

## Férias não devem ser sinônimo de queda nos resultados

### Daniel Limas

Início de ano é uma época em que muitos funcionários preferem tirar suas merecidas férias, afinal é verão e o período coincide com o recesso escolar. Mas o que pode ser um momento de alívio para os funcionários, pode representar estresse, muita dor de cabeça para o colega que ficou na empresa e para o gestor. Sem mencionar a corporação, que pode ter seus resultados comprometidos.



José Tadeu Coutinho

O gestor é o maior responsável por manter a equipe unida e funcionando perfeitamente. Ausência de um ou outro funcionário não pode ser sinônimo de queda no desempenho, atraso na entrega de pedidos e coisas do gênero. O mercado está cada vez mais exigente e competitivo e não tolera erros. Dessa forma, espera-se que o gestor planeje todas as ações de sua equipe ou consiga intervir caso haja algum imprevisto no meio do caminho. Planejar é o melhor remédio!

Evitar que a empresa perca performance em período de ausência de colaboradores é algo que deve ser planejado com antecedência e não ser feito apenas após a saída da pessoa. "O gestor deve buscar a clareza do papel de cada funcionário. Além disso, deve existir um documento com todas as tarefas, prazos, compromissos e pendências. Depois de ter essa visão, aí sim ele está apto a definir qual a pessoa mais indicada para assumir determinada posição na ausência de um funcionário", explica **José Tadeu Coutinho**, professor de Psicologia Organizacional na **Universidade Mackenzie** e consultor da **Green Tree**, empresa que presta serviços na área de desenvolvimento, treinamento e educação.

Além disso, é fundamental que o funcionário que vai assumir o trabalho do outro tenha um mínimo de contato com o colega. "Deve conhecer um pouco as tarefas daquele que vai sair, assim como o gestor também deve conhecer", indica **Elise Dalmaso**, psicóloga e Coach Executiva e sócia da **Quarks – Formando Líderes**, também tem a mesma opinião que o professor. "A postura que o gestor tem antes das férias é fundamental. As pessoas têm de estar realmente preparadas para assumir as atividades do outro e, para isso, é fundamental que elas saibam o que tem de ser feito. Ou seja, o gestor deve ter preparado a equipe com antecedência", explica.

Outra forma de se organizar, como já mencionado pelo José Tadeu, é que haja um documento que descreva as tarefas, prazos, compromissos, pendências, urgências, resultados esperados, direcionamentos, metas, objetivos de todos os funcionários. "É fundamental criar uma agenda ou status de tudo o que existe. E o ideal é que cada funcionário elabore o seu próprio documento. É bom para si e é bom para a organização do trabalho das outras pessoas da equipe", conta o professor.

**Adriana Gomes**, psicóloga, consultora na área de RH e professora de pós-graduação na **ESPM**, em São Paulo, ainda vai mais longe na importância do papel do líder em manter o rendimento da equipe. "O gestor deve deixar claro a importância do papel de cada um no processo e não só para o período de férias, mas durante todo o ano. Isso é fundamental para não comprometer os objetivos do negócio."

Para Elise, o preparo deste material evita que a pessoa saia de férias e ninguém saiba o que tem de ser feito. "Isso assegura o mínimo que



Adriana Gomes

deve ser realizado para que o trabalho tenha continuidade, e ao voltar, a pessoa não tenha um trabalho ainda maior". Isso também contribui para que a pessoa que saiu para descansar, realmente consiga se desligar do trabalho. E sem falar também que é ótimo voltar de férias e encontrar as tarefas minimamente organizadas.

Muitas vezes, pode soar estranho pedir para um funcionário que já está comprometido com suas tarefas acumular, mesmo que por pouco tempo, as atividades de um colega. O fato é que tem de ser realizado. "E o funcionário vai entender isso se ele estiver comprometido com a equipe e entender que ele faz parte de um time. Se um não faz a sua parte, o resultado de todos pode ficar comprometido", explica Adriana.



Elise Dalmazo

E para mostrar que a pessoa fez um bom trabalho, nada de oferecer recompensas. "O ideal é dar um feedback para o funcionário. Deve-se evitar oferecer uma promoção, aumento de salário, bônus. Isso vai gerar um péssimo sentimento na equipe, o de injustiça. O funcionário em férias tanto se esforça ao longo do ano e o outro é que leva o bônus", alerta José Tadeu. "Pode-se pensar em oferecer um ou dois dias de folga para o funcionário que se destacou", pontua Elise.

E se mesmo com planejamento, o gestor perceber que algum resultado não está bom o suficiente? "Ajustes devem acontecer normalmente durante a rotina de trabalho. Assim como os feedbacks do gestor devem ser constantes. E para evitar uma competição desleal dentro da equipe, é importante que todos saibam exatamente o que cada um faz, porque fazem e o quanto a tarefa ajuda a equipe. Transparência e Comunicação são fundamentais", comenta José Tadeu.

Há outras recomendações bastante importantes: "O gestor deve diariamente acompanhar se há atrasos, por exemplo. E, claro, deve ter preparado, organizado um plano para um eventual momento de crise", conta Elise. "E, antes que seja tarde, deve aplicar ações corretivas. Muitos líderes esperam o negócio pegar fogo e aí, as consequências podem ser graves", complementa.

Adriana também oferece algumas perguntas que o gestor pode fazer a si caso se depare com problemas de rendimento em sua equipe:

- Será que consegui identificar os pontos que precisam ser desenvolvidos na equipe?
- Será que consigo delegar adequadamente?
- Será que treinei e desenvolvi a equipe para as necessidades da empresa?
- Será que consegui motivar adequadamente minha equipe?
- Será que consegui me comunicar com eficácia?

Enfim, as férias dos funcionários não podem e não devem ser desculpas para a queda no rendimento da empresa. "Afim, há funcionários em férias o ano todo. E atrasos ou erros podem causar perda de clientes. O gestor deve fazer um bom planejamento para que a demanda seja atendida. O mercado exige uma resposta muito rápida", finaliza Adriana.