

## ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DAS RESPONSABILIDADES DOS GESTORES DA PETROBRAS

Carlo Bruzaferro Monti  
Sérgio Luiz Braga França  
Mirian Picinini Méxas

### RESUMO

A presente pesquisa foi realizada na Petrobras, num momento de mudanças do país e visa diminuir desperdícios e ou riscos causados pelos empregados que não tem um desempenho adequado das atribuições mais importantes de sua função e propõe uma metodologia que possa ser útil para qualquer organização entender como seus empregados percebem a importância de suas responsabilidades e seu próprio desempenho. Além desta autopercepção já poder sinalizar oportunidades de melhoria (foco deste artigo), qualquer empresa poderá, em momento oportuno, confrontá-la com a percepção de outros grupos. Supervisores, alta administração, força de trabalho podem ser novas perspectivas para identificar novas oportunidades de melhoria (sugestão para futura pesquisa). O grupo estudado na Petrobras foram os gestores, personagens chave para o sucesso de qualquer empresa. Para isso foi elaborada uma lista de responsabilidades dos gestores com base em uma revisão da literatura. Esta lista foi utilizada como guia para analisar a percepção dos gestores quanto seu desempenho e a importância que conferem a cada uma de suas responsabilidades. As responsabilidades que fossem percebidas como de alta importância, mas que também fossem percebidas como de baixo desempenho seriam o foco deste trabalho. Este seria o conjunto de responsabilidades para futuras propostas de melhoria. O trabalho foi realizado com uma amostra aleatória de 109 gerentes e coordenadores da Petrobras. Caso seja do interesse da área de RH, a metodologia proposta tem

condições de ser customizada para a implementação em outros perfis de empregados, de setores estratégicos, táticos e/ou operacionais.

**Palavras-chave:** Responsabilidades dos gestores. Melhoria do desempenho. Tomada de decisão. Comunicação organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Carvalho (2006), a comunicação é um fator de sucesso para as organizações. A fim de se atingir uma comunicação efetiva é preciso que os interlocutores tenham o mesmo entendimento das variáveis, dos objetivos, das metodologias, das prioridades, dos indicadores e todos os demais conceitos envolvidos em uma empresa. Um destes conceitos é o papel de cada empregado. Um soldador, por exemplo, pode entender que não é seu papel inspecionar a solda que acabou de executar e a sua supervisão ter outro entendimento. Enquanto existirem essas lacunas existirão muitas oportunidades para acidentes ou desperdícios. Por essa razão existem os padrões, para tentar alinhar os entendimentos dos papéis. Por analogia, diferentes entendimentos podem ocorrer em relação as responsabilidades de qualquer outro profissional. Esta pesquisa busca estudar os gestores, profissionais chave para o sucesso de toda organização.

A situação problema para a qual se busca resposta é: Qual é a percepção dos gestores quanto ao desempenho e a importância que conferem às suas responsabilidades?

Dentro deste contexto o objetivo deste estudo é propor uma metodologia para identificar a percepção dos gestores de qualquer empresa quanto à importância de suas responsabilidades gerenciais e também identificar a percepção de seus desempenhos para que sejam posteriormente apresentadas a alta administração, onde mesma pesquisa poderá ser aplicada para identificação das diferenças de percepções.

Para atingir este objetivo será correlacionada a Importância e Desempenho em uma Matriz Importância x Desempenho (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008) e em seguida será identificado se existem oportunidades de melhoria em um primeiro momento somente com as informações obtidas com os gestores.

7 Vale ressaltar que esta pesquisa não pretende julgar a eficácia e/ou a eficiência de cada gerência. O presente estudo é uma análise da percepção dos gestores, portanto, esta percepção é relativa e por isso não faz sentido comparar desempenhos entre os indivíduos. Cabe a esta pesquisa ser um estudo preliminar utilizando, para tanto, uma amostra de gestores.

Segundo Deming (1982), não existe sucesso no que não se gerencia, não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, e não se define o que não se entende. A camada a qual se pretende atingir com este artigo é a do entendimento.

## 2 OBJETIVO

Espera-se, ao final deste trabalho, oferecer um protótipo de uma lista de responsabilidades gerenciais, fundamentadas em estudos anteriores de autores de renome. Espera-se também contribuir com um maior entendimento de como os gestores se

percebem e identificar as responsabilidades que deveriam ser desenvolvidas - oportunidades de melhoria.

