



Como maximizar a produtividade de seus funcionários

rh Robert Half®

SOBRE A EMPRESA

Fundada em 1948, a Robert Half foi a primeira empresa de recrutamento especializado a oferecer profissionais qualificados para a área financeira. Hoje, após 60 anos de experiência em recrutamento, a Robert Half possui um leque de especialidades ampliado e contrata profissionais para as áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, engenharia, tecnologia, marketing e vendas.

Maior empresa de recrutamento especializado do mundo e com um faturamento que evoluiu de US\$ 7 milhões em 1986 para US\$ 4,6 bilhões em 2007, a Robert Half possui ações listadas na bolsa de Nova York e está presente no índice S&P 500, que lista as 500 empresas de maior valor nos Estados Unidos. Com mais de 360 escritórios e 12000 colaboradores no mundo, a Robert Half recém-iniciou suas operações no Brasil, com escritórios localizados em São Paulo e no Rio de Janeiro, que servem de base também para processos de recrutamento na América Latina. Para mais informações sobre a Robert Half, visite www.roberthalf.com.br.

COMO MAXIMIZAR A PRODUTIVIDADE DE SEUS FUNCIONÁRIOS

TORNE O AMBIENTE DE TRABALHO MAIS HUMANO.....	2
CONTRATE EFETIVAMENTE	2
ALOQUE SEUS FUNCIONÁRIOS ESTRATEGICAMENTE	2
DESCREVA OS OBJETIVOS	2
DELEGUE SEMPRE QUE POSSÍVEL	2
MOTIVE OS FUNCIONÁRIOS A DAR OPINIÕES E CORRER RISCOS.....	2
DIVULGUE AS METAS DA EMPRESA.....	3
PROMOVA AS PESSOAS DE DENTRO.....	3
DÊ O EXEMPLO APROPRIADO	3
MOTIVE COM UMA “CENOURA”, NÃO COM UM “PORRETE”	3
PERMITA UM POUCO DE “JOGO DE CINTURA” NOS PROJETOS.....	3
ELOGIE FREQUENTEMENTE	3
CRITIQUE COM TATO	3
FALE A VERDADE.....	4
DIGA “NÃO” COM TATO	4
AS RECOMPENSAS PODEM VARIAR	4
NÃO DEIXE DE DAR VALOR AOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO	4
ATRIBUA RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS.....	4
LIVRE-SE DAS “LARANJAS PODRES”	4
NÃO “FAÇA VISTA GROSSA” PARA AS TAREFAS DESAGRADÁVEIS	4
CONTROLE O “DESPERDÍCIO DE TEMPO”	4
RECONHEÇA OS SINAIS DE UM AMBIENTE DE TRABALHO IMPRODUTIVO.....	5
CONVOQUE REUNIÕES APENAS QUANDO NECESSÁRIO	5
SEJA CONSISTENTE.....	5
MOSTRE UM INTERESSE SINCERO NAS PESSOAS QUE TRABALHAM PARA VOCÊ.....	5
APRENDA COM AS PESSOAS QUE DEIXAM A EMPRESA.....	5
ADMITA SEUS ERROS	5

TORNE O AMBIENTE DE TRABALHO MAIS HUMANO

As pessoas trabalham com mais afinco e eficácia em um ambiente de trabalho humanizado. A maneira de criar um ambiente deste tipo não é mistério: trata-se simplesmente de um ambiente onde os gestores reconhecem e respeitam a necessidade de tratar cada funcionário como um indivíduo. Alguns dos elementos básicos são:

- Condições de trabalho saudáveis e agradáveis
- Salários e benefícios compatíveis com os oferecidos pelas outras empresas
- Comunicação aberta entre gestores e funcionários
- Oportunidades de crescimento na carreira
- Compromisso claro com a educação e as boas maneiras

CONTRATE EFETIVAMENTE

Tome o tempo que for necessário e se esforce para contratar a melhor pessoa possível para cada vaga de emprego disponibilizada na sua empresa. Ao considerar os candidatos, dê importância especial às realizações passadas de cada um, ao invés de olhar apenas suas credenciais. Dê mais atenção ao que os candidatos realizaram em seus empregos anteriores, e não tanto às responsabilidades do cargo. Mais uma coisa: não deixe de reconhecer virtudes básicas, como a sinceridade e o caráter.

