



10 DICAS

PARA GERENCIAR O
COMPORTAMENTO
DOS COLABORADORES

10 DICAS

PARA GERENCIAR O COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES

O comportamento dos colaboradores de sua empresa é algo que pode agir a seu favor ou contra você, é tudo uma questão de gerenciar cada um dos perfis de forma sábia e paciente e, sobretudo, conhecer e saber lidar com as particularidades de cada um.

ÍNDICE

3

Introdução

4

Capítulo 1 | Identifique os perfis de cada um

6

Capítulo 2 | Conscientize as lideranças

8

Capítulo 3 | Identificação de focos de conflito

28

Conclusão

Partindo dos quatro perfis comportamentais básicos, você pode não apenas gerenciar funcionários individualmente, mas criar equipes vencedoras e impulsionar seu negócio, sem a necessidade de pesados programas de reciclagem, estratégias sem fim de Recursos Humanos ou, pior ainda, rodadas de substituição e recolocação de profissionais.

Separamos **10 dicas** básicas que irão acelerar a **produtividade** em sua empresa e criar um ambiente e uma cultura empresarial que não apenas **beneficiará** seus colaboradores e os respectivos gestores, mas principalmente **o seu bolso**, criando um horizonte de resultados e também de tranquilidade.

01

IDENTIFIQUE OS PERFIS DE CADA UM

Antes de seguir em frente, é essencial que você conheça a fundo o perfil de cada funcionário. É claro que o dia a dia e a convivência criam laços que fazem com que você passe a notar e absorver as particularidades de cada um. Contudo, não é sempre que você tem tempo para tudo isso, e além do mais, a depender do tamanho de seu negócio e da equipe envolvida, manter contato com cada colaborador não é apenas uma tarefa difícil, mas uma verdadeira missão impossível.

Existem ferramentas que permitem que você acesse o perfil de cada um desses funcionários individualmente, de forma rápida e ágil, sem a necessidade de paradas e interrupções. De forma rápida e prática, você passará a saber muito sobre cada uma das pessoas que fazem a sua empresa girar (ou impedem que ela mantenha seu movimento).

A partir do questionário, você terá seus colaboradores separados em quatro grupos principais distintos: **comunicadores, executores, planejadores e analistas**. Além disso, o sistema ainda aponta uma série de reações e posicionamentos que cada um deles tende a tomar em diversas circunstâncias – uma ferramenta ideal para prever e planejar.

02

CONSCIENTIZE AS LIDERANÇAS A RESPEITO DA IMPORTÂNCIA DOS PERFIS

Não basta que você mesmo dê atenção ao quanto os perfis dos colaboradores podem ser úteis na hora de planejar e organizar. Seus líderes e gestores precisam estar cientes de que essa é uma ferramenta a ser utilizada não apenas em intermináveis reuniões e discussões, mas também no dia a dia, na hora de distribuir tarefas, cobrar resultados, orientar pessoal e realizar e executar planos.

O primeiro passo de uma reestruturação sempre começa com uma boa comunicação por parte dos gestores. Tenha certeza de que todos eles estão cientes dos resultados dos testes de perfil comportamental e que saibam como utilizar essas informações em suas respectivas áreas.



03

IDENTIFICAÇÃO DE FOCOS DE CONFLITO

Quando mal geridos, profissionais de perfis radicalmente distintos ou mesmo de perfis iguais, porém excessivamente competitivos, podem entrar em conflito.

O uso dos perfis pode, inclusive, apontar esses focos de conflito antes mesmo que problemas possam aparecer.



Tente identificar, segundo o posicionamento e perfil de cada funcionário, quais são as áreas em que há maiores probabilidades de ocorrer conflitos. A partir da identificação e separação de cada foco, alerte as lideranças da área e **ofereça informações sobre como lidar com cada tipo de profissional**, de modo a sanar conflitos que possam estar em curso ou evitar choques futuros.