## 3 DESENVOLVIMENTO

### 3.1. RESPONSABILIDADES DOS GESTORES - REVISÃO DA LITERATURA

Desde o surgimento da administração científica e da construção da Teoria Geral da Administração, houve uma preocupação em se definir as responsabilidades do administrador. Segundo Souza e Aguiar (2011), as contribuições de Fayol continuam aparecendo, mesmo após seu falecimento, e são evidenciadas no seu trabalho denominado: Publicações póstumas de Henri Fayol - revisitando sua Teoria Administrativa.

Segundo Fayol (1994), as atribuições do departamento ou área administrativa de qualquer empresa inclui tudo que não é atribuição de outras áreas como produção, comercialização, finanças, entre outros. Mas especificamente, a área de administração ou gestão de uma empresa seria responsável por: Prever (visualizar o futuro e traçar o programa de ação), Organizar (constituir o duplo organismo material e social da empresa), Comandar (dirigir e orientar a organização), Coordenar (unir e harmonizar os atos e esforços coletivos) e Controlar (verificar se as normas estabelecidas estão sendo seguidas).

Segundo Fleury e Oliveira Junior (2002) as competências gerenciais devem agregar valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização podendo ser resumidas: Saber agir, Saber mobilizar recursos, Saber comunicar, Saber aprender, Saber engajar-se e comprometer-se, Saber assumir responsabilidades E Ter visão estratégica.

Já para Mintzberg (1973), os papéis gerenciais, ou atividades gerenciais, são:

- imagem do chefe: representar a empresa em sua figura física;
- líder: procurar confluir os interesses da empresa e empregados;
- conexão: criar relações horizontais com pares fora da empresa;
- monitoramento: identificar acontecimentos que interferem na empresa;
- disseminador: disseminar informações dentro da empresa;
- porta voz: fazer pronunciamentos em nome da empresa.;
- empreendedor: tomar dianteira e acompanhar decisões e se comprometer para um melhor resultado;
- mediador: administrar conflitos e fatos inesperados;
- distribuidor: alocar recursos onde serão melhor empregados, delegar;
- negociar: lidar com outros gerentes e comprometer recursos para resultado melhor para a empresa.

Não se pode negar que todos os autores contribuíram para a determinação das responsabilidades do gestor. Para este trabalho, as responsabilidades mais semelhantes de cada autor foram agrupadas por similaridade semântica conforme descrito no Quadro 1.

Contribuição de cada autor na composição das 10 responsabilidades usadas neste trabalho.











Quadro 1 - Responsabilidades do Gestor.

|    | Fayol     | Mintzberg   | Fleury                          |
|----|-----------|---|---------------------------------|
| 1  | Planejar  |   | Ter visão estratégica           |
| 2  | Organizar | Confluir os interesses da empresa e empregados (Bottom UP).                                     |                                 |
| 3  | Comandar  | Disseminador.   |                                 |
|    |           | Representar a empresa (Top Down).   |                                 |
|    |           | Ser porta voz: Fazer pronunciamentos em nome da empresa.  |                                 |
| 4  |           | Criar relações horizontais com pares fora da empresa.   |                                 |
|    |           | Negociar: Lidar com outros gerentes e comprometer recurso para resultado melhor para a empresa. |                                 |
| 5  |           | Empreender: Tomar dianteira e acompanhar decisões e se comprometer para um melhor resultado.    | Saber agir                      |
|    |           |   | Saber engajar-se                |
|    |           |   | Saber assumir responsabilidades |
| 6  | Controlar | Monitorar   |                                 |
| 7  |           |   | Saber aprender                  |
| 8  | Coordenar | Distribuir: Alocar recursos onde são melhor alocados, delegar.                                  | Saber mobilizar recursos        |
| 9  |           |   | Saber comunicar (Ouvir/falar)   |
| 10 |           | Mediar: Administrar conflitos e fatos inesperados.  |                                 |

Fonte: MINTZBERG, 1973; FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002 e FAYOL, 1994, adaptado pelo autor.