ALOQUE SEUS FUNCIONÁRIOS ESTRATEGICAMENTE

Existe uma linha muito tênue entre dar trabalho demais aos seus funcionários e não ocupá-los o suficiente. No entanto, mantenha em mente que a maioria das pessoas tende a utilizar seu tempo de forma mais eficiente quando estão ocupadas do que quando estão ociosas. Por isso, antes de preencher uma vaga ou acrescentar uma pessoa ao seu quadro de funcionários em tempo integral, confira se os seus funcionários atuais são capazes de realizar o serviço. Outra opção é

considerar a possibilidade de contratar um funcionário temporário, para determinar se você realmente precisa de uma pessoa a mais trabalhando em período integral.

DESCREVA OS OBJETIVOS

Um dos motivos mais comuns e freqüentemente negligenciados para trabalhos não serem executados adequadamente é que os funcionários nem sempre recebem orientações e objetivos claros. Ao atribuir uma tarefa, dê o maior número de detalhes que você puder. Mantenha em mente que muitos funcionários não se sentem à vontade para fazer perguntas, por terem medo de parecerem incompetentes.

DELEGUE SEMPRE QUE POSSÍVEL

Atribuir uma tarefa é uma coisa, mas responsabilizar a pessoa completamente pela sua execução bem-sucedida é outra. Ao delegar uma tarefa, sempre existe algum risco do funcionário não executá-la exatamente da maneira que você quer. Pior ainda, ele pode querer que você tome todas as decisões. No entanto, você nunca maximizará a produtividade dos seus funcionários se não estiver disposto a assumir este risco.

MOTIVE OS FUNCIONÁRIOS A DAR OPINIÕES E CORRER RISCOS

Não pense que seus funcionários expressarão suas preocupações espontaneamente. Ao invés disso, busque ativamente comentários, observações e sugestões. Isso envolve muito mais do que simplesmente disponibilizar uma “caixa de sugestões”. Adote uma política de “portas abertas” para que os seus funcionários possam facilmente falar com você, e tente sempre abordar imediatamente as preocupações levantadas por eles.

Lembre-se de recompensar pessoas que correm riscos, não apenas aquelas que fornecem resultados. Mostre aos funcionários que você valoriza os riscos calculados e entende que erros ocasionais são inevitáveis. Dê liberdade o suficiente para que seus funcionários desenvolvam todo o seu potencial.

DIVULGUE AS METAS DA EMPRESA

Seus funcionários devem conhecer as metas de curto e longo prazo da empresa. Destaque estas metas em publicações da empresa, no quadro de avisos dos funcionários ou em cartazes. Motive as pessoas ou os departamentos a estabelecerem metas e envolvem seus funcionários neste processo.

PROMOVA AS PESSOAS DE DENTRO

Com raras exceções, a maioria das empresas de sucesso promovem as pessoas de dentro. Isso não significa que você nunca deva contratar alguém de fora, já que isso depende do cargo e dos indivíduos envolvidos. A questão aqui é a política. Promover as pessoas de dentro aumenta a moral e simplifica os seus procedimentos de contratação. Mas buscar alguém de mercado, quando existem talentos em casa, pode afetar a moral da empresa e criar uma atmosfera de rivalidade entre o novo funcionário e os antigos.

DÊ O EXEMPLO APROPRIADO

O velho ditado “faça o que eu digo, não faça o que eu faço” também não funciona bem no meio empresarial. Os gestores devem dar o exemplo dos padrões que se espera que os funcionários cumpram, especialmente a pontualidade, aparência, cortesia com os colegas e disposição para trabalhar horas extras quando necessário. Poucas coisas motivarão os funcionários mais do que ver o chefe ajudando nas tarefas corriqueiras num momento de alta pressão. Por outro lado, não peça a seus funcionários que façam algo que você mesmo não faria.

