

## **MODELOS DE GESTÃO E PERFIL DE GESTORES: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS DO PORTAL DA CAPES**

Heloisa Santos Melo

Aluna de Graduação em Ciências Contábeis da UFRN, Natal – RN.

e-mail: heloisa-santos2010@live.com

Giovanna Tonetto Segantini

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UFRN, Natal – RN

e-mail: gica\_segantini@hotmail.com

Aneide Oliveira Araújo

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UFRN, Natal – RN

e-mail: aneide.ufrn@gmail.com

### **RESUMO**

Diante da atual situação econômica do país muitos acreditam em seu potencial para empreender, dessa forma é cada vez maior o número de negócios abertos no Brasil, sejam eles formais ou informais. Sabe-se que as microempresas possuem seu papel social, uma vez que sustentam a economia do país, alavancando o seu desenvolvimento, a partir do momento em que geram emprego e renda e também arrecadação de tributos para os cofres públicos. Por essa razão estudos voltados ao tema empreendedorismo e gestão de negócios têm atraído interesse de pesquisadores da área. Contudo, de acordo com vários desses estudos - em destaque os produzidos pelo SEBRAE – existe no Brasil uma considerável mortalidade de empresas de pequeno e médio porte; desta forma, é importante identificar os fatores determinantes para este fato e discutir possíveis medidas a serem tomadas a fim de reverter a situação. Este trabalho faz uma análise da produção científica a respeito dos estilos gestão e do perfil dos gestores, examinando artigos científicos que foram publicados em periódicos nacionais, a fim de se observar, de acordo com o que foi exposto nos artigos coletados, quais os estilos de gestão comumente utilizados a fim de que se alcance êxito. Com esse levantamento de estudos pode-se confrontar diversas perspectivas a respeito do tema. Foi selecionado para a análise um total de 25 artigos publicados durante os últimos cinco anos, isto é, a partir de 2009 a 2014, em 15 periódicos que constam no *site* da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). A seleção delimitou a busca para artigos que contivessem os termos “Gestores”, “Perfil da gestão” ou “Perfil dos gestores” no título, resumo ou palavras-chave, e após esta seleção definiu-se quais os artigos que abordavam diretamente o tema. Com os resultados, pode-se obter os estilos de gestão que são mais comuns são os que possuem uma administração descentralizada e os que focam em responsabilidade social. Quanto aos gestores, a maioria dos autores concorda que conhecimento técnico e experiência no mercado são atributos primordiais que um gestor deve possuir. Conclui-se que um modelo de gestão mais descentralizado e capacitação técnica dos gestores são atributos fundamentais para o bom desempenho de uma empresa.

**Palavras-chave:** Modelos de gestão; perfil de gestores; empreendedorismo.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil têm-se vivenciado mais do que nunca um crescimento considerável no número de pequenos e médios empreendimentos. Neste contexto, volta-se o interesse acadêmico ao estudo do tema, e o crescente número de trabalhos publicados evidencia isto. Dentre as várias razões existentes, o interesse nessa área se justifica pelo significativo papel social que o empreendedorismo exerce no país, que atrelado a isso gera impactos expressivos na economia brasileira. Britto e Wever (2003) estabelecem que existe uma clara correlação entre o crescimento econômico e o empreendedorismo. As MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Representam, também, 99,2% das 4,1 milhões de empresas formais na indústria, no comércio e nos serviços e empregam 45% da força de trabalho que possui carteira assinada. A abertura deste tipo de negócio se torna social e economicamente viável a partir do momento em que proporciona uma maior oferta de empregos, ampliação da massa salarial, melhor distribuição de renda (contribuindo para o bem-estar social), além da arrecadação de impostos por parte do governo. Estes valores traduzem o importante papel que o empreendedorismo possui para o desenvolvimento do país.

Sabe-se, contudo, que existe um considerável grau de dificuldade para o gerenciamento e sobrevivência destas empresas. Estudos do Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE, 2013) evidenciam que anualmente cerca de 71% das micro e pequenas empresas constituídas no Brasil são fechadas antes mesmo de completarem cinco anos. A taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos é 24,4%, ano de referência 2007, sendo 2% menor que a do primeiro ano de análise, 2005. (SEBRAE, 2013). Este alto índice de insucesso pode estar relacionado tanto a fatores externos (como as condições de mercado) quanto a fatores internos, em especial a falta de competência por parte da gestão.

