

A performance e liderança no Recursos Humanos

Luciana dos Santos¹

Marcelo Alves de Souza²

RESUMO

O presente artigo apresenta conceitos sobre liderança e seu relacionamento com Recursos Humanos e prática com os conceitos. Foi aplicado com a metodologia científica de estudo de caso com cases empresariais de 03 (três) amostras de oficinas mecânicas na região do Vale dos sinos/RS. Foi desenvolvido e adaptado o **check list** para identificar e oportunizar melhoria na atuação e desenvolvimento na liderança para resultados nas empresas pesquisadas e futuras empresas que empregaram o **check list**.

Palavras-chave: Liderança. Recursos Humanos. Performance. *Check-list*.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é fator ou critério primordial dentro e fora das organizações, pelo fato que sem liderança não se atinge metas e não desenvolve melhorias sustentadas em planejamento e execução.

Realiza-se esta pesquisa científica pautada como a liderança e seus critérios (indicadores) podem ser um fator de sucesso nas organizações e para as partes interessadas.

A liderança é um instrumento milenar de influenciar pessoas e gerenciar os atos e fatos dentro de uma sociedade ou organização para geração de resultados ou não.(ZANELLI,2014).

Contundo a liderança trata-se “arte” conforme autora Chaves, 2013:

¹ Graduada em Recursos Humanos

² Mestre em Engenharia Produção e Sistemas

A liderança é arte, porque exige que o líder se conheça e aprenda a conhecer as pessoas, enxergando suas qualidades, estimulando ajustes, estabelecendo limites, antecipando cenários e indicando caminhos e ainda temperando essa relação com humor, humildade e o prazer contagie toda a equipe.

A liderança assim como os líderes possuem algumas realizações: os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, empenham-se para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para vivenciar, tem coragem de tomar decisões impopulares, fomentam o questionamento e a investigação para geração de melhores resultados.(WELCH, 2005).

O autor Meister, 2016 afirma que:

A liderança exige habilidades que podemos citar como sendo a comunicação, a persuasão, o conhecimento, o desenvolvimento interpessoal, a proatividade, a responsabilidade e o respeito, gerando assim um ciclo virtuoso dentro da organização.

O Programa Gaúcho Qualidade e Produtividade (PGQP) 2011, afirma assim como fundamentos dos Recursos Humanos (RH):

A liderança visa comprometer e incentivar a atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, desenvolvendo para uma cultura voltada para excelência e assim contribuindo com a organização e comunidade.

Assim liderança deve ser focar em formar novos líderes e não seguidores, e os funcionários estarem mais próximos da estratégia e organização e assim criando ambiente de construção ética e resultados.(CRUZ, 2015).

A estratégia focada nas tomadas de decisões inteligentes (WELCH, 2005) e não somente uma visão estruturalista ou de preço baixo para conquistar e manter o negócio, e sim em estratégia integrada com liderança e com o RH.(KIM, 2005).

Assim sendo administração de recursos humanos é forma de gerenciar a seleção, recrutamento, cargos e salários e avaliação e desenvolvimento de pessoas juntamente com os líderes ou liderança da empresa para geração de resultados. (CHIAVENATTO, 2009).

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas,

com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.(CHIAVENATTO, 2009).

Desta forma a liderança e o RH estão focados e alinhados com a definição: que liderar bater metas consistentemente com o time (pessoas) e fazendo o certo. Quem bate metas não é o líder e sim a equipe selecionada, treinada e preparada com autonomia, isto é, autoridade e responsabilidade sobre o método e assim atingir as metas estabelecida pela liderança.(FALCONI, 2009).

Segundo Souza (2016) relata quando os líderes não treinam suas equipes, as organizações amargam sérias consequências, por exemplo, no Brasil, discorre que ocorre redução de 10% de faturamento nas empresas por falta ou inexistência de educação e treinamento.

