



## Agilidade econômica

Ações da JUCERJA otimizam processo de abertura de empresas no Rio de Janeiro, auxiliando o desenvolvimento econômico fluminense

# Avaliação de produtividade

Medir desempenho motiva funcionários e garante a qualidade de serviços e produtos para o cliente final

**Saber como avaliar o desempenho dos funcionários pode ajudar a melhorar a produtividade das equipes, mas não se trata apenas de avaliar estatísticas, vai além, segundo especialistas. Envolve avaliação, treinamento, reconhecimento e recompensa.**

Além das grandes organizações, pequenas e médias empresas dos mais diversos setores também lançam mão de ferramentas de mensuração. Quem lida com a área de serviços, por exemplo, sabe o quanto as pessoas têm forte impacto no resultado final do trabalho.

Para a vice-presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio de Janeiro (ABRH/RJ), Solange Musa, medir o desempenho dos trabalhadores deve ser visto de forma natural nas companhias. "Avaliar, comparar e julgar faz parte do dia a dia da sociedade e das relações de trabalho nas organizações," analisa a especialista.

Segundo ela, interessa a todos os segmentos avaliar os funcionários. "É fundamental fazer o balanço final do que foi investido nos negócios - em tecnologia, na estrutura, em pessoas - e o resultado alcançado. O que varia é o grau de formalidade e complexidade que cada ramo empresarial adota na avaliação," registra Solange.

## A importância de avaliar

**É fato que os profissionais se sentem mais respeitados quando são avaliados e têm seu desempenho reconhecido. Aqueles menos eficientes devem receber treinamento e os mais produtivos**

**devem ser recompensados com planos de carreira entre outras alternativas, de acordo com o perfil de cada empreendimento.**

De acordo com Rosa Bernhoeft, especialista em Liderança e Gestão de Pessoas, algumas organizações, têm mais preocupação com as métricas. "Os setores da economia que mais se preocupam em medir desempenho são aqueles que priorizam padrões de qualidade nos seus produtos e certificações."

Nesse grupo, incluem-se empresas da área de serviços, medicamentos, tecnologias entre outros, "nos quais há exigência na capacitação e no comprometimento dos profissionais com o produto final," pontuou Rosa.

Para o especialista em Gestão de Carreira e Recolocação Profissional, Cláudio Riccioppo, qualquer companhia que queira se manter e crescer no mercado preocupa-se em medir o desempenho de seus colaboradores. "Estamos em um mundo muito competitivo onde não há espaço por muito tempo para quem não entrega altos resultados," arrematou o especialista.

## Técnicas de avaliação

**Existem muitos métodos e ferramentas para medir desempenho. Na visão da vice-presidente da ABRH/RJ, a construção de um clima de abertura, valorizando diálogos francos e um múltiplo olhar sobre a performance de equipes e indivíduos também são desejáveis.**



Uma alternativa apontada por Cláudio Riccioppo é o método 360 graus, também citado por Solange Musa. Ele explica que, a partir dessa ferramenta, a produtividade do funcionário é avaliada por todos com quem ele trabalha ou interage pessoalmente, incluindo superiores, clientes e fornecedores.

Nesse viés, Solange sugere um mix que inclui processo de feedback e diálogo; investimento em treinamento e desenvolvimento das pessoas; processo de crescimento na carreira e a remuneração associada; avaliação do comportamento; processos de reconhecimento e recompensa e processo de mapeamento de competências. "O objetivo é viabilizar um maior comprometimento com os resultados desejados," frisa a especialista.

## Estímulo

Na opinião da especialista da ABRH/RJ, o diálogo é a chave para lidar com o baixo desempenho independentemente da origem do problema. "Pode ser algo passageiro, fruto de debilidade na saúde física e mental do empregado. Uma vez retomado o equilíbrio, a pessoa volta a ter uma boa performance. Também pode ser fruto de inadequação do estilo e da forma de atuação dos líderes, gerentes ou supervisores", avalia Solange Musa.

Rosa Bernhoeft destaca que, para estimular um funcionário a buscar alto desempenho, é necessário reconhecer e fortalecer seus pontos positivos, sinalizar porque a entrega dele é importante e qual o impacto no resultado de sua área de atuação, equipe ou empresa e apontar caminhos para ele evoluir e se desenvolver.

Nessa perspectiva, Cláudio Riccioppo, acredita que conversar e aproximar-se do colaborador, valorizando as pequenas conquistas, estimula que ele queira receber isso constantemente. "Substituir a mão-de-obra não deve ser a primeira opção. Mas, jogar infinitamente álcool onde jamais há brasa não traz fogo alto. Opto, em última instância, pela substituição do funcionário pelo bem maior do grupo", arremata.

## Baixa produtividade prejudica a equipe

**Solange Musa reconhece que um quadro de baixa performance sem uma gestão cuidadosa pode ser nocivo ao ambiente de trabalho.** "Antes de tomar medidas mais drásticas, existe uma sequência a ser observada. Identificar a origem da baixa performance e aplicar o 'remédio' adequado. Criar oportunidade e

condição de mudança de postura a partir do diálogo e novos acordos, são ações recomendáveis”, complementou a especialista.

Na opinião de Cláudio Riccioppo, o colaborador que não entrega resultados pode estar mal treinado, o que reflete não somente no grupo, mas também e até principalmente na entrega ao cliente final, o que traz prejuízos por inteiro. “O departamento de recursos humanos precisa atuar rápido para reverter essa situação, pois isso pode gerar reflexos no comportamento do grupo e em seus resultados”, pontuou.

## Quando um trabalha mais do que o outro

**Se um funcionário trabalha menos do que o outro, está sobrecarregando a equipe ou um colaborador específico, gerando desequilíbrio. É possível identificar diferenças mensurando habilidades, comportamento, resultados e competências segundo Solange Musa.** Para Rosa Bernhoeft, é importante estabelecer padrões de desempenho para diferenciar os membros da equipe. O gestor terá que sinalizar o que espera de todos e assim poder diferenciar um profissional de outro.

“Os números falam por si só”, destaca Cláudio Riccioppo. “Se ambos os colaboradores possuem a mesma função e entregam resultados de forma constante diferen-

te, a simples comparação entre eles já permite a identificação”, acentua. A seu ver, no entanto, não se pode avaliar resultados em um comparativo semanal ou de um mês. “Oscilações de produtividade ocorrem com todas as pessoas, mas é fácil medir quando em meses diferentes o comparativo apresenta resultados diferentes alcançados”, enfatizou o especialista.

## Home office

Nesse modelo de trabalho, o importante é um acordo entre o gerente e o subordinado de entregas e prazos. “O foco está mais na tarefa do que no comando e controle do empregado,” ressalta Solange Musa.

Riccioppo avalia que é possível medir a produção por unidade de tempo, prazos e metas cumpridas. Aponta também para métricas como número de visitas no site, nível de satisfação do cliente, aumento de vendas. “A empresa pode também fatiar a tarefa em algumas etapas e acompanhar o tempo e a qualidade da entrega de cada fase”, sugere.

Para Solange Musa, “políticas que privilegiem o respeito às pessoas e às diferenças, que fomentem o diálogo, a transparência e a confiança, que alavancam o crescimento das pessoas e o compromisso do todo com os resultados de forma humanizada, são muito favoráveis a construção de uma produtividade saudável,” finaliza. ■