Este reagrupamento gerou as 10 responsabilidades utilizadas no questionário da pesquisa conforme o Quadro 2

Quadro 2 - Responsabilidades do Gestor.

| Responsabilidades do Gestor |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| I                           |  Planejar                | Ter visão Estratégica, conhecer e entender o negócio da empresa, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. Ter metodologia para planejar o que deve ser executado a curto, médio e longo prazo.                                     |
| II                          |  Confluir interesses     | Confluir os interesses da empresa e empregados. Defender os interesses de sua equipe perante seus superiores ( <i>Bottom Up</i> ). Constituir o duplo organismo material e social da empresa.   |
| III                         |  Disseminar              | Representar a empresa em sua figura física ( <i>Top Down</i> ), disseminar informações dentro da empresa<br>Fazer pronunciamentos em nome da empresa.<br>Ter a habilidade de comandar, dirigir e orientar a organização.                            |
| IV                          |  Trabalhar em rede     | Criar relações horizontais com pares fora de sua gerência.<br>Saber negociar com outros gerentes e saber comprometer seus recursos visando o melhor resultado para a empresa como um todo.  |
| V                           |  Empreender            | Tomar dianteira e acompanhar decisões. Saber se comprometer para um melhor resultado.<br>Saber Agir: Saber o que e por que faz! Saber julgar, escolher, decidir. Saber engajar-se e assumir riscos.   |
| VI                          |  Monitorar             | Identificar acontecimentos que interferem na empresa.<br>Verificar se os valores, padrões, prazos e metas estabelecidos estão sendo seguidos.   |
| VII                         |  Aprender              | Trabalhar o conhecimento, habilidades, atitudes e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.   |
| VII                         |  Alocar recursos       | Alocar recursos onde serão melhor empregados. Saber delegar tarefas. Saber reconhecer e desenvolver competências. Saber criar sinergia. Unir e harmonizar os atos e esforços coletivos.   |
| IX                          |  Comunicar             | Saber ouvir e saber falar. Estar atento à comunicação verbal e não verbal. Compreender, ter empatia, colocar-se no lugar do outro, analisar a melhor forma de transmitir uma informação e o momento oportuno. Saber dar e receber <i>feedback</i> . |
| X                           |  Administrar conflitos | Saber identificar e administrar conflitos com empregados ou entre empregados. Saber lidar com fatos inesperados.  |

Fonte: MINTZBERG, 1973; FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002 e FAYOL, 1994, adaptado pelo autor.

### 3.2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, realizada através da pesquisa bibliográfica, e quantitativa quanto à análise e tratamento dos dados.

Segundo Vergara (1999), os trabalhos de pesquisa podem ser classificados quanto a dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.











Quanto aos fins, este trabalho será uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo investigar e descrever uma realidade ainda não conhecida, ou seja, visa observar a percepção dos gestores quanto seu desempenho e importância de suas responsabilidades como gestores.

Quanto aos meios, utilizou-se o método de estudo de caso simples, cuja unidade de análise é o indivíduo. Este método é indicado em estudos cujo tema seja recente, com poucas referências bibliográficas e cuja experiência dos atores é fundamental para a explicação da pesquisa (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Assim, o estudo de caso é uma boa opção para pesquisadores da área da inovação em gestão. Não há uma regra que defina quando usar este método (YIN, 2003) mas, quanto mais necessário for uma explicação para uma circunstância presente, mais útil será esse método.

O objetivo do método utilizado é observar como uma amostra de gestores da empresa prioriza suas responsabilidades e percebe seu desempenho em cada uma delas. Foi então aplicado um questionário à 109 gerentes e coordenadores de uma empresa de grande porte do setor energético brasileiro, a Petrobras. Este número de questionários foi estimado devido a disponibilidade de acesso aos gestores, mas a aleatoriedade foi garantida.

Foi solicitado ao respondente que escolhesse um valor de 1 a 5 para duas colunas: Importância e Desempenho. O valor 1 corresponde ao de menor desempenho ou menor importância enquanto o valor 5 corresponde ao maior desempenho e maior importância. Para a Importância foi limitado o uso de somente duas notas de cada, pois no questionário piloto, realizado com especialistas, foi identificado um comportamento de avaliar com nota 5 todas as responsabilidades. A ideia de criar uma priorização anulava esta tendência. Os gestores poderiam se auto avaliar sem limite de notas para o desempenho como exemplificado Quadro 3. Esta liberdade foi proposital para que posteriormente pudessem ser analisados quanto a sua autopercepção.

