

GESTOR IDEAL: UM CONTRAPONTO ENTRE GESTORES E UNIVERSITÁRIOS

Wilhanson Braun Junior¹; Sandra Dorvelí Andres²

Resumo: Os gestores desempenham um papel importante na garantia de espaço e sobrevivência das empresas no mercado. O objetivo deste estudo foi analisar o perfil profissiográfico do gestor mais adequado às necessidades das organizações do Vale do Taquari. Por meio do estudo exploratório buscou-se conhecer mais sobre as diferenças entre atuais gestores que estão no mercado e universitários do curso de Administração da Univates. Pelo método de levantamento (*survey*), foi possível descrever o perfil do gestor na visão das empresas e universidade. A pesquisa indica um posicionamento mais democrático, humano e situacional, em que os respondentes apontaram preocupação maior com pessoas do que tarefas e que o gestor precisa ser completo no quesito conhecimentos e habilidades.

Palavras-chave: Perfil profissiográfico. Gestores e universitários.

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo que parece cada vez menor, não apenas pelo crescimento populacional, mas também pela aproximação entre os povos que a tecnologia veio a proporcionar, não somente facilidades e oportunidades acabaram por surgir frente às organizações, mas, inclusive, todo tipo de ameaça e dificuldades que não poderiam nem ao menos terem sido previstas.

Nesse contexto as transformações organizacionais ocorrem em ritmo acelerado e o administrador aparece como agente que pode ser a solução para o negócio e que tem um papel fundamental no que compete a direcionar a empresa.

Percebendo a importância de um administrador e o papel que ele desempenha em uma organização toda empresa necessita de um profissional adequado, que lhe sirva como guia na tomada de decisão em cenários tão acirrados de concorrência, se valendo de coordenação múltipla, conduzindo pessoas, avaliando o desempenho, alocando recursos, elaborando diretrizes, metas e realizando inúmeras outras atividades administrativas.

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a percepção dos gestores e universitários do curso de Administração acerca do perfil profissiográfico mais adequado às necessidades das organizações do Vale do Taquari. Inicialmente foram descritas as principais características segundo a visão de diversos autores, para posteriormente aplicar aos questionários. Com a coleta de dados foi possível identificar os aspectos conflitantes e semelhantes entre as percepções dos respondentes.

Este estudo se justifica devido ao mercado estar aquecido e cada vez mais competitivo. Nesse âmbito, as empresas têm voltado sua atenção para as pessoas, percebendo nelas um diferencial com grande potencial, pois esse é o princípio para todos os outros possíveis diferenciais que venham a ser desenvolvidos. O gestor é não somente uma dessas pessoas, mas também, o indivíduo que faz

1 Bacharel em Administração pelo Centro Universitário UNIVATES.

2 Mestra em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Ufrgs. Docente do curso de Administração da Univates.

o papel de intermediador entre organização e funcionário, é quem estabelece diretrizes e toma as principais decisões.

Portanto, conhecer o perfil ideal ou mais adequado que o gestor deveria apresentar deixa a organização em condição mais confortável, garantindo mais precisão e certeza para fazer a escolha da pessoa que se enquadraria na posição necessária. Isso minimiza as chances de problemas, não somente em relação ao mercado externo, como também, em relação ao ambiente interno da organização, ou seja, com a equipe de trabalho que se inter-relaciona com este gestor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de organização

Entende-se que organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos propositadamente planejados que buscam alcançar determinados e específicos objetivos (CHIAVENATO, 2007). De forma um pouco diferente, mas com a mesma linha de raciocínio, Andrade e Amboni (2007) consideram as organizações como um sistema social organizado constituído por partes interdependentes com divisão do trabalho e que interagem entre si para facilitar o alcance de determinados objetivos.

2.2 Níveis organizacionais

Conforme cita Chiavenato (2009), acontece a divisão do trabalho e esta, tendo diferentes níveis de atuação na organização, cada qual enfocando seus objetivos organizacionais, ou seja, partes interdependentes que atuam de forma específica a fim de alcançar um objetivo maior.

As organizações se diferenciam em três níveis organizacionais, conforme apontado por Andrade e Amboni (2007) e Chiavenato (2009). Esses três níveis são apresentados na ilustração a seguir:

Figura 1 - Níveis organizacionais



Fonte: Adaptada pelo autor com base em Andrade e Amboni (2007).

O nível intermediário é justamente o que media e faz a articulação entre os dois outros níveis, pois precisa garantir que o nível operacional desenvolva as atividades, da melhor maneira possível, com base nos interesses estabelecidos pelo nível institucional.

Por outro lado, o nível operacional é a base da pirâmide, representa a maior parte do capital humano da organização e tem como responsabilidade a execução de atividades rotineiras de natureza técnica.

Já o nível institucional é representado pela alta cúpula. Nele o pensamento e o conhecimento do negócio e do mercado têm maior importância, pois trata de definições estratégicas e dos objetivos gerais da organização.

2.3 Conceito de administração

Para Montana e Charnov (apud CHIAVENATO, 2011), bem como Follet (apud SOBRAL, PECCI, 2012), administração é um processo ou o ato de trabalhar e alcançar os objetivos por meio de outras pessoas e recursos.

Para Stoner e Schermerhorn (apud CHIAVENATO, 2011), o conceito envolve outras terminologias, como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar recursos e pessoas para alcançar os objetivos.

2.4 Poder e autoridade nas organizações

Segundo Maxwell (2008), o poder, por si só, não é positivo ou negativo e não é fonte segura de sucesso ou segurança, mas pode impactar negativamente ou positivamente dependendo do indivíduo que o detém.