04

PROMOVA O
EQUILÍBRIO

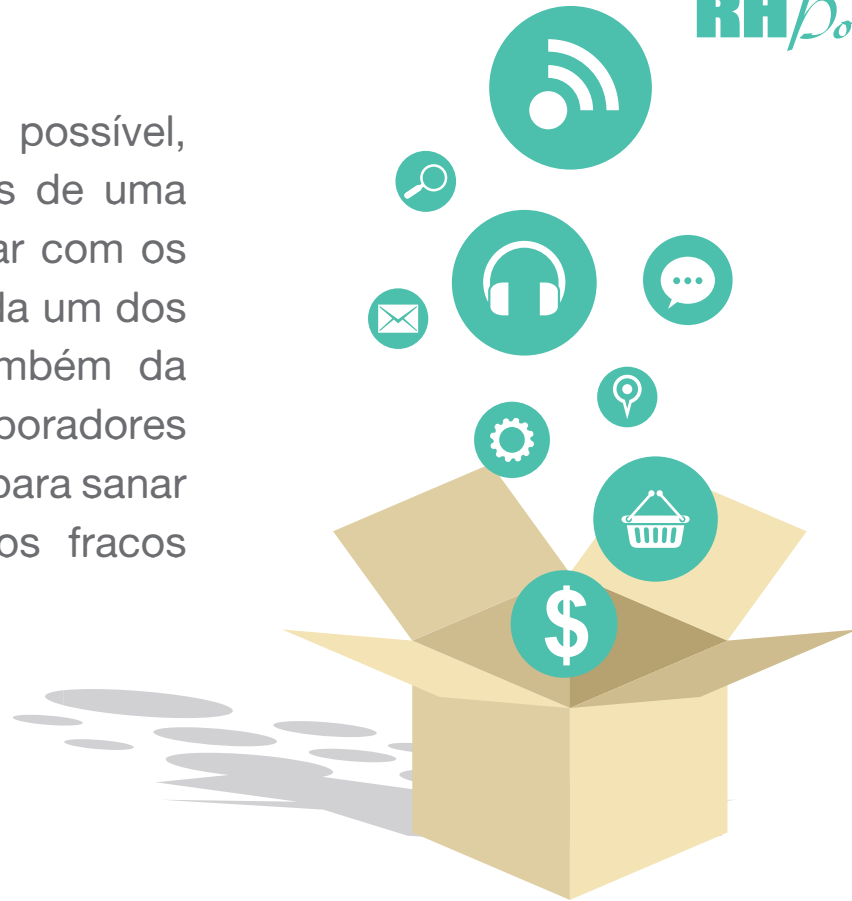
Não importa de que área estejamos falando – **o segredo da produtividade e dos resultados está no equilíbrio.**

Setores cujos funcionários tenham perfis praticamente idênticos tendem a falhar na realização de alguns tipos de tarefa.

Áreas predominantemente analíticas dificilmente comunicarão suas necessidades ou conquistas ao restante da empresa. Áreas nas quais o planejamento seja majoritário podem deixar de entregar tarefas com velocidade e ter dificuldades na hora de improvisar soluções, além de perder em termos de criatividade.

Setores nos quais a execução é praticamente uma regra podem estar deixando de lado alguns detalhes importantes em nome de metas que, apesar de atingidas, criam “gaps” em seu processo que podem trazer dificuldades posteriores. Outros segmentos ainda podem estar minimizando a importância de outros departamentos em favor de seu próprio trabalho, criando “ilhas” de comunicadores dentro da empresa, ótimos com números e vendas, porém ruins na hora de trabalhar em conjunto.

No melhor cenário possível, cada uma das áreas de uma empresa pode contar com os pontos fortes de cada um dos perfis, dispondo também da presença de colaboradores com perfis distintos para sanar e resolver os pontos fracos dos demais.



05

INCENTIVE O AUTOCONHECIMENTO

Permita que seus funcionários tenham tempo de pensar em seus próprios objetivos e criar rotas de autorrealização que caminhem juntamente com o sucesso de seu negócio. Em alguns casos, bastará abrir espaço para que esses colaboradores possam seguir até um próximo nível.

Entretanto, em outras situações você talvez tenha de intervir, garantindo que as pessoas possam ser ouvidas e ter seus anseios e desejos atendidos, dentro das suas limitações como empresário.

Palestras, sessões de coaching, vivências em outros departamentos e unidades da empresa. Tudo isso reforça laços e cria um ambiente de lealdade, onde seus colaboradores não produzem apenas em troca de um salário, mas sim em troca de conhecimento e de respostas que você possa dar.

06

REAVALIE FUNÇÕES

Conhecendo os perfis de cada um dentro da empresa, você começará a perceber que algumas pessoas simplesmente não se encaixam em suas funções atuais, porém parecem ser peças-chave em outras funções e tarefas com as quais têm mais afinidade. Muitas dessas pessoas jamais pararam para pensar até que ponto uma troca de posições ou simplesmente uma mudança nas descrições de cada cargo, mesmo porque essa é uma incumbência sua ou de seus gestores.