Quadro 3 - Exemplo de questionário respondido

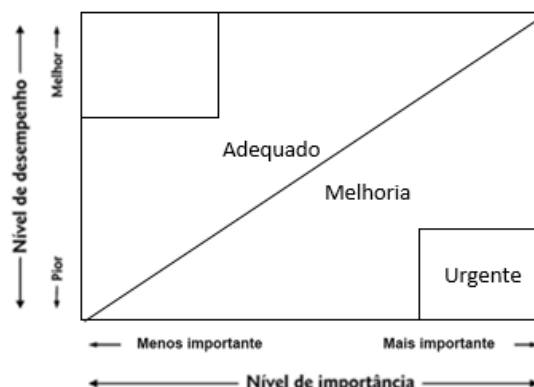
| Responsabilidades do Gestor |   |                       |   | Coluna 1    |   |   |   |   | Coluna 2   |   |   |   |   |
|-----------------------------|---|-----------------------|---|-------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
|                             |   |                       |   | IMPORTÂNCIA |   |   |   |   | DESEMPENHO |   |   |   |   |
| I                           |    | Planejar              | Ter visão estratégica, conhecer e entender o negócio da empresa, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. Ter metodologia para planejar o que deve ser executado a curto, médio e longo prazo.                                     | X           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | X | 3 | 4 | 5 |
| II                          |    | Confluir Interesses   | Confluir os interesses da empresa e empregados. Defender os interesses de sua equipe perante seus superiores ( <i>Bottom Up</i> ). Constituir o duplo organismo material e social da empresa.   | 1           | 2 | X | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| III                         |    | Disseminar            | Representar a empresa em sua figura física ( <i>Top Down</i> ), disseminar informações dentro da empresa. Fazer pronunciamentos em nome da empresa. Ter a habilidade de comandar, dirigir e orientar a organização.                                 | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| IV                          |   | Trabalhar em rede     | Criar relações horizontais com pares fora de sua gerência. Saber negociar com outros gerente e saber comprometer seus recursos visando o melhor resultado para a empresa como um todo.  | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| V                           |  | Empreender            | Tomar dianteira e acompanhar decisões. Saber se comprometer para um melhor resultado. Saber agir: Saber o que e por que se faz! Saber Julgar, escolher, decidir. Saber engalar-se e assumir riscos.   | 1           | 2 | 3 | X | 5 | 1          | X | 3 | 4 | 5 |
| VI                          |  | Monitorar             | Identificar acontecimentos que interferem na empresa. Verificar se os valores, padrões, prazos e metas estabelecidos estão sendo seguidos.  | 1           | 2 | 3 | 4 | X | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| VII                         |  | Aprender              | Trabalhar o conhecimento, habilidades, atitudes e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.   | 1           | 2 | X | 4 | 5 | X          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VIII                        |  | Alocar Recursos       | Alocar recursos onde serão melhor empregados. Saber delegar tarefas. Saber reconhecer e desenvolver competências. Saber criar sinergia. Unir e harmonizar os atos e esforços coletivos.   | 1           | X | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| IX                          |  | Comunicar             | Saber ouvir e saber falar. Estar atento à comunicação verbal e não verbal. Compreender, ter empatia, colocar-se no lugar do outro, analisar a melhor forma de transmitir uma informação e o momento oportuno. Saber dar e receber <i>feedback</i> . | 1           | X | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | X | 5 |
| X                           |  | Administrar Conflitos | Saber identificar e administrar conflitos com empregados ou entre empregados. Saber lidar com fatos inesperados.  | X           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | X |

Fonte: O AUTOR, 2015.

### 3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), o produto das variáveis, desempenho e importância, pode ser expresso em uma matriz - Quadro 1 - e algumas regiões foram nomeadas de acordo com o nível de importância e desempenho. Uma das regiões é aquela em que o desempenho é maior que a importância, chamada de região adequada e outra região é aquela em que a importância é maior que o desempenho, chamada de região de melhoramento ou melhoria. Dentro destas duas regiões existem ainda a região na qual o desempenho é muito maior que a importância, delimitado uma região de excesso de adequação e uma região em que a importância é muito maior que o desempenho delimitando uma região de melhoria urgente. A região de excesso foi denominada desta forma pois seria uma região onde não haveria necessidade de se priorizar mais recursos. A importância é baixa e o desempenho já está alto. Na região urgente acontece o oposto. O desempenho é baixo e a importância é alta. Haveria necessidade de ações para se realinhar a importância e/ou melhorar o desempenho.