Assim sendo a atuação dos líderes é predominante e importante do sucesso das organizações e satisfação dos clientes, e sendo importante é pontuar uma agenda ou *check list* (figura 1) para geração de oportunidades e vantagens de nossa liderança em relação ao mercado e sua própria atuação.(CHAVES, 2013).

Tema	Pergunta	Nota
Estratégia	Divulgo a missão e visão da empresa?	
Plano de Ação	É estabelecido para atingir as metas?	
Formação equipe	Participo do processo de recrutamento e seleção	
Inclusão	Realizo integração dos funcionários?	
Capacitação	Os funcionários são capacitados e praticam os procedimentos?	
Desafio	Estabeleço metas claras e tangíveis para minha equipe	
Acompanhamento	Realizo check das atividades operacionais dos funcionários?	
Avaliação	Avalio o desempenho de um	

	da minha equipe embasada nos critérios?	
Feedback	Dou feedback (retorno) sistematicamente de forma construtiva?	
Meritocracia	Reconheço as pessoas pelo mérito?	
Nova Oportunidade	Se o funcionário não atinge as metas é treinado novamente ou realocado?	
Fortalecimento Cultura de alto desempenho	Estabeleço metas desafiadoras?	
Enfretamento problemas	Exponho os fatos com transparência e encorajo a equipe?	
Formação de novos líderes	Trabalho de forma planejada na formação de novos líderes?	
Clima favorável	Realizo pesquisa de clima da minha empresa com meus funcionários periodicamente?	
Autodesenvolvimento	Procuro autoavaliar minha performance e tomar ações nas oportunidades?	

Figura 1- Adaptado pela autora- fonte: CHAVES, 2012

Chaves (2013) afirma que objetivo desta ferramenta é gerar subsídios para elaborar um plano autogerenciável para melhorar a liderança ou líderes da empresa, quanto mais alta a pontuação (5) conforme figura 2, mais próximo do modelo do líder que sabe bater metas com as pessoas e da maneira certa.

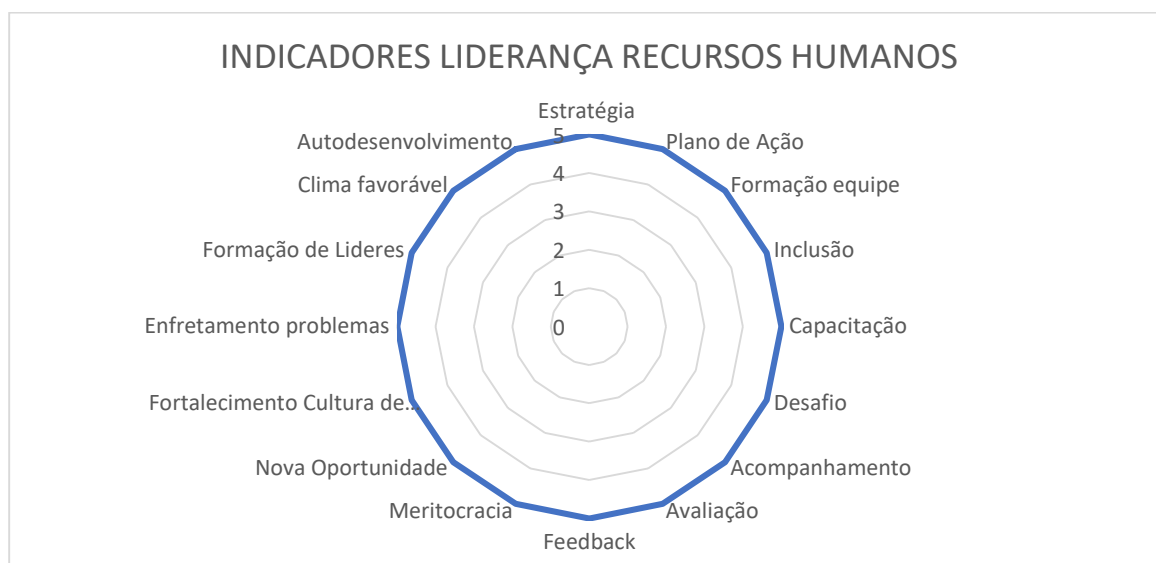


Figura 2- Adaptado pela autora- fonte: CHAVES,2012

Conforme Domingos, 2019 relata a relevância dos indicadores e monitorar quaisquer procedimentos ou cargo dentro da empresa:

