

Gestão de Pessoas e Avaliação de Indicadores de Desempenho de Liderança

People Management and Evaluation of Leadership Performance Indicators

Gestión de Personas y Evaluación de Indicadores de Desempeño de Liderazgo

Gabriel Isac Ferreira Rocha¹

gabriel.rocha26@fatec.sp.gov.br

Luiz Henrique Amaral¹

luiz.amaral3@fatec.sp.gov.br

Renan Gustavo da Silva Santos¹

renan.santos131@fatec.sp.gov.br

Lea Paz da Silva¹

lea.silva3@fatec.sp.gov.br

Palavras-chave:

*Gestão de Pessoas.
Cultura Organizacional.
Comportamento do Líder.
Comunicação.*

KeyWords:

*People Management.
Organizational Culture.
Leader Behavior.
Communication.*

Palabras clave:

*Gestión de Personas.
Cultura Organizacional.
Comportamiento del líder.
Comunicación.*

Enviado em:

05 novembro, 2023

Apresentado em:

05 dezembro, 2023

Publicado em:

29 junho, 2024

Evento:

6º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste



Resumo:

Este estudo aborda a importância da formação de gestores e práticas de gestão de pessoas em organizações contemporâneas. Analisando o caso de uma empresa de comunicação de pequeno porte, identificou-se um líder com características que se assemelham a arquétipos descritos por Charles Handy em *Deuses da Administração*. A pesquisa envolveu pesquisas bibliográficas, entrevistas e questionários para avaliar o perfil e comportamento de um líder, destacando áreas de melhoria na gestão de pessoas. Os resultados apontam para a necessidade de aprimorar a delegação de funções, comunicação e feedback aos funcionários, visando ao alinhamento entre pessoas e metas organizacionais.

Abstract:

This study addresses the importance of manager training and people management practices in contemporary organizations. Analyzing the case of a small communication company, we identified a leader whose characteristics resemble archetypes described by Charles Handy in "Gods of Management." The research included bibliographic research, interviews, and questionnaires to assess the leader's profile and behavior, highlighting areas for improvement in people management. The findings indicate the need to enhance task delegation, communication, and employee feedback to align individuals with organizational goals.

Resumen:

Este estudio aborda la importancia de la formación de directivos y de las prácticas de gestión de personas en las organizaciones contemporáneas. Analizando el caso de una pequeña empresa de comunicación, se identificó a un líder con características que se asemejan a los arquetipos descritos por Charles Handy en *Gods of Management*. La investigación incluyó investigación bibliográfica, entrevistas y cuestionarios para evaluar el perfil y el comportamiento de un líder, destacando las áreas de mejora en la gestión de personas. Los resultados apuntan a la necesidad de mejorar la delegación de funciones, la comunicación y el feedback a los empleados, con el objetivo de alinear a las personas y los objetivos organizacionales.

¹ Faculdade de tecnologia da Zona Lestes | Fatec Zona Leste

1. Introdução

Atualmente as organizações utilizam-se de ferramentas para avaliar e qualificar o desempenho do gestor de equipes e contribuir para o crescimento profissional e desenvolvimento de seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), no ambiente do qual a organização está inserida, por sua vez se fazendo necessárias para atingir os objetivos almejados e alcançar os resultados esperados pela empresa. As organizações têm adotado modelos de gestão inovadores e proliferando recursos estratégicos em todos os níveis da empresa. Por outro lado, a dificuldade que estas enfrentam, com a má formação de gestores ou, em alguns casos, com a ausência dessa formação tem se agravado, impactando o desempenho tanto dos colaboradores quanto do que se refere à produção e qualidade.

Até pouco tempo atrás, as diversas características que compõem um gestor, passavam despercebidas perante as empresas, apenas era necessário, exercer sua autoridade. Mas com o passar dos anos, essa visão modificou-se e, hoje, é possível compreender como essa formação é extremamente necessária e indispensável para que o gestor consiga extrair a sinergia de sua equipe e, assim, alcançar os resultados esperados pela empresa.