Neste sentido, o estilo da gestão é um subtema bastante explorado. Não se pode então dissociar empreendedorismo e gestão organizacional, uma vez que, se o negócio não for conduzido de maneira eficaz ele tende a não sobreviver. Acredita-se que no momento em que houver maior clareza

concernente a essa questão os investimentos na educação empreendedora serão aperfeiçoados.

De acordo com alguns estudos, o comportamento do gestor nos seus diversos aspectos (como motivação, determinação e tomada de decisão) é um fator que se sobressai até mesmo em relação ao capital, à tecnologia e ao mercado, no que se refere ao bom desempenho de uma organização.

Shane e Venkataraman (2000, 2001) ressaltam a necessidade de delimitar aspectos individuais que possam estar relacionados ao comportamento do gestor, assim como o resultado de tal comportamento. Nascimento et al (2013) corroboram destacando que alguns fatores como falta de capacitação (escolaridade dos empresários e gestores); incompetência gerencial e má gestão, falta de planejamento estratégico, falta de conhecimento do mercado, não existência de políticas de preços, produtos, propaganda e distribuição, falta de mão de obra qualificada; acesso ao crédito; e, sobretudo a falta de plano de negócios, contribuem para uma regular eficácia em empreendimentos.

Diante disso, a questão que orienta a seguinte pesquisa é: Quais as características dos gestores e qual o estilo de gestão mais adequado que podem levar um negócio a ter eficácia gerencial?

Para isso fez-se um levantamento da produção científica no Portal de Periódicos da CAPES para observar o que se tem publicado a respeito de estilos de gestão e perfil de gestores. Espera-se dessa forma poder dar contribuições para a redução da mortalidade dos micro empreendimentos, bem como para a consolidação da aprendizagem neste campo do conhecimento.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Modelos de gestão**

Modelos de gestão são normas, princípios que vão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas. Para Pereira e Santos (2001), o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”.

Na administração existem vários modelos diferentes de gestão e cada um é utilizado de acordo com a organização em questão. Algumas empresas adotam o que alguns autores chamam de estilo centralizado, baseado exclusivamente na hierarquia, onde o gestor tem autonomia para tomar decisões sem consultar os colaboradores. Em contrapartida muitas empresas estão adotando um estilo mais descentralizado, caracterizado por uma gestão aberta e flexível. Os colaboradores podem expressar suas ideias e sugestões, as quais serão levadas em consideração pelo gestor como ferramenta importante no processo de gestão. Outro estilo predominante de gestão é o que acontece em empresas familiares, onde a empresa pertence à família e quem administra são os próprios familiares, muitas vezes de maneira tácita, sem o auxílio de um modelo gerencial. Existem estilos que podem ser identificados ao observar o gerenciamento de uma empresa, os quais serão citados no tópico de Discussões do trabalho.

No que diz respeito à liderança na organização Catelli (1997) e Schein (1992) são unânimes em afirmar que os líderes da organização é que contribuem mais significativamente para a formação e "formatação" da cultura da empresa. De acordo com Catelli, esta influência se dá pelo poder que estes detêm na empresa por meio do modelo de gestão, e o modelo de gestão é produto do subsistema institucional, que representa as principais determinações, vontades e expectativas do proprietário ou principal gestor, de como os procedimentos devem ser efetivados na empresa.

Reconhecendo a importância das diferenças entre os estilos de gestão, Guerreiro (1989) afirma que a forma de operação e as características de administração variam de empresa para empresa, sendo que cada uma tem "diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais". Kotter e Heskett (1992) contribuem afirmando que todas as empresas têm culturas corporativas, embora "algumas tenham culturas muito mais fortes do que outras". Esses autores sinalizam que algumas características do modelo de gestão de uma empresa podem ser fatores facilitadores ou impeditivos para o seu progresso. É necessária uma constante observação do estilo gestão de uma empresa a fim de que se identifique se existem características que não contribuem para o seu progresso, ou,

identificar os atributos da gestão os quais estão gerando resultados positivos a fim de aperfeiçoá-los e investir neles.

