

VERITAE

TRABALHO - PREVIDÊNCIA SOCIAL - SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Orientador Empresarial

ARTIGOS

QUANTO VALE UM TIME DE TRABALHO

Processos de avaliação de desempenho devem utilizar os valores da organização, inclusive, na verificação do comportamento de seus avaliadores, e, a empresa, não deve esperar avaliações profissionais de supervisores que não foram treinados para desenvolver um processo adequado e que produza bons resultados.

**Por *Prof. Antônio Pires Pinheiro,
em Abri/2013**

Profissionais e pesquisadores da área de Gestão de Pessoas têm, há longo tempo, se preocupado com as reciprocidades entre o indivíduo e a organização. Essa reciprocidade é regida, em princípio, pelo conjunto de normas, leis e procedimentos que regulamentam as relações trabalhistas vigentes no país.

Ocorre que em um nível muito mais elevado, acima das leis trabalhistas vigentes existe um contrato psicológico que, de forma espontânea, formata e estabelece normas de reciprocidade entre as partes, mas que não acontece de maneira a contemplar equitativamente as duas partes, empregados e empregadores.

Nesse processo, o esforço das pessoas que compõem o quadro de empregados deve ser compartilhado com os esforços da organização a fim de que o sucesso seja alcançado. O nível de colaboração mútua é determinante para a organização enfrentar seus desafios internos de conversão de energias em produtos e serviços e externos de participação de mercado.

A empresa busca alcançar metas organizacionais como lançar um novo produto, comprar uma nova sala ou melhorar sua imagem no mercado fazendo mais propaganda. De outro lado o empregado objetiva comprar uma nova geladeira, um novo carro ou colocar o seu filho em um colégio de maior qualidade de ensino. Assim, suas diretrizes são fundamentalmente distintas, mas não devem ser opostas.

As organizações possuem uma dimensão psicológica sincrônica, isto é, ela necessita de uma sincronia em seus movimentos e resultados. Tudo deve funcionar como o

planejado para que ela tenha sucesso e possa atender as expectativas de seus clientes. A empresa de sucesso identifica e satisfaz as necessidades dinâmicas de seus clientes.

Os empregados possuem uma dimensão psicológica diacrônica caracterizada por um alto nível de imprevisibilidade. O comportamento das pessoas, pela sua própria natureza, é imprevisível. Todavia, elas devem trabalhar em um ambiente organizacional que deve ter uma alta previsibilidade em contraste com sua própria natureza.

Essa distonia provoca um ambiente de conflitos e ansiedades que podem prejudicar os resultados da empresa, afetando o seu clima organizacional. Tal situação é decorrente das naturais diferenças entre a dimensão sincrônica das organizações e a dimensão diacrônica das pessoas que trabalham na empresa.

A fim de haja um bom compartilhamento é preciso que a organização tenha uma cultura organizacional suportada por valores declarados e conhecidos por todos os seus colaboradores. Não basta pagar salários condizentes com o mercado. É preciso que exista um forte acordo psicológico entre as pessoas e a organização.

Os valores expressos da organização representam os parâmetros de análise do comportamento esperado e para que exista um clima de cooperação é preciso que haja um eficiente nível de comunicação interna e que o empregado saiba exatamente qual deve ser o seu comportamento e o que deve fazer para progredir na empresa.

É nesse ponto que os processos de avaliação de desempenho assumem importância para as relações de trabalho. Avaliar o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho é um procedimento extremamente sério e pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização porque envolve motivação.

Muitas pessoas ainda consideram o processo de avaliação de desempenho meramente burocrático o que pode gerar situações desagradáveis uma vez que interferem diretamente na definição e identificação de situações de promoções, transferências e demissões.

O objetivo principal do processo de avaliação de desempenho deve ser o de promover o desenvolvimento e o progresso dos empregados e consequente crescimento da organização - Empresas de sucesso têm pessoas de sucesso.

O processo de avaliação de desempenho gera naturalmente uma situação de ansiedade entre os avaliados e avaliadores, decorrente do modo pelo qual ele é normalmente realizado. Essa condição é prova cabal de que os processos de avaliação na forma como são praticados não é um processo natural.

O primeiro engano costuma ser a falta de treinamento dos avaliadores que utilizam indiscriminadamente seus próprios valores para avaliar seus subordinados sem o devido filtro quando deveriam utilizar valores universais de comportamentos profissionais.

De um modo geral avaliadores não conseguem separar a simpatia e a antipatia do contexto profissional. Ao avaliar podem estar incluindo um impulso particular, positivo ou negativo deixando de analisar imparcialmente a conduta do avaliado. Identificar e separar uma possível confusão de sentimentos poderá ser minimizado por treinamentos adequados.

É muito mais fácil e cômodo marcar o bom ou regular no formulário de avaliação do que discutir os verdadeiros problemas (desafios) que seus subordinados apresentam.

Essa atitude é, no mínimo, desleal porque estará impedindo o avaliando de conhecer seus verdadeiros pontos fortes e fracos, anulando suas possibilidades de redirecionar seus esforços no sentido do crescimento.

Processos de avaliação de desempenho devem utilizar os valores da organização, inclusive, na verificação do comportamento de seus avaliadores e a empresa não deve esperar avaliações profissionais de supervisores que não foram treinados para desenvolver um processo adequado e que produza bons resultados.

Outro ponto importante do processo é a operacionalização dos elementos críticos apontados durante a avaliação. É comum os avaliadores apontarem deficiências de seus subordinados durante o processo, mas não tomarem nenhuma providência para corrigi-las após a avaliação.

Considerando-se esses elementos é possível ter uma ideia de quanto vale um time de trabalho e, até segunda ordem, pode-se dizer com relativa segurança que ele vale o sucesso ou o fracasso de uma empresa ou de qualquer negócio que envolva pessoas e organizações. Depende apenas de como se relacionem.

**Antônio Pires Pinheiro, Professor Universitário e Consultor Empresarial.
Especializado em Eng. Econômica (UFRJ), Mestre em Psicologia Organizacional
(UNESA/RJ), Doutor em Eng. de Produção (COPPE/UFRJ).
Foi Diretor de Elevadores Otis.*

As opiniões expressas nesta Seção são de responsabilidade de seus Autores, sendo, a divulgação por VERITAE Orientador Empresarial, devidamente autorizada pelos mesmos.

VERITAE

Consulte-nos para Treinamentos na área de Avaliação e Desempenho
cursos@veritae.com.br
veritae@veritae.com.br
www.veritae.com.br

Estamos no Twitter! Follow us: [www.twitter.com/VERITAE_NEWS](https://twitter.com/VERITAE_NEWS)

VERITAE