



**COMITÊ ADERJ
DE RECURSOS
HUMANOS**

"O PAPEL DO RH E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES"

**ADERJ - ASSOCIAÇÃO DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**RUA DO ARROS, Nº90, SALAS 512 A 515 - MERCADO SÃO SEBASTIÃO,
PENHA CIRCULAR, RIO DE JANEIRO**

ADERJ@ADERJ.COM.BR
BAIXE O APP "ADERJ" (ANDROID E IOS)

Após este período de pandemia, o RH não ficará recluso e desempenhará um papel ativo junto a todos os grupos de trabalho da empresa, auxiliando os gestores a liderarem suas equipes.

A DINÂMICA DA RELAÇÃO ENTRE RH E O LÍDER

“Para que o RH possa oferecer ajuda ao líder, é preciso que se posicione estrategicamente e haja diálogo entre as partes envolvidas. Esse é um conselho dos autores do livro *The Boss’s Survival Guide* (Guia de sobrevivência do chefe)”.

O RH Estratégico precisa entender os desafios da liderança. Isso inclui conhecer:

- As equipes
- Rotinas de trabalho
- As obrigações
- As metas
- Os planos de curto e longo prazo

Por outro lado os gestores precisam ser capacitados para a Gestão de Pessoas, participando de cursos e treinamentos com foco nos gestores.

Obviamente, o papel do RH não substitui o do líder. Eles se sentam juntos para planejar ações de acordo com seus objetivos estratégicos.

A execução pode ser compartilhada, ou delegada à parte que tenha mais tempo e recursos para desempenhá-la. Ambos serão responsáveis pelos resultados obtidos, e deverão analisá-los para descartar, ajustar ou manter as ações promovidas.

Dentro dessa dinâmica, o primeiro referencial da equipe continua sendo seu líder. Esse é um dos pilares da Gestão de Talentos. Porém, é interessante notar que este trabalho conjunto também aproxima o RH do restante da empresa. Ou seja, o RH torna-se um segundo referencial de confiança para os colaboradores.



A LIDERANÇA E RH NA PRÁTICA

Listamos a seguir situações comuns na empresa onde a parceria entre liderança e RH pode trazer excelentes resultados:

- Influenciar a produtividade da equipe

O setor de RH tem amplo conhecimento de técnicas para aumentar a produtividade do capital humano da empresa. Estamos falando, por exemplo, sobre as avaliações de desempenho – que permitem identificar os pontos em que o funcionário precisa melhorar seu trabalho. Outro exemplo é a capacitação dos colaboradores, que nivela estes pontos. O gestor é capaz de organizar estes tipos de ação. No entanto, é mais vantajoso para a empresa que sejam realizadas de maneira integrada com o RH. Assim, o líder pode contar com o RH para a execução dessas atividades.



Mesmo assim, é essencial que ele acompanhe o desenvolvimento e a evolução de sua equipe. Isso deve ser feito através de feedback ao RH para que sejam realizados os ajustes finos.

