, com o dinheiro, o prestígio e o *status* a ela ligados, como sendo símbolos desejáveis da realização e de sucesso” (HILL, 1993, p.138).

Quick *et al.* (1987) descrevem que, apesar de o sucesso não ter um significado único para todos os executivos, constitui um objetivo comum, variando os critérios de sucesso conforme a profissão e a cultura na qual o gerente está inserido.

O sucesso é uma palavra que já vem sendo abordada desde o tempo da Grécia Antiga, onde era sinônimo de fortuna. Na modernidade, o sucesso foi revestido de novos significados, principalmente com a ascensão do capitalismo industrial. Weber (1985) coloca que, nesse período, as pessoas que não acreditavam no sucesso, desapareceram ou na melhor das suposições permaneceram onde estavam. No sistema da época, era necessária uma dedicação ao apelo do enriquecimento, uma crença de que as pessoas podiam ser felizes e realizadas e não fracassadas, uma visão econômica de sucesso imposta pela sociologia, há mais de duzentos anos que agora chega ao fim, devido a variados padrões de emprego surgidos (PAHL, 1997).

Por muitos anos, acreditou-se que “seguir uma carreira” fosse o caminho para o sucesso, os denominados caminhos sem riscos, estruturados e cada degrau subido, assumia-se graus mais altos de responsabilidade, de *status* ou de remuneração (EVANS, 1996). Mas, sem escadas definidas, tornava-se mais difícil alcançar o objetivo tão determinado e a aceitação social (PAHL, 1997), e sem a concordância social, a idéia de sucesso é afetada. Da mesma forma que o sucesso acaba tendo uma representação para cada indivíduo, o trabalho também, sendo esse glorificado desde muito tempo (BORGES e TAMAYO, 2000).

Quando se desenvolve uma carreira, a relação que o indivíduo constitui com o seu trabalho se revela, pois a carreira profissional está diretamente ligada a duas dimensões: a objetiva: os cargos que o indivíduo ocupa na sua trajetória profissional e a subjetiva: como a pessoa percebe a sua trajetória

pertinente ou não ao seu projeto de vida (LACOMBE, 2002). A carreira pode abranger experiências vivenciadas no trabalho, pressões exercidas sobre o profissional, mas também as dimensões dos indivíduos e da organização (DUTRA, 1996). Projetar uma carreira é um processo que envolve indivíduo, organização e interesses dos dois (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

Nos Estados Unidos, o caminho do sucesso estava baseado na família da década de 50, na qual a mãe ficava em casa para criar os filhos, enquanto o pai era o responsável pelo sustento da família e planejava a sua carreira. Essa divisão clara de trabalho fornecia ao pai dedicação de todas as suas energias para a carreira e toda a energia de sua esposa era voltada para a família (SCHNEER e REITMAN, 2002). Recolocação, muitas horas de trabalho e viagens frequentes eram assim possíveis, tornando-se uma condição prévia para o desenvolvimento da sua carreira (NIEVA, 1985). Porém, o modelo de carreira administrativa da década de 50 é uma raridade atualmente tanto nos Estados Unidos como na realidade brasileira, devido à inserção das mulheres no mercado de trabalho.

As transformações ocorridas entre as relações profissionais e familiares levaram ao surgimento de um novo conceito de família, centrado em uma dimensão sócio-afetiva. O conceito econômico predominante nas relações familiares foi sendo, gradativamente, substituído pelo conceito de família pautado na afetividade, no relacionamento, na convivência, no respeito mútuo e no crescimento pessoal (SILVA, 2005). Essa nova configuração familiar suscita a necessidade de pensar o sucesso numa perspectiva mais ampla e integrada à divisão de papéis profissionais e familiares.

Xavier (2006) destaca que o conceito social de sucesso é inadequado e, muitas vezes, é percebido de forma equivocada, uma vez que a sua definição contempla três ingredientes principais: dinheiro, fama e poder. “Se o profissional acreditar e o perseguir sem questionamento, provavelmente experimentará, mais cedo ou mais tarde, uma sensação de frustração e inadequação em sua vida, porque

dinheiro, fama e poder não são suficientes” (XAVIER, 2006, p. 3).

Durante a década de 60, a busca do sucesso passou a ser uma obstinação ou até mesmo um comportamento obsessivo da classe média, como descreve Raynor (1969). Concordando com Raynor, Goldsmith (2003) salienta que pessoas bem-sucedidas possuem quatro crenças norteadoras voltadas somente para sua vida profissional: a escolha para ter sucesso; elas podem ter sucesso; elas terão sucesso e elas estão tendo sucesso.