MOTIVE COM UMA “CENOURA”, NÃO COM UM “PORRETE”

Ao tentar motivar os seus funcionários, a intimidação só ajudará a melhorar a produtividade no começo, pois para a maioria dos funcionários, a tática do medo não é produtiva a longo prazo. Utilize-a apenas em casos especiais, como quando um funcionário

está prestes a ser dispensado e precisa começar a mostrar resultados para salvar seu emprego.

PERMITA UM POUCO DE “JOGO DE CINTURA” NOS PROJETOS

Todo projeto precisa ter um prazo. O prazo deve ser razoável o suficiente para que os funcionários não se sintam sobrecarregados, mas não distante a ponto de incentivar a procrastinação. Quando os prazos são curtos demais, muitas pessoas simplesmente desistem. Uma boa idéia é estabelecer prazos intermediários para projetos de longo prazo, de forma a acompanhá-los periodicamente. Quando possível, deixe que seus colaboradores indiquem quais os prazos mais adequados e factíveis. Trazê-los para a etapa de planejamento acaba gerando um comprometimento maior.

ELOGIE FREQUENTEMENTE

Elogie os seus funcionários sempre que eles merecerem. Não se preocupe, elogiá-los muito não os tornará preguiçosos. A maioria das pessoas respondem bem a elogios, trabalhando com ainda mais afinco. Por outro lado, pessoas que trabalham duro, mas não se sentem reconhecidas, provavelmente diminuirão seus esforços, por concluírem que os gestores “não dão a mínima”.

CRITIQUE COM TATO

Se os seus funcionários estiverem trabalhando de forma insatisfatória, comunique isso a eles, mas faça-o com cuidado e tato. Em primeiro lugar, nunca critique um funcionário na presença dos colegas de trabalho dele. Em segundo lugar, suavize a crítica, centrando a discussão em desempenho e não na pessoa.

FALE A VERDADE

A produtividade raramente progride em uma atmosfera infestada de boatos e desconfiança. Mantenha seus funcionários informados sobre quaisquer problemas que possam afetá-los (eles vão acabar descobrindo de uma forma ou de outra). Crie grupos de discussão entre gestores e funcionários, nos quais estes tenham a oportunidade de expressar suas próprias preocupações e opiniões quanto aos problemas da empresa.

DIGA “NÃO” COM TATO

Sempre que você for recusar um pedido feito por um funcionário – seja um pedido de aumento, dia de folga ou alguma mudança nas condições de trabalho –, tome cuidado para que a sua forma de recusar não desagrade o funcionário ainda mais do que o “não” em si. Sempre explique a sua decisão e escolha as palavras de forma a não constranger o funcionário que fez o pedido. Principalmente, se isso for feito em público.

AS RECOMPENSAS PODEM VARIAR

As pessoas desempenham melhor quando seus esforços são recompensados – mas estas recompensas não precisam necessariamente ser financeiras. Dias adicionais de folga, elogios em publicações da empresa ou a oportunidade de expandir as responsabilidades no cargo são apenas três exemplos de recompensas não-financeiras.

NÃO DEIXE DE DAR VALOR AOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Certifique-se de que os treinamentos escolhidos estejam ensinando às pessoas novas habilidades, e não apenas demonstrando-as. Garanta também que os cursos de treinamento estejam adaptados aos mais novos, mas que ainda assim despertem o interesse dos mais velhos.

ATRIBUA RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS

Quanto mais pessoas compartilham a responsabilidade por um determinado projeto, mais tempo elas levarão para completá-lo. O trabalho em grupo é uma dinâmica importante no meio empresarial, mas garanta que cada indivíduo dentro de um grupo tenha responsabilidades claramente definidas.

LIVRE-SE DAS “LARANJAS PODRES”

Bastam algumas poucas “laranjas podres” para interferir na produtividade e no clima de um departamento inteiro. Por isso, independentemente do quanto eles sejam talentosos, funcionários cujas atitudes e cujos hábitos dão um mau exemplo para os outros devem ser intimados a “entrar na linha ou procurar novos horizontes”.

