

Eficácia Individual:

Criar uma Força de Trabalho Eficaz

A luta é sempre a mesma em todas as Organizações. O engenheiro brilhante que possui a competência de criar as tecnologias mais avançadas para Organização, mas que é incapaz de comunicar com a clareza necessária as suas ideias de forma a obter o apoio dos colegas. O melhor dos vendedores, o preferido dos Clientes, é capaz de realizar a grande venda, mas quando chega o momento de apoiar a sua implementação é incapaz de a planear com eficácia. Ou ainda, o responsável pelo serviço de Clientes que conhece o produto de trás para a frente e consegue comunicar soluções aos Clientes, mas que falha por não conseguir lidar com o stress e com os conflitos inerentes à sua posição.

Criar uma Força de Trabalho Eficaz: Uma Perspectiva sobre a Eficácia Individual

É evidente que a Eficácia Individual é mais do que a soma simples das habilitações técnicas ou profissionais. Durante os cerca de 40 anos que temos vindo a estudar o desempenho individual e a ajudar os nossos Clientes a desenvolverem as suas forças de trabalho, chegámos à conclusão que, para além da competência técnica, o que separa a eficácia da elevada Eficácia Individual é um conjunto muito importante de competências que uma pessoa adquire ao longo da sua carreira, ao longo das empresas onde trabalha e das funções que desempenha. Estas “competências transmissíveis”, acumuladas como experiência de ganhos individuais, beneficiam o desenvolvimento de oportunidades.

Se por um lado, despendemos anos, muitas vezes décadas, a desenvolver os nossos próprios talentos, por outro, tendemos a negligenciar a importância de desenvolver essas competências transmissíveis. Contudo numerosos estudos demonstraram que essas competências são altamente importantes para a diferenciação do desempenho das funções individuais. Na Wilson Learning agrupámos estas competências transmissíveis em três principais domínios:

- Comunicação com objectivo
- Pensamento Inspirador
- Satisfação do “Eu”

Comunicar com Objectivo

Estudos de eficácia organizacional, desempenho individual e sucesso de equipa demonstraram que uma capacidade individual para comunicar com clareza, de forma sintética e aberta enquanto se mantém uma relação positiva com os outros, é um dos mais importantes factores de contribuição para alcançar o sucesso. A capacidade individual de comunicar com objectividade, sensibilidade e ponderação é Comunicar com Objectivo.

Pensamento Inspirador (Criativo)

Se houve uma altura em que as competências de Pensamento Inspirador eram exigidas apenas a algumas pessoas no topo da Organização, actualmente esse já não é o caso. Nas Organizações dos nossos dias, todos necessitam ter a capacidade de recolher e organizar a informação, criar novos conhecimentos, encontrar soluções inovadoras, resolver problemas e tomar decisões baseadas em julgamentos (avaliadas). Acreditamos que assegurar que todos os profissionais têm um conjunto alargado de Pensamento Inspirador é vital para o sucesso organizacional.

Satisfação do “Eu”

A Satisfação do “Eu” consiste nos valores, nas características pessoais e no objectivo que indivíduos eficientes adquirem nas suas vidas. Os profissionais realizados são mais empenhados e atingem níveis mais elevados de desempenho. A Satisfação do “Eu” expressa-se e torna-se evidente na consistência do comportamento – o grau em que as acções coincidem com os pensamentos e as palavras. Os indivíduos que tratam os outros com respeito; que são capazes de gerir as suas próprias emoções e agem em prol dos interesses dos outros, da Organização e deles mesmos podem ser considerados como tendo a Satisfação do “Eu”.

Talentos Profissionais

Os Talentos Profissionais fornecem os meios tangíveis para um indivíduo dar uma contribuição substancial no sentido de atingir objectivos pessoais e organizacionais. Eles são a “matéria” para realizar um bom trabalho. A especialização técnica ou profissional e o conhecimento da própria Organização e das práticas de negócio constituem, normalmente, os Talentos Profissionais.

A Eficácia Individual

Assim, os três domínios de competência transmissível da Comunicação com Objectivo, Pensamento Inspirador e Satisfação do “Eu” definem o que todos os profissionais necessitam para obterem sucesso no trabalho.

O objectivo deste artigo é descrever os três domínios das competências transmissíveis com mais detalhe. Nas páginas que se seguem exploraremos:

- ✓ O princípio organizador mais importante subjacente ao domínio de cada competência.
- ✓ As capacidades e competências que definem cada domínio.
- ✓ Como é que estas competências podem ser desenvolvidas na sua Organização.



