



**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DEP. ARY DE CAMARGO  
PEDROSO Técnico em Recursos Humanos**

Mayza Duarte Cardoso

Joseane Milene Fischer Santos

Maria Chirle Rocha das Chagas

**COLABORADORES X LIDERANÇA:**

**Modelos de gestão aplicados e a percepção dos subordinados**

**Piracicaba**

**2023**

Mayza Duarte Cardoso

Joseane Milene Fischer Santos

Maria Chirle Rocha das Chagas

### **COLABORADORES X LIDERANÇA:**

**Modelos de gestão aplicados e a percepção dos subordinados**

Trabalho de Conclusão de Curso da Etec Deputado Ary de Camargo Pedroso, pelo Prof. Gerson S. Machado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Piracicaba 2023**

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este trabalho aos nossos professores, familiares e a todos que colaboraram de alguma forma (direta ou indiretamente) para que conseguíssemos realizar o processo e concluir esta obra.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos nossos queridos professores por toda paciência e zelo que tiveram conosco durante as aulas (e até mesmo fora da sala), pois com todo o carinho que possuíram ao transmitir seus conhecimentos nos deram forças para chegarmos a este momento.

Agradecemos aos nossos familiares por todo apoio durante a rotina corrida que foi essencial para que conseguíssemos cumprir com nossas obrigações.

Agradecemos aos nossos colegas de classe por todo companheirismo, que tornou mais leve a trajetória.

Agradecemos toda a equipe acadêmica e prestadores de serviço que em algum momento fez algo por nós, seja nos jantares servidos, nas salas limpas, nos “boa noite” da portaria, prestando apoio em vários projetos e nos destrancando da sala.

## EPÍGRAFE

*“O melhor líder não é necessariamente aquele que faz as melhores coisas. Ele é aquele que faz com que pessoas realizem as melhores coisas”.*

Ronald Reagan, ex-presidente americano.

## **Resumo**

Unir os modelos de gestão ao treinamento e desenvolvimento dos líderes e colaboradores é um dos propósitos deste trabalho, pois é essencial que líderes e subordinados estejam alinhados com o que se aguarda um do outro, por isso quando um gestor e sua equipe não estão em sintonia é necessário procurar quais pontos precisam de melhoria e separar de acordo com seu grau de urgência, para que assim se torne mais fácil visualizar as possibilidades de mudança.

Essa mudança pode ocorrer de várias maneiras, sejam elas no ambiente, nas pessoas ou processos desempenhados, e para isso é preciso entender, se e/ou como essa equipe é liderada, visto que, desde os primórdios o papel que a liderança desempenha é guiar a sua equipe demonstrando como fazer sem fazer.

**Palavras-Chave:** Treinamento. Colaboradores. Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

Uniting management models with the training and development of leaders and employees is one of the purposes of this work, as it is essential that leaders and subordinates are aligned with what is expected of each other, so when a manager and his team are not in tune it is necessary to look for which points need improvement and separate according to their degree of urgency, so that it becomes easier to visualize the possibilities for change.

This change can occur in several ways, whether in the environment, in the people or processes performed, and for that it is necessary to understand, if and/or how this team is led, since from the beginning the role that leadership plays is to guide the your team demonstrating how to do without doing.

**Key-Words:** Training. Collaborators. Development.

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Justificativa.....	9
1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos .....	10
1.2.1 GERAL: .....	10
1.3 Metodologia.....	10
1.4 Referencial Teórico .....	10
2. DESENVOLVIMENTO.....	14
2.1. Objetivo geral de liderança.....	14
2.2 Objetivo geral de equipe.....	14
2.3 Uma boa estrutura entre liderança e equipe .....	14
2.4 Cargo de um líder: o que analisar .....	15
2.5 Modelos de gestão .....	16
2.5.1 Teoria X e Y .....	16
2.5.2 Teoria das Relações Humanas .....	17
2.5.3 Teoria da Expectativa.....	17
2.5.4 Teoria dos Dois Fatores .....	18
2.5.5 Teoria da Gestão por Competências:.....	18
2.5.5.1 CHA - Competências, Habilidades e Atitudes: .....	19
2.5.5.2 Desenvolvimento de liderança: .....	19
2.5.5.3 Qualificação básica para o trabalho: .....	19
2.5.5.4 Qualificação específica:.....	20
2.5.5.5 Desenvolvimento de pessoas:.....	20
2.5.5.6: Como o mapeamento de perfil auxilia o gestor na gestão por competência?.....	20
2.5.6 Gestão democrática: .....	21
2.6 Teorias no presente: Existe vantagem? .....	21

2.7 Pesquisa aplicada: .....	22
2.7.1 Análise de respostas: Líderes .....	22
2.7.2 Análise de respostas: Colaboradores.....	29
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS .....	37

# 1 INTRODUÇÃO

Entender se as expectativas estão alinhadas com a realidade é o principal intuito deste trabalho, por isso, levantar os dados junto a liderança e os colaboradores se tornou fundamental e a base de todo o estudo, que teve como essência a metodologia de pesquisa empírica, para que assim fosse possível analisar as hipóteses de que os métodos de modelos de gestão mais conhecidos ainda são utilizados ou se tornaram obsoletos para os dias de hoje.

Modelos como teoria X e Y, teoria de Vroom, teoria dos Dois Fatores e teoria das Relações Humanas foram utilizadas para nortear a pesquisa de campo, que trouxe como resposta outros modelos de gestão de pessoas que são citados e descritos em obras de alguns autores citados no referencial teórico deste trabalho.

As ODS contempladas neste trabalho são a de número 4 “Educação de qualidade” em virtude que o conhecimento adquirido pelo líder interfere diretamente no desempenho da equipe, a de número 8 “Trabalho decente e crescimento econômico” visto que um bom ambiente de trabalho acaba contribuindo para a revitalização econômica e cria melhores condições para a estabilidade e a sustentabilidade econômica do país, e a de número 10 “Redução das desigualdades” que estabelece uma hierarquia dentro a organização e, ao mesmo tempo equipara a igualdade entre seres humanos.

## 1.1 Justificativa

É notável que grande parte dos colaboradores independente do ramo que está inserido, tem ou teve alguma espécie de desavença com seu líder por não concordar com a forma que o mesmo desempenha seu papel. Podendo identificar essa situação, visamos entender os métodos deferidos e quais suas principais lacunas durante a execução.

## **1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

Ponderar que os modelos de gestão têm total relação com as pessoas que lideram e com as que são lideradas, sendo necessário realizar a aplicação daquele que melhor se adeque a ambas as partes.