A partir da década de 80, os gerentes começaram a ter um olhar diferenciado da sua qualidade de vida, privilegiando menos o seu trabalho. Iniciou-se o questionamento se tanto esforço ou dedicação por parte do indivíduo, em uma organização, vale a pena em relação a sua saúde. Essa foi uma mudança social marcante no mundo, ou melhor, uma mudança de uma ética de trabalho pautada em obrigação para uma fundamentada em hedonismo, isto é, antes o trabalho era pautado na obrigação de prover a família, dever para com a empresa e para com o empregador, mudando para uma nova ética fundamentada no divertimento e na eficiência (EVANS, 1996).

Uma vida profissional bem-sucedida pode implicar em uma vida pessoal também bem-sucedida. Mas se houver problemas profissionais, com certeza eles transbordarão para a vida pessoal e terão conseqüências negativas com relação a sua qualidade. (EVANS, 1996, p. 21).

Essas considerações indicam que há uma relação bi-direcional entre sucesso no campo profissional e na vida pessoal. Essa relação pode envolver tanto uma sensação de bem-estar quando se busca o equilíbrio nessa relação ou um transbordamento emocional negativo, provocando o surgimento de profissionais afetivos e emocionais que podem provocar conflitos na relação entre o trabalho e a vida pessoal (SILVA, 2005), dificultando, assim, a busca do sucesso numa perspectiva mais ampla e complexa, pautada não apenas em dimensões associadas à eficiência, crescimento econômico, realização profissional, mas também um equilíbrio e harmonia nas dimensões afetivas, emocional e social.

Pahl (1997, p.71) demonstra que, a partir da década de 90, surge, então, um novo conceito de sucesso: o sucesso pessoal, em “que critérios alheios ao trabalho desempenham importante papel nas concepções pessoais de sucesso” e não somente uma busca de realização profissional, mas também uma busca de realização pessoal.

Atualmente, o significado de sucesso somente como busca de realização profissional ainda está presente na vida de muitas pessoas. Contudo, não tem a mesma força de há décadas atrás, trazendo, também, uma aceitação do fracasso. Discordando dessa idéia de aceitação do fracasso, Ferry (2004) compreende que a busca pelo sucesso é muitas vezes a meta principal, mas que não é dita pelas pessoas. “Chega-se ao ponto de o imperativo de êxito assumir a feição de um novo modo de culpabilização dos indivíduos: os ‘fracassados’ permanecerão anônimos” (FERRY, 2004, p.14). Bendassolli (2003, p.66) concorda com Ferry e menciona que, na cultura norte-americana, há um intenso desejo de ganhar e vencer aliado ao valor do sucesso individual, que o autor reflete como “um pensamento instrumental e prático”, ou melhor, “a obsessão pela quantidade e um positivismo científico”.

O que é uma vida bem-sucedida é a reflexão de Ferry (2004), demonstrando que uma vida bem-sucedida é a preocupação do homem moderno. O mundo contemporâneo voltado para a valorização do dinheiro e poder acaba por estar em busca do sucesso como um ideal absoluto. Porém, o autor ressalta que uma vida bem-sucedida está relacionada a ser bem-sucedido socialmente, inerente aos valores construídos por nossa sociedade, mas que difere de pessoa para pessoa, valores como querer ser amado, bonito, inteligente ou ganhar muito dinheiro e ter *status*. Para Pahl (1997), sucesso não pode ser considerado sinônimo de fama, pois essa propicia gratificação e o sucesso vai além disso.

Para Rego e Carvalho (2002), pessoas de sucesso podem ser definidas de acordo com as seguintes características: aspirar a metas mais realistas;

responder positivamente à competição; tomar iniciativa; preferir tarefas de cujos resultados possam ser pessoalmente responsáveis; assumir riscos moderados; a procura de *feedback* para melhorar seus desempenhos. Além dessas características, pessoas que são dotadas de competência emocional acima da média possuem maior probabilidade de serem bem-sucedidas (BENDASSOLLI, 2003).

Há autores que consideram o sucesso com significado diferente de acordo com o período vivenciado e, quanto mais complexa a sociedade, maior o número de modelos de sucesso (PAHL, 1997), cada indivíduo possui um significado de sucesso (BORGES E TAMAYO, 2000), como sendo o início do equilíbrio entre trabalho e família (HUGGINS, 1997) ou até mesmo analisado como um domínio de referência desejado, um ideal absoluto (FERRY, 2004). Para Quick *et al.* (1987), sucesso não tem uma definição universal, apesar de ser um objetivo perseguido por grande parte dos gerentes. Silva (2005, p. 57) ressalta que “muitos gerentes são, consciente ou inconscientemente, conduzidos para alcançar o sucesso e isso acaba levando-os a vivenciar de forma intensa uma dimensão de sua vida – o trabalho”. Neste estudo, pretende-se compreender o significado atribuído ao sucesso por gerentes de uma organização do setor elétrico.