Muitos autores concordam quanto aos tipos de poder mais comuns que um líder ou gestor detém e dos quais pode se valer. Silva, Caravantes et al. e Chiavenato (2008, 2012, 2011) apontam esses poderes como sendo:

Poder de recompensa: oferece-se algo de positivo ou de valor em troca de se influenciar o comportamento de outra pessoa;

Poder coercitivo: é o contrário do poder de recompensa. Nele se retém algo positivo ou se pune, a fim de influenciar no comportamento alheio;

Poder de especialização: trata-se da influência exercida pelo conhecimento ou entendimento específico que alguém detém;

Poder de referência: trata-se da influência por uma questão de admiração e desejo por parte da pessoa a ser influenciada;

Poder legítimo: é o poder estabelecido pelo cargo ou função ocupado e executado por alguém.

2.5 Perfil profissiográfico

Conhecido inclusive pela sigla PP (Perfil Profissiográfico), seu conceito é bastante dinâmico e, no que tange a uma definição mais complexa e detalhada, deixa a desejar por não ser encontrada uma definição formal na literatura.

Esse perfil é uma descrição de todos os qualificadores desejáveis para o preenchimento de um cargo, posição ou função em uma organização. Nele os conhecimentos e as habilidades pertinentes ao seu âmbito técnico são definidos por um padrão mínimo de exigências, normalmente obtidos por meio do estudo e da experiência (AMATUCCI, 2000).

Em seu artigo, Lélis e Carvalho (2014) descrevem as características do administrador do futuro, que vai além de um profissional que apenas resolve problemas, ele precisa saber conviver e interagir com colegas de trabalho, tendo atitude e comprometimento social, buscando a integração e resultados com transparência, sendo esse um diferencial competitivo em um cenário globalizado.

2.6 Competências do administrador

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o administrador precisa reunir e desenvolver para melhor desempenhar as atividades e alcançar resultados (MAXIMIANO, 2007). Esse autor ainda classifica essas competências em quatro categorias:

Competências intelectuais: tratam da capacidade de raciocínio, em que este é usado para planejar, elaborar conceitos, fazer análises, definir estratégias e tomar decisões;

Competências interpessoais: diz respeito à relação que o gestor usa para liderar sua equipe e se relacionar com colegas, superiores, clientes e demais pessoas de sua rede de contatos;

Competência técnica: é um produto de alguma forma de aprendizagem e experiência prática específica. Ela diz respeito ao conhecimento sobre o segmento, ramo ou gênero de trabalho em que está atuando;

Competência intrapessoal: está relacionada ao próprio indivíduo, a forma como ele se enxerga e se autoavalia, como se organiza, administra seu tempo, se posiciona e se estimula.

2.7 Habilidades do administrador

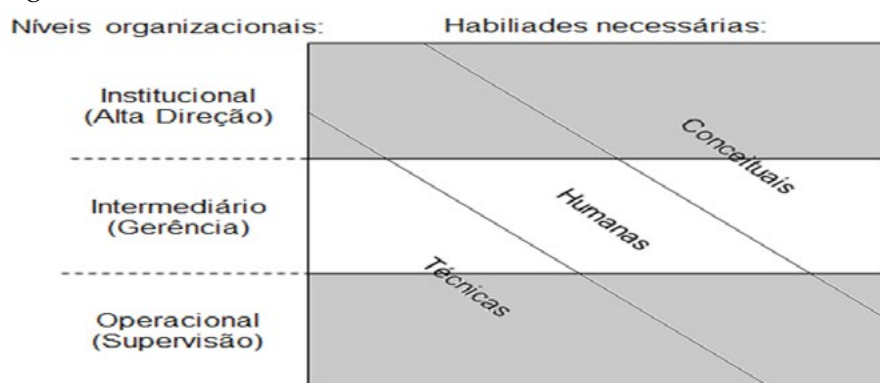
As habilidades do administrador estão incorporadas em suas competências e são caracterizadas, de acordo com Chiavenato, Andrade e Amboni (2007), em três aspectos distintos:

Habilidades técnicas: esta habilidade compreende o domínio sobre determinada tarefa que precisa ser executada, ou seja, consiste na capacidade do indivíduo de executá-la;

Habilidades humanas: está ligada diretamente à questão de relacionamento interpessoal. Diz respeito ao nível de capacidade do gestor em lidar com as pessoas de sua equipe, saber liderá-las, motivá-las, orientá-las e ensiná-las continuamente;

Habilidades conceituais: esta habilidade envolve a questão da visão sistêmica, em que é necessário que o administrador tenha pleno domínio de seu posicionamento em relação ao meio e necessite enxergar a organização como um conjunto integrado.

Figura 2 – Habilidades administrativas



Fonte: Adaptada pelo autor com base em Chiavenato (2007).

Na Figura 2 pode-se entender de forma mais clara como fica essa divisão de habilidades em relação aos níveis organizacionais. Os três principais níveis organizacionais são apresentados na vertical ao lado esquerdo e ao lado direito estão definidas as habilidades que têm relação com cada

nível da organização. As linhas na diagonal mensuram suas proporcionalidades para cada linha horizontal.

2.8 O líder e a liderança

Vizioli (2010) coloca o líder como a pessoa que chefia, comanda ou orienta em qualquer circunstância. Por sua vez, Peter Drucker (1991) reforça que um líder só pode assim ser considerado se tiver seguidores. Portanto, entende-se que ser líder é ter um papel, normalmente o de guia e que acaba por influenciar as pessoas que estão a sua volta, adquirindo admiração e, conseqüentemente, fazendo com que elas sigam seus ideais.