## 2.2 Comportamento e perfil dos gestores

As mudanças tecnológicas aumentaram a necessidade de que gestores fossem mais habilidosos em suas tarefas, mais responsáveis pelo seu desempenho e mais envolvidos em sua melhoria. Uma organização é o reflexo dos objetivos de seus gestores, que determinam a forma como a organização será conduzida. Desta forma, compreender o comportamento organizacional é essencial para o entendimento no processo de gestão. Sobre o assunto Lapierre (1990) afirma que a gestão pode ser compreendida a partir do fato de que “a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar as empresas”. Sobre a questão, Schein (2004) e Vecchio (2006) convergem na mesma linha de pensamento uma vez que para eles. “As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por estas organizações não se explicam unicamente pelos processos racionais, como por exemplo aqueles que preconizam os enfoques normativos ou os princípios de gestão adotados” (LAPIERRE, 1990, p.127). As características pessoais do gestor influenciam diretamente no processo de tomada de decisão.

De acordo com outros estudos, o perfil do gestor de uma empresa exerce influência maior até do que fatores externos de mercado. Ao fazer uma análise desse profissional deve-se levar em conta a idade do indivíduo, o seu tempo de experiência no ramo, seu nível de escolaridade, a sua visão estratégica na empresa, qual o seu conhecimento em relação às ferramentas de apoio à gestão, saber se ele está aberto a novas contribuições no gerenciamento do negócio ou se acha mais adequado manter o modelo tradicional de administração. Se o gestor não possuir determinadas características que o mercado hoje exige, não é possível que exista um bom desempenho na organização.

Conforme a literatura, existem várias formas de evidenciar esta discussão e torná-la relevante, uma delas seria propor um método que associe o perfil do empreendedor ao desempenho organizacional. Alguns trabalhos têm apontado as características da personalidade do indivíduo com o propósito de verificar

anteriores do comportamento empreendedor. Além do desempenho organizacional, a noção de locus de controle é outro indicador de mensuração de comportamento utilizada por alguns autores em diversos trabalhos (BEGLEY; BOYD, 1987; BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007; CALLADO; GOMES; TAVARES, 2006; COOPER; DUNKELBERG, 1986; KAUFMANN; WELSH; BUSHMARIN, 1995; MUELLER; THOMAS, 2001).

O conceito de locus de controle tem sido compreendido como a crença do indivíduo em relação à porção de controle de seu próprio destino. O entendimento do conceito ainda pode ser ampliado com a consideração de duas das suas principais dimensões constituinte: 1. locus de controle interno e 2. locus de controle externo (BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007).

Existem diversos outros modelos de gestão e perfis de gestores que podem ser identificados de acordo com o estilo da organização. Alguns não são formalizados enquanto modelo, contudo são características predominantes na gestão das empresas e servem para caracterizá-las. O estudo aponta para tipos de modelos atuais, que se configuram mais necessariamente como estilos de gestão devidos aos seus atributos, e se executados de maneira ideal, aliados à eficácia, conduzem as empresas a um bom nível de desempenho.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa é de cunho descritivo quanto aos objetivos do estudo, pois procura descrever os dados analisados. Gil (1999, p. 70) destaca que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno.” Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois faz uso de artigos científicos publicados em periódicos brasileiros sobre Estilos de Gestão e Perfil de Gestores.

Richardson (1999, p.158) define Universo ou população como um “conjunto de elementos que possuem determinadas características”. Assim, o universo desse estudo correspondeu aos artigos que constam no banco de dados do portal da CAPES. A amostra é constituída por 25 artigos nacionais tomados para análise, extraídos de 15 revistas. A seleção dos artigos teve como requisito que cada um contivesse os termos “Gestores”, “Perfil da gestão” ou “Perfil dos gestores” no título, resumo ou palavras-chave. Após essa seleção,

fez-se uma análise dos artigos que abordavam os temas definidos pela pesquisa: estilos de gestão e perfil de gestores.

Uma vez que a pesquisa se direcionou a artigos científicos presentes no Portal da CAPES, o Quadro 1 relaciona os periódicos e o número de artigos os quais foram encontrados.

**Quadro 1: Periódicos que compõem a amostra**

<b>Periódicos que compõem a amostra</b>	<b>Nº. Artigos</b>
Gestão & Regionalidade	6
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	1
Revista Capital Científico	1
Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios	1
Revista Alcance	1
Revista de Gestão e Tecnologia	3
Revista de Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas	3
Administração Pública e Gestão Social	1
Gestão Contemporânea	1
Gestão da Produção, Operação e Sistemas	2
Revista Brasileira de estratégias	1
Revista de Administração Contemporânea	1
Organizações em Contexto	1
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	1
Revista de Administração e Inovação	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que houve uma maior expressividade de publicação na revista Gestão & Regionalidade, a qual contribuiu como 6 artigos de um total de 25 presentes na pesquisa. Em seguida estão os periódicos Revista de Gestão e Tecnologia e Revista de Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, totalizando cada uma com 3 artigos. A revista Gestão da Produção, Operação e Sistemas contribuiu com 2 artigos, e as demais apenas com 1.