2 Metodologia

A pesquisa realizada foi estruturada a partir do paradigma interpretativo e utilizou uma abordagem qualitativa (MERRIAM, 1998). A técnica de coleta empregada foi a entrevista em profundidade (SIERRA, 1998) e como técnica de análise foi adotada a categorização (MERRIAM, 1998; GODOI e BALSINI, 2004).

As entrevistas foram realizadas com nove gerentes de uma das filiais de uma empresa multinacional do setor elétrico do Estado de Santa Catarina, denominada Vatech, sendo que cada gerente foi codificado como *Gn*, sendo *G* = gerente e *n* o número do gerente entrevistado. O número de entrevistados dependeu do objetivo da pesquisa e todos os gerentes casados participaram dela.

O roteiro geral de entrevistas foi elaborado com base na pesquisa exaustiva sobre o tema. A fase de coleta de informações é a etapa intitulada de “etapa de compreensão” para a fenomenologia, tendo o seu objetivo atingido, quando o pesquisador coletou material suficiente para descrever a experiência de uma forma rica e detalhada sobre a realidade, isto é, descrever o fenômeno tal qual como ocorre (CARVALHO; VERGARA, 2002). Para a fenomenologia não há uma única realidade e, sim, quantas forem as suas interpretações e significados.

Após a entrevista, as informações obtidas e gravadas foram transcritas - de acordo com as normas do Projeto de Estudo da Norma Lingüística Urbana Culta de São Paulo, gerando dados qualitativos. Para Barboza (2002), a transcrição não é percebida somente no momento em que há a passagem da fala para o escrito e, sim, já inicia quando o pesquisador planeja a entrevista e durante a própria entrevista.

Os “dados” foram analisados através da metodologia qualitativa. A partir de leitura e releitura do material coletado e transcrito (protocolos de entrevistas), surgiram núcleos temáticos que orientaram a elaboração do texto que apresentou a descrição da experiência vivida pelos gerentes. Consideram-se os núcleos temáticos uma forma de capturar o fenômeno de forma multidimensional, que se reflete sobre as estruturas de experiência que compõem o fenômeno, isto é, as experiências vividas (VAN MANEN, 1990). Essa fase é também chamada de *categorização*, na qual há a construção de categorias analíticas a partir dos dados coletados na entrevista (MERRIAM, 1998; GODOI e BALSINI, 2004). A criação de categorias pode ser um processo intuitivo. Todavia, também, pode ser considerado sistemático, mas para isso é necessário que empregue um método comparativo e de análise dos dados - processo de desconstrução e reconstrução das entrevistas- que agrupe o material coletado, a fim de procurar desvelar semelhanças entre unidades de dados (MERRIAM, 1988; COFFEY e ATKINSON, 1996). Após agrupar as semelhanças, foram construídos os resultados deste artigo que consiste nas categorias formadas, associando à teoria anteriormente pesquisada.

3 Resultados

Nessa seção, serão abordadas duas categorias de significados que emergiram do processo de análise: *significado de sucesso* e *os gerentes como pessoas de sucesso*. No sub-tema “Significado de sucesso” será descrito como o sucesso é percebido por cada gerente. Já o sub-tema “Gerentes como pessoas de sucesso” revela como cada gerente se percebe sendo ou não uma pessoa de sucesso e a relação com a sua profissão.

Desde outubro de 2005, a empresa pesquisada-Vatech- está passando por uma fusão e, por isso, o novo nome da empresa não foi autorizado para ser divulgado. Nas falas dos gerentes, o nome da empresa foi substituído por Empresa Y.

O clima organizacional, caracterizado por alguns gerentes, denota uma instabilidade das suas funções, como também uma instabilidade da permanência na unidade de Santa Catarina, na qual exercem as suas funções. Os gerentes estão à mercê das transformações que irão ocorrer; algumas áreas gerenciais já foram definidas, ou melhor, transferidas para outros Estados e Países. Os gerentes que trabalham há mais tempo comentam que a empresa já passou por diversas fusões e transformações, devido a vários fatores, e cada mudança gera um momento de instabilidade.

