

Melhores Pessoas, Melhores Resultados

Helena Santos

helenasantos@psiquatro.com

Psiquatro, Lda. - Formação, Coaching e Consultoria

Resumo (Abstract)

A tónica na pessoa e no indivíduo enquanto actor do sistema organizacional tem vindo a ganhar importância constituindo um elemento chave para potenciar o sucesso das organizações. As ferramentas de GRH são muito importantes no desenho e implementação de planos de intervenção que conduzem aos resultados pretendidos, mas que nem sempre são resposta suficiente para garantir o sucesso e o desenvolvimento das competências necessárias para o alcançar. Os desafios são permanentes e a necessidade de desenvolver continuamente as competências também. A qualidade do trabalho da equipa depende também da qualidade dos seus membros. Interessa focar no desenvolvimento do indivíduo considerando as suas várias dimensões, como pessoa e como profissional. Os talentos individuais contribuem seguramente para o sucesso, mas não são suficientes para alcançar resultados acima da média.

Neste sentido, importa reflectir sobre alguma das formas que podem ajudar as organizações a desenvolver os seus colaboradores, como pessoas e com profissionais. O Coaching é assim uma ferramenta capaz de potenciar, em primeiro lugar os processos de mudança no indivíduo através da modificação dos seus comportamentos, atitudes, capacidades e competências, com reflexo posterior na sua relação com os outros. Vários estudos apontam o Coaching como um instrumento capaz de induzir as mudanças nos indivíduos com maior rapidez e eficácia quando comparado, por exemplo, com a formação. Regra geral, o mais difícil não é perceber a necessidade em mudar ou que comportamentos melhorar. O difícil é manter os novos comportamentos e atitudes pelo tempo necessário para produzirem os efeitos desejados.

Palavras chave: Desenvolvimento Pessoal, Coaching, Mudança, Comportamento, Potencial Humano

Introdução

O presente documento, apresenta uma breve reflexão resultante de múltiplas intervenções junto de empresas e projectos que acompanhei ao longo dos anos. O bem mais precioso de qualquer organização – as PESSOAS – continuam a constituir um dos maiores desafios para aqueles que as lideram. Ainda com muita frequência os líderes e colaboradores das organizações referem existir muitas dificuldades em conseguir dos seus colaboradores níveis de desempenho que permitam às empresas e aos profissionais manter os níveis de performance necessários para se manterem competitivas e capazes de satisfazer, e até superar, as necessidades dos seus clientes. Neste sentido o perfil de competências necessário para o profissional de hoje em dia, não se limita a fornecer-lhe as competências técnicas necessárias para executar a sua função. Ser um profissional de excelência exige o desenvolvimento do indivíduo nas suas várias dimensões, nomeadamente, naquilo que ele é como pessoa.

Porquê falar em Melhores Pessoas?

É senso comum que o principal activo das empresas é o seu POTENCIAL HUMANO. Como tal, os gestores de recursos humanos referem com forte veemência que este é o factor diferenciado, que este é o factor que conduz à diferenciação e ao sucesso das empresas. Certamente que não poderei deixar de concordar com tal afirmação. A tecnologia, os processos e os sistemas desenvolvidos pelas empresas contribuem de modo efectivo para esta diferenciação. No entanto, quem cria a tecnologia, quem cria os sistemas e os processos? As pessoas. Novamente o círculo se fecha. E, para criarmos melhores empresas, empresas mais competitivas, mais inovadoras e mais capazes teremos que ter também que ter melhores profissionais.

O conceito de “Profissional”, regra geral, é um conceito hermético. O “profissional” é certamente um indivíduo que, no exercício da sua função, actua, com base num sistema de competências, assumidas como competências críticas para a função e para a empresa. Essas competências críticas são frequentemente delimitadas às competências técnicas necessárias para desempenhar a função e ainda algumas competências que reflectem um conjunto de acções de carácter comportamental. As práticas formativas de um número considerável de empresas revelam que estas tendem a apostar de forma sistemática no desenvolvimento das que permitem ao profissional desempenhar de forma razoável as actividades envolvidas na sua função. Isto é, preparam-no para que este faça aquilo que lhe compete fazer. Por isso, verifica-se ainda um enfoque considerável nos conhecimentos e saberes fazer dos profissionais, que ao nível do recrutamento e selecção, quer ao nível da formação, muitas das vezes como reflexo da necessidade das empresas em permitir uma rápida adaptação ao posto de trabalho. Uma outra consequência deste tipo de posicionamento consiste na elaboração de planos de formação centrados na aquisição das competências técnicas para desempenhar correctamente a função. Muitas empresas concentram ainda muitos dos seus recursos na formação constante da performance técnica do profissional.