Líder costuma ser confundido com chefe, assim como liderança com administração, e, apesar da confusão ser comumente entre executivos, Kotter e House (apud ROBBINS, 2005) concordam, em princípio, que o administrador, pela sua posição natural de autoridade, se utiliza da administração por meio de métodos formais para alcançar os objetivos desejados, enquanto os líderes simplesmente inspiram os funcionários para que esses mesmos objetivos sejam alcançados.

Por sua vez, quanto à liderança, muitos conceitos são levantados Hersey e Blanchard (apud Andrade e Amboni, 2007), bem como Chiavenato (2007), definem liderança como uma influência dirigida sobre um indivíduo ou grupo por meio da comunicação humana, a fim de direcionar os esforços destes para a consecução de um ou mais objetivos em determinada situação. Já Macedo et al. (2004) entendem a liderança como a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a serem perseverantes na busca da melhora contínua, a fim de alcançarem os objetivos desejados.

2.9 Estilos de liderança

Certamente se um levantamento for feito, serão elencados um bom número de estilos de liderança, mas, dentre os citados, sempre irão aparecer a autocrática, liberal, democrática e situacional. Dentre os três primeiros estilos mencionados se definem os principais para Chiavenato, Andrade e Amboni (2007), que apontam que os diferentes estilos estão presentes no líder, o qual se utilizará das características de cada um conforme a situação necessite. Como identificação do perfil de cada um desses estilos os autores colocam:

Liderança autocrática: neste estilo, o líder apresenta um perfil dominador e autoritário, estabelece individualmente as diretrizes, determina quem irá executar cada tipo de tarefa e como cada uma será executada;

Liderança liberal: pode ser considerada como o antônimo para a liderança autocrática, pelo fato do líder apresentar uma posição totalmente liberal em relação às atividades do grupo e estabelecimento das diretrizes;

Liderança democrática: poderia até receber o nome de ideal, já que é vista pela maioria como a mais adequada a ser desenvolvida por si só. Enquanto a autocrática é direcionada para as tarefas e a liberal não tem posicionamento, a democrática é direcionada para as pessoas.

Quanto ao quarto estilo anteriormente mencionado, diga-se situacional, Maccado (2004) o descreve como sendo uma nova visão de liderança, em que a autoridade formal não é mais imperativa, cabendo levar em conta as expectativas da equipe em relação às variáveis situacionais, ou seja, sendo a utilização do estilo mais eficaz para cada situação.

2.10 Motivação

Andrade e Amboni (2007) descrevem a motivação como um direcionamento da ação. Eles e Maximiano (2007) explicam que a motivação deriva de um conjunto complexo de motivos internos

e externos que interagem e desenvolvem o comportamento das pessoas e resultam nas razões pelas quais elas necessitam.

Após uma explanação sobre o conceito de motivação, é importante conhecer as Teorias Motivacionais. Andrade e Amboni, Chiavenato e Vizioli (2007, 2011, 2010) apresentam em suas obras as três mais tradicionais.

Hierarquia das necessidades: conhecida também por Pirâmide das necessidades, elaborada na década de 50 por Abraham Maslow, é, sem dúvida, a mais conhecida dentre as existentes. Nela Maslow apresenta as necessidades humanas de forma hierárquica, colocando-as na ordem em que os indivíduos as buscam satisfazer. Ela é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Chiavenato (2011).

Teoria dos dois fatores: desenvolvida por Frederick Herzberg, de forma empírica, serve para melhor explicar o comportamento das pessoas para a satisfação ou insatisfação em relação ao trabalho. Basicamente Herzberg criou dois grupos, higiênicos e motivacionais, em que os higiênicos dizem respeito às instalações físicas, salário, políticas internas e os motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento e autorrealização.

Teoria X e Teoria Y: desenvolvida por Douglas McGregor, trata-se mais de um modelo que compara dois estilos antagônicos em que a Teoria X refere-se à administração tradicional e reflete um modelo duro, rígido e autocrático. Já a Teoria Y, dita como forma moderna de pensar, é baseada em teorias do comportamento humano e reflete no respeito à natureza humana, administração aberta, dinâmica e democrática.

Percebe-se, neste capítulo, que trata de conceitos organizacionais, e de, teorias humanas e motivacionais, a ampla variedade de trabalhos e autores relacionados a essas temáticas e não somente as diferenças em seus modos peculiares de descrever cada conceito, mas inclusive as semelhanças existentes entre seus trabalhos.

2. METODOLOGIA

De acordo com Chiavenato, Cervo e Bervian e Honorato (2010, 2002, 2013), entende-se que o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo e facilita a tomada de decisão com maior segurança e economia com conhecimentos válidos e verdadeiros.

A natureza deste estudo é a pesquisa aplicada e quantitativa, pois houve a preocupação em descrever as características do público-alvo e sanar o problema de pesquisa. Roesch (1995) apresenta dois tipos de pesquisa quanto à sua natureza: aplicada, que procura basicamente entender e explicar fenômenos sociais. Já a pesquisa básica busca entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pela coleta quantificada de dados, de forma que a unificação deles resulte em resposta automática, contemplando este estudo, pois foi feito de forma estruturada e por meio da aplicação de questionários o levantamento de grande quantidade de dados em todo o Vale do Taquari.

Também caracteriza esta pesquisa uma etapa descritiva, pois se preocupou em levantar dados obtidos pela aplicação de questionários se valendo do método de levantamento (*survey*), segundo Babbie e Duarte (1999,2013), para descrever as características da população que é o sujeito do estudo. Malhotra, Samara e Barros (2008, 2007) concordam que nessa etapa se deve buscar descrever as características de um mercado, componentes do fato/fenômeno/ problema, por meio de um levantamento ou mesmo dados secundários e primários.