As organizações, passaram por mudanças comportamentais e culturais, principalmente nas últimas quatro décadas, com a inclusão de grupos que antes viviam à margem da vida profissional, sobretudo nos cargos de liderança. Tendo em vista este aspecto, esse projeto tem como objetivo perceber quais práticas, no que se refere a gestão de pessoas, precisam ser revistas e quais podem ser potencializadas na questão da liderança, em uma empresa da área de aluguel de materiais de comunicação, situada na cidade de São Paulo, com o intuito de maximizar a performance nos processos e melhoria da qualidade nos serviços.

2. Fundamentação Teórica

A Gestão de Pessoas é um campo de estudo que prevê técnicas, estratégias e habilidades para poder gerir os indivíduos que estão sozinhos ou que integram um grupo. O conhecimento da área é imprescindível para um líder dentro do mundo corporativo, pois este se utiliza destes conhecimentos para a melhora dos resultados de seus funcionários, motivando e auxiliando na resolução de conflitos que possam ser prejudiciais ao rendimento do grupo, entre outros aspectos que influenciam a produtividade no ambiente de trabalho.

De acordo com Teiga (2012, p.9), gestão de equipes define-se como a maneira de “fazer com que as coisas aconteçam com as pessoas dentro das empresas, dar-lhes direção, rumo, traçar e compartilhar regras e limites.”, ou seja, a função de um gestor é fazer com que a equipe pela qual ele é responsável obtenha resultados e dar-lhes rumo e motivação para atingir o objetivo coletivo. Essa área de conhecimento tem foco especialmente nos funcionários que tem o poder de criar diferenciais nas empresas, logo, as pessoas no ambiente corporativo são elementos cruciais para a sobrevivência das empresas.

A gestão de pessoas está diretamente ligada aos resultados obtidos pela empresa, já que o nível de motivação de seus funcionários é o que dita a produtividade da equipe. Tal afirmação é ratificada por Teiga (2012, p. 47), quando relata que “Os processos de gestão são fundamentais, uma vez que é justamente neles que vamos encontrar grandes diferenças entre os resultados das empresas, visto que, se soubermos trabalhar melhor com as pessoas, certamente a efetividade organizacional será bem maior”. Para Chiavenato (2010, p.8) a Gestão de Pessoas pode ser definida como “uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”, deste modo, traz a ideia de que a forma como a empresa gere seus empregados depende de sua cultura organizacional e de seus ideais como organização.

A gestão de pessoas trata de um conjunto de práticas e estratégias estudadas e postas em prática, com o objetivo de administrar seu capital humano, de forma indispensável e, em extrair o melhor de cada colaborador, solidificando e condensando todo conhecimento teórico, na figura do líder. Este é figura fundamental em uma organização e, em específico, em um grupo, pois será quem influenciará os colaboradores, de forma positiva e, na figura do líder, quem extrairá das inter-relações estabelecidas entre ele e sua equipe, a sinergia - componente incondicionalmente fundamental neste processo para alcançar os resultados almejados.

O mesmo tema é abordado, no livro *Liderança de equipes* de Novo et al, (2008, p17), onde é definido com exatidão, a função de um líder na relação com sua equipe:

Para o líder ser reconhecido como tal, e para que seja meio de expressão da liderança, ele deve direcionar e conjugar esforços no sentido de fazer convergir os interesses da organização e os objetivos desejados por sua equipe. Assim, é possível pensar que a liderança como processo e passível de desenvolvimento, tendo em vista que o grau em que o líder é aceito e reconhecido não depende somente de suas características pessoais, mas também das pessoas conduzidas por ele e do contexto situacional.

Pode-se afirmar, então, que “uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas, e não características pessoais. Isso é muito importante, já que o comportamento pode ser aprendido e modificado, enquanto as características pessoais são relativamente fixas” (SOTO, 2002, p.216).

Para NOVO et al, (2008, p. 25), como relato sobre gestão de equipes “vale dizer que Renatinho não é gerente nem ocupa nenhum cargo de destaque, ele apenas lidera o grupo. Sua liderança é exercida sem que para isso ele empreenda maiores esforços. O que será, que faz com que Renatinho seja diferente dos outros funcionários da copiadora?”, a resposta sobre tal caso advem de seus próprios colegas de trabalho que indicam que ele tem um jeito “firme e seguro para falar, passa tranquilidade, principalmente quando a gente está atolado de trabalho”.