### **1.2.1 GERAL:**

Entender a percepção dos liderados quanto a forma que seus líderes coordenam a equipe de acordo com os modelos de gestão apresentados.

### **1.2.2 ESPECÍFICOS:**

- Identificar os modelos de gestão mais conhecidos;
- Averiguar quais são os mais utilizados;
- Entender a acuidade de acordo com os colaboradores;
- Verificar se a aplicação costuma ter eficácia;
- Analisar imperfeições nas opções;

## **1.3 Metodologia**

Os principais métodos de pesquisa utilizados durante a construção do trabalho foram: bibliográfica: em busca de pesquisar e verificar os modelos de gestão atuais, antigos e que contém mais reconhecimento. Metodologia empírica: através de questionários baseados na pesquisa bibliográfica, para obter dados através de pessoas que diariamente aplicam e quem contrapõe os modelos de gestão. Pois, a finalidade foi a todo momento, comparar a teoria com a realidade do mercado de trabalho, para dessa forma constatar os pontos que não são aplicados e quais são.

## **1.4 Referencial Teórico**

O conceito geral de gestão se baseia, de forma básica, em administrar ou gerir algo. Com a gestão de pessoas ocorre da mesma maneira, mas é de extrema importância que se dê ênfase ao fator humano ao realizar este tipo de gestão. CARDOSO, CORRÊA, FRANÇA e FERREIRA, afirmam:

Acontece o mesmo na área de gestão, em que não se pode fugir da visão tradicional de que gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem.

Entender quais as necessidades do negócio, não é o suficiente para alavancá-lo, é essencial que o líder saiba identificar qual é a melhor maneira de se conduzir sua equipe. Para isso existem teorias que auxiliam na hora de executar esta tarefa, a Teoria das Relações Humanas, por exemplo, criada por Elton Mayo, abriu as portas para que outras teorias humanísticas surgissem, e com isso uma vasta variedade se formou. Dentre as mais conhecidas são: Teoria X e Y, Teorias dos Dois Fatores, Teoria de Vroom, Modelo de Contingência, entre outras. CARDOSO, CORRÊA, FRANÇA e FERREIRA, diz:

A experiência de Hawthorne, a seguir descrita, constituiu um marco na evolução do pensamento administrativo, incentivando o desenvolvimento da abordagem humanística da administração. [...] Um expressivo número de autores da administração desenvolveu trabalhos com base na abordagem humanística.

A liderança e desenvolvimento de equipes são fundamentais para qualquer organização, independentemente de seu tamanho. Isso porque é por meio desses conceitos que gestores conseguem fazer seus colaboradores trabalharem cada vez melhor por meio de uma cultura organizacional que mantém todos na mesma sintonia. Colaboradores desmotivados e esgotados são prejudiciais para qualquer empresa. E o pior, uma empresa que não valoriza os seus talentos se torna tóxica para as pessoas, o que aumenta a rotatividade, prejudica a qualidade das entregas e, claro, impacta negativamente os resultados. Por isso, uma companhia e gestores que enxergam as competências e habilidades de seus colaboradores consegue ficar à frente da concorrência, pois são as pessoas da empresa que a fazem funcionar. Líderes têm a responsabilidade em extrair o melhor de sua equipe, de guiar os colaboradores para o sucesso e para alcançar as metas da empresa.

Entretanto, para que isso aconteça é preciso que líderes foquem em ações que incentivem esses resultados, tais como o desenvolvimento das equipes. Portanto, além de oferecer retorno para o colaborador, o papel da liderança é preparar caminhos para o crescimento do profissional e buscar oportunidades, mas cabe ao líder identificar o desempenho e habilidades junto ao conhecimento do colaborador, para auxiliar a desenvolver na empresa, Escorsin e Walger (2017) diz: “O sucesso de uma empresa está diretamente atrelado às pessoas. Os resultados de uma organização estão relacionados às competências dos dirigentes, dos líderes, dos colaboradores e das diversas equipes que a compõem”.

No mundo corporativo, uma das grandes preocupações é com a formação de líderes. O preparo do profissional que vai estar à frente das equipes de trabalho, é primordial para o sucesso da empresa. Afinal, o líder tem a missão de conduzir sua equipe de forma a extrair sua melhor performance, desenvolvendo as habilidades de cada um, a fim de que todos possam contribuir para o alcance das metas de sua empresa. São eles, os principais motivadores e influenciadores de pessoas na organização, tendo a grande responsabilidade de inspirar a confiança e engajamento na equipe.

Enquanto competências, podemos citar que o líder deve possuir a capacidade de ouvir seus colaboradores, de se relacionar com pessoas, de estar aberto a receber e também dar feedbacks à sua equipe, gerenciar conflitos e principalmente, estar em parceria com seus subordinados

No entanto, não raramente nos deparamos com organizações onde muitos líderes estão despreparados para assumir e enfrentar a gestão de pessoas. Mesmo os executivos mais competentes enfrentam problemas em como lidar com a diversidade e principalmente, como mapear seus subordinados. Segundo Davis e Newstrom (2004).

A liderança constitui um aspecto muito importante da administração, mas não é tudo. É exigido dos administradores planejar e organizar, por exemplo, mas o papel principal de um líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica, objetivos definidos. Isto significa que bons líderes podem ser maus administradores, caso seus planejamentos precários façam com que seus grupos movam-se nas direções erradas.

Para se desenvolver no mercado uma empresa necessita de recursos, e para isso ela busca competências que estejam atualizadas com o mercado, visando competir com seus adversários se destacando na visão dos clientes. Isso pode ser afirmado por Chiavenato (2016): “As organizações são entendidas como conjuntos integrados e articulados de competências sempre atualizadas e prontas para serem aplicadas a qualquer oportunidade que surja, antes que os concorrentes o façam!”.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

A maneira mais adequada de se liderar uma equipe, pode variar, pois é necessário levar em consideração diversos conceitos e riscos que podem surgir durante uma tarefa.

Para compreender de uma forma mais acessível, é necessário primeiramente compreender os objetivos gerais dos dois lados (liderança e equipe), individualmente, e assim conseguir então, visualizar como um ponto bem estruturado pode fortalecer ou prejudicar o outro.