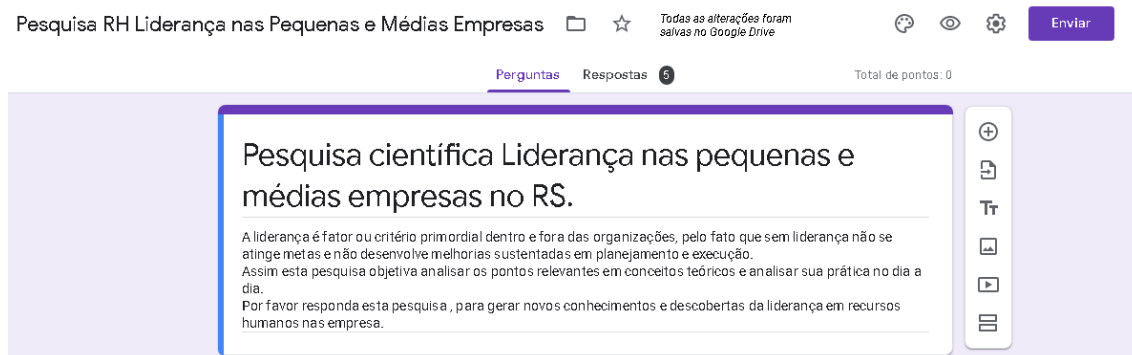
Indicadores (KPIs) são uma das ferramentas de gestão do desempenho empresarial, que possibilita medir o que está sendo executado para gerenciar as organizações de forma adequada. Em uma organização, a medição do desempenho dos processos é fundamental para que seja possível realizar melhorias contínuas.

2 DESENVOLVIMENTO

A definição do estudo de caso configura uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto do mundo real (YIN, 2015).

A abordagem científica adotada nesta pesquisa foi a quantitativa, e com aplicações quantitativas para geração de resultados aplicáveis e reais ao contexto estudo que abriga várias técnicas de interpretação que procuram descrever. Foi realizado pesquisas por meio de questionário estruturado e enviado eletronicamente por meio *google* formulários conforme figura 3, e realizado desta forma pela atual situação pandemia em nosso estado e país, e com contato via telefone previamente, com 05 questionários respondidos por empresário de pequenas e médias empresas (PME's).

Todavia foi definido 03 (três) empresas do mesmo ramo, foi mantido o sigilo dos nomes das organizações, especificamente em oficinas mecânicas da região Vale dos Sinos do Rio Grande do Sul (YIN, 2015).



Pesquisa RH Liderança nas Pequenas e Médias Empresas

Todas as alterações foram salvas no Google Drive

Enviar

Perguntas Respostas

Total de pontos: 0

Pesquisa científica Liderança nas pequenas e médias empresas no RS.

A liderança é fator ou critério primordial dentro e fora das organizações, pelo fato que sem liderança não se atinge metas e não desenvolve melhorias sustentadas em planejamento e execução. Assim esta pesquisa objetiva analisar os pontos relevantes em conceitos teóricos e analisar sua prática no dia a dia. Por favor responda esta pesquisa, para gerar novos conhecimentos e descobertas da liderança em recursos humanos nas empresa.

Figura 3- Formulário Google elaborado pela autora

3 RESULTADOS E MATERIAIS

O artigo foi embasado pelo método estudo de caso, com 3 (três) pequenas e médias empresas, com as iniciais “E, F,Q”, da região do Vale dos Sinos, respondendo a pesquisa (conforme figura 4) e gerando assim dados relevante que corrobora para geração de debates científicos e gerenciais.

