

WISDOM Artigos

Motivação nos Processos de Resiliência e o Papel do RH

LUIZ FRANCISCO BUENO - DIRETOR UNIDADE SUL DE MINAS
& VALE DO PARAÍBA DA WISDOM

2019

Prezados(as) leitores(as), agradeço as diversas mensagens recebidas sobre o artigo “PROCESSOS DE RESILIÊNCIA: O PAPEL DAS LIDERANÇAS” publicado nesse espaço. Por conta delas e conforme prometi, vou retomar o tema RESILIÊNCIA a fim de completar a “tríade” das reflexões realizadas, ainda que sem exaurir a sua complexidade.

Dentre as mensagens, uma delas, particularmente, me chamou a atenção: como motivar os profissionais para desenvolverem PROCESSOS DE RESILIÊNCIA e quais seriam as estratégias do RH para que isso ocorra na prática?

Para refletirmos sobre essa provocativa questão, proponho fazer um brevíssimo resgate do conceito de MOTIVAÇÃO.

Independente das “escolas de pensamento” dos diversos autores que trabalharam sobre o tema, um consenso, para a maioria deles, é que MOTIVAÇÃO diz respeito a uma energia intrínseca ao indivíduo, a qual o IMPULSIONA A AGIR na direção de um OBJETIVO OU META.

Nesse sentido, a principal característica das pessoas que têm METAS bem definidas é que, ao se verem frente a OBSTÁCULOS ou PROBLEMAS, elas conseguem contorná-los ou se motivarem para superá-los, ao contrário daquelas que não sabem muito bem o que querem atingir e que, na presença das vicissitudes da vida, ficam algum tempo desorientadas, sem saber o que fazer.

De maneira convergente e complementar, ao revisitarmos a obra de Daniel Goleman, “A Inteligência Emocional”, encontraremos a seguinte afirmação: “Inteligência Emocional é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos MOTIVARMOS e de gerir bem as EMOÇÕES dentro de nós e nos nossos relacionamentos” (Sic - grifos nossos).

Segundo Goleman, a INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é caracterizada por 05 habilidades (Autoconhecimento Emocional; Controle Emocional; Automotivação; Reconhecimento de Emoções em Outras Pessoas e Habilidades para Relacionamentos Interpessoais). As três primeiras são habilidades INTRAPESSOAIS e as duas últimas INTERPESSOAIS.

Dessa forma, reafirmo o que disse nos ARTIGOS sobre RESILIÊNCIA como uma das principais competências da LIDERANÇA 4.0, ou seja, ela não é uma QUALIDADE INATA que é parte dos nossos DNAs e, ainda que exista uma tendência genética, como sugerem alguns estudos, ela não é determinística.

Portanto, os PROCESSOS DE RESILIÊNCIA podem ser desenvolvidos ao longo da vida e é nesse ponto que o RH deve assumir o seu PROTAGONISMO no sentido de “tornar consciente”, no contexto organizacional, tanto a relação entre a MOTIVAÇÃO e a RESILIÊNCIA quanto o como promover o aprendizado e o desenvolvimento dos PROCESSOS DE RESILIÊNCIA, sobretudo junto às LIDERANÇAS.

Assim sendo e para reflexão de vocês, discorro abaixo sobre 02 metodologias que não se baseiam em simples “achismos” e sim, em iniciativas adotadas por diversos clientes da WISDOM e por outras EMPRESAS, visando a desenvolver COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS e, por via de consequência, aquelas que favorecem os PROCESSOS DE RESILIÊNCIA.

O primeiro deles é o ASSESSMENT com foco nas COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.

Ressalto que, segundo David McClelland, existem três tipos de COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: as BÁSICAS que refletem a cultura da EMPRESA e, portanto, fazem parte do DNA da maior parte das EQUIPES; as DIFERENCIADORAS que integram o DNA dos GESTORES e NÃO GESTORES que se destacam pelo seu desempenho cotidiano e as ESTRATÉGICAS que são essenciais para a concretização da VISÃO DE FUTURO.

Como as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS são características subjacentes às pessoas, elas se tangibilizam através de suas CONDUTAS cotidianas. Normalmente, as mesmas são identificadas e mensuradas mediante entrevistas de eventos comportamentais, além de outros instrumentos complementares (inventários e testes).

Em termos técnicos, acreditamos que GESTORES e NÃO GESTORES devem ter as suas COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS avaliadas, através de MODELOS distintos, dada a natureza, criticidade dos resultados esperados de cada um dos grupos, senioridade e atitudes requeridas dos ocupantes desses cargos no exercício de seus papéis profissionais.