### **2.1. Objetivo geral de liderança**

Liderança: quando pesquisado em qualquer meio de informação, a liderança basicamente se define por ter que guiar um grupo a um certo objetivo e mantê-los alinhados durante o processo. Em um cenário ideal, para que ele execute essa tarefa é indispensável que um líder tenha certas habilidades que são consideradas básicas. Algumas delas são: boa desenvoltura em relacionamento interpessoal, perfil organizado e planejador, flexível a mudanças, entre outras.

### **2.2 Objetivo geral de equipe**

Equipe: o trabalho em equipe tem como princípio fazer com que os integrantes atinjam o máximo de produtividade e engajamento, para alcançar um bem maior em conjunto.

Para isso é de base que os objetivos de todos os membros seja o mesmo e que estejam dispostos a executar suas funções de uma maneira ágil e com qualidade de excelência.

### **2.3 Uma boa estrutura entre liderança e equipe**

Quando abrangido as duas pontes bases individualmente, é visível que ambos se completam, pois enquanto a equipe trabalha para executar de forma operacional o líder trabalha de forma tática para que a operação não tenha falhas.

Quando notado que uma dessas extremidades tem falhas, independente da razão, o processo da outra automaticamente fica desestruturado. Isso ocorre

com frequência, pois em algum momento já se ouviu alguém reclamando de seu líder e vice-versa.

Nos momentos em que a falha acontece apenas dentro da equipe, é de certa forma, mais fácil de se contornar, pois dentro da grande maioria das organizações já existem projetos que auxiliem na resolução desses problemas. Em contrapartida, para quando as falhas surgem através da liderança, a base de apoio para resolução de conflitos que visam a melhoria não é tão bem estruturada dentro dos diversos setores do mercado, e graças a isso sucedem conflitos que ficam pendentes.

Na maioria das vezes essa é uma lacuna que ocorre, pois, pessoas que não estão devidamente preparadas assumem cargos de liderança, e isso pode ser considerada uma inexatidão da tomada de decisão dentro da atuação da área de recursos humanos, mesmo quando essa pessoa é nomeada para esta atribuição, por uma indicação ou promoção.

Antes de assumir o cargo, é preciso que essa pessoa seja analisada, a fim de reconhecer se ela tem habilidades básicas para desempenhar o papel com proeminência e os objetivos da promoção sejam atendidos.

#### **2.4 Cargo de um líder: o que analisar**

O perfil de um líder pode ser caracterizado por diversas habilidades ou até pela falta delas. Como mencionado anteriormente, é necessário que seja estudado e além disso, alguns pontos dentro da estrutura organizacional e de descrição de cargos, devem ser levados em consideração, como por exemplo, que se entenda quais serão as atividades que esse líder irá realizar, como é o perfil da equipe que será gerenciada, qual dinâmica a empresa pretende aplicar e outras coisas mais.

Nesse momento tanto as habilidades técnicas como comportamentais irão definir qual será o melhor candidato para o posto, e muitas ferramentas podem amparar o setor de recursos humanos desde o processo de recrutamento e seleção até o momento após a iniciação do líder na função, para que se cultive ainda mais.

## **2.5 Modelos de gestão**

Há diversos modelos de gestão desenvolvidos ao longo do tempo e modelos recém estruturados que são trabalhados aos poucos, mas como foco principal a adoção de um para implementar nos subordinados, como afirmado em “Modelos de Gestão”: “existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções motivos, funções e objetivos, os quais tendem a ficar subordinados á modelagem adotada”. Ambos podem ser aplicados nas organizações, contudo torna-se perceptível que os modelos de gestão que são mais conhecidos e estudados na área de administração de pessoas e empresas ganham destaque, na grande maioria das organizações, independentemente de seu porte, dado que tem mais resultados concretizados para exemplo.

A escolha do modelo a ser aplicado é exclusivamente do líder, conscientemente ou não. É perceptível que alguns líderes não reconhecem que um modelo de gestão está sendo adotado, o que torna sucessivamente a comunicação com os subordinados ineficaz, gerando conflitos de interesses que são o oposto do objetivo principal do cargo.

Quando um líder é capaz de identificar o melhor modelo de gestão a ser aplicado em sua equipe, automaticamente ele torna seu trabalho mais inequívoco, gerando assim uma corrente interminável de benefícios para ele próprio.

Para que ele entenda qual o melhor modelo de gestão a ser aplicado, é imprescindível que ele conheça ao menos os principais e mais comuns a serem utilizados pelas organizações, para que somente após isso ele comece a se questionar qual o mais adequado para se desfrutar.

Os principais modelos de gestão na área de recursos humanos encontrados são:

### **2.5.1 Teoria X e Y**

Idealizado por Douglas McGregor, foi lançada em seu livro “The Human Side of Enterprise” na década de 50/60, é reconhecido com grandeza na área de recursos humanos e se caracteriza pela divisão que ocorre entre os dois fatores (X e Y)

Para o fator X temos o seguinte tipo de colaborador: É representado por aquele que não gosta de exercer as atividades que lhe são propostas, evitam ter

responsabilidade. Para que executem o mínimo de suas funções é necessário que sejam orientados diretamente a fazer.

Para o fator Y temos o seguinte tipo de colaborador: Opostos dos X, eles são considerados proativos e buscam ter mais responsabilidades. É de se auto-direcionar para realizar suas atividades.

Nesta divisão, quase que mundialmente o eixo X seria visto como negativo, enquanto o Y é visto como positivo.

Dentro desse modelo, é preciso que o líder tenha de forma clara a visão em que eixo cada colaborador irá se encaixar.

### **2.5.2 Teoria das Relações Humanas**

Esta teoria foi projetada por Elton Mayo em meados da década de 20, e também é conhecida como o “Experimento de Hawthorne”, graças a fábrica estadunidense onde ocorreu os estudos para a sua elaboração.

Seu princípio está no fato que os grupos criados dentro da organização influenciam diretamente na produção e desempenho da empresa. Sendo assim para a que os colaboradores atinjam sua desenvoltura em um nível elevado eles precisando se sentir confortáveis uns com os outros e que tenham a possibilidade de desenvolver um relacionamento informal.

Para que este modelo de gestão seja aplicado, o líder necessita ter um perfil mais compreensivo para que saiba auxiliar os colaboradores na separação de mundos, onde eles aprendam a medir até que ponto pode-se ser informal dentro da organização e qual o mínimo de formalidade devo desenvolver e manter.