Certamente, muitas empresas integram ainda nos seus planos a formação na área dita comportamental, pois, afinal de contas, as pessoas necessitam também deste tipo de

competências para se relacionarem com os outros, para saberem comunicar, trabalhar em equipa e para liderar indivíduos e grupos de colaboradores.

Todavia, os estudos e as práticas de Recursos Humanos referem cada vez mais exemplos de empresas que se procuram ser empresas de excelência diferenciando-se das demais concorrentes. Temos em Portugal já exemplos de empresas que apostam estrategicamente em desenvolver profissionais de excelência. Mas o que diferencia um profissional de excelência de um bom profissional?

A resposta a esta questão leva-nos a identificar alguns aspectos relacionados com o perfil do próprio colaborador e, naturalmente, o seu “talento” para desempenhar uma determinada função. Ainda assim, os estudos e as práticas referem um conjunto de competências que tem uma relação tão directa com a função que desempenham. Eis alguns exemplos: determinação e ousadia, equilíbrio emocional, bom humor, proactividade, inteligência emocional, capacidade de iniciativa.

Estes dados vêm de encontro a um conjunto de afirmações frequentes, emitidas por diversos empresários e líderes que referem que os défices de competência dos seus colaboradores, não resulta do facto destes não saberem fazer o seu trabalho, mas por “...não se empenharem...”, “...não se envolverem...”, “...não conseguirem entender a empresa e o negócio...”, “...por não terem a atitude adequada...”, “...não serem capazes de tomar decisões e estarem sempre dependentes de outros para resolverem os problemas, mesmo que estes sejam reincidentes...”, etc.

Uma análise mais cuidada deste tipo de afirmações, permitirá identificar quais os comportamentos que lhe estarão subjacentes. Estes reflectem um conjunto de competências que não se centram na esfera dos comportamentos e competências geralmente integrados nos planos de formação. Na grande maioria dos casos, estas referem-se a qualidades, capacidades e atitudes do indivíduo. Não correspondem necessariamente a traços de personalidade específicos, mas sim comportamentos que podem ser reveladores do nível de desenvolvimento pessoal do indivíduo. Estas afirmações são quase antagónicas das descrições frequentemente utilizadas para descrever os indivíduos e profissionais de alto desempenho, nomeadamente, por estes revelarem serem pessoas com elevado nível de maturidade, elevada auto-confiança e autoconhecimento, capazes

de identificarem as suas capacidades e do seu potencial e por orientarem a sua actuação em função dos objectivos e metas que definem. Regra geral são pessoas que identificam qual o seu lugar na empresa e até no mundo, reconhecem qual pode ser o seu principal contributo e potenciam-no no seu dia-a-dia. São pessoas pró-activas que assumem riscos que revelam uma dose moderada de optimismo assumindo uma postura construtiva e de permanente aprendizagem face às situações e vivências, quer estas tenham sido positivas, quer tenham sido negativas. Aprendem através da sua experiência e com base na experiência dos outros, partilham, tem facilidade em construir e gerir relacionamentos e revelam, com frequência um forte equilíbrio emocional.

Sendo pessoas mais satisfeitas e felizes, tem maior facilidade em se envolverem nas tarefas aumentando a probabilidade de serem bem sucedidos e em conseguir melhores resultados. Como seria bom que todos os colaboradores das empresas fossem assim!...

Efectivamente podemos identificar aqui algum desfasamento entre aquilo que é cada vez mais exigido pelas empresas e aquilo que é ainda descrito como sendo o perfil dos profissionais que ocupam uma parte considerável das funções e profissões actualmente existentes no mercado de trabalho.

É por este motivo que importa desenvolver o indivíduo. Na sua maioria, estas são competências que se aprendem. O profissional necessita de exemplos e de formação que lhe permita trabalhar o seu próprio sistema de crenças, que permita perceber e praticar aquilo que outros fazem e que lhes permite obter resultados.

Para termos melhores empresas precisamos de melhores profissionais, mais competentes mais capazes, melhor formados e melhor preparados. As empresas e a sociedade necessita de pessoas proactivas, que inovam, que reflectem, que trabalham para objectivos e que relevam capacidade para integrar a missão das empresas. Precisamos, sim de preparar melhores pessoas porque estas transformam-se em profissionais de excelência, que contribuem para a construção de empresas excelentes! Em suma, alcançar níveis de excelência significa que é necessário desenvolver os indivíduos na sua dimensão profissional, interpessoal e intrapessoal. .

Desenvolver Competências e Promover o Desenvolvimento do Indivíduo

O processo de crescimento e desenvolvimento pessoal é acima de tudo um processo que exige responsabilização individual. Só melhora, só cresce, quem pretende fazê-lo. Neste sentido o desenvolvimento pessoal é em primeira análise da responsabilidade de cada um. No entanto, isso não significa que a empresa se desmarque do processo. É nas empresas que a necessidade surge e são elas que têm que procurar soluções.