Sendo assim, o líder precisa buscar o equilíbrio entre conhecimento, habilidade e atitude (CHA) para conciliar e resolver os desafios e os problemas pelos quais as organizações estão expostas todos os dias; sem correr o risco de tornar qualquer eventual solução proposta, pela sua equipe, em contraponto a esses desafios e problemas cotidianos, evitando efeitos colaterais e prejudiciais aos interesses da equipe e, principalmente, da empresa.

O cerne da gestão tem seu fundamento no entendimento e na orientação em relação ao ser humano, com toda a sua complexidade. O líder muitas vezes enfrenta dificuldades para compreender as pessoas, especialmente se sua formação é mais técnica. No entanto, é essencial entender que pessoas não são trazem apenas ‘problemas’, mas também ideias para solucionar desafios na gestão. Conforme o líder compreende melhor as necessidades e expectativas humanas fundamentais, além dos comportamentos e suas origens, pode adotar práticas mais eficazes para estabelecer uma relação produtiva com as pessoas, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

Destaca-se aqui a proposição de Xavier (2006, p 23) em seu livro *Gestão de Pessoas na Prática* sobre a base para uma boa gestão de pessoas:

acreditar no ser humano e seu potencial; estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados; gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras; assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém; adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação.

Contribuindo a este pensamento, Vergara (2009, p. 73) aponta que “a liderança está relacionada a estímulos e incentivos que motivam as pessoas a trabalharem em direção à realização da missão, visão e objetivos empresariais”, ou seja, o gestor envolve a habilidade de proporcionar estímulos positivos

e oferecer incentivos que impulsionam as pessoas a se engajarem e se esforçarem para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela empresa, a autora afirma ainda que a diferença entre 'chefe' e 'líder' é clara, pois nas palavras do autor, nem todo chefe é um líder e vice-versa, "[...]alguns chefes apenas obtêm obediência por coação ou interesse próprio. Por outro lado, há indivíduos que exercem influência independentemente do cargo que ocupam."

3. Materiais e Métodos

O presente trabalho tem como base pesquisas bibliográficas, entrevistas e aplicação de um questionário com um líder de uma empresa de comunicação para a caracterização do perfil do líder e compreensão de como é a atuação da gestão de pessoas na organização pesquisada. A empresa, objeto de estudo em questão, fundada em 2003, classifica-se como empresa de pequeno porte, atua no setor de aluguel de equipamentos de comunicação e telefonia, comerciais e industriais, sem operador - equipamentos de telecomunicação - e instalação, manutenção elétrica e de equipamentos de comunicação, além de serviços de engenharia. Sua sede localiza-se na zona sul de São Paulo, porém sua atuação abrange todo o território nacional. Tem como missão, visão e valores o objetivo de ser a melhor empresa em território nacional em sua área de negócios, preza por excelência e responsabilidade em seus projetos, tendo esses valores como parte de sua cultura organizacional. Sua organização hierárquica separa-se em quatro departamentos: Engenharia Infraestrutural, Comercial, Operações e Administrativo Financeiro. O líder convidado a participar desta pesquisa é o responsável pelo setor de Operações com a função de Supervisor. O entrevistado é um homem de 53 anos, formado em Tecnologia da Informação, com atuação no mercado de trabalho há 30 anos, trabalhou apenas em duas empresas no ramo da radiocomunicação, e está há 6 anos na atual empresa, liderando dois departamentos, o Departamento de Logística e o Departamento Técnico.

4. Resultados e Discussões

Os estudos iniciaram a partir de uma avaliação prévia e superficial no que se refere ao comportamento do líder em questão, sendo assim, no primeiro momento foi possível visualizar pontos positivos e negativos em sua gestão, sendo alguns deles a busca em motivar os funcionários; sua abertura ao diálogo e o compartilhamento de seus conhecimentos com outrem, porém identificou-se também um comportamento permissivo que abria espaço para a criação de um clima organizacional entendido como um tanto quanto 'ruim'. Na análise prévia, também se observou que ele não exerce sua autoridade como líder em momentos de necessidade, além de não delegar funções; pode-se notar que também que possui uma visão limitada quando se trata de buscar outras maneiras de resolução de problemas, apresenta passividade aos não-cumprimentos de prazos, tem dificuldade na comunicação, em determinados momentos e em dar, quando necessário, um *feedback* aos funcionários para o desempenho de suas funções.