### **2.5.3 Teoria da Expectativa**

Nesta teoria, que foi arquitetada por Victor Vroom e aplicada desde a década de 60, ficou categoricamente conhecido também como “Teoria da Expectativa” ou “Teoria da Expectância”, que envolveu como pilar a motivação dos subordinados, pois tendo em vista que quando motivados produzem mais, conseqüentemente terão uma recompensa que certamente o motivará novamente, seguindo assim, uma espécie de ciclo vicioso.

Para que esta teoria se desenvolva como esperado, é preciso que o líder seja capaz de identificar quais são as crenças e objetivos individuais de cada

liderado e cultive objetivos coletivos que possam ser trabalhados pela equipe e no contrário também é imprescindível que os funcionários sintam que isso ocorre, em caso opositor essa teoria pode se tornar limitada para uso.

#### **2.5.4 Teoria dos Dois Fatores**

Elaborada pelo psicólogo Frederik Herzberg, nos anos 50, a teoria dos Dois Fatores, tem como base o fator motivacional e fator higiênico, a fim de responder uma única questão: “O que as pessoas desejam no trabalho?”. Assim pode estabelecer que:

Fator Motivacional: parte exclusivamente do funcionário e tem maior relação com sua autorrealização, como por exemplo reconhecimento, ter responsabilidade, processo de aprendizagem, processo de promoção.

Fator Higiênico: levam em consideração o que ocorre fora de si próprio, em torno do colaborador, e que não tem ação direta do funcionário.

Contudo, para que esta teoria seja executada deve-se ter em mente que o fato de o colaborador estar satisfeito em um fator não significa que ele esteja insatisfeito com o outro, pois questões que levam a satisfação de um não levam a insatisfação do outro por terem fundamentos diferentes.

#### **2.5.5 Teoria da Gestão por Competências:**

Na atualidade o modelo de gestão que tem predominado o mercado de trabalho é a “Gestão por Competência”, que surgiu na década de 90 através do David McClelland, com o intuito de facilitar a busca de talentos com testes de inteligência nos processos seletivos que realizava.

A aplicação deste protótipo de gerência se destaca, pois, como sugerido pelo próprio nome, ele leva em consideração as competências, habilidades, atitudes, (que dá sentido a sigla conhecida: CHA), de cada membro da equipe para que assim possa estabelecer demandas e recompensas de acordo com o perfil caracterizado que o líder identifica no colaborador. Entretanto, para que essa teoria evolua com sucesso, não basta apenas ter uma variedade de estoques de CHA, mas é preciso que se aplique nas demandas da empresa e traga resultados positivos, que para alavancar-se no mercado competitivo, tendo em vista que se espera um retorno, priorizando a retenção de seus talentos,

mantendo-os atraídos pela organização de acordo com suas necessidades e expectativas.

#### **2.5.5.1 CHA - Competências, Habilidades e Atitudes:**

Este conjunto de ferramenta são os principais pontos desta teoria, pois com base nelas se constrói uma estrutura de acordo com as necessidades que a empresa tem a serem cumpridas dentro de seu escopo afim de atender o que o mercado com a qualidade esperada. Trabalhando mais individualmente e especificamente cada uma das siglas, se terá então:

**Competências:** se refere aquele que tem a capacidade de apreciar e resolver uma tarefa ou assunto com aptidão.

**Habilidades:** se refere aquele está apto a realizar algo com conhecimento profundo sobre de forma hábil / ágil.

**Atitudes:** se refere aquele que age ou reage a qualquer tipo de motivação, de forma independente, podendo ser interna ou externa.

Para essa teoria, o líder deve ficar atento ao CHA que o colaborador já tem quando adentra na organização e os que ele adquire ou lapida conforme o que lhe é proposto durante a jornada.

Dentro desta teoria podemos trabalhar quatro os principais aspectos que necessitam do CHA em uma organização, que são:

#### **2.5.5.2 Desenvolvimento de liderança:**

Reconhecer o CHA que os líderes e líderes em potencial tem ou precisarão desempenhar de acordo com o que a empresa espera de um profissional para o cargo, e busca entender o quanto os mesmos já possuem ou distantes de conquistar isto.

Após isso, é adequado que a empresa busque formas de capacitá-los para que desenvolvam e sejam qualificados a exercer esta função.

#### **2.5.5.3 Qualificação básica para o trabalho:**

São as técnicas que os candidato a processos seletivos da empresa devem ter para logo de cara estejam igualados a cultura que a organização já possui ou deseja construir.

Nos casos de exceção onde o novo integrante não possui o que a empresa espera ela pode criar programas, que hoje em dia são comuns, como a integração, para que de imediato o mesmo reconheça o que terá que fortalecer ou criar em seu perfil para que tenha oportunidades em um nível igual aos dos companheiros de trabalho que já as dispõe.

#### **2.5.5.4 Qualificação específica:**

Trata-se de ajustar o colaborador com seu cargo, podendo ser com o que a empresa busca dentro de sua descrição de cargos, ou de forma hierárquica, se perguntado por exemplo: “o que um analista de recursos humanos precisa saber e ter?” ou “Quais são as características que busco no perfil comportamental do meu gestor de equipe?”, buscando reduzir a margem de erros focando principalmente na parte técnica.

#### **2.5.5.5 Desenvolvimento de pessoas:**

Neste tópico, a empresa busca qualificar o seu funcionário especificamente para o uma atividade ou função. Diferente do anterior, ele tende a entender o que será necessário trabalhar a médio e longo prazo com todas as ferramentas do CHA, e não apenas suas competências técnicas.

#### **2.5.5.6: Como o mapeamento de perfil auxilia o gestor na gestão por competência?**

Através de um mapeamento de perfil, que podem usufruir de diversos parâmetros, de preferência os mais tecnológicos que se tem, como por exemplo, o assessment que nos norteia ao autoconhecimento, mas também dentro da organização com os softwares conseguem aprimorar e dar uma visão, principalmente ao gestor de quais qualidades de seu subordinado ele poderá desfrutar sem que se tenha uma precipitação equivocada, como afirmado por Adriana Takahashi “Cabe aos gestores de pessoas utilizar ferramentas que gerem dados e, com base neles, sistematizar os resultados, tomando decisões e pensando em ações que levem em consideração os objetivos estratégicos e as competências organizacionais”.

Os mapeamentos além de auxiliar na escolha de características do colaborador para executar as atividades propostas, gestão por competências

pode fortalecer o gestor ao dar feedbacks, escolhendo a partir do perfil dos colaboradores a melhor maneira de pontuar as ações tomadas por cada um deles e em conjunto entender e trabalhar as formas de se desenvolver o que ainda é necessário.