### **3 DISCUSSÕES**

A pesquisa não delimitou a seleção de estudos que correspondessem a um determinado setor da economia, a fim de que se obtivessem resultados mais amplos no que diz respeito ao estilo de gestão e perfil de gestores nos mais

variados setores. O Quadro 2 expõe os diferentes ramos de atividade das empresas dos artigos analisados.

**Quadro 2: Ramo de atividade analisado nos artigos**

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Nº. Artigos</b>
Empresa Privada	17
Setor Público	1
Organizações do Terceiro Setor	3
Outros	4

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Quadro 2 há uma predominância nos estudos voltados à empresas privadas, uma vez que, dos 25 artigos que compõem a amostra, 17 contemplaram às empresas privadas como seu objeto de estudo. Alguns estudos não especificaram o ramo da organização a qual analisaram, desta forma achou-se viável inclui-los na categoria Outros, a qual consta 4 artigos. Observa-se ainda que 3 artigos se voltaram para entidades do terceiro setor para realizar seu estudo, e apenas 1 voltou-se para o setor público. Esta variedade de setores torna a pesquisa relevante uma vez que será possível observar características e comportamentos da gestão de diversas áreas no mercado, podendo ser útil não apenas para o setor privado, mas também contribuindo de alguma forma com as demais.

A fim de facilitar o a compreensão dos resultados, achou-se viável subdividir os resultados do estudo. Desta forma foram elaborados dois quadros os quais contém atributos mais específicos. O primeiro quadro expõe os artigos encontrados que tratam diretamente dos estilos de gestão. Com isso pode-se inferir qual (ou quais) o estilo de gestão que mais prevalece nas organizações pesquisadas. O segundo quadro trata das publicações referentes aos estudos diretamente voltados ao perfil do gestor nas empresas. Faz-se uma análise das principais características diagnosticadas dos gestores dos estudos em questão. É importante destacar que nem todos os artigos trataram especificamente do estilo de gestão, voltando-se mais para a descrição das características dos gestores, assim como nem todos trataram do estilo da gestão da empresa ,



enviesando o seu estudo para uma análise do perfil do gestor. Contudo, por considerar-se importante para a pesquisa ambos os aspectos foram incluídos para estudo tanto os que abordavam apenas um dos pontos, como os que abordavam ambos.

### 3.1 ESTILOS DE GESTAO

Após uma leitura dos principais tópicos abordados nos artigos, identificou-se algumas características da gestão das empresas em análise as quais os autores destacaram como fatores de sucesso nessas organizações. O Quadro 3 relaciona os estilos de gestão e a quantidade de artigos que corroboravam a respeito.

**Quadro 3: Estilos de Gestão**

<b>Estilo de gestão</b>	<b>Nº. Artigos</b>
Centralização	3
Descentralização	5
Foco em responsabilidade social	3
Gestão Familiar	2
Constante análise de mercado	5

Fonte: Elaboração própria

Conforme mostra o quadro 3, a maioria das empresas analisadas, tem como uma das principais características uma gestão que se volta para a análise de mercado. Para estas empresas um amplo conhecimento dos fatores externos, como concorrência e análise de preços, por exemplo, possibilita que o gestor tome decisões mais adequadas a respeito de como deve gerir o negócio. De acordo com observações, conhecer o mercado externo gera decisões mais acertadas na hora de administrar. Pode-se observar também que as empresas analisadas trabalham com um estilo de gestão mais descentralizado, fazendo com que haja maior participação dos colaboradores na tomada de decisões. Este modelo de gestão contrapõe-se ao modelo tradicional, onde existe uma hierarquia burocrática, onde o trabalho do profissional é voltado para a satisfação do líder e não do cliente. O modelo

descentralizado possibilita uma atuação mais autônoma e, na maioria das vezes, tende a gerar um ambiente de trabalho mais saudável.