Após essa primeira análise descritiva sobre a percepção do líder, passou-se para a etapa seguinte, aplicando a teoria sobre a cultura organizacional de Charles Handy. Baseando-se nos arquétipos criados por Charles Handy em *Deuses da Administração* - que busca agrupar características e defini-las como parte de um arquétipo baseado nos deuses gregos e suas formas de tratamento com seus seguidores - fez-se, a seguir, uma caracterização do líder baseado em alguns aspectos observados em seus comportamentos diante de situações cotidianas do ambiente de trabalho e a interação com os demais funcionários. Chegou-se a definição de que seu perfil encontra similaridades com alguns arquétipos citados pelo autor em seu livro, sendo eles os seguintes deuses: Cronos, por seu tradicionalismo nos processos operacionais; Hades, por manter o controle das informações, raciocínio lógico, previsões e imparcialidades e também de Atena; por sua prudência, sabedoria, praticidade em soluções de problemas e capacidade reflexão.

Aplicou-se também ao líder o questionário, parte integrante do livro de Handy, que possui nove questões com quatro alternativas cada. Cada questão possui quatro afirmativas onde o valor 1

representa o mais correto na visão do líder e o valor 4 representa o menos correto. Posteriormente, somando todas as respostas para se obter os resultados desejados da análise foi discutido como demonstrado logo a seguir.

Na tabela (1) abaixo, se encontram as respostas obtidas através da análise do questionário respondido diretamente pelo gestor, e a segunda tabela (2) resposta pelo funcionário, já na tabela 3, apresentase o cruzamento das respostas, também demonstradas, por meio do diagrama de Venn, como pode-se verificar a seguir.

Tabela 1: Questionário

Questionário					
Questões	1	2	3	4	Total
Gestor	10	11	10	5	36
Você	19	6	7	4	36

Fonte: Autores 2023

Na figura a seguir, visualiza-se a somatória das respostas do gestor de uma forma mais apurada, pode-se visualizar como foi respondida cada questão:

Tabela 2: do questionário

Questionário										
Questão	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Total
A	2	1	4	3	3	3	2	4	4	26
B	3	2	2	1	2	3	1	1	3	18
C	4	2	1	1	2	2	3	1	2	18
D	2	1	3	1	2	3	1	4	3	20

Fonte: Autores 2023

Na figura a seguir, pode-se visualizar o questionário respondido pelo funcionário, ligado diretamente ao gestor.

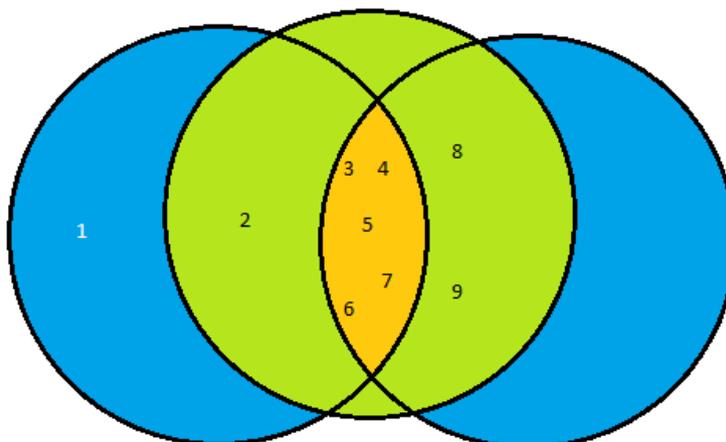
Tabela 3: do questionário

Questionário										
Questão	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Total
A	1	2	4	2	3	1	3	3	4	23
B	1	1	1	2	1	3	1	2	1	13
C	1	1	1	1	2	2	1	1	3	13
D	1	1	4	1	3	1	1	3	4	19

Fonte: Autores (2023)