### **2.5.6 Gestão democrática:**

A gestão democrática visa a participação ativa de todos os membros da equipe junto ao líder, como uma verdadeira democracia, sem focar na questão hierárquica ela permite uma interação maior, ajudando principalmente na parte comunicativa dos colaboradores, como por exemplo em momentos como os de brainstorming.

Neste modelo de gestão, além de compartilhar ideias também são compartilhadas responsabilidades o que auxilia no desenvolvimento da autonomia dos funcionários fazendo com que eles entendam e visualizem de forma ampla todos os tópicos antes de formar uma opinião sobre o tema tratado.

Este modelo de gestão pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, mas é sempre válido enfatizar que é preciso analisar a cultura, natureza e modelo de liderança da organização antes de dar início a execução.

## **2.6 Teorias no presente: Existe vantagem?**

As teorias que são apresentadas nas áreas que estudam a forma de se liderar uma equipe, foram criadas a muitas décadas, para que sejam utilizadas nos dias atuais precisam sofrer diversas adaptações que as moldem no enquadro da modernidade do mundo em que se vive.

Não é mais possível utilizar os experimentos que as teorias foram baseadas, visto que o ser humano se desenvolveu, mudando suas ideias e crenças de um líder ideal, e criando novas características para si próprios de acordo com sua diversidade cultural.

Com isso em mente, um líder que é capaz de se adaptar com essas bases e moldar o perfil do time com o intuito de alinhar todos os interesses, a probabilidade de elevar sua equipe em um nível competitivo no mercado, pois com uma boa relação do entre líder e subordinado é possível estabilizar diversos fatores, dentre eles o engajamento, comunicação e escuta ativa, tempo (elaboração, produção, entregas).

Para aqueles que estão iniciando no cargo, os modelos podem dar apoio na hora de escolher quem fará parte de sua equipe de acordo com seu perfil pessoal, analisar quais as características principais de cada membro, entender o que pode ser esperado dos subordinados.

## 2.7 Pesquisa aplicada:

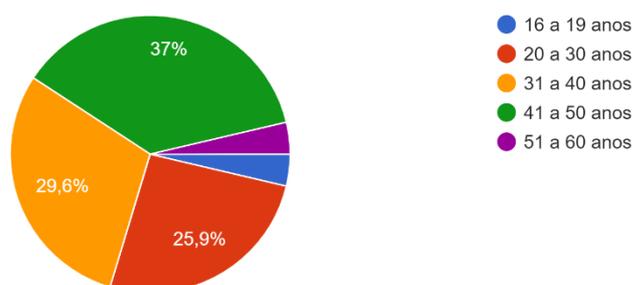
Para levantamento de dados atuais foram construídas duas pesquisas de forma digital pelo aplicativo “Google Forms”, uma para cada nível da cadeia hierárquica, para que líderes e colaboradores pudessem expor de acordo com os modelos apresentados quais são suas percepções reais sobre o que é aplicado e o que é notado.

### 2.7.1 Análise de respostas: Líderes

O primeiro gráfico mostra a média de idade dos líderes que participaram desta pesquisa:

**Figura 1:** Idade

Idade:  
27 respostas

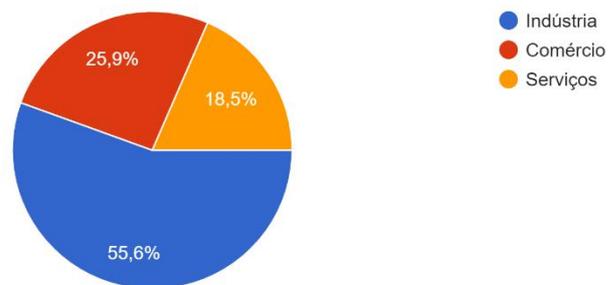


**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Pelo gráfico acima podemos notar que 69,3% dos entrevistados já atingiram a idade adulta média, o que se entende consequentemente que já tem uma carreira profissional consolidada.

**Figura 2:** Qual o ramo da empresa que você trabalha?

Qual o ramo da empresa que você trabalha?  
27 respostas

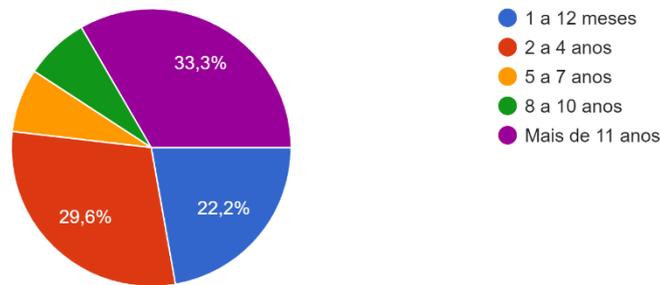


**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

A predominância do público trabalha na indústria, setor que movimenta grande parte da região onde se realizou a pesquisa.

**Figura 3:** A quanto tempo você está nesta empresa?

A quanto tempo você está nesta empresa?  
27 respostas

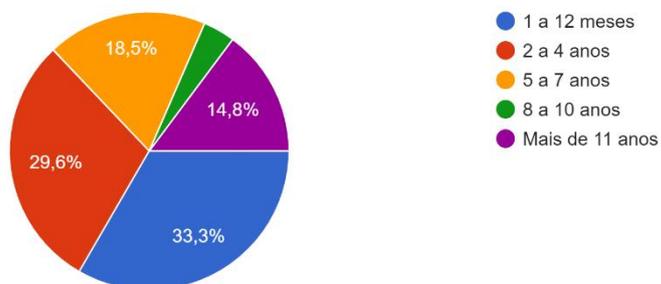


**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Esta pergunta visa identificar qual a média de tempo a pessoa deve estar na empresa para que consiga alcançar o cargo de liderança.

**Figura 4:** A quanto tempo você lidera essa equipe?

A quanto tempo você lidera essa equipe?  
27 respostas

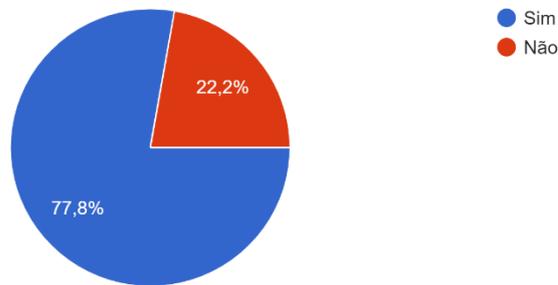


**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Quando comparado a quantidade de maior de resposta em relação ao “tempo de casa” dos líderes, é possível notar que a grande parte deles demoram mais que cinco anos para conseguir atingir o nível esperado para o cargo.