Comunicação com Objectivo

A importância da Comunicação com Objectivo no mundo dos negócios actual é inquestionável. Numerosos estudos relacionaram a Comunicação com Objectivo ao desempenho organizacional, à produtividade e ao empenho do profissional. É essencial que os profissionais saibam comunicar com eficácia.

A necessidade da Comunicação com Objectivo aumentou por várias razões.

- ✓ As mudanças tecnológicas significam que os Clientes e os fornecedores esperam falar directamente com os assistentes de apoio técnico, com os especialistas de produto e outros recursos. Isto exige a todos os profissionais, não só aos vendedores e gestores, que sejam Comunicadores com Objectivo.
- ✓ A redução dos ciclos de decisão e a necessidade de diminuir o período desde o desenvolvimento do novo produto até ao seu lançamento significa que as pessoas necessitam de competências polivalentes para comunicar com mais eficácia.
- ✓ O aumento do negócio global e do outsourcing internacional mostra que as pessoas precisam de melhorar as suas competências para tornar eficaz a sua comunicação multicultural.

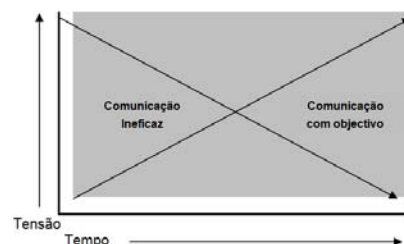
Diversos estudos mostraram a ligação estreita entre o desempenho e a Comunicação com Objectivo. Por exemplo, em 2005 Watson Wyatt encontrou uma grande relação entre comunicação e um número de medidas de desempenho organizacional: Empresas com eficácia na comunicação obtinham mais de 57% de retorno para os accionistas, 19,4% de cotação acima do valor do mercado, tinham 4,5 vezes mais hipóteses de obter empenho profissional e 20% menos de quebra nos recursos humanos do que as empresas com baixa eficácia de comunicação. Griffith (2002) explorou a eficácia da comunicação no cenário global e concluiu: “A Comunicação suporta a eficácia na coordenação das actividades partilhadas, no desenvolvimento das relações fortes, o que resulta num melhor desempenho”. Schmidt (2005) preconizou que a comunicação eficaz é um factor crítico ao transformar os desafios da crise organizacional em oportunidades para ganhar vantagens competitivas. Em resumo, a Comunicação com Objectivo é um dos indicadores principais do desempenho individual e organizacional.

Para ser bem sucedido neste domínio, os indivíduos necessitam de compreender as bases da Comunicação com Objectivo. É nossa perspectiva que a Comunicação com Objectivo existe quando os indivíduos equilibram efectivamente duas formas de tensão na comunicação: tensão nas relações e tensão nas tarefas. Equilibrar estas duas exige, em igual medida, um desejo de comunicar com eficácia e competências que foquem cada uma destas formas de tensão. A nossa investigação demonstrou que se for executado com eficácia, a comunicação e o desempenho organizacional melhorarão.

Tensão de Relação e Tarefa

Sempre que duas ou mais pessoas estabelecem uma relação, ou mesmo um diálogo, estão sempre presentes dois tipos de tensão – a tensão da tarefa e a tensão da relação.

A tensão da tarefa é o desejo ou motivação para completar um



determinado objectivo ou tarefa. Enquanto houver necessidade de fazer ou comunicar alguma coisa, a tensão estará presente até esta ficar concluída. A tensão da tarefa motiva a acção – quanto maior for a tensão da tarefa maior será o potencial para a produtividade

A tensão da relação também está sempre presente numa interacção. A tensão da relação é a falta de confiança e conforto que as pessoas sentem numa interacção ou numa relação. Uma maior tensão da relação provoca nas pessoas constrangimento e faz com que a informação e opiniões sejam contidas. Quanto maior for a tensão da relação menor será a produtividade.