Um estudo de caráter exploratório de acordo com Malhotra (2008), trata-se da pesquisa em que se procura compreender o problema em questão. Seu objetivo é explorar ou fazer uma busca em um problema ou situação de forma que proveja maior compreensão. Justamente por buscar informações que visam à familiarização com o problema pesquisado é que este estudo comporta características de uma pesquisa exploratória.

A coleta de dados, conforme Yin (2005), Lakatos e Marconi (2010), consiste na utilização e aplicação dos instrumentos elaborados e técnicas escolhidas para coleta de elementos com as fontes. Inicialmente foi aplicado um pré-teste para 10% da amostra conforme Samara e Barros (2010) recomendam.

O plano amostral para ambos os públicos foi definido por conveniência, obedecendo apenas a alguns critérios definidos com base em informações coletadas em instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010) e Fundação de Economia e Estatística – FEE (2010) em relação ao Vale do Taquari. O tamanho estabelecido da amostra foi de cem respondentes para cada um dos sujeitos, em que gestores que responderam ao questionário foram dos setores da indústria, comércio e serviços e universitários, todos estudantes do curso de Administração da instituição de ensino Univates.

Para a análise dos dados referentes à pesquisa descritiva, algumas técnicas são recomendadas e inclusive foram utilizadas para se obter informações e resultados, as quais são a média, desvio-padrão, distribuição de frequência, escala de diferencial semântico e tabulação cruzada (MALHOTRA, 2011; COOPER E SCHINDLER, 2003). Concluída essa etapa, os dados brutos foram digitados em um software (Excel) e exportados para um programa estatístico, em que pôde ser feito seu tratamento, sendo possível elaborar tabelas, quantificar e confrontar os resultados obtidos.

Vergara (2004) aponta que qualquer metodologia de pesquisa tem limitações e elas devem ser esclarecidas. Complementando, Cooper e Schindler (2003) não apenas concordam, como também apontam algumas dessas dificuldades como erro do entrevistador, erro de resposta do entrevistado, tempo necessário para aplicação da pesquisa e até mesmo falta de interesse das pessoas em querer participar da entrevista.

3 ANÁLISE PROFISSIONAL

3.1 Perfil do público-alvo

Em relação ao perfil dos respondentes, a Tabela 1 resume as características que compõem o universo da amostra, como também destaca os aspectos que mais os diferenciam.

Tabela 1 – Perfil do público alvo

		Universitários		Gestores	
		Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Gênero %		56	44	40	60
Setor %	Indústria	39	15	23	7
	Comércio	36	36	54	68
	Serviços	25	49	23	25
Cargo %	Proprietário/Direção	22	8	23	27
	Direção	4	0	0	5
	Coordenação	6	0	17	16
	Gerência	8	10	40	50
	Supervisão	8	0	20	2
	Op. Administrativo	40	74	*	*
	Op. Produção	8	3	*	*
	Op. Apoio	4	5	*	*
Ocupação %	Ou estuda ou trabalha		2		68
	Trabalha e estuda		98		32
Idade	Distribuição		18-37		22-65
	Média		23		37
Avanço %	Início		46		11
	Metade		37		12
	Final		17		3
	Concluído		*		54
	Não fez		*		20

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados levantados na pesquisa.

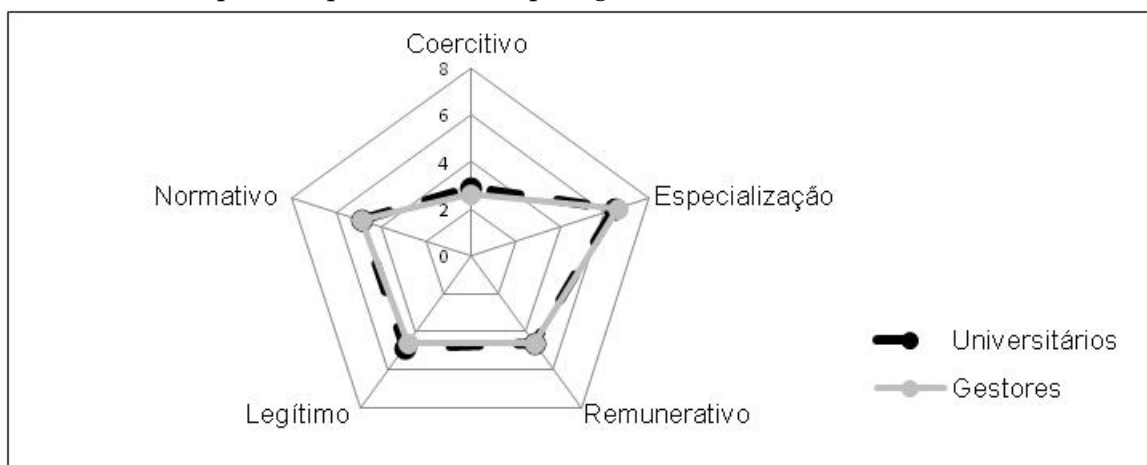
Como aspectos relevantes, é importante frisar a participação de gêneros nos setores da indústria, no qual as mulheres ainda se fazem pouco presentes, mas se destacam no comércio. Outro item é em relação ao cargo ocupado em se tratando de universitários, enquanto mulheres ocupam a maior parte dos cargos de assistência nas empresas, os homens se destacam por serem donos do próprio negócio. Já no grupo dos gestores, eles ficam mais equiparados. O grupo de gestores tem um significativo percentual que segue com os estudos apesar da meia idade e sua maioria já concluiu algum curso de nível superior.