**Figura 5:** Você já ouviu falar em modelos de gestão?

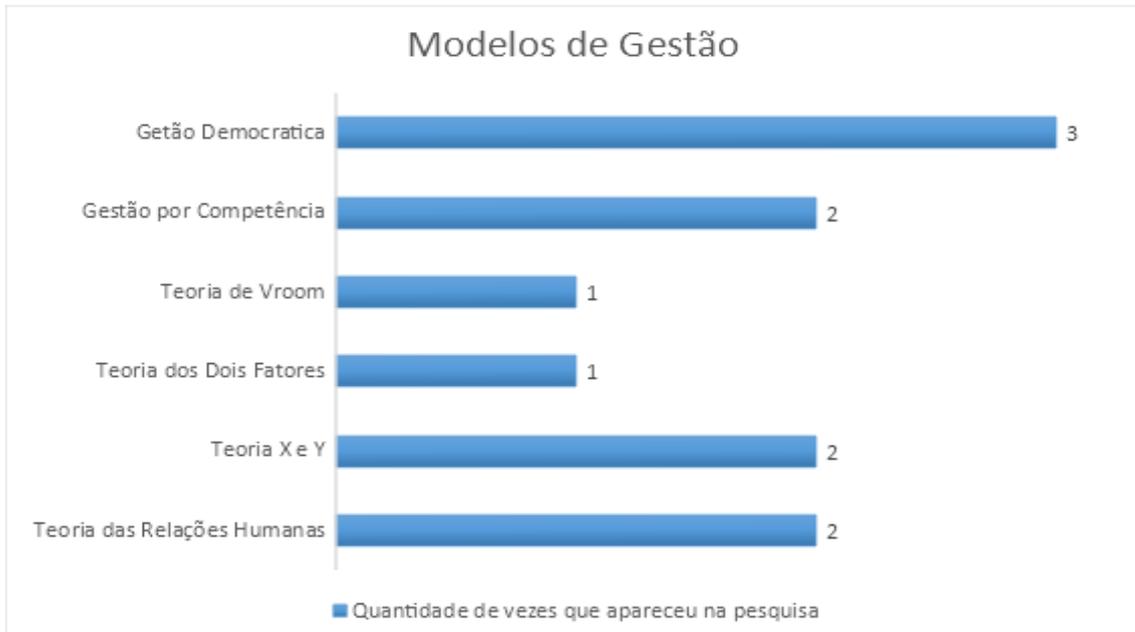
Você já ouviu falar em modelos de gestão?  
27 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

De 26 pessoas entrevistadas que estão em cargos e liderança, apenas 6 delas não conhecem o que é um modelo de gestão.

**Figura 6:** Caso você tenha respondido sim, na questão anterior, por favor diga qual é o modelo de gestão que você conhece.



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Dentro da pesquisa diversos modelos de gestão foram citados pelos líderes, no entanto os modelos que mais tiveram notoriedade foram: Gestão

Democrática, Gestão por Competência, Teoria de Vroom, Teoria dos Dois Fatores, Teoria X e Y, Teoria das Relações Humanas.

**Figura 7:** Abaixo vamos mostrar alguns modelos de gestão. Indique o que você mais se identifica e aplica em sua equipe.

Abaixo vamos mostrar alguns modelos de gestão. Indique qual você se identifica e aplica em sua equipe.

27 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Conforme o gráfico acima, das teorias apresentadas na pesquisa as que os líderes mais se identificam e aplicam em seus subordinados são Teoria de Vroom e das Relações Humanas, que estão forma igual nos parâmetros com 29,6% cada, tendo em terceiro lugar a Teoria X e Y com uma disparidade de apenas 7,4% das anteriores. As três teorias juntas correspondem a uma porcentagem de 81,4% do total de entrevistados.

**Figura 8:** Para os mesmos modelos de gestão: indique qual você acha que seu líder aplica (caso você também tenha um)

Para os mesmos modelos de gestão: indique qual você acha que seu líder aplica (caso você também tenha um)

23 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Dentre os vinte e sete líderes que responderam à pesquisa, vinte e três deles também é subordinado de alguém.

Ao analisar os dados das figuras 7 e 8, individualmente, foi possível notar que dos mesmos 23 que responderam que são subordinados, aplicam em suas equipes o mesmo modelo de gestão que recebem de seus superiores. Isto pode ser visto de duas maneiras que por fim, se complementam da seguinte forma: com a teoria do efeito espelho, criada por Jacques Lacan (médico, psiquiatra e psicanalista francês), fazendo com que aplique nos colaboradores de sua equipe algo que esteja dentro das quatro leis da teoria, sendo elas:

Primeira: Qualquer característica que te incomoda nos outros, na verdade, um elemento de sua própria personalidade que te incomoda, mas você ainda não desenvolveu consciência sobre;

Segunda: Qualquer característica sua que as pessoas julgam, pode se referir a algo pessoal que não te agrada em si próprio;

Terceira: Opostamente da anterior refere-se a algo que julgam em você, mas na verdade a pessoa em questão está refletindo em você algo que não gosta nela.

Quarta: Uma característica que você admira nas outras pessoas, porém pertence a sua personalidade e você ainda não desenvolveu consciência sobre ela.

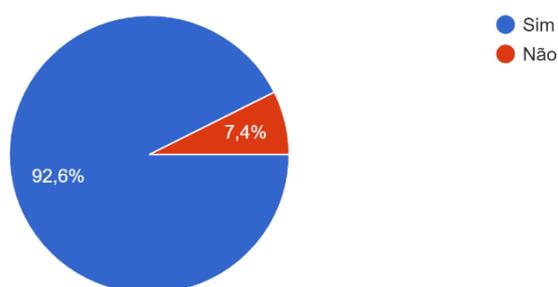
Pensando que além das quatro leis dessa teoria, pode-se implementar também a teoria do efeito cascata (ou efeito dominó), que se caracteriza por eventos que ocorrem com certa frequência em uma cadeia, sendo nesse caso hierárquica.

Visto que na junção, ao unir essas duas teorias, conscientemente ou não, quando um líder tem outro acima dele, ele ocasionalmente seguirá comportamentos que acredita ser coerente com quem o lidera, transparecendo o mesmo aos seus subordinados quanto a forma que espera que eles devam agir em situações futuras.