Além disso, para mitigar o subjetivismo de processos qualitativos de avaliação, entendemos ser importante definir níveis diferenciados de MANIFESTAÇÃO das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS que, por sua vez, devem ser compatíveis com os níveis de desempenho identificados e utilizados nas EMPRESAS.

Como consequência, teremos um mapeamento dos pontos fortes do conjunto de profissionais, no que tange às COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS que favorecem os PROCESSOS DE RESILIÊNCIA, bem como sobre os gaps a serem trabalhados na formatação dos PDIs - Planos de Desenvolvimento Individuais negociados com os superiores imediatos.

Dentre os principais benefícios e resultados de um PROCESSO DE ASSESSMENT, destacamos:

- ▶ Permitir, aos profissionais nele envolvidos, compreenderem seus pontos fortes e GAPS DE DESENVOLVIMENTO para atenderem aos DESAFIOS DO NEGÓCIO.
- ▶ Estimulá-los para, a partir de seu AUTOCONHECIMENTO, desenvolverem as COMPETÊNCIAS pessoais e interpessoais capazes de ampliar a sua RESILIÊNCIA e EFETIVIDADE enquanto profissionais.
- ▶ Suportar a RETENÇÃO e o DESENVOLVIMENTO de talentos que permitam manter a EMPRESA inovadora, competitiva e na plenitude de seu potencial.
- ▶ Apoiar a ALTA DIREÇÃO na definição das prioridades de DESENVOLVIMENTO HUMANO e, em seguida, na concepção de PLANOS DE AÇÃO alinhados com as ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.

Com o ASSESSMENT das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS concluído, entendemos que além dos PDIs formatados, em muitos casos, principalmente de GESTORES e candidatos a GESTORES, há necessidade de customizar / implantar processos estruturados de COACHING EXECUTIVO.

Resgato aqui as afirmações de Leila Tammela, nossa PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS e DIRETORA DA UNIDADE RJ da WISDOM, no artigo “*COACHING EXECUTIVO: CONTRATANDO BEM, NENHUM MAL TEM*”, também publicado nesse espaço, o qual resume bem as razões da EMPRESA para patrocinar tais processos (recomendo a leitura!):

- ▶ Em programas focados no DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, entendemos ser muito útil considerar a inclusão de sessões de *COACHING EXECUTIVO*, em especial para aqueles que já ocupem POSIÇÕES DE GESTÃO. O objetivo delas é mobilizar as LIDERANÇAS envolvidas para a efetiva prática das *COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS* trabalhadas ao longo dos eventos, levando-os a se posicionarem como exemplos para os demais profissionais da EMPRESA.
- ▶ A segunda diz respeito à gestão de *PROCESSOS DE MUDANÇA* envolvendo novas *TECNOLOGIAS* ou alterações na *MODELAGEM ORGANIZACIONAL* da EMPRESA. Nesses casos, a contratação do *COACHING EXECUTIVO* para os principais *LÍDERES* e *INFLUENCIADORES* representa um suporte eficaz na ampliação das alternativas para a superação dos inevitáveis momentos de tensão.
- ▶ A terceira envolve processos de *COACHING EXECUTIVO* focados na definição de critérios para a seleção de *POTENCIAIS SUCESSORES*. Nesses casos e em geral, o escopo abrange também o *PLANEJAMENTO* tanto das *CONVERSAS DE COMUNICAÇÃO* quanto do *PLANO DE DESENVOLVIMENTO* dos profissionais envolvidos, a fim de garantir a clareza do acordo entre as partes interessadas.

Finalizo essa “tríade de reflexões” reiterando que somente as *EMPRESAS* e *GESTORES RESILIENTES* irão sobreviver, ao garantirem resultados tangíveis para as principais dimensões, ou seja, fidelização e conquista de *NOVOS CLIENTES*; menores custos na implementação de *MUDANÇAS*; contínua renovação do portfólio de *PRODUTOS & SERVIÇOS*, saúde econômico financeira e, sobretudo, crescimento e aprendizado compartilhado e ambiente organizacional sadio e feliz!

Luiz Francisco Bueno - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, competição, conflito, coaching, coaching executivo, cooperação, competência, competências comportamentais, clima organizacional, cultura, estratégia, estratégico, identidade, identificação, inteligência emocional líder, liderança, motivação, organização, planejamento, processo de resiliência, resiliente, querer, relações, resultado, resiliência, sentimento, sentir, social, *stress*, valores.