3.2 Gestores e seu poder

Fazendo uma análise cruzada e tomando por base a média obtida por meio das notas dadas aos poderes exercidos pelos gestores, apresentadas no Gráfico 1, percebeu-se que há sintonia entre os respondentes, demonstrando uma visão bem parecida entre gestores e universitários sobre a percepção do poder que deve ser utilizado pelos gestores em suas rotinas na tomada de decisão.

Observou-se também uma grande diferença na média final obtida pelo atributo da especialização (Gráfico 1), que é característica do indivíduo que detém conhecimento específico em determinada área ou assunto conforme apontado por Silva (2008), Caravantes et al (2012) e Chiavenato (2011). Quanto ao poder coercitivo, a média foi baixa, comparando-a com as demais, demonstrando que se valer de métodos punitivos ou ameaçadores para alcançar os objetivos não condiz com inter-relacionamento eficaz nas empresas na visão dos respondentes, conforme Etzioni citado por Silva.

Gráfico 1 - Percepção do poder exercido pelo gestor



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa aplicada.

Já os demais poderes que podem ser utilizados pelo gestor, como se valer do pagamento de altos salários, o próprio cargo ocupado ou até mesmo o prestígio e admiração da equipe, ficaram com uma média mais próxima da mediana, demonstrando que esses poderes não devem ser ignorados, mas, se utilizados individualmente, geram menores chances de sucesso na gestão de uma equipe.

Tabela 2 - Percepção do poder exercido pelo gestor: gestores x universitários, Vale do Taquari, 2014

Poderes	Respondentes	Média	Desvio-padrão	Diferença
Coercitivo (punições)	Universitários	2,89	1,19	0,28
	Gestores	2,60	1,20	
Especialização (conhecimento)	Universitários	6,47	1,02	0,09
	Gestores	6,57	0,70	
Remunerativo (salário)	Universitários	4,61	1,27	0,04
	Gestores	4,65	1,01	
Legítimo (cargo)	Universitários	4,85	1,32	0,25
	Gestores	4,59	1,46	
Normativo (prestígio)	Universitários	4,89	1,33	0,00
	Gestores	4,89	1,50	

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

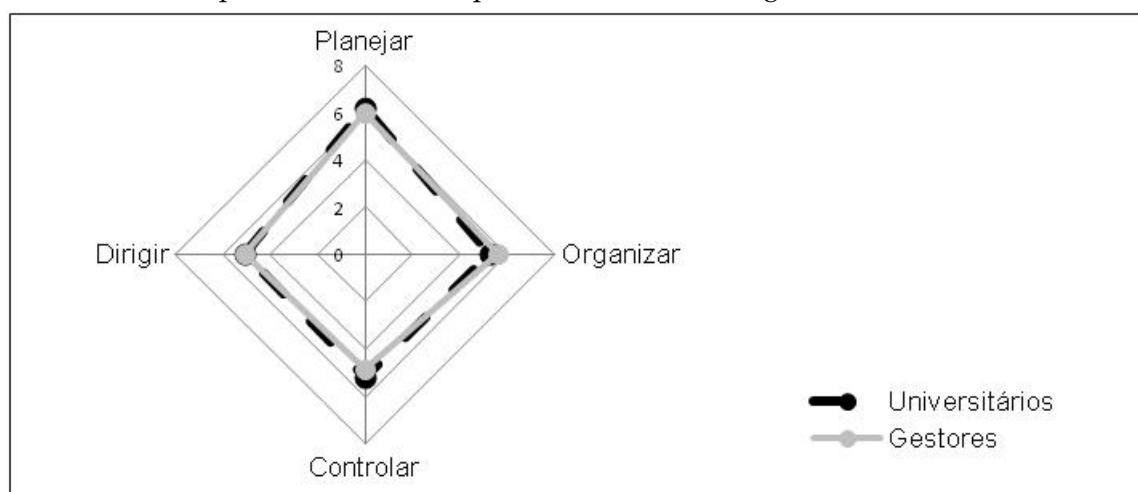
A Tabela 2 demonstra os resultados de forma mais precisa, para que o entendimento

e discernimento da sua importância fiquem claros.

3.3 Gestores e suas funções

Analisando as médias evidencia-se que, talvez pela essencialidade de todas as funções, as médias ficaram próximas e com diferença pouco significativa. O Gráfico 2 facilita essa visualização. Nele percebe-se o padrão das médias.

Gráfico 2 - Percepção sobre o desempenho das funções do gestor



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa aplicada.

As maiores médias ficaram a encargo do planejar (Gráfico 2), uma função relacionada com foco no futuro. Já as mais baixas ficaram no encargo de dirigir, que faz menção à coordenação de equipe e liderança por assim dizer. A divergência mais significativa entre os respondentes foi no quesito organizar e controlar, que tratam da organização estrutural e controle de tarefas e processos.