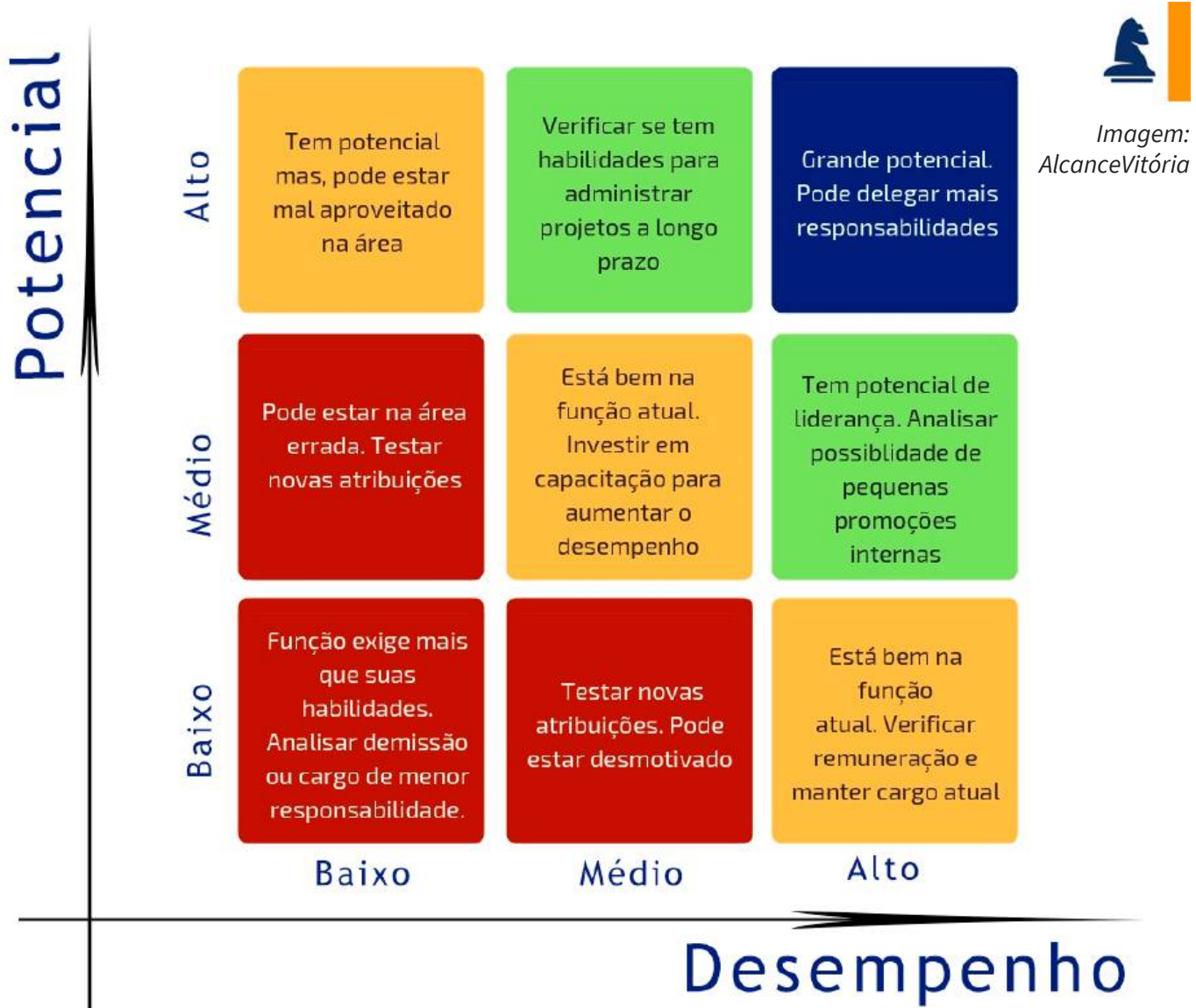
- Comunicar os valores e a cultura da empresa

Um dos fatores imperativos para determinar se uma equipe está ou não alinhada com a empresa é a compatibilidade dos valores e da cultura. Uma relação de trabalho de um colaborador que não incorpora os valores da empresa não pode dar certo e ainda pode impactar a equipe. O problema é que, em muitos casos, a empresa falha em comunicar seus valores e cultura; e o líder, por sua vez, tem dúvidas de como lidar com a situação, pois não é algo objetivo. Neste caso, o RH pode ajudar na comunicação, através de um treinamento temático, uma palestra ou recursos online (e-learning ou redes sociais corporativas).



- Analisar o perfil e potencial da equipe

Uma das dificuldades que a liderança encontra para aproveitar ao máximo a força de trabalho de sua equipe é não saber como organizá-la. Quais tarefas delegar a cada um? Qual deles possui o perfil certo para assumir um novo projeto? Se eu promover esse colaborador, para qual cargo devo encaminhá-lo? Tudo isso exige uma análise de perfil e potencial. Para isso, o setor de RH possui ferramentas e sistemas para realizar uma análise com qualidade. Podem ser utilizados métodos e ferramentas como: entrevistas, dinâmicas, testes de personalidade e psicológicos, avaliação de competências e outros métodos. Esse trabalho de análise dos colaboradores precisa ser bem feito, pois é essencial para o planejamento do futuro deles na empresa, para a retenção de talentos e para o aumento da produtividade da equipe.



LIDERANÇA E PODER

“O poder, em si, não constitui uma garantia moral, pois o poderoso pode ter a espada nas mãos, mas nem por isso é o dono da verdade e do bem !”
(Contardo Calligaris)

A liderança é uma competência de caráter relacional, isto é, pressupõe uma relação entre duas ou mais pessoas fundamentada no exercício da influência. A regra é despertar o desejo, o interesse e o entusiasmo no outro a fim de que adote comportamentos ou cumpra tarefas. Além de relacional, a liderança também pode ser situacional, ou seja, determinada pelas circunstâncias. O poder é o exercício da liderança. Em verdade, inexistem isoladamente, pois o que encontramos são relações de poder. Assim, é notório que se questione: como o poder é exercido por um líder ?