Tanto a tensão da tarefa como a da relação exigem energia. Assim, se for gasta mais energia a lidar com a tensão da relação, restará menos energia para lidar com a tensão da tarefa. Nas primeiras fases da comunicação existe, geralmente, pouca confiança e abertura (ou seja, a tensão da relação é alta). Perde-se muita energia ao tentar perceber como iniciar o diálogo e centra-se a atenção no conforto. É importante focar a atenção e reduzir a tensão da relação. À medida que a comunicação evolui para a fase seguinte e a relação aumenta para um nível mais familiar, a tensão da relação decresce e os indivíduos sentem-se mais confortáveis e mais confiantes. O resultado será ter mais energia para gastar na tarefa (aumento da tensão da tarefa), logo criando, assim, comunicação eficaz.

Ter a Responsabilidade de Gerir a Tensão

Gerir as tensões da relação e da tarefa de forma a comunicar com objectivo é um processo contínuo. Ou seja, as pessoas não reduzem a tensão da relação nos primeiros minutos de interacção e a seguir passam logo para o aumento da tensão de tarefa. Equilibrar as tensões da relação e da tarefa é mais uma “dança” do que um processo linear. A nossa reacção depende da acção dos outros. Quando se sente a reacção da tensão da relação a aumentar tomam-se medidas para a reduzir. Quando se observa a tensão da tarefa a abrandar tomam-se medidas para a aumentar.

Quanto mais me conheço, melhor consigo compreender os outros e mais me sinto responsável por gerir a diferença.

Assim, embora compreender a relação entre a tensão da tarefa e a tensão da relação seja importante para a Comunicação com Objectivo, o que é realmente mais importante é ter a responsabilidade de gerir as tensões da relação e da tarefa. Deve-se abordar todas as comunicações com uma intenção positiva. Deve-se querer comunicar com clareza e tomar as rédeas para comunicar com eficácia. É muito fácil culpar os outros por uma comunicação pobre – ele ou ela não é claro/a ou está a pôr-nos desconfortáveis. A Comunicação com Objectivo só ocorre quando alguém age como se fosse responsável por comunicar com eficácia, adaptando o seu estilo de comunicação à outra pessoa e buscando a compreensão. Se a tensão da relação for elevada tome medidas para tornar os outros mais confortáveis. Se a tensão da tarefa for baixa tome medidas para avançar com a comunicação.

Competências de um Comunicador com Objectivo

Reduzir a tensão da relação e aumentar a relação da tarefa exige um largo conjunto de competências de comunicação. Embora existam, provavelmente, inúmeras formas para caracterizar competências importantes de comunicação, a nossa investigação identificou as seguintes competências críticas para reduzir a tensão da relação e aumentar a tensão da tarefa.

- ✓ *Ouvir para Aprender*: É mais do que ouvir activamente. A Comunicação com objectivo exige que se ouça de forma a aprofundar o conhecimento dos factos, opiniões e interesses dos outros. “Ouvir para aprender” reduz a tensão da relação, mostrando aos outros que a sua perspectiva é

valiosa e que se está interessado na informação que nos fornecem. Também aumenta a tensão da tarefa ao clarificar os interesses e resultados desejados.