Tabela 3 - Percepção sobre o desempenho das funções do gestor: gestores x universitários, Vale do Taquari, 2014

Funções	Respondentes	Média	Desvio-padrão	Diferença
Planejar	Universitários	6,16	1,13	0,18
	Gestores	5,98	1,26	
Organizar	Universitários	5,29	1,00	0,32
	Gestores	5,62	0,93	
Controlar	Universitários	5,20	0,95	0,35
	Gestores	4,85	1,09	
Dirigir	Universitários	5,05	1,25	0,03
	Gestores	5,08	1,27	

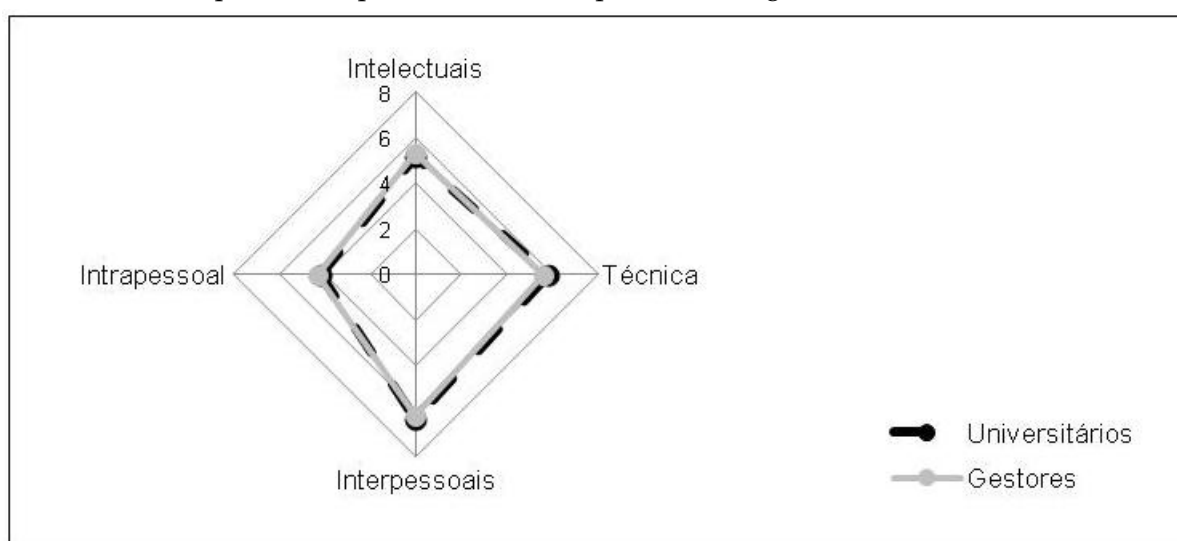
Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Andrade e Amboni apontam que os quatro processos, planejar, organizar, controlar e dirigir, estão interligados e são fundamentais para que a organização alcance o desempenho desejado.

3.4 Gestores e suas competências

As competências de um gestor tratam, conforme abordado na fundamentação teórica, das capacidades cognitivas, do conhecimento técnico, da capacidade de liderança e da autoavaliação do indivíduo. A diferença encontrada nas médias que se estabeleceram conforme as notas dos respondentes revelou que o pensamento de gestores e universitários neste quesito, ficou próximo, apontando para um padrão no perfil ideal do gestor no que tange a suas competências. Esse padrão de visão pode ser identificado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Percepção da importância das competências do gestor



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa aplicada.

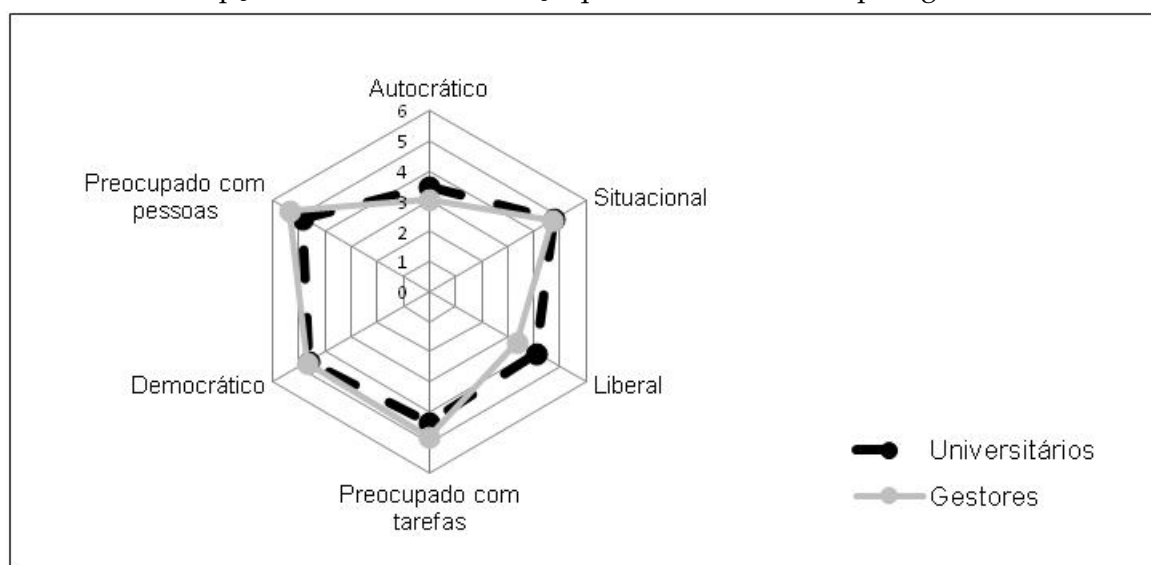
As competências interpessoais apresentaram maior destaque, conforme o Gráfico 3, o que mostra como a questão do bem se relacionar com a equipe de trabalho e os subordinados é importante e fundamental na visão dos respondentes.

Maximiano (2007) diz que as competências intelectuais, relacionadas às capacidades cognitivas, e as competências técnicas, que têm relação com o conhecimento teórico e prático, não ficaram com médias significativamente inferiores, demonstrando que são tão importantes e fundamentais quanto a questão de relacionamentos. O interessante foi o pouco destaque obtido na competência intrapessoal, que faz menção ao senso crítico de si mesmo pelo gestor, uma autoavaliação de seu comportamento e postura normalmente utilizados.