**Figura 1** - Matriz de criticidade, função da importância e desempenho



Fonte: SLACK, 2008, adaptado pelo autor.

As respostas encontradas nos questionários distribuídos aos gestores foram tabuladas em três categorias: baixa, média e alta. Da mesma forma foi feito para o desempenho.

12

Essas informações ao serem plotadas em um gráfico mostraram como a amostra de gestores percebe a importância e o desempenho de suas responsabilidades. Diversas análises serão feitas com estas informações:

- a quais Responsabilidades foram atribuídas maior e menor importância;
- a quais Responsabilidades foram atribuídos melhor e pior desempenho;
- como as Responsabilidades, isoladamente, se distribuem na Matriz Importância e Desempenho.
- Como as responsabilidades, como um todo, se distribuem na Matriz Importância e Desempenho.



Este conjunto de análises pode criar o constructo que responde à pergunta principal deste trabalho: Qual é a percepção dos gestores quanto ao desempenho e a importância que conferem às suas responsabilidades?

### 3.3.1 Desempenho x Responsabilidades

A nota do desempenho conferida por cada um dos 109 gestores a cada responsabilidade compõe a Tabela 1. Notas 1 e 2 formam a categoria baixo desempenho, nota 3 forma a categoria médio desempenho e notas 4 e 5 formam a categoria alto desempenho.

Tabela 1 - Análise do desempenho

| Desempenho | R1  | R2  | R3  | R4  | R5  | R6  | R7  | R8  | R9  | R10 |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Baixo      | 16  | 8   | 39  | 21  | 10  | 19  | 16  | 10  | 12  | 19  |
| Médio      | 43  | 50  | 45  | 28  | 28  | 38  | 38  | 30  | 25  | 31  |
| Alto       | 50  | 51  | 25  | 60  | 71  | 52  | 55  | 69  | 72  | 59  |
| Soma       | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 |

Fonte: O AUTOR, 2015.

13

Observa-se que, com exceção da Responsabilidade R3, todas as avaliações de desempenho tiveram como moda a categoria alto desempenho. R3 - Disseminar informações dentro da empresa, representar os interesses da empresa e o fluxo de informações da alta administração para a força de trabalho (*top-down*).

A análise qualitativa do desempenho será endereçada a área de RH da empresa para que compare o real desempenho da gestão da empresa com a autoimagem do desempenho dos gestores em cada uma de suas responsabilidades.

### 3.3.2 Importância X Responsabilidades

Analogamente ao o desempenho, a nota da importância conferida por cada um dos 109 gestores a cada responsabilidade compõe a Tabela 2 a seguir. Notas 1 e 2 formam a categoria Baixa Importância, nota 3, forma a categoria Média Importância e notas 4 e 5 formam a categoria Alta Importância.

Diferentemente do desempenho, esta variável possuía uma regra de priorização. Somente duas notas de cada (da escala Likert de 1 a 5) poderiam ser usadas por cada gestor ao avaliar a importância de todas as 10 responsabilidades. Eles não poderiam, por exemplo, dar nota 5 para a importância de todas as responsabilidades como poderiam fazer para a variável desempenho - ver Quadro 3.



Ao reunir todos os questionários em uma única planilha o resultado foi consolidado na Tabela 2:

Tabela 2 - Análise da importância

| Importância | R1  | R2  | R3  | R4  | R5  | R6  | R7  | R8  | R9  | R10 |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Baixa       | 15  | 50  | 73  | 46  | 29  | 65  | 56  | 26  | 23  | 52  |
| Média       | 16  | 21  | 16  | 22  | 19  | 27  | 21  | 25  | 23  | 28  |
| Alta        | 78  | 38  | 20  | 41  | 61  | 17  | 32  | 58  | 63  | 29  |
| Soma        | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 | 109 |

Fonte: O AUTOR, 2015

Enquanto as responsabilidades R1, R5, R8 e R9 tiveram mais notas altas em Importância do que baixas, as responsabilidades R3, R6, e R10 ficaram com mais notas baixas do que altas.

As responsabilidades R2, R4 e R7 ficaram polarizadas entre baixa e alta importância.

Observando os extremos, percebe-se a maior concentração da alta importância na responsabilidade R1- Planejar e a menor concentração da baixa importância na responsabilidade R3 - Disseminar.

A análise qualitativa da importância será endereçada a área de RH da empresa para que compare o real desempenho dos gestores em cada responsabilidade com a importância que os gestores atribuem a elas.