Os gerentes demonstram que essa fase gera uma preocupação, um momento de pressão e instabilidade e isso acaba afetando-os de alguma forma e aos seus subordinados.

Sobre o contexto de cada gerente, é observado que cada um possui a sua área de atuação com funções específicas. O G1 é responsável pelo processo de qualidade do produto; o G2 pela área de projetos; o G3 pela área de divulgação de informação interna e externa; o G4 pela área de vendas; o G5 pela área de custos; o G6 pela área de transferência de tecnologia; o G7 pela área de ofertas; o G8 pela área de suprimentos e o G9 pela área de sistemas. No que se refere ao contexto de atuação de cada gerente, existem áreas de atuação com focos específicos e cada área tem as suas especificidades.

3.1 Significado de Sucesso

O significado de sucesso é percebido pelos gerentes de diferentes formas: como fazer o que gosta; levar a vida com dignidade e honestidade - valores da família originária; tentar conciliar a sua vida pessoal com a profissional e social; ser reconhecido e respeitado; viver bem; ter responsabilidade; realizar um trabalho de forma bem feita; sentimento de orgulho do seu trabalho; sensação de prazer e de valorização e ser percebido pelas pessoas como detentor de poder.

Fazer o que gosta na vida profissional e equilibrar com a sua vida pessoal, ter uma vida com dignidade e honestidade, resume o significado de sucesso para o gerente G1, sendo que esses valores foram repassados pela sua família originária: “*Sucesso para mim é isso que eu tenho- fazer o que gosta- [...] os valores que eu trago de casa são muito fortes- [...] é levar essa vida com dignidade- honestidade- então pra mim sucesso é isso- você consegue fazer o que gosta e tentar conciliar isso com a sua vida pessoal- profissional- social*”.

Ser reconhecido, as pessoas terem confiança, cumprir as funções são os significados de sucesso para o gerente G2: “*O reconhecimento é :: é :: o conteúdo- a confiança que você deposita nela- ela tá associado ao sucesso ok? Não é simplesmente um cargo só- mais sim o quanto ela realmente cumpre com essas funções e ela absorve todos os pontos negativos – positivos*”. Ainda sobre o significado de sucesso para o gerente G2, é estar bem consigo, com o trabalho e a sua família- o equilíbrio: “*porque o valor do sucesso meu não é só o trabalho- ele tem uma importância grande- então definir sucesso é você está bem consigo mesmo- você está bem com o seu trabalho- está bem com a tua família*”.

O sucesso além de estar associado ao reconhecimento também pode significar as pessoas sentirem orgulho de trabalhar com o gerente e ser valorizado pela empresa: “*o sucesso pra mim é:: ver que as pessoas sentem orgulho do meu trabalho- sentem prazer em trabalhar comigo é:: é eu me sentir bem dentro da empresa- ser*

valorizado- não só técnica mas comercialmente e achar que sou importante né dentro da empresa e achar que eu tenho o poder tá” [G6].

Para o gerente G8, sucesso também é ser reconhecido, principalmente fora da empresa: *“Sucesso é como havia te falado- é ser uma pessoa bem reconhecida- reconhecida no mercado- aonde eu vou tem gente que me conhece- no aeroporto () se eu vou na Europa tem várias pessoas que me conhece-()eu gosto disso- eu gosto de ser conhecido- de ser reconhecido”*.

Para o gerente G5, o significado do sucesso é tanto ser reconhecido profissionalmente, realizando um trabalho bem feito como ter o reconhecimento de seus familiares no sentido da esposa e filhos o respeitarem. Desiderio (1983) ressalta o imperativo do relacionamento conjugal ser baseado no respeito e na consideração da sua própria necessidade e na do outro, como afirma o gerente: *“sucesso pra mim é você conseguir realizar um trabalho- esse trabalho foi bem feito e você foi reconhecido tá – numa promoção- mas você foi reconhecido dentro do grupo que você tá desempenhando atividade que você é um bom profissional entendeu- então profissionalmente pra mim isso é sucesso e familiarmente falando tá – sucesso pra mim é você conseguir em casa e as pessoas te respeitam”*.

Sucesso também pode estar ligado a viver bem e não ao dinheiro como afirma o gerente G3: *“Sucesso – sucesso é você viver bem – a :: dinheiro é relativo né – não é o caso né – você ganhar muito – ou mais – não pode mais representar o sucesso”*.