3.5 Gestores e seu estilo de liderança

Percebeu-se pelas médias (Gráfico 4) certa relevância nas diferenças que surgiram entre gestores e universitários, principalmente no que se refere ao estilo liberal. O fato de a média ter sido uma das menores, juntamente com o estilo autocrático para os gestores, indica a preferência de que alguém esteja sempre supervisionando e dando as diretrizes, ficando apenas um ressalve, que a conduta extrema de rigidez pode não resultar em algo positivo.

Gráfico 4 - Percepção do estilo de liderança que deve ser adotado pelo gestor



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados levantados na pesquisa.

A maior média também ficou por conta dos gestores, que optaram por focar na preocupação com pessoas, o que pode, apoiado nos dados anteriormente apresentados, demonstrar uma gestão mais democrática, além de situacional, visto que, pela proximidade das médias, o estilo situacional também obteve média semelhante aos demais.

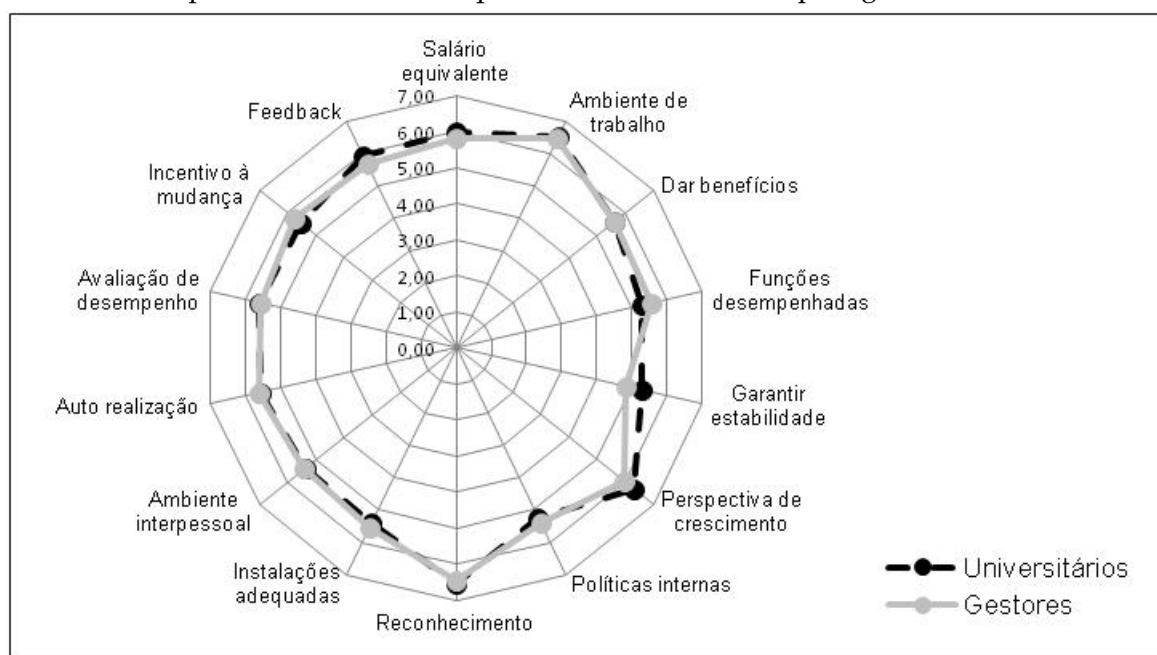
Analisando as demais médias, pode-se notar certo equilíbrio entre elas, uma grande proximidade, demonstrando que os respondentes podem estar mais propensos e suscetíveis a aceitarem e preferirem um estilo situacional que Maccedo (2004) descreve como sendo uma nova visão de liderança, em que a autoridade formal não é mais imperativa, cabendo levar em conta as expectativas da equipe em relação às variáveis situacionais.

3.6 Gestores e seus métodos de motivação

Os motivos, no entendimento de Maximiano (2007), indicam os estímulos ou razões que movem o indivíduo a um comportamento humano específico, ou seja, uma razão para se fazer algo. Já Andrade e Amboni (2007) os descrevem como um direcionamento a uma ação.

Ao analisar as médias apresentadas no Gráfico 5, observou-se que, no geral, as diferenças foram mínimas entre as notas dadas por gestores e universitários, entretanto, a diferença mais significativa se mostrou nos aspectos de estabilidade no emprego e perspectiva de crescimento, aos quais os universitários deram maior importância.

Gráfico 5 – Aspectos motivacionais que devem ser atentados pelo gestor



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados levantados na pesquisa.

Dentre os aspectos motivacionais que se destacaram para os gestores estão o ambiente de trabalho, reconhecimento do funcionário, a perspectiva de crescimento, o salário equivalente e o incentivo à mudança.

Por outro lado, o que motiva um funcionário e conseqüentemente deve ser observado pelo gestor, na visão dos universitários, são o reconhecimento, ambiente de trabalho, perspectiva de crescimento, salário equivalente e o *feedback*.

Esses aspectos englobam os fatores motivacionais internos e externos abordados na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, citado na obra de Vizioli (2010), valores e necessidades além do ambiente em geral esperados como forma de obter retorno sobre seu esforço.

3.7 O chefe e o líder

Independente da visão do indivíduo acerca do que é um líder, teoricamente esse conceito já está definido, por mais que possa ser deturpado ou utilizado de forma incorreta em alguma circunstância. O líder costuma ser confundido com o chefe. Kotter e House, no livro de Robbins, entendem que o chefe costuma se valer de uma posição natural de autoridade e administra por meio de métodos formais para alcançar os objetivos. E os líderes apenas inspiram os demais a alcançarem os mesmos objetivos.