Percebe-se com aplicação do *check-list* (agenda) liderança (figura 4 e 5) os dados são muito pertinentes e relevantes para a melhoria e manutenção dos critérios (tema) dos indicadores de liderança dentro das organizações assim como para os meios acadêmicos. Desta forma é visível que a empresa E e F aplicam continuamente estes critérios, enquanto a empresa Q está na fase inicial com apenas 50 % de aplicação da agenda.

Nota-se que os indicadores (critérios) mais aplicados são Plano de ação, Meritocracia nas empresas E e F, e no geral estas empresas respondem por 80% e 75% de aplicação dos critérios de liderança em suas empresas.

Figura 4: Aplicação(tabela) Agenda Gerencial Recursos Humanos

INDICADORES DE LIDERANÇA RECURSOS HUMANOS					
Tema	Pergunta	META	E	F	Q
Estratégia	Divulgo a missão e visão da empresa?	5	4	3	1
Plano de Ação	É estabelecido para atingir as metas?	5	5	2	2
Formação equipe	Participo do processo de recrutamento e seleção	5	3	5	5
Inclusão	Realizo integração dos funcionários?	5	4	5	1
Capacitação	Os funcionários são capacitados e praticam os procedimentos?	5	4	3	2
Desafio	Estabeleço metas claras e tangíveis para minha equipe	5	4	3	4
Acompanhamento	Realizo check das atividades operacionais dos funcionários?	5	4	4	1
Avaliação	Avalio o desempenho de um da minha equipe embasado nos critérios?	5	3	3	3
Feedback	Dou feedback (retorno) sistematicamente de forma construtiva?	5	4	3	3
Meritocracia	Reconheço as pessoas pelo mérito?	5	5	5	5
Nova Oportunidade	Se o funcionário não atinge as metas é treinado novamente ou realocado?	5	4	5	2
Fortalecimento Cultura de alto desempenho	Estabeleço metas desafiadoras?	5	4	3	3
Enfretamento problemas	Exponho os fatos com transparência e encorajo a equipe?	5	4	5	2
Formação de Lideres	Trabalho de forma planejada na formação de novos líderes?	5	4	5	2
Clima favorável	Realizo pesquisa de clima da minha empresa com meus funcionários periodicamente?	5	4	3	1
Autodesenvolvimento	Procuo autoavaliar minha performance e tomar ações nas oportunidades?	5	4	3	3
Total		80	64	60	40
Total %		100%	80%	75%	50%

Fonte: Chaves, 2012. (Adaptado pela autora)

4 ACHADOS E CONCLUSÕES

Nota-se que o artigo contribui no sentido de não somente aplicar o *check-list* (agenda) da liderança (figura 5), conforme Chaves (2013) mais se aproximar da meta 5 ou seja 100%, estará de acordo com a excelência na gestão , e contribui com os gestores para a ciência que ´possível aplicação de uma ferramenta estratégica para liderança.

A liderança é bater metas com time e fazendo o certo (FALCONI (2009), e notou-se que os lideres, especialmente da empresa “E”, estão continuamente