O gerente G2, também, traz a perspectiva de sucesso e família afirmando que, quando há um equilíbrio entre trabalho e família, isso é sucesso, concordando com Huggins (1997). A fala a seguir traz essa representação: *“É às vezes se forma somando e às vezes concorrendo- é por exemplo eu tive... vários momentos que eu tive muito bem no trabalho talvez não tão bem na família-e muitas vezes tive muito bem na família- talvez não tão*

bem no trabalho- então parece que isso até parece um dual ou você tá bem num- no meu ponto né- é:: e não tão bem com o outro- e a busca desse equilíbrio tem sido um desafio pra mim {E o sucesso?} E o sucesso? O sucesso é :: não é só um e nem só o outro é um equilíbrio”.

Cada gerente possui o seu significado de sucesso, porém três dos gerentes demonstraram que o dinheiro não é sinônimo de sucesso para eles. Para o gerente G1, dinheiro não é prioridade: *“dinheiro é uma prioridade pra mim que tá lá embaixo- eu nunca coloquei como objetivo nenhum de vida”*. Já para o gerente G3, o dinheiro é relativo e não é o significado de sucesso: *“dinheiro é relativo né – não é o caso né – você ganhar muito – ou mais – não pode mais representar o sucesso.”*. E o gerente G5 percebe o dinheiro como consequência do sucesso, mas não o próprio sucesso em si: *“sucesso pra mim não tem nada a ver com dinheiro tá- não tem nada a ver com a remuneração que a pessoa tem- isso é consequência tá”*.

O gerente G6 demonstra o significado de sucesso como as pessoas sentindo orgulho do seu trabalho e estando bem ao trabalhar com ele, sendo considerado importante na empresa. Contrapondo os gerentes anteriores, em outro momento da sua fala, analisa o sucesso pela sua remuneração, demonstrando, assim, que, além do significado do orgulho, a remuneração também pode ser um sinônimo de sucesso. Ferry (2004) ressalta que uma vida bem-sucedida está relacionada também a ganhar muito dinheiro e ter *status*. Quando perguntado se se considerava uma pessoa de sucesso, o G6 respondeu: *“Diria que sim{O teu diria que sim não foi convincente..((risos))}É:: olha eu- eu- eu :: fiz uma :: uma análise bastante interessante do meu trabalho né- é agora que a gente passou por uma:: por uma mudança bastante drástica aqui na Vatech- não- não a Y- a Y não- não acarreta grandes mudanças pra minha turma e pra mim- mas acarreta em outras áreas- mas não no Brasil [...] por ter no passado é:: grandes tendências técnicas e grande é:: flexibilidade pra conseguir soluções... eu sempre*

fui um cara muito bem remunerado desde a época que eu era estagiário”.

O gerente G9 não considera sucesso como sinônimo de dinheiro, mas analisa a sua situação financeira privilegiada decorrente do sucesso do seu trabalho: *“o sucesso de meu trabalho tá proporcionando um bem estar pra minha família sobre o :: aspecto financeiro né”.*

3.2 Os Gerentes como Pessoas de Sucesso

De acordo com o significado de sucesso de cada gerente, eles se perceberam como pessoas de sucesso e que a sua função gerencial é de sucesso também. Ser uma pessoa de sucesso está relacionado a ser feliz, conviver com a esposa, ascensão profissional, ter responsabilidades, desempenho, reconhecimento da sua importância e ser respeitado.

Para o gerente G1, ser uma pessoa de sucesso está relacionado a ser uma pessoa feliz, tendo satisfação em trabalhar e conviver com a sua esposa: *“muito a minha felicidade traduz o meu sucesso – se eu fosse uma pessoa amarga – triste – eu acho que :: eu não em sentiria assim – pela minha satisfação – pela minha necessidade mesmo que eu tenha que viver – em levantar e trabalhar e sair daqui e ir pra casa conviver com minha esposa isso aí também é significado de sucesso – ham – com certeza nós fazemos nosso próprio sucesso – eu tenho a certeza absoluta disso”.*

Ter responsabilidade para o trabalho, satisfação e desempenho são características de uma pessoa que se considera de sucesso, como o caso do gerente G4: *“pela função que eu exerço eu tô satisfeito – pelo trabalho – não vamo falar em remuneração nem em fim – mas pela responsabilidade pelo trabalho - pelo desempenho – eu me sinto :: com :: sucesso eu acho entre aspas né – pela importância – pelas pessoas porque (pra mim faz bastante importância) né”.*

Ser respeitado pelas outras pessoas, principalmente as do trabalho, é ser uma pessoa de sucesso para o gerente G7: *“Olho o respeito que eu tenho aqui das pessoas- a:: sobretudo o respeito das pessoas da companhia [...] acho que é uma prova desse meu sucesso ao longo dos anos aí na companhia”.*