Acerca da pergunta aos respondentes sobre o conceito de líder, de modo quase pleno, demonstraram domínio da teoria em relação ao tema, deixando claro seu pensamento evidenciando a perfeita diferenciação entre um cargo (chefe) e um comportamento (líder). Também foi possível perceber pelas respostas escolhidas que o líder é um complemento e deveria fazer parte de todo indivíduo que ocupa algum cargo de chefia para que este seja mais completo, reforçando assim, não somente a diferenciação entre as palavras, mas também a possibilidade de complementação entre ambas.

4 Considerações finais

A evidente importância do capital humano dentro das organizações é uma realidade. Para muitas delas, saber administrar o capital financeiro já não é o suficiente e estas organizações precisam aprender a lidar com os recursos oferecidos por seus colaboradores, sejam eles técnicos, cognitivos, intelectuais ou até mesmo habilidades natas.

Nesse sentido, esta pesquisa objetivou identificar um perfil percebido como sendo adequado que poderia vir a ser adotado pelo gestor de praticamente qualquer área, de forma que seja possível, de uma maneira mais efetiva e completa, alcançar os objetivos da empresa na qual trabalha.

Quanto à literatura, não apresenta a melhor conduta, ou seja, a fórmula ideal de gestão que deveria ser adotada, mas sim, um levantamento das que são comumente encontradas, descrevendo suas características, vantagens e desvantagens na sua escolha para conduzir a equipe.

Já em relação ao perfil dos respondentes, pode-se concluir que o grupo dos universitários era predominantemente formado por jovens adultos de até 25 anos e do sexo masculino, além de estarem na fase inicial de seu curso e ocuparem cargos de assistência no mercado de trabalho. Já o grupo de gestores, formado por adultos de meia idade, era predominantemente do público feminino, em que a maioria possui formação superior e apenas trabalha.

Então, de acordo com a pesquisa aplicada, em que a opinião dos respondentes dava forma ao perfil do gestor, o indivíduo, para que se enquadre dentro de um modelo de gestão adequado e satisfaça não somente os objetivos da empresa como também as necessidades da equipe, se direciona a uma postura miscigenada, em que precisa adequar, com equidade, orientação e transparência sua postura de acordo com cada circunstância. Esse perfil se reflete em um estilo predominantemente situacional e democrático, em que, apoiado no domínio dos conhecimentos técnicos na área em que atue, deve adotar uma postura de liderança, dando ênfase não somente para sua equipe, como também para as tarefas a serem desempenhadas para que os anseios da empresa sejam contemplados.

Por fim, mesmo que a pesquisa tenha demonstrado algumas limitações quanto a resultados mais precisos que possibilitassem desenvolver a análise de forma mais minuciosa ou métodos complementares para coleta das informações, ela atendeu de forma eficiente os objetivos propostos e possibilitou, além dos resultados apresentados, conhecimento e uma nova alternativa para pesquisas futuras em relação ao tema proposto.

Referências

AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o Século XXI: um enfoque metodológico**. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, FEA/USP, 2000.

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **TGA: teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 01 out. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 02 out. 2013.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.; ROCHA, Luciana de Oliveira da. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

DUARTE, Alexandre Willian Barbosa. **SURVEY**. Belo Horizonte. Disponível em <<http://www.gestrado.org/?pg=dicionario-verbetes&id=203>>. Acesso em: 30 out. 2013.

FEE, Fundação de Economia e Estatística. **Produto Interno Bruto**. PIB. Vale do Taquari. 2008. Disponível em: <http://bdr.univates.br/>. Acesso em: 10 mar. 2014.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. 1. Ed. São Paulo: Manole, 2004. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 17 out. 2013.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico**. RS. 2010. Disponível em: <<http://bdr.univates.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÉLIS, Eliacy C.; CARVALHO, Vanderly D.. **Resignificação das relações de trabalho do administrador no cenário globalizado**. Convibra Congresso Virtual. 2014.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

MACCEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____, Naresh K; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. **Os 4 segredos do sucesso: tudo o que você precisa saber sobre liderança, capacitação, atitude e relacionamento**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MORETTIN, Luiz Gonzaga. **Estatísticas básica: probabilidade e inferência**. volume único. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Rodrigo. Vagas se empilham à espera de trabalhadores. **O Informativo do Vale**. Lajeado, 02 fev. 2012. Disponível em: <http://www.informativo-.com.br/site/noticia/visualizar/id/14428/?Vagas_se_empilham_a_espera_de_trabalhadores.html>. Acesso em: 10 mai. 2014.

RAISTRAB, Relação anual de informações sociais, Ministério do Trabalho e Emprego. **Número de empresas formais no Vale do Taquari**. Rio Grande do Sul. 2010. Disponível em: <http://bdr.univates.br/>. Acesso em: 13 abr. 2014.

RELATÓRIOS estatísticos do mei. Portal do Empreendedor. **Rio Grande do Sul**. 12 maio 2014. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica/-relatorios-estatisticos-do-mei>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 02 out. 2013.

_____, Stephen P.; PASCHOA, Celso Roberto. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. 1º ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

_____, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2007. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 18 out. 2013.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2012. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 21 set. 2013.

SILVA, Reinaldo O. Da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 22 set. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança**: a força do temperamento. São Paulo: Pearson, 2010. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 01 out. 2013.

YIN, Robert K.; GRASSI, Daniel. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.