### 3.3.3 Matriz Importância x Desempenho

A seguir foi elaborada a matriz Importância x Desempenho, onde o eixo das abcissas (horizontal) representa a Importância e o eixo das ordenadas (vertical), o Desempenho.

Cada célula de cada matriz representa o número de questionários que atribuíram aquela faixa de desempenho e importância àquela responsabilidade. Quanto maior o valor, mais intensa a cor vermelha. Para conferência, cada matriz deve somar 109, que é o número total de questionários.

Tabela 3 apresenta todas as matrizes de desempenho e importância das dez responsabilidades e uma matriz com o posicionamento das modas (valores de maior frequência) de cada responsabilidade.

Tabela 3 - Concentração das responsabilidades.

|  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|--|--------|-------|-----------|---|------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|-------|----|---|---|--|--|-------|-------|------|--|---|--|------|--------|--|-----------|-------|----|----|---|-------|----|---|----|--|-------|-------|------|---|--|--|-------|-------|------|--|--|---|--|--|--|------|----|----|----|---|-------|----|---|----|--|-------|----|---|---|--|--|-------|-------|------|--|
| <p>R1- Planejar</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>5</td><td>5</td><td>40</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>4</td><td>10</td><td>29</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>6</td><td>1</td><td>9</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p>                  | x      |       |           |   | Alto | 5  | 5  | 40 | x | Médio | 4  | 10 | 29 |   | Baixo | 6  | 1 | 9 |  |  | Baixa | Média | Alta |  | <p>R4 - Trabalhar em rede</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>17</td><td>15</td><td>28</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>14</td><td>6</td><td>8</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>15</td><td>1</td><td>5</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p> | x  |      |        |  | Alto      | 17    | 15 | 28 | x | Médio | 14 | 6 | 8  |  | Baixo | 15    | 1    | 5 |  |  | Baixa | Média | Alta |  | <p>R7- Aprender</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>23</td><td>12</td><td>20</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>19</td><td>8</td><td>11</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>14</td><td>1</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p>       | x |  |  |  | Alto | 23 | 12 | 20 | x | Médio | 19 | 8 | 11 |  | Baixo | 14 | 1 | 1 |  |  | Baixa | Média | Alta |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 5      | 5     | 40        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 4      | 10    | 29        |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 6      | 1     | 9         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 17     | 15    | 28        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 14     | 6     | 8         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 15     | 1     | 5         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 23     | 12    | 20        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 19     | 8     | 11        |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 14     | 1     | 1         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| <p>R2- Confluir Interesses</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>17</td><td>11</td><td>23</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>28</td><td>9</td><td>13</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>5</td><td>1</td><td>2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p>     | x      |       |           |   | Alto | 17 | 11 | 23 | x | Médio | 28 | 9  | 13 |   | Baixo | 5  | 1 | 2 |  |  | Baixa | Média | Alta |  | <p>R5- Empreender</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>17</td><td>11</td><td>43</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>8</td><td>6</td><td>14</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>4</td><td>2</td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p>          | x  |      |        |  | Alto      | 17    | 11 | 43 | x | Médio | 8  | 6 | 14 |  | Baixo | 4     | 2    | 4 |  |  | Baixa | Média | Alta |  | <p>R8- Alocar Recursos</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>11</td><td>18</td><td>40</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>10</td><td>6</td><td>14</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>5</td><td>1</td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p> | x |  |  |  | Alto | 11 | 18 | 40 | x | Médio | 10 | 6 | 14 |  | Baixo | 5  | 1 | 4 |  |  | Baixa | Média | Alta |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 17     | 11    | 23        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 28     | 9     | 13        |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 5      | 1     | 2         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 17     | 11    | 43        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 8      | 6     | 14        |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 4      | 2     | 4         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 11     | 18    | 40        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 10     | 6     | 14        |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 5      | 1     | 4         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| <p>R3 - Disseminar</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>12</td><td>2</td><td>11</td><td></td></tr> <tr><td>Médio</td><td>28</td><td>11</td><td>6</td><td>x</td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>33</td><td>3</td><td>3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p>             | x      |       |           |   | Alto | 12 | 2  | 11 |   | Médio | 28 | 11 | 6  | x | Baixo | 33 | 3 | 3 |  |  | Baixa | Média | Alta |  | <p>R6- Monitorar</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>27</td><td>16</td><td>9</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>23</td><td>8</td><td>7</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>15</td><td>3</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p>           | x  |      |        |  | Alto      | 27    | 16 | 9  | x | Médio | 23 | 8 | 7  |  | Baixo | 15    | 3    | 1 |  |  | Baixa | Média | Alta |  | <p>R9- Comunicar</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>15</td><td>16</td><td>41</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>6</td><td>4</td><td>15</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>2</td><td>3</td><td>7</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p>        | x |  |  |  | Alto | 15 | 16 | 41 | x | Médio | 6  | 4 | 15 |  | Baixo | 2  | 3 | 7 |  |  | Baixa | Média | Alta |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 12     | 2     | 11        |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 28     | 11    | 6         | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 33     | 3     | 3         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 27     | 16    | 9         | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 23     | 8     | 7         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 15     | 3     | 1         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 15     | 16    | 41        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 6      | 4     | 15        |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 2      | 3     | 7         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| <p>R10- Administrar Conflitos</p> <table border="1"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">x</td></tr> <tr><td>Alto</td><td>24</td><td>14</td><td>21</td><td>x</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>14</td><td>10</td><td>7</td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>14</td><td>4</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p> | x      |       |           |   | Alto | 24 | 14 | 21 | x | Médio | 14 | 10 | 7  |   | Baixo | 14 | 4 | 1 |  |  | Baixa | Média | Alta |  |   | <p>Posicionamento de cada Responsabilidade</p> <table border="1"> <tr><td>Alto</td><td>6,7,10</td><td></td><td>1,4,5,8,9</td></tr> <tr><td>Médio</td><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Baixo</td><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Baixa</td><td>Média</td><td>Alta</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Importância</p> | Alto | 6,7,10 |  | 1,4,5,8,9 | Médio | 2  |    |   | Baixo | 3  |   |    |  | Baixa | Média | Alta |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| x  |        |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 24     | 14    | 21        | x |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 14     | 10    | 7         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 14     | 4     | 1         |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Alto   | 6,7,10 |       | 1,4,5,8,9 |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Médio  | 2      |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
| Baixo  | 3      |       |           |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |
|  | Baixa  | Média | Alta      |   |      |    |    |    |   |       |    |    |    |   |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |   |  |      |        |  |           |       |    |    |   |       |    |   |    |  |       |       |      |   |  |  |       |       |      |  |  |   |  |  |  |      |    |    |    |   |       |    |   |    |  |       |    |   |   |  |  |       |       |      |  |