**Figura 9:** Como líder, você acredita que o modelo de gestão que você aplica está alinhado com as expectativas dos seus subordinados?

Como líder, você acredita que o modelo de gestão que você aplica está alinhado com as expectativas dos seus subordinados?

27 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

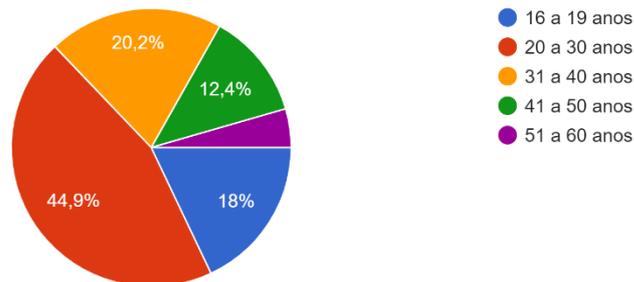
Mesmo sendo a minoria, quando um líder identifica que seus subordinados não estão satisfeitos quanto a forma que ele escolhe para gerenciar sua equipe, é preciso que outros aspectos sejam analisados: como por exemplo: "o modo que gerencio e de fato o que os deixam insatisfeitos?" "Há alguma possibilidade de outros fatores organizacionais impactarem na visão que tem sobre meu modelo de liderança?" "O perfil da equipe está alinhado com o meu?" e etc., outros fatores relacionados apenas com a motivação ou insatisfação do colaborador pode influenciar para que ele não condizer com a forma de gerenciar de seu líder.

### 2.7.2 Análise de respostas: Colaboradores

A primeira questão mostra a média de idade das pessoas que foram entrevistadas para essa pesquisa

**Figura 10:** Idade.

Idade:  
89 respostas

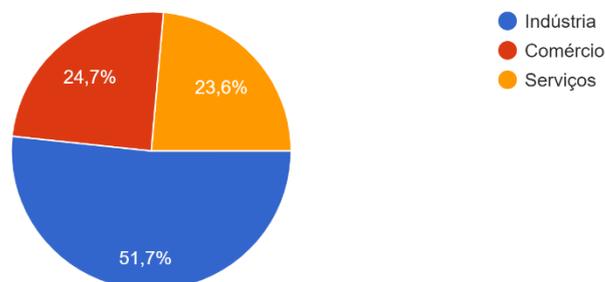


**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

A uma grande variedade na idade dos entrevistados o que permite que os dados sejam diversos, levando em consideração que cada um se enquadra em uma geração o que transforma a visão de sobre as teorias apresentadas e o que se considera “ideal” para o mercado de trabalho.

**Figura 11:** Qual o ramo da empresa que você trabalha?

Qual o ramo da empresa que você trabalha?  
89 respostas



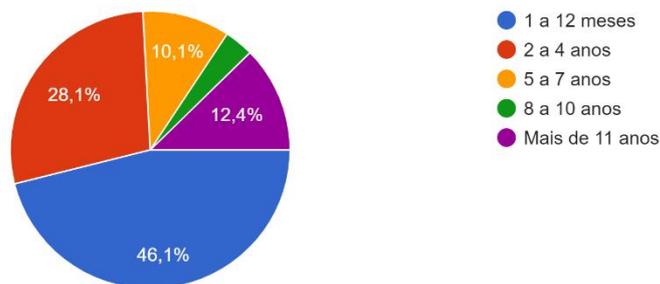
**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Mesmo distribuindo a pesquisa em diversos setores do mercado, o predominante dentro da pesquisa foi a esfera industrial.

**Figura 12:** A quanto tempo você está no seu atual emprego?

A quanto tempo você está no seu atual emprego?

89 respostas



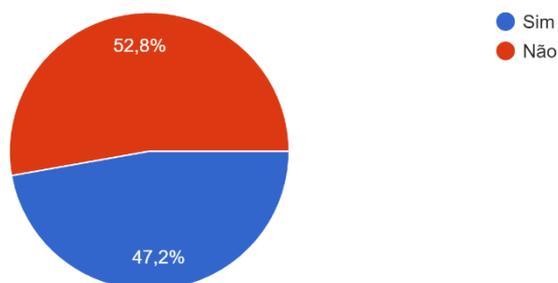
**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

46% dos entrevistados estão a um ano ou menos na atual função, o que para os líderes pode ser uma perspectiva positiva ou negativa, visto que na positiva se eles estão também na organização pelo mesmo período ou até mesmo estão no primeiro emprego podem ser moldados a trabalhar no modelo de gestão que o líder aplica, sem muitos impasses que funcionários que já tiveram outros gestores.

**Figura 13:** Você já ouviu falar em modelos de gestão?

Você já ouviu falar em modelos de gestão?

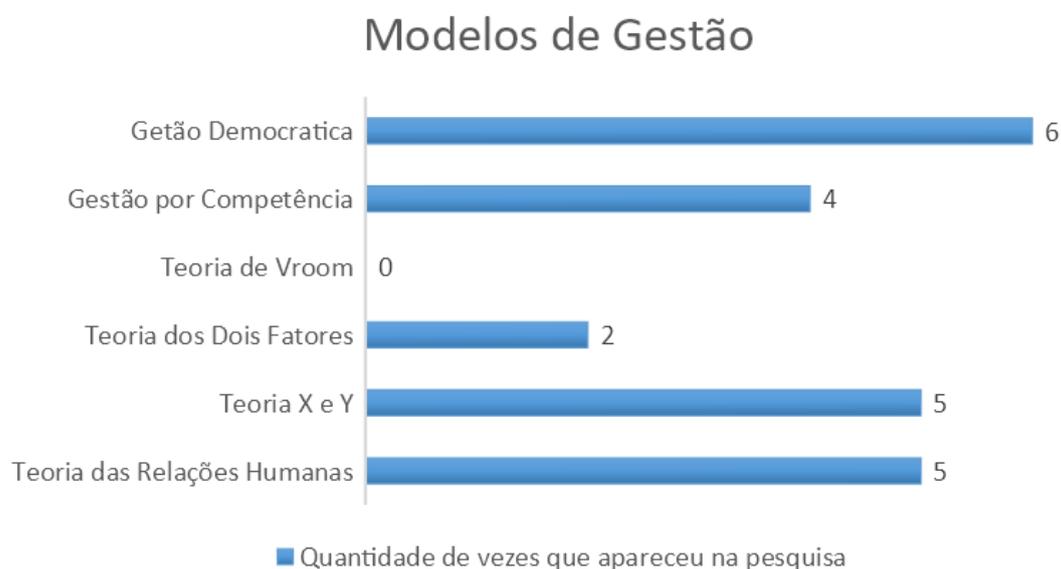
89 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

O fato de a maioria dos subordinados não conhecerem modelos de gestão não se torna algo surpreendente e nem preocupante, pois eles se enquadram em nível operacional, que não tem uma obrigação de saber, mas de certa maneira, a probabilidade de terem uma visão mais compreensiva sobre seus líderes em caso de terem conhecimento sobre o assunto, seria mais alta.