Fazendo uma compilação de diversos estudos, formulados por Salazar e Robbins (2002) entre outros, identificamos as seguintes formas de poder:

1. Poder por coerção.

Baseia-se na exploração do medo. O líder demonstra que poderá punir o subordinado que não cooperar com suas decisões ou que adotar uma postura de confronto ou indolência. As sanções podem ser desde a delegação de tarefas indesejáveis, passando pela supressão de privilégios, até a obstrução do desenvolvimento do profissional dentro da organização.



Pode ser exercido por meio de ameaças verbais ou não verbais, mas devido ao risco de as atitudes do líder serem qualificadas como assédio moral, o mais comum é retaliar o empregado, afastando-o de reuniões e eventos importantes, avaliando seu desempenho desfavoravelmente ou simplesmente demitindo-o.

2. Poder por recompensa.

Baseia-se na exploração de interesses. A natureza humana é individualista e, quase sempre, ambiciosa. Ao propor incentivos, prêmios e favores, o líder eleva o comprometimento da equipe, fazendo-a trabalhar mesmo sem supervisão. A recompensa pode ser pecuniária, ou seja, em dinheiro, ou mediante reconhecimento e felicitações públicas. O risco de se usar este expediente como principal artifício para exercício do poder é vincular a motivação das pessoas e sua eficiência a algum tipo de retorno palpável e de curto prazo, inclusive enfraquecendo a autoridade do líder.



3. Poder por competência.

Baseia-se no respeito. O líder demonstra possuir conhecimentos e habilidades adequados ao cargo que ocupa, além de atitudes dignas e assertivas. Os subordinados reconhecem esta competência e a respeitam veladamente. Um exemplo fora do mundo corporativo é a aceitação de uma prescrição médica, porque respeitamos o título do médico e seguimos seu receituário mesmo sem conhecer o profissional previamente ou o princípio ativo do medicamento.



4. Poder por legitimidade.

Baseia-se na hierarquia. A posição organizacional confere ao líder maior poder quanto mais elevada sua colocação no organograma. É uma autoridade legal e tradicionalmente aceita, porém não necessariamente respeitada. Um exemplo típico é o poder que emana do “filho do dono” que pode ser questionado, embora raramente contestado, se sua inexperiência for evidenciada.



5. Poder por informação.

Baseia-se no conhecimento. O líder, por deter a posse ou o acesso a dados e informações privilegiadas, exerce poder sobre pessoas que necessitam destas informações para realizar seus trabalhos. Note-se que o mero acesso a informações valiosas é suficiente para conferir poder a estas pessoas.



6. Poder por persuasão.

Baseia-se na capacidade de sedução. O líder usa de argumentos racionais e/ou emocionais para envolver e convencer seus interlocutores da necessidade ou conveniência de realizarem certas tarefas, aceitarem decisões ou acreditarem em determinados projetos. Trabalha com base em aspectos comportamentais buscando ora inspirar, ora dissuadir os subordinados, de acordo com os objetivos pretendidos.



7. Poder por ligação.

Baseia-se em relações. O líder apropria-se de sua rede de relacionamentos para alcançar favores ou evitar desfavores de pessoas influentes. Em tempos de desenvolvimento das chamadas redes sociais, ampliar e usar relações interpessoais constitui vantagem comparativa significativa.



8. Poder por carisma.

Baseia-se na exploração da admiração. O líder adota um estilo envolvente, enérgico e positivo e alcança a obediência porque seus liderados simplesmente gostariam de ser como ele. As pessoas imitam-no, copiam-no, admiram-no com a finalidade de identificação.



“Apesar de diversas colocações e posturas adotadas, não devemos idealizar uma forma de poder específica. Não há certo ou errado, mas sim o adequado. O RH deverá trazer orientações para que o líder saiba como, onde e quando exercer seu poder de acordo com o perfil dos subordinados, das circunstâncias e de seus objetivos. O profissional de RH deve demonstrar ao líder que, assim como o poder carismático ou por recompensa podem proporcionar maior adesão e atração por suas ideias, da mesma maneira o poder legítimo ou por coerção podem acarretar resistência por parte dos subordinados”.

Fontes:

Estudos de Liderança da FGV, FDC e textos do Prof. Tom Coelho sobre Construir o Equilíbrio Pessoal e Profissional”.