Idealmente, a empresa procurará recrutar e seleccionar os melhores profissionais, mas pode acontecer que o mercado a oferta não dê resposta às necessidades da própria empresa. À semelhança do que acontece quando não existem no mercado de trabalho profissionais com as competências técnicas adequadas, a empresa assume a responsabilidade pela formação técnica dos seus colaboradores ou futuros colaboradores, também o desenvolvimento pessoal do indivíduo poderá corresponder a uma responsabilidade da empresa. Por outro lado, o desenvolvimento pessoal não é um processo finito, que uma vez alcançado, não pode evoluir. A dinâmica, a mudança constante das realidades dos mercados e até das pessoas, obriga a que o profissional dos nossos tempos se mantenha em constante evolução. Por isso, as empresas de excelência e que produzem resultados de referência desenvolvem políticas de recursos humanos, possibilitando aos seus colaboradores evoluírem como pessoas e como profissionais.

O aumento do grau de responsabilização, proactividade e iniciativa exige também a compreensão do indivíduo numa base mais intrínseca, reconhecendo e reforçando o papel que a auto-motivação poderá gerar nos resultados alcançados. Os mecanismos motivacionais são actualmente mais complexos, apelando ao desenvolvimento de políticas de gestão de recursos humanos com forte impacto na criação de novos processos, metodologias e ferramentas que possibilitem a manutenção de elevados níveis de motivação nos indivíduos e nas equipas.

O acesso a acções de formação e outras ferramentas de melhoria contínua e de crescimento individual e profissional são cada vez mais valorizados pelos próprios colaboradores das empresas, que procuram encontrar mecanismos para alcançar o equilíbrio entre os vários papéis que assumem na vida e, simultaneamente, desenvolver um conjunto vasto de competências que os tornarão mais apetecíveis no mercado de trabalho, orientado as suas escolhas para áreas e actividades profissionais mobilizadoras do seu potencial, aumentando assim a sua probabilidade de ser bem sucedido, conseguindo resultados para além do esperado.

A Formação e o Coaching como Instrumentos de Desenvolvimento do Indivíduo

Na busca de estratégias e soluções para formar e desenvolver profissionais de excelência, as empresas podem recorrer a diversas ferramentas, das quais destaco duas com impacto considerável: a formação e o coaching.

A formação tenderá a expandir a sua área de intervenção, enquadrando as aprendizagens nas áreas do saber ser de forma mais abrangente, integrando o desenvolvimento de competências interpessoais e intrapessoais. Reforçará o foco na pessoa promovendo o indivíduo e dando-lhe oportunidade de se transformar no melhor que ele quiser e conseguir ser. A formação continua e continuará a ser uma “ferramenta” para ser utilizada, pelas empresas e pelos profissionais, na aquisição e desenvolvimento de competências que lhe possibilitem atingir os níveis de performance de elevado desempenho.

O Coaching por seu lado, surge como uma forma complementar de permite trabalhar de forma mais individualizada as necessidades específicas de cada indivíduo. Permite-lhe aumentar o seu autoconhecimento, encontrar estratégias de melhoria do desempenho que funcionam, desenvolvendo a autoconfiança e abertura aos desafios, promovendo desempenhos de excelência. O Coaching é assim uma ferramenta capaz de potenciar, em primeiro lugar os processos de mudança no indivíduo através da modificação dos seus comportamentos, atitudes, capacidades e competências, com reflexo posterior na sua relação com os outros. Vários estudos apontam o Coaching como um instrumento capaz de induzir as mudanças nos indivíduos com maior rapidez e eficácia quando comparado, por exemplo, com a formação. Regra geral, o mais difícil não é perceber a necessidade em mudar ou que comportamentos melhorar. O difícil é manter os novos comportamentos e atitudes pelo tempo necessário para produzirem os efeitos desejados.

Conclusão

Os desafios permanentes que as empresas e os profissionais encontram nos dias de hoje conduzem à busca e necessidade de ambos encontrarem estratégias e formas de desenvolvimento de competências que lhes permitam atingir níveis de performance superiores. Isso implica naturalmente, que os profissionais dominem as competências técnicas envolvidas no âmbito da sua actividade profissional. No entanto, as competências interpessoais e as intrapessoais são

aquelas que mais diferenciam os profissionais de elevado desempenho. Assim, para que as empresas atinjam resultados de excelência têm que possuir nas suas equipas pessoas de excelência. Para conseguirmos ter ou ser melhores empresas necessitamos de melhores pessoas.

Bibliografia

Lages, Andrea e O'Connor, Joseph (2004). *Coaching com PNL*. Rio de Janeiro: Editora Qualimark.

Maxwell, Jonh C. (2007). *Talento não é Tudo*. Lisboa: Editora Smartbook.