**Figura 14:** Caso você tenha respondido sim, na questão anterior, por favor diga qual é o modelo de gestão que você conhece.



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Se equiparando a pesquisa dos líderes, os modelos de gestão que mais tiveram destaque dentre as respostas dos entrevistados foi: Gestão Democrática, Gestão por Competência, Teoria dos Dois Fatores, Teoria X e Y, Teoria das Relações Humanas.

Isso sugere que mesmo a maior parte dos colaboradores não conhecendo algum tipo de modelo de gestão, aqueles que conhecem tem noções sobre as que tem mais visibilidade também para os líderes.

**Figura 15:** Abaixo vamos mostrar alguns modelos de gestão. Indique qual você se identifica.

Abaixo vamos mostrar alguns modelos de gestão. Indique qual você se identifica.

89 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Para os modelos de gestão apresentados, de forma disparada o mais indicado pelos colaboradores para o perfil que eles se identificam é o fator Y, da Teoria X e Y.

**Figura 16:** Para os mesmos modelos de gestão: indique qual você acha que seu líder aplica.

Para os mesmos modelos de gestão: indique qual você acha que seu líder aplica.

89 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

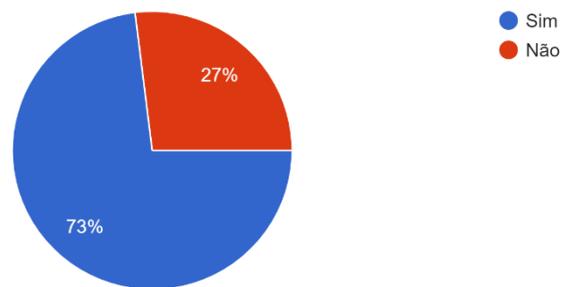
Na percepção dos subordinados o que mais se evidenciou como aplicados pelos seus líderes foi a Teoria das Relações Humanas, contudo as

teorias X e Y (fator Y) e Dois Fatores (fator 2), não estão muito distantes do modelo que ocupa o primeiro posto.

**Figura 17:** Como subordinado, você acredita que o modelo de gestão aplicado por seu líder está de acordo com as suas expectativas?

Como subordinado, você acredita que o modelo de gestão aplicado por seu líder está de acordo com as suas expectativas?

89 respostas



**Fonte:** Dos próprios autores, 2023.

Ao analisar os dois gráficos anteriores, pode-se notar que há uma diferenciação entre o perfil de gestão dominante nos colaboradores e no qual eles têm percepção que do que é aplicado, dito isto é comum que haja uma distinção entre as expectativas que eles criam sobre o líder com o que de fato recebem.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo abordou diversos modelos de gestão, visto que, com a diversidade de colaboradores que existe no mercado, os líderes devem ter à disposição ferramentas que permitam ter a flexibilidade suficiente para conseguir suprir as necessidades de seus subordinados, a fim de que eles entreguem melhores performances à organização.

As pesquisas realizadas trouxeram informações que validam o uso ainda hoje de modelos de gestão que foram criados há décadas e que as expectativas dos subordinados estão de acordo com o que é oferecido pelos líderes e isso responde o principal questionamento levantado nesta obra. Mesmo seguindo uma teoria antiga, um bom líder compreende que as adaptações podem e devem ser feitas envolvendo os três principais elementos (líder, colaborador e organização) para que se beneficiem no curto e longo prazos. Para que isso ocorra de forma leve e simples, todos precisam estar dispostos a implementarem mudanças e a transparência de informação pode auxiliar neste processo.

No desenvolvimento deste trabalho, surgiram novos questionamentos dentro do contexto organizacional e, mais especificamente, em recursos humanos, que precisam ser feitos antes de se pensar em um modelo de gestão a ser implementado, como: Qual as funções desempenhadas pelos meus colaboradores? ; Tenho variedades de geração apenas em uma equipe ou em todos os setores? ; Dentro da própria organização tenho subordinados que já desempenham papel de liderança em sua equipe satisfazendo a vontade de todos? ; Quando busco um líder de fora da minha organização tenho um material de apoio, uma descrição de cargos que torne mais fácil a identificação de candidato a vaga?; Os que pretendo fazer esta de acordo com a missão, visão e valores do meu negócio?.

Graças a quantidade consideravelmente expressiva de respostas obtidas na pesquisa de campo faz-se presumível quais são as preferências dos colaboradores e líderes, o que pode facilitar ao recursos humanos de uma empresa ao montar estratégias de treinamentos para os líderes, uma descrição de cargos que busque por perfis que sejam compatíveis com os modelos que a organização busca inserir, etc.

Além da implementação, é preciso que a empresa pense no pós, e monte um plano de acompanhamento, e através de indicadores de desempenho consigam visualizar quais pontos ainda são um foco de melhoria, tenha ferramentas que mostrem a eficácia dos métodos utilizados, com o intuito de acompanhar as expectativas reais do fator humano que a compõe, fazendo assim modificações necessárias para que os modelos sejam moldados pensando na cultura organizacional que a empresa pretende manter ou construir.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; **Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados**, 7ª edição revisada e atualizada. Editora Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**, 8ª edição revisada e atualizada. Editora Manole, 2016.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**, volume 1. Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

ESCORSIN, Ana P. / WALGER, Carolina; **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**, 1ª edição. Editora InterSabres, 2017.

FERREIRA, Victor C. P. / CARDOSO, Antonio S. R. / CORRÊA, Carlos J. / FRANÇA, Célio F. **Série Gestão de Pessoas: Modelos de Gestão**, 2ª edição. Editora FGV, 2006.

GUIMARÃES, Bruna; **Gestão por Competências: Conceito e Benefícios para as Organizações**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/o-que-e-gestao-por-competencias>. Acessado em: 8 de novembro de 2023.

HERSEY, Paul / BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. Editora EPU, 1986.

TAKAHASHI, Adriana R. W. **Competências, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Editora Intersaberes. 2015.