A trajetória dentro da empresa, desde funcionário auxiliar a gerente, cada vez assumindo mais responsabilidade, demonstra para o gerente G9 que é uma pessoa de sucesso: *“Eu vejo que sim – é :: se eu analisar principalmente a minha trajetória aqui dentro da empresa eu posso me (considerar) que eu sou uma pessoa de sucesso que eu comecei aqui – sei lá como um funcionário auxiliar () e hoje eu tenho a gerência que seria um cargo de extrema confiança e [...]então posso dizer assim que eu sou - que eu me considero uma pessoa de sucesso sim é:: se eu analisar todo o meu histórico de quando eu comecei em que área que eu comecei – quando eu comecei onde eu estou hoje colocado eu posso dizer que eu sou uma pessoa de sucesso”.*

O gerente G2 menciona que possui dificuldade em se considerar uma pessoa de sucesso, por mais que o seu significado esteja relacionado a reconhecimento por parte de outras pessoas e estar ciente que isso acontece. Mas essa dificuldade está relacionada a uma questão pessoal como expressa nessa fala: *“tenho dificuldade de me considerar uma pessoa de sucesso ok- é:: tô trabalhando bastante nisso- é uma coisa muito mais pessoal”.*

Um outro gerente destaca que se considera uma pessoa de sucesso, pois é reconhecido por realizar um trabalho bem feito e respeitado pela família, mas avalia o sucesso como contínuo, a busca de um crescimento pessoal e profissional, não se sentindo totalmente satisfeito, contrapondo a sua percepção de se considerar uma pessoa de sucesso: *“o sucesso é contínuo tá- por isso que eu falo que é o primeiro passo entendeu- eu não posso vamo dizer assim- eu estou cem por cento realizado profissionalmente porque não é uma verdade tá- eu quero crescer seja- como uma pessoa disse*

seja na horizontal seja na vertical entendeu- eu quero crescer na companhia entendeu- eu quero crescer pessoalmente- é seja no ponto de adquirir conhecimentos- seja no ponto de vista de crescimento numa empresa numa questão () entendeu- de exercer outras atividades entendeu- então é o primeiro passo ser gerente” [G5].

O gerente G8 considera-se uma pessoa de sucesso, pois é reconhecido em qualquer parte do mundo, tendo sucesso no trabalho, porém sucesso também está relacionado ao equilíbrio, trabalho e família e afirma que isso não conseguiu, portanto, não conseguindo se considerar bem-sucedido.: “*Bom... no trabalho eu acho que tive sucesso- eu me sinto muito bem – mas acho que não soube equilibrar as coisas- isso não é sucesso- não em relação ao meu país- mas como marido e pai- eu acho que eu não consegui- deixei minha família de lado ()*”. Estudos de Schneer e Reitman (1993) não concordam com o gerente pesquisado, pois mencionam que um indivíduo que está disposto e capacitado a identificar as demandas de uma carreira administrativa, incluindo viagem, recolocação e horas de trabalho extensas, cuja esposa não trabalha, é um homem mais satisfeito com a sua carreira profissional e possuindo um equilíbrio entre vida pessoal e familiar.

Sobre a função gerencial ser uma função de sucesso, os gerentes afirmam que sim, pois ser gerente é uma ascensão profissional, é uma função reconhecida, assumir responsabilidades, tem autonomia e possui poder. De acordo com Hill (1993), a causa principal de ser gerente está associada a assumir mais autoridade, responsabilidade, prestígio e uma melhor remuneração, como sendo símbolos almejados da realização e de sucesso, como observado nas falas: “*ser gerente é uma pessoa de sucesso... é :: um fator de sucesso- agora quanto tempo o reconhecimento que se tem nisso é :: quando não se for reconhecido isso tudo dá em” [G2]; “Olha eu diria – eu diria o seguinte depende da sua :: - da responsabilidade né do - da ... () autonomia né” [G4].*

O gerente G6 percebe a função de gerência como de sucesso, porque o presidente da empresa demonstra isso para ele, bem como o seu trabalho é importante para todos os funcionários da empresa: “*o presidente que é:: diz que o sucesso da empresa tá nas minhas mãos- então é se eu considero só 50% do que ele acha- eu diria que é:: o meu trabalho é extremamente gratificante pra todos aqui dentro da empresa- então tudo o que eu faço não reflete só é:: no meu bem estar e no meu ego- reflete no bem estar e no ego de todos aqui dentro dessa empresa- então todos percebem indiretamente o que eu tô fazendo é”*”.