15

Fonte: O AUTOR, 2016

Esta última tabela no canto inferior à direita da Tabela 3 é a matriz de criticidade de Slack, Chambers e Johnston (2008) aplicada a este estudo. O quadrante alto desempenho e baixa importância apontaria as responsabilidades na região de excesso (célula na cor roxa). O quadrante de baixo desempenho e alta importância seria o ponto de atenção, foco deste artigo, e apontaria as oportunidades de melhoria para as responsabilidades que ali estivessem (célula na cor laranja).

Como se pode observar, não existem responsabilidades dos gestores avaliadas com alta importância e baixo desempenho simultaneamente.

## 4 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar a percepção dos gestores da Petrobras quanto à importância das suas responsabilidades e quanto à percepção de seus desempenhos. Foram traçados quadrantes para se identificar quais responsabilidades ficariam no quadrante de oportunidades de melhoria - baixo desempenho e alta importância (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008). Verificase na amostra pesquisada que a maioria se avaliou com desempenho alto e em quase todas as responsabilidades. Por esta razão não foram identificadas responsabilidades no quadrante de oportunidades de melhoria. Essa avaliação pode significar um real alto desempenho ou uma percepção distorcida da realidade. Em pesquisas futuras buscando maior robustez e, a fim de se evitar essa concentração de notas altas, se propõe solicitar aos respondentes que criem uma priorização ou gradação quanto a seus desempenhos, de forma semelhante a que foi feita com a variável Importância. Os resultados das importâncias mostraram uma polaridade, provavelmente devido a regra de priorização imposta no questionário. Este protótipo será apresentado a área de RH da empresa para que, caso julgue pertinente, o leve a alta administração ou prepare uma nova pesquisa mais robusta, isto é, utilizando priorização não só para a Importância, mas também para o desempenho.