Destaca-se também outro perfil observado, que é o foco das empresas em Responsabilidade Social Empresarial. Três artigos da amostra abordaram em responsabilidade social como atributo da gestão empresarial. A Responsabilidade Social Empresarial envolve a busca de oportunidades como uma maneira de atender às demandas ambientais, sociais e econômicas do mercado, portanto as empresas que adotam este tipo de gestão possuem uma visão mais horizontal, a qual leva em conta outros fatores além do seu próprio desempenho. Outros atributos encontrados nos artigos foram: A gestão familiar e a centralização do poder, ambos estilos ainda predominante em diversas empresas, que também obtém bons resultados de acordo com o ramo.

#### 4.3 ESTUDOS SOBRE O PERFIL DO GESTOR

Além do modelo de gestão existe outro fator fundamental para o sucesso de um empreendimento, que é o perfil do gestor. O quadro 4 ilustra as publicações concernentes aos estudos coletados para esta pesquisa relacionados ao perfil dos gestores nas organizações

#### **Quadro 4: Principais características diagnosticadas**

<b>Principais características diagnosticadas</b>	<b>Nº. artigos</b>
Conhecimento técnico	9
Experiência na área	7
Características empreendedoras	8
Bom relacionamento com os subordinados	5

Fonte: Elaboração própria

Conforme o quadro 4, de acordo com os artigos que foram analisados, o conhecimento técnico é o atributo mais relevante que um gestor deve possuir dentro de uma empresa. Sem um conhecimento técnico da área a qual ele atua, torna-se complicado tomar as decisões mais coerentes. É imprescindível que se domine o ramo de negócio o qual se está gerenciando, e para isto buscar uma educação especializada, ensino superior, por exemplo, se faz fundamental. Contudo, ter conhecimento técnico não é suficiente. De acordo

com o Quadro 4, 8 artigos apontam para a importância de um perfil empreendedor ao gestor. É necessário que o gestor possua foco e esteja dotado de um espírito de inovação constante, a fim de competir com o mercado, buscando realizar tudo que estiver ao seu alcance. A experiência é outro aspecto importante na administração, no que diz respeito à tomada de decisão diante de situações específicas. Tal característica se relaciona até mesmo com a capacidade de resolver conflitos e tomar decisões assertivas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho pautou-se a examinar publicações acadêmicas recentes a fim de inferir opiniões a respeito da gestão de empresas que contribuem para uma eficácia gerencial, tendo como justificativa a taxa de mortalidade de empresa no Brasil, a qual pode ser justificada como má gestão. Conforme já foi discutido, as microempresas possuem seu papel social, uma vez que sustentam a economia do país, alavancando o seu desenvolvimento, a partir do momento em que geram emprego e renda, portanto se faz importante discussões a respeito de potencializar seu desempenho a fim de que gerem mais benefícios.

A primeira consideração refere-se aos modelos de gestão relatados nos artigos analisados. Os autores consideram em sua maioria que uma descentralização de poder e um modelo de gestão que vise responsabilidade social são úteis para o bom andamento de uma empresa. No que diz respeito ao perfil dos gestores, os atributos que mais se destacaram nas pesquisas foram aqueles voltados ao conhecimento técnico. É necessário que os gestores atentem para o fato de que decisões tácitas sem nenhum cunho técnico nem sempre são suficientes para gerir um negócio. Faz-se necessário buscar uma especialização para que haja melhores resultados.

Em suma, conclui-se que o empreendedorismo é um importante instrumento para o desenvolvimento econômico e social do país, portanto se faz necessário investimento na educação empreendedora e capacitação de gestores para o desempenho dos mesmos dentro da organização. Como sugestão de trabalhos futuros, seria interessante aprofundar o estudo tratando de possíveis relações das características dos gestores e de sua gestão com o uso de ferramentas gerenciais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

Guerreiro, R. (1989). **Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão**

**Econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

Guia de gestão empresarial / Abnor Gondim-- Brasília: Sebrae, 2004.74 p. : il.

Lapierre, L. (1990). **Imaginário, administração e liderança**. . In psicodinâmica da vida organizacional: motivações & liderança. Bergamini, Cecília; Coda, Roberto. São Paulo: Pioneira

NASCIMENTO, Marcello et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da Região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.2, p. 244-283, mai./ago. 2013.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas, Brasília, 2013.

Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass. Vecchio, R. P. (2006). **Organizational behavior**.USA: Thomson

VICO, Antônio. (2001) - **Gestão da Tecnologia e Inovação**. Manãs- São Paulo: Érica.