Note que estamos falando de funções: ninguém sugeriu que você troque um advogado por engenheiro. Trata-se aqui de avaliar as rotinas de trabalho ou tarefas desempenhadas por cada e seu nível de afinidade com o perfil comportamental apontado. Claro que também não há “preto-no-branco” – algumas pessoas possuem grande produtividade mesmo quando realizando algumas tarefas que contrariam seu perfil, por isso é preciso reavaliar cada função com cuidado, considerando sim a óptica de cada perfil apontado, mas também avaliando o desempenho atual do funcionário em cada uma das tarefas estudadas.

Ao final desse trabalho, assim como em rotinas envolvidas nos trabalhos de certificação ISO 9000 e outros, é bom possuir uma descrição resumida de cada uma das funções que estão sendo pesquisadas. Isso facilitará na hora de redistribuí-las ou simplesmente medir a performance de cada colaborador nelas.

07

PERFIS DEPARTAMENTAIS

Com todos os perfis à mão, você pode desenvolver um exercício muito interessante: **encontrar os perfis predominantes em cada um dos departamentos** da empresa e colocá-los à prova em relação ao que se espera de fato de cada um desses setores.

Defina metas em relação aos perfis de cada equipe, envolvendo possibilidade de futuras contratações. Áreas mais criativas devem ter mais comunicadores, assim como segmentos operacionais precisam de bons executores. Em áreas que exijam um pensamento a longo prazo, você precisará de planejadores, e finalmente seus analistas precisam assumir aquelas tarefas que envolvem números e planilhas intermináveis.

A ideia aqui é “subir para o próximo degrau”. Uma vez que você já avaliou bem cada funcionário de modo individual e, com isso, pode reavaliar suas funções e tarefas que desempenha, é hora de utilizar essa conquista para subir ao próximo nível, avaliando o desempenho e as características “médias” de cada departamento, fazendo ajustes que julgue necessários

e verificando perfis predominantes e níveis de equilíbrio em cada setor dentro de sua empresa.

Extrapolando mais ainda, uma vez que cada departamento tenha seu “perfil médio” determinado, será possível analisar a interação entre esses departamentos, com base em suas características predominantes. Esse tipo de análise pode apontar possibilidades de choque entre departamentos, falhas de comunicação e suas razões, problemas de produtividade em tarefas realizadas por múltiplos setores e muito mais, dependendo dos processos envolvidos na atividade de sua empresa.

08

ARQUIVE DADOS

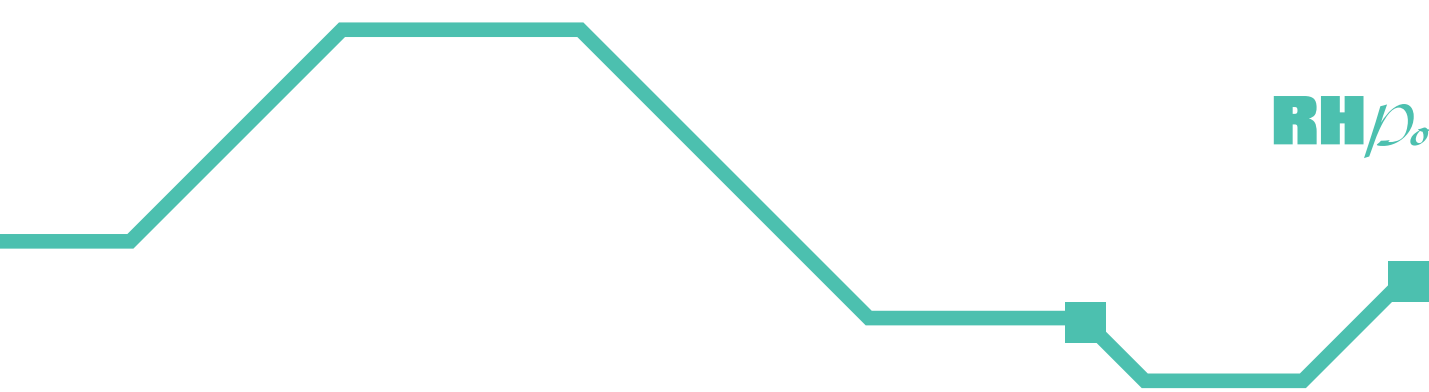
Não adianta apenas realizar um estudo abrangente sobre o comportamento de seus colaboradores – você tem de arquivar todos os resultados e testes de modo a poder acessá-los sempre que equipes sofrerem mudanças, funcionários deixem a empresa ou reestruturações tomem corpo na companhia.

Os dados devem ser arquivados de modo organizado, sempre com back-ups, para posterior consulta e até comparação com outros resultados e aplicações realizadas de modo periódico. As pessoas dificilmente mudam seus perfis de modo radical, porém tendem a ajustar suas próprias personalidades quando novas entradas são abertas.