## NOTAS EXPLICATIVAS

O presente artigo é um protótipo de uma avaliação, feita pelos próprios gestores, levando em conta uma lista de responsabilidades elaborada para este trabalho. A medida que uma lista de responsabilidades concretas seja conhecida, validada e perseguida por todos os gestores, o trabalho de avaliação seria mais natural e mais acurado. Neste trabalho se pretendia encontrar as responsabilidades em que os gestores atribuíssem alta importância, mas cujo desempenho fosse baixo. Fica a sugestão para um trabalho futuro que consiga obter um *ranking* dos desempenhos dos gestores em cada responsabilidade. Dessa forma ficariam mais visíveis os pontos fracos, foco das propostas de aprendizado para melhoria do desempenho dos gestores. Para o RH e a alta administração, conhecer como os gestores se percebem quanto a suas responsabilidades já é de grande valia. O contraste das percepções dos gestores e de outro grupo como alta administração ou força de trabalho também poderia trazer outras contribuições. As possibilidades de trabalhos usando estas informações ou esta metodologia são muitas como: Gestão de Desempenho e Competências Gerenciais.

## ABSTRACT

*This research was conducted at Petrobras, in a period of change for the entire country. The aim is to reduce waste and/or risks caused by employees who do not have adequate performance. This article is part of the author's thesis (MONTI, 2015) proposes a methodology that can be useful for any organization understand how their employees realize the importance and the performance of their responsibilities. This self-perception survey may already sign improvement opportunities (aim of this article). The company may, at the appropriate time, confront the managers' perception with other groups' perception. Supervisors, senior managers, workforce may be new perspectives for improvement (suggestions for future research). The group studied in Petrobras were managers, key players in the success of any company. A list of responsibilities was created for the managers based on a literature review. This list was used as a guide to analyze the managers' perception about their performance and importance. Those responsibilities perceived as highly important, and also perceived as underperforming would be the focus of this work. This would be the set of responsibilities to future improvement. The study was conducted with a random sample of 109 managers at Petrobras. This methodology can be used by other employee profiles and at strategic, tactical or operational areas.*

**Keywords:** *management responsibilities, performance improvement, decision making, organizational communication.*

## REFERÊNCIAS

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D., MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quartely**, Minneapolis, v. 11, n. 3, p. 369-386, Sep. 1987.

CARVALHO, Helenice. A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

**UNirevista**, v. 1, n. 3, p. 1-8, 2006.

DEMING, W. E. **Quality, productivity, and competitive position**. Cambridge: MIT, 1982.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MONTI, C. B. **Promoção de atividades de inovação organizacional na visão do líder: estudo de caso em empresa do setor energético brasileiro**. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)- Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa.

**RAM**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 204-227, jan./fev. 2011.

**VERGARA, S. Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

**YIN, R. K. Case study research: design and methods.** 3<sup>th</sup> ed. California: Sage, 2003.

Pesquisa realizada originalmente pelo autor para a dissertação de mestrado em Sistemas de Gestão na Universidade Federal Fluminense em 2015.

**Carlo Bruzaferro Monti**

Graduação (1992) em Engenharia de Produção pela UFRJ. Mestrado (2015) em Sistemas de Gestão pela UFF. Petrobras. RH/UP/EGL - Rio de Janeiro, RJ - E-mail: carlomonti@petrobras.com.br

**Sérgio Luiz Braga França, D. Sc.**

Graduação (1999) em Engenharia Civil pela UFF. Mestrado (2004) em Engenharia Civil pela UFF. Doutorado (2009) em Engenharia Civil pela UFF. Professor da UFF. Niterói, RJ - E-mail: sfranca@latec.uff.br

**Mirian Picinini Méxas, D. Sc**

Graduação (1979) em Matemática (Bacharelado e Licenciatura) pela UFF. Mestrado (1982) em Engenharia de Sistemas e Computação pela UFRJ-COPPE. Especialização em Administração Empresarial (1999) pela UFF. Doutorado em Engenharia Civil (2011) pela UFF. Especialização em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância (2013) pela UFF. Professor da UFF. Niterói, RJ. E-mail: mirian\_mexas@vm.uff.br.

Como referenciar este artigo:

MONTI, Carlo Bruzaferro et al. Análise da percepção das responsabilidades dos gestores da Petrobras. *Rev. Técnica da Universidade Petrobras*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 6-19, jan. 2017. ISSN: 2359-134X.