A função de gerência também é considerada de sucesso para o gerente G9, pois ele percebe essa função como reconhecida: “*Sim – é uma função de sucesso em termos de reconhecimento por esse aspecto”*”.

Para G1, ser gerente é posição de sucesso, porém não é isso que é relevante, pois está somente relacionado à área técnica e o significado de sucesso para ele vai além disso, é fazer o que realmente gosta: “*o fato de eu ser gerente é um fator de conhecimento nesse aspecto de competência técnica – técnica ... () em cada área – nesse aspecto é um sucesso profissional todo mundo pode enxergar – opa subiu – teve uma escalada – então isso aí teve um reconhecimento – mas não é o meu sucesso apesar de aplicá-lo de me dedicar tudo não é:: é felicidade de fazer o que gosta pra mim é o :: é o sucesso e o restante não tem mais o que dizer – o valor que eu dou”*”.

Um dos relatos do gerente revela que ser gerente é uma função de sucesso, contudo é a primeira função de sucesso dentre outras, faz parte de uma escala natural: “*Acho que é uma escala evolutiva é :: acho que uma escala natural tá é :: [...] eu acho que a função gerente é o primeiro passo para o sucesso profissional entendeu- porque ele conseguiu dá um passo dentro daquilo que ele considera como uma tendência natural- entendeu” [G5].*

4 Conclusão

A pesquisa realizada na empresa de setor elétrico Vatech apontou resultados envolvendo o significado de sucesso e a percepção de cada gerente acerca de ser uma pessoa de sucesso. Os gerentes pesquisados, de acordo com os seus significados, perceberam-se como pessoas de sucesso e que a sua função de gerente é de sucesso também, pois ser uma pessoa de sucesso é ser feliz; conviver com a família; ter responsabilidades; desempenho; reconhecimento das pessoas inclusive também da sua família; equilíbrio trabalho e família; ser respeitado e bem remunerado.

Se perceber dessa forma está relacionado ao seu significado de sucesso: fazer o que gosta; levar a vida com dignidade e honestidade (valores adquiridos da família originária); conciliar a sua vida pessoal e social; ser reconhecido e respeitado; viver bem; ter responsabilidade; realizar um trabalho de forma bem feita; as pessoas sentirem orgulho do seu trabalho; os seus subordinados sentirem prazer em trabalhar com ele; ser valorizado; vendo-o como detentor de poder. O quadro, a seguir, apresenta os significados de sucesso e também a percepção do que é uma pessoa de sucesso segundo os gerentes pesquisados.

Quadro 1 - Significado de sucesso e percepção de pessoa de sucesso

Significados de sucesso	Percepção de pessoa de sucesso
- ser feliz	- fazer o que gosta
- conviver com a família	- levar a vida com dignidade e honestidade (valores adquiridos da família originária)
- ter responsabilidades	- conciliar a sua vida pessoal e social
- desempenho	- ser reconhecido e respeitado
- reconhecimento (inclusive da família)	- viver bem
- equilíbrio entre trabalho e família	- ter responsabilidade
- respeito	- realizar um trabalho de forma bem feita
- remuneração	- as pessoas sentirem orgulho do seu trabalho
- como contínuo	- os seus subordinados sentirem prazer em trabalhar com ele
	- ser valorizado
	- vendo-o como detentor de poder

Os significados construídos sobre sucesso para os gerentes estão relacionados nas suas experiências, relacionando as suas experiências à sua família originária (pai, mãe e irmãos) e à sua família atual, que este artigo não teve como objetivo abordar.

Do ponto de vista teórico, espera-se que o trabalho possa contribuir para a ampliação desse tema, principalmente no âmbito do Brasil, que possui uma quantidade insuficiente de referências ou produções científicas e que a maioria ainda opta por um paradigma positivista. Além disso, o estudo pode auxiliar na reflexão dos gerentes pesquisados e também para outros, porém esse trabalho não tem como objetivo a generalização, pois, de acordo com o paradigma interpretativo e fenomenológico, o objetivo é compreender as experiências desses

gerentes que foram entrevistados. Portanto, a não generalização é considerada como uma limitação deste trabalho, bem como a escolha de nove gerentes, casados e que trabalham em uma área específica, já que os resultados, a análise e o referencial teórico estão relacionados aos significados desses gerentes.

Os significados trazidos pelos gerentes não são encontrados na maioria dos artigos e, sim, somente características de um gerente que alcançou o sucesso. Neste estudo, procurou-se compreender esses significados, porém possui limitações, uma vez que os resultados não podem ser generalizados.