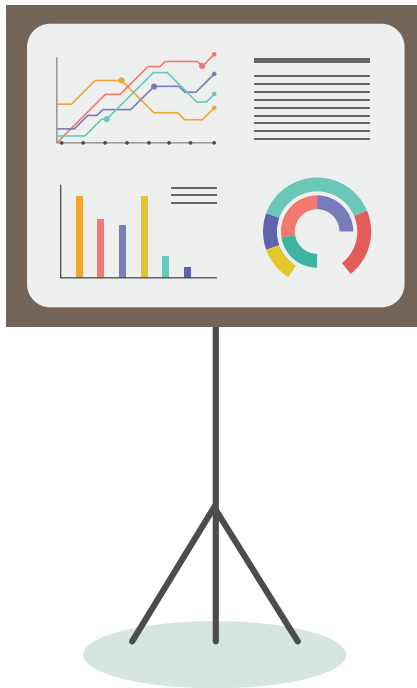
09

TRANSFORME
CONSTATAÇÕES EM
DADOS

Estamos na era das “métricas” nas empresas e do big data. Tudo é transformado em gráficos e dados para comparação e análise posterior. Não adianta apenas identificar o perfil comportamental de seus funcionários e atribuir-lhes novas funções e posições com base neles: **é preciso medir e comparar desempenhos, guardando todos esses resultados para referência posterior.**



A aplicação desses, por sinal, que leva a conclusões rápidas e padronizadas, é algo que beneficia a criação de bancos de dados complexos sobre os números relativos à performance de equipes dentro do seu negócio. A ideia aqui é manter comparações ativas, que possam ser analisadas a cada nova alteração e atualizadas a cada período de reaplicação dos testes. Com base nesses dados **será possível determinar**, em cada novo anúncio de vagas ou substituição de pessoal, **exatamente o perfil que cada candidato deverá possuir para levar o desempenho da companhia ao máximo.**



Faça questão de compartilhar, inclusive, todos os dados, relatórios e números com as chefias de cada um dos departamentos de sua empresa. Desse modo, eles não terão apenas argumentos sólidos para imprimir modificações e novas estratégias a seus times, mas também poderão ver claramente os resultados de cada uma de suas atitudes.

10

CRIE UMA ROTINA DE ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK

Finalmente, é importante que seus colaboradores tenham uma ideia clara e transparente de como estão sendo avaliados e observados por seus empregadores. Nada de segredinhos dentro de sua empresa – eles têm o poder de sabotar sua produtividade e gerar climas de desconfiança dentro da equipe.

Cada funcionário deve ter acesso a seu perfil e às razões pelas quais está sendo avaliado ou tendo suas funções remanejadas. **Confiança é o segredo de uma boa administração** e, por mais eficiente que possa estar sendo sua gestão, ela poderá ser minada caso seus colaboradores não compreendam e aceitem suas decisões.

Não use o teste de mapeamento de **Perfil Comportamental** como uma ferramenta de vigilância ou de “adequação” de seus colaboradores. Ela não pretende e não tem a função de modificar ou impor alterações ao perfil de cada um, mas apenas de medi-lo, criando possibilidades de melhoria para o funcionário, sua equipe e toda a empresa.

Caso você tenha um departamento de Recursos Humanos, o ideal é que, além de aplicar esses testes para determinação do perfil, seja criada uma rotina mensal ou trimestral de acompanhamento para cada um dos colaboradores, de forma individualizada. Nesse acompanhamento, **o profissional terá acesso** não apenas aos resultados de seu próprio teste, mas também **aos dados de performance avaliados após a realocação ou reestruturação de suas funções**. Durante esse feedback, será explicado a ele de modo objetivo porque parte de suas funções foram revistas e ele terá chances de ver como isso realmente atuou de forma positiva em seus níveis de produtividade.

RH *Portal*

O RH Portal é o maior portal brasileiro para profissionais de Recursos Humanos. São milhares de artigos para Gestores de RH: Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Coaching, Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho, Testes, Clima Organizacional, Remuneração Estratégica, Avaliações Comportamentais e Treinamentos, Currículos, Consultoria em RH, Treinamento e Desenvolvimento e material variado para Departamento Pessoal.

[**Acesse o site**](#)



A Solides é especialista em software para identificação de perfil comportamental usado em milhares de empresas em processo de contratação, gestão e desenvolvimento de pessoas feito para Profissionais de RH, Coach, Educadores e Treinadores.

Os principais benefícios gerados são aumento de produtividade através do ajuste adequado de perfil e função e a redução dos custos com a Rotatividade.