Na figura, a seguir, pode-se visualizar no diagrama de Venn (figura 1), em quais questões, cujas respostas, tanto do gestor quanto as do funcionário, se cruzaram mais de uma vez com os mesmos valores dentro de cada alternativa. Por exemplo: Na questão 1, nenhuma resposta se cruzou, já na questão 2, apenas 1 resposta se cruzou, no caso a alternativa D, com o valor 1, já das questões 3 até a questão 7, os valores se cruzaram 2 vezes, mostrando que em 50% das questões, tanto gestor, quanto funcionário pensam de forma semelhante, ficando assim: questão 3- A4 e C1, questão 4- C1e D1, questão 5- A3 e C2, questão 6- B3 e C2, questão 7- B1 e D1, e as questões 8 e 9, apenas 1 das respostas dentre as 4 alternativas, coincidiram, ficando assim: questão 8- C1 e questão 9- A4, ambas representando apenas 25% de compatibilidade de ideias dentro das questões principais.

Figura 4: Diagrama de Venn



Fonte: Autores 2023

Com esses resultados obtidos, é possível classificar o gestor dentro da cultura organizacional, referente a teoria de Handy (1994), dentre os quatro deuses já mencionados. Para o cálculo, observa-se o menor resultado obtido na somatória de valores. Entretanto, ao verificar os valores, constataram-se duas notas menores no valor de 18 pontos - entre as alternativas B e C. Assim, pode-se classificar que o gestor analisado se enquadra nas culturas “Função de Apolo, e Tarefa de Atena”, de forma bem clara, uma mistura de ambos os deuses cujos resultados foram o mesmo. Curiosamente, as respostas do funcionário, também proporcionaram resultados duplicados no valor de 19 pontos - entre as letras B e C, resultando nas mesmas culturas de Apolo que tem como ponto central a análise de forma lógica e racional, assumindo a ideia de que “amanhã será igual a ontem” (HANDY, 1994 p. 21) e Atena, definido por Handy como “comando com determinação” (HANDY, 1994 p. 21).

5. Conclusão

Pode-se observar, que por meio desta pesquisa -cujos métodos de análise usados foram questionários qualitativos com suas respostas sintetizadas em um diagrama, para avaliação da gestão de uma empresa de rádio e comunicação, visando analisar o gestor em questão, além de tentar classificar na teoria de Charles Handy – agregou-se de forma *sine qua non*, para o crescimento da empresa na busca dos resultados almejados a curto e médio prazo.

Ter ferramentas de avaliação profissional tanto de gestores quanto de colaboradores, são formas indispensáveis em qualquer organização, de qualquer porte, pequeno, médio ou grande, para conseguir rastrear os pontos vulneráveis de cada célula da empresa, sem correr o risco de ter uma visão eufemista da situação ou sem correr o risco de comprometer quaisquer objetivos traçados pela alta cúpula, assim, alinhando-se à forma única com o *compliance* da empresa.

Contudo, também se pode observar que com essas ferramentas de análise qualitativas, sendo bem e devidamente aplicadas, sempre de forma a evitar tornar qualquer não conformidade que esteja instaurada em qual departamento for, essas ferramentas, bem-executadas, conseguem trazer um bem-estar aos seus colaboradores, incluindo seus gestores, já que com esse ambiente positivo, conseguem extrair a sinergia de sua equipe, da melhor maneira possível, rumo aos objetivos e além deles. Tais líderes podem, inclusive, ultrapassar as expectativas, porém, deve-se destacar que essa atmosfera tão desejada só acontece de uma forma eficaz se aplicadas essas ferramentas, caso contrário, sem a devida aplicação, a organização está fadada à estagnação ou até mesmo ao fracasso por não conseguir uma melhor performance de seus gestores e colaboradores.

Sintetizando, conseguiu-se avaliar o líder, de forma mais apurada de acordo com suas respostas e, assim, pode-se dar um retorno à empresa para que tenha a oportunidade de dar um *feedback* a esse

profissional. Desta forma, suas qualidades serão ressaltadas e este conseguirá melhorar o desempenho de sua equipe com resultados concretos de melhoria interna e externa para com o cliente.

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo, Editora Saraiva, 1994.

NOVO, Damaris Vieira; CHERNICHARO, Edna De Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de Equipes**. São Paulo, SP: FGV, 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Trad. Por Jean Pierre Marras. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de Pessoas**. Edição revisada. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática**. São Paulo, SP: Gente, 2006.