A partir do estudo realizado, podem-se emitir algumas considerações para futuros estudos: Como gerentes mulheres compreendem o significado do

sucesso? Existem diferenças entre gerentes homens e mulheres solteiros sobre o significado de sucesso? Como a dimensão sucesso pode estar relacionada com a dimensão família originária e/ou atual?

Referências

- ANDION, C. Ser ou estar gerente? Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerencial. In: ENANPAD. v. 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- BARBOZA, J. J. História oral e hermenêutica. **Caderno de Criação**, Porto Velho, ano I, n. 105, ago, p. 1-3, 2002.
- BENDASSOLLI, P.F. Afeto sob controle. **Revista de Administração de Empresas Executivo**, v.2, n. 2, p. 63-67, maio/jul., 2003.
- BORGES, L. de O; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. In: ENANPAD. v. 24, 2000, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2000.
- BOTELHO, E.F. **Do gerente ao líder**: a evolução do profissional. São Paulo: Atlas, 1991.
- CALDAS, M. P. **Carreira e mobilidade de executivos**: 1988-1991: pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do "outplacement" no Brasil. 1992. 258f. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.
- CARVALHO, J.L.F.; VERGARA, S.C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.3, p-78-91, jul/set, 2002.
- COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: _____. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p.29-56, 2001.
- DESIDERIO, F. **Convívio**: análise dos aspectos relacionais humanos. Petrópolis: Vozes, 1983.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- ELLIS, C; FLAHERTY, M. G. **Investigating subjectivity**: research on lived experience. London: Sage Publications, 1992.
- EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v.73, n. 3, 1996.
- FERRY, L. **O que é uma vida bem-sucedida?** Ensaio. Rio de Janeiro: DIFEL, 2004.
- GODOI, C. K. ; BALSINI, C. P. V. A metodologia qualitativa nos estudos organizacionais: análise da produção científica brasileira entre 1997 e 2003. In: III Encontro de Estudos Organizacionais. 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2004.
- GOLDSMITH, M. Helping successful people get even better. **Business Information Review**, v.14, n. 1, p. 9, may-jun, 2003.
- HATAKEYAMA, Y. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- HILL, L.A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makson Books, 1993.
- HUGGINS, S.E. **Success starts with...**balancing work, family and leisure. **Black Enterprise**, v.27, n.12, Jul, p. 32, 1997.
- LACOMBE, B.M.B. O Aluno de Administração de Empresas, o Trabalho e a Construção da Carreira Profissional: Contribuições de um Estudo na Grande São Paulo. In: ENANPAD. 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- MARCHESE, M. C. *et al.* Work-family conflict: a virtue ethics analysis. **Journal of Business Ethics**, n. 40, p. 145-154, 2002.
- MCCALL, W. M. *et al.*. **The lessons of experience**: how successful executives develop on the job. London: The Free Press, 1988.
- MEINICKE, D. **O medo na gerência**. 2003. 105 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Centro Tecnológico, Universidade

Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MERRIAM, S.B. The design of qualitative research. In: _____. **Qualitative Research and Case study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, p 4-25, 1998.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore or fact. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, March-April, 1990.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

NIEVA, V E. Work and family linkages. In: LARWOOD, L.; STROMBERG, A. H.; GUTEK, B. A (eds.) **Women and Work**. Beverly Hills: Sage. p. 162-190, 1985.

PAHL, R. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade Fin-de Siècle**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1997.

QUICK, J. C. *et al.*. Successful executives: how independent. **Academy of Management Executive**, v.1, n.2, p. 139-145, may, 1987.

RAYNOR, J. **The middle class**. Harlow: Longman, 1969.

REGO, A., CARVALHO, T. Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidência confirmatória do constructo. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 18, n.1, p. 1-18, jan/ abr, 2002.

SCHNEER, J. A.; REITMAN, F. Effects of alternative family structures on managerial career paths. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 830-843, Aug, 1993.

_____.; _____. Managerial life: family structure and managerial career success. **Journal of Business Ethics Dordrecht**, v. 37, n. 2, p. 25-38, Apr, 2002.

SIERRA, F. Función y sentido de lê entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. G. (coord.) **Técnicas de Investigación en Sociedad, cultura y comunicación**. México: Prentice Hall, p. 277-339, 1998.

SILVA, A.B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 272f. Tese de Doutorado em Engenharia de

Produção. Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STEWART, R. A Model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1984.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VAN MANEN, M. Turning to the nature of lived experience. In: _____. **Researching Lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. London: The State University of New York Press, p. 38-76, 1990.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1985.

XAVIER, R.A.P. **Sua Carreira: planejamento e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.