NÃO “FAÇA VISTA GROSSA” PARA AS TAREFAS DESAGRADÁVEIS

Aceite o fato de que nem todos os projetos agradarão aos seus funcionários. Por isso, quando tiver que atribuir tarefas desagradáveis, prepare seu pessoal com antecedência. Pense, também, na possibilidade de contratar um funcionário temporário para ajudar. Bons funcionários temporários estão geralmente contentes em fazer o trabalho que as suas melhores pessoas não querem.

CONTROLE O DESPÉRDIO DE TEMPO

Milhões de horas são perdidas em todas as empresas quando os funcionários propositalmente fazem mau uso de seu tempo. Desperdiçar tempo inclui ser excessivamente sociável com os colegas, cuidar da vida pessoal ou simplesmente não fazer quase nada. Para minimizar o desperdício de tempo, siga estas orientações:

- Estabeleça uma política para combater o desperdício de tempo e, antes de contratar novos funcionários, garanta que eles conheçam e compreendam esta política.

- Motive os funcionários a dar idéias para combater o desperdício de tempo e recompense aqueles cujas sugestões forem aceitas.
- Reveja cuidadosamente as suas políticas de horas extras e acompanhe-as de perto. (Alguns funcionários poderão “enrolar” propositalmente durante o expediente normal, para forçar a obtenção de horas extras).

RECONHEÇA OS SINAIS DE UM AMBIENTE DE TRABALHO IMPRODUTIVO

Muitas empresas só percebem que há problemas quando as falhas de produtividade alcançam proporções muito grandes. Para evitar isso, você precisa ficar atento para os sintomas iniciais:

- Alto nível de absenteísmo
- Aumento sensível do número de reclamações feitas por funcionários
- Piora sensível na aparência do escritório
- Aumento de indisciplina
- Interrupção da comunicação entre funcionários e gestores.

CONVOQUE REUNIÕES APENAS QUANDO NECESSÁRIO

Dizem que “o sucesso de uma empresa é inversamente proporcional ao número de reuniões que ela convoca”. Antes de convocar uma reunião formal, determine se ela é realmente necessária. A regra é simples: convoque uma reunião apenas quando houver questões significativas a serem discutidas.

É igualmente importante manter as reuniões breves e objetivas. Ter uma pauta definida ajuda a evitar que as pessoas fujam do tópico a ser discutido. Além disso, estabeleça um limite de tempo para cada reunião.

SEJA CONSISTENTE

Na medida certa e sem ser rígido, seja consistente e coerente na maneira de lidar com todas as pessoas. Mesmo que seja necessário adaptar seu estilo de liderança a cada indivíduo, garanta que as regras que se aplicam a uma pessoa também sejam as mesmas para todos os outros que estão em cargos semelhantes.

MOSTRE UM INTERESSE SINCERO NAS PESSOAS QUE TRABALHAM PARA VOCÊ

Busque saber o suficiente sobre os seus funcionários, para poder interagir com eles em um nível pessoal. Sem se intrometer muito, pergunte sobre seus hobbies ou qualquer outra coisa de sua vida familiar que possa criar uma “ligação” adicional entre você e eles. Mostre preocupação e compaixão quando um funcionário ou um membro de sua família estiver passando por uma crise pessoal. Quando você realmente passar a conhecer bem os seus funcionários, você poderá oferecer ajuda ou um dia de folga. Eles apreciarão o seu interesse e preocupação.

APRENDA COM AS PESSOAS QUE DEIXAM A EMPRESA

Entrevistas de saída com funcionários que abandonam o emprego podem fornecer insights sobre problemas da empresa, os quais você não conseguiria de outra fonte. O gestor que estiver mais alto na hierarquia e que conviver com aquele funcionário em particular deverá conduzir a entrevista de saída. Mantenha em mente, no entanto, que o ex-funcionário pode estar tomando uma atitude exagerada e que seus comentários, tomados isoladamente, podem não ser objetivos.

ADMITA SEUS ERROS

Quando você cometer um erro, não tente escondê-lo de seus funcionários. Isso apenas os motivará a fazer o mesmo. Lembre-se de que ninguém espera a perfeição – nem mesmo do chefe.

www.roberthalf.com.br

rh Robert Half®