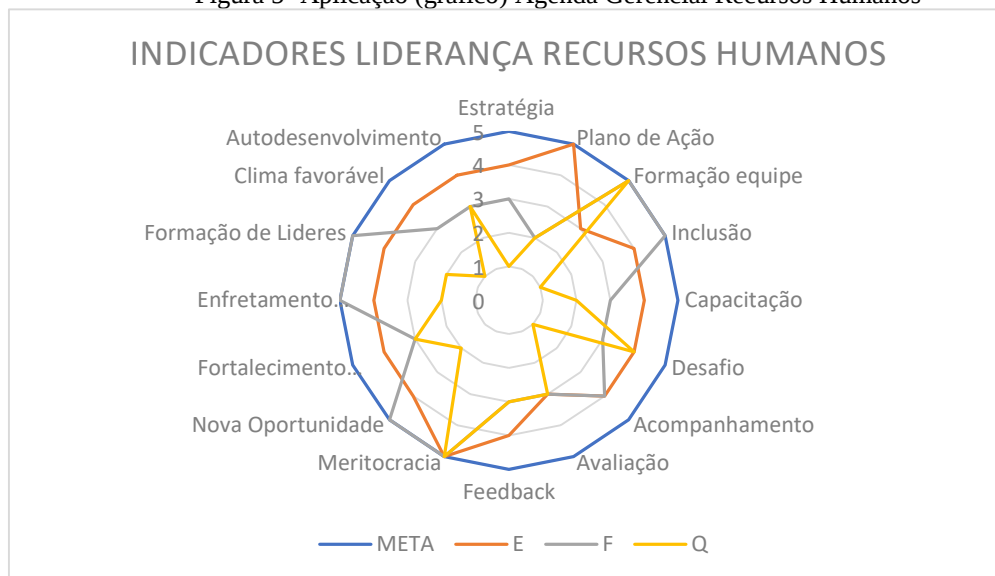
aplicando, principalmente no quesito “plano de ação e meritocracia”, gerando assim resultados para as partes interessadas.

Para Souza (2016) afirma quando os líderes não treinam suas equipes, podem perder redução de 10% de faturamento, e percebe-se que a empresa além na aplicação do *check list* com 4 (quatro) neste critério, o gestor desta empresa relata “sem treinamento não conseguimos manter e ou melhorar os resultados da empresa”.

Desta forma Chiavenatto (2009) afirma que administração de recursos humanos é forma de gerenciar a seleção, recrutamento, cargos e salários e avaliação e desenvolvimento de pessoas juntamente com os liderança da empresa, assim percebeu-se nesta pesquisa a importante interação de RH com os gestores (empresários) , e visualize que a empresa “E” com sua performance de 80% de aplicação do *check list* realmente é um importante resultado para empresa e para a ciência.

Conclui-se que a agenda (*check-list*) dos indicadores ou critérios da liderança em RH são pertinentes para ciência e para o meio gerencial, conforme Chaves (2009) afirma que *check-list* é um plano autogerenciável para melhorar a liderança, e desta forma gerou e gerará novas oportunidades de aprendizado para a organização e a ciência.

Figura 5- Aplicação (gráfico) Agenda Gerencial Recursos Humanos



Fonte: Chaves, 2012. (Adaptado pela autora).

REFERÊNCIAS

- CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo líderes de equipes**. 4.ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed.- Rio de Janeiro: Editora Campos, 2009.
- CRUZ, Ana Paula Capuano et. al. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, p. 772-794, Nov./Dez. 2015.
- DOMINGOS, Enzo Gabriel Nascimento et. al. A relação entre indicadores de desempenho e elementos de resiliência: um estudo de caso. Santos-SP: ENEGEP, 2019.
- FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: Editora Falconi, 2009.
- KIM, W. Chan, **A estratégia do Oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. (16.Reimpressão).
- MEISTER, Jose Antonio Fracalossi et al. (Org.) **Século XXI**: o humano como centro da gestão, Porto Alegre: Conceito, 2016.
- PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP). **SAG'S**. Porto Alegre: Editora PGQP, 2011.
- SOUZA, M. A.; VARGAS, E. J. **Estratégia qualidade para resultados**: uma aplicação do modelo teórico no pós-venda numa rede concessionárias de veículos 0km. In: ENCONTRO NACIONAL ENGENHARIA PRODUÇÃO (ENEGERP), 36. 2016, João Pessoa. **Anais [...]**, João Pessoa, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_30308.pdf. Acesso em: 28 set. 2020.
- WELCH, Jack, **Paixão por vencer**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil** 2.ed. Brasília: Grupo A, 2014.