- ✓ *Expressar para Explorar:* A capacidade para explorar as próprias ideias, e a dos outros, questionando eficazmente, é importante tanto para reduzir a tensão da relação como para aumentar a tensão da tarefa. Expressar para explorar é mais do que conhecer uma variedade de tipos de questões, envolve saber como se expressar de forma a incitar o diálogo em vez do anular.
- ✓ *Estabelecer empatia:* A capacidade de compreender as perspectivas dos outros e de mostrar empatia ajuda a reduzir a tensão da relação, demonstrando aos outros que possuem valor como indivíduos. Estabelecer empatia é a capacidade de olhar para os assuntos segundo as perspectivas dos outros, antecipar as suas questões e aperceber-se apropriadamente das suas emoções.
- ✓ *Demonstrar credibilidade:* A tensão da relação diminui quando os outros nos consideram uma fonte fiável de informação. A credibilidade constrói-se ao demonstrar competência, ao estabelecer afinidades com a outra pessoa, ao mostrar educação e ao demonstrar uma intenção positiva.
- ✓ *Persuadir:* Quando só algumas pessoas na Organização detinham toda a informação e autoridade, a capacidade para persuadir os outros não era um factor importante. Actualmente é diferente. As pessoas, sem a ajuda de um título ou de uma posição, precisam influenciar os outros e motivar a acção de modo a atingir os objectivos da Organização. Com a utilização cada vez maior de equipas activas, a capacidade para persuadir os outros dentro da Organização é particularmente importante para o sucesso individual e organizacional.
- ✓ *Conflito Construtivo:* Numa época em que as novas descobertas e inovações provocam mudanças rápidas, os indivíduos necessitam ser capazes de resolver os conflitos rapidamente. Neste sentido, o conflito construtivo consiste em saber como lidar com o conflito, encorajando o feedback útil e produtivo e criando um ambiente saudável onde o foco está em reconhecer, focar a atenção e resolver a tarefa em mãos, evitando conflitos pessoais e menos produtivos.
- ✓ *Revelar Interesses:* Embora seja importante demonstrar empatia (a compreensão das emoções dos outros), também necessitamos saber que compreendemos e aceitamos as necessidades e interesses dos outros. Ao analisar as necessidades dos outros, ao reconhecer todos os intervenientes e ao compreender os seus interesses, ajudamos os outros a perceberem que partilhamos os seus valores e, como resultado, construímos confiança e reduzimos a tensão da relação.
- ✓ *Apresentar com Eficácia:* Para muitas pessoas, poucas tarefas são mais aterradoras do que fazer uma apresentação a um grupo. No entanto, exige-se a capacidade de fazer apresentações a uma quantidade cada vez mais maior de pessoas a todos os níveis da Organização. Os indivíduos para serem verdadeiramente eficientes necessitam de criar e fazer apresentações que informem e ao mesmo tempo resultem num claro “apelo para acção” à audiência. A qualidade fundamental nesta competência é uma apresentação de estilo confiante, conhecimento de como se estrutura uma apresentação eficaz e a capacidade de manter a compostura quando confrontado com comportamentos ou questões que colocam desafios.
- ✓ *Negociar:* As Organizações adoptam estruturas mais planas, não é suficiente assumir que os gerentes e os executivos são os únicos que necessitam de competências de negociação. No actual mundo dos negócios, espera-se que as pessoas a todos os níveis da Organização negoceiem com os colegas e Clientes. Os indivíduos altamente eficientes sabem como se focar

nos problemas (não nas pessoas), criam e avaliam opções e trabalham com os outros para negociarem soluções vencedoras para problemas ou matérias conjuntas

- ✓ *Versatilidade Interpessoal*: O local de trabalho está cada vez mais a diversificar-se ao nível cultural, comportamental, educacional e filosófico, exigindo dos indivíduos maior versatilidade nas suas interações. A versatilidade Interpessoal é a capacidade de interagir confortavelmente com as pessoas em todos os sectores da Organização. Os indivíduos com versatilidade interpessoal terão a vantagem de criar valor para Organização e accionistas quando trabalharem em equipa.

Pensamento Inspirador

É amplamente aceite que existe um número de competências intelectuais que são transferidas de função para função ou de situação para situação. Solucionar um problema de engenharia ou contabilidade exige conhecimento detalhado tanto de engenharia como de contabilidade e, também é verdade, que o processo utilizado em ambas as situações é bastante similar. Além disso, um indivíduo que aprendeu um processo de resolução de problemas numa determinada área consegue mais facilmente aprender a resolver problemas noutra área porque ele ou ela adquiriu estas competências intelectuais por transferência.

O verdadeiro teste a uma mente excelente é a capacidade de manter duas ideias contraditórias ao mesmo tempo.

F. Scott Fitzgerald

O Pensamento Inspirador é importante para o sucesso quer seja observado ao nível da empresa, da equipa ou do indivíduo. Por exemplo, um estudo demonstrou que as Organizações que obtêm a maior parte dos seus rendimentos dos novos produtos contra os produtos já existentes ultrapassam os seus pares. Também, Christensen e Raynor, no estudo de ambos (The Innovator's Solution – A Solução do Inovador) demonstraram que enquanto a inovação está intimamente ligada com o sucesso organizacional, a criatividade por si só não é suficiente. O Pensamento Inspirador também é uma parte necessária no processo. Da mesma forma, os nossos estudos de equipas mostraram que as que têm fortes competências de Pensamento Inspirador têm um melhor desempenho do que as outras equipas. Além disso, décadas de investigação por William Miller (Flash of Brilliance) demonstraram que os indivíduos com fortes competências de Pensamento Inspirador são mais bem sucedidos.

Tensão Convergente e Divergente

Pensamento Divergente	Pensamento Convergente
<ul style="list-style-type: none"> ● Expandir ● Diversificar ● Alargar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sintetizar ● Organizar ● Condensar

Qual é a chave para o Pensamento Inspirador? Segundo a nossa experiência, a capacidade de andar para a frente e para trás entre os processos dos pensamentos divergente e convergente é fulcral. Quando encaramos uma tarefa ou um problema complexo, é importante estarmos abertos a novas informações

e, ao mesmo tempo, sermos capazes de organizar essas informações em relações exequíveis. Isto é, as pessoas precisam de lidar com a tensão entre o pensamento divergente e o pensamento convergente.

O Pensamento Divergente é a capacidade de criar novo conhecimento e a capacidade de expandi-lo. Isto inclui a capacidade de criar exemplos, analogias, metáforas, etc., com o fim de alargar opções, ideias, informações e escolhas. A divergência está aberta a todas as possibilidades.

Ao contrário, o pensamento convergente é a capacidade de ter um leque alargado de ideias e de comparar, estruturar, agrupar e organizar essas ideias numa nova realidade com o objectivo de alcançar a melhor solução. A convergência é criar a ordem no caos, pegando nalgumas dessas ideias que são as mais relevantes e importantes para o problema ou tarefa.

Além disso, o que diferencia o Pensador Inspirado do pensador comum é a capacidade de andar de trás para a frente entre os pensamentos convergente e divergente, expandir o conhecimento e o processo de pensamento, a seguir reorganizar a informação para chegar a uma nova conclusão, depois expandir a partir dessa conclusão e, mais uma vez, retrair para chegar a uma solução final. Como um manancial, o Pensador Inspirado consegue facilmente passar da convergência à divergência de modo a concluir uma resolução final; uma capacidade que Michael J. Gelb refere como “*Sinvergência*”.

Competências de um Pensador Inspirado

Mover-se de trás para a frente da convergência para a divergência exige uma quantidade de tipos diferentes de competência de Pensamento Inspirador. No nosso estudo identificámos sete competências principais neste processo. Embora funções diferentes exijam níveis diferentes de especialização nestas competências, todas são necessárias, em certa medida, para criar o sucesso organizacional.

- ✓ *Raciocínio*: As pessoas raramente possuem todos os factos para tomar decisões. Neste sentido, a capacidade para ver ligações entre os factos que revelam, em última análise, nova informação é um processo importante para o pensamento divergente. O indivíduo com competências de raciocínio excelentes sabe que estes processos, como o raciocínio indutivo e o dedutivo, pensamento crítico e análise lógica podem ajudar a preencher falhas no conhecimento, direccionando para conclusões mais sólidas e de confiança.
- ✓ *Resolução de Problemas*: A capacidade para definir um desafio, colocar as questões certas, testar afirmações e tirar conclusões é fulcral para o sucesso individual e organizacional. O que soluciona o problema com eficácia tem a atitude de um investigador e a mente de um cientista ao seguir um processo fiável na procura de novas formas de atacar os desafios de trabalho não rotineiro.
- ✓ *Pensamento Criativo*: Um indivíduo com competências de pensamento criativo sabe como olhar para além do óbvio para mostrar ideias inovadoras. Criar ideias inovadoras exige induzir dos factos e da intuição, usando as competências da análise detalhada, assim como usando as analogias, metáforas e associações para estimular as potenciais soluções. A essência do pensamento divergente, o pensador criativo compreende que encontrar a solução de um problema significa, por vezes, afastar-se da zona de conforto e “olhar para fora da caixa”.
- ✓ *Padrão de reconhecimento*: O Pensamento Convergente exige a capacidade de recolher, separar, ordenar e classificar a informação de forma a fazer sentido. Assim, a capacidade de planear conceitos e sistemas para observar no que é que a ordem parece ser caos e construir o conhecimento a partir dos dados são elementos da competência de padrão de reconhecimento.
- ✓ *Tomar Decisões*: Convergir na melhor e única decisão é uma competência essencial para a Eficácia Individual e organizacional. Os Pensadores Inspirados possuem competências para

medirem com eficácia a evidência, avaliarem fontes e julgarem a relevância da informação para atingirem e implementarem a decisão ou a acção.

- ✓ *Planear*: Toda a gente precisa de saber como planear com eficácia. Os Pensadores Inspirados têm a capacidade de dar sequência às actividades, de antecipar os potenciais problemas, de desenvolver contingências e de calcular os recursos e as necessidades de orçamento, quer seja a planear a estratégia, um projecto ou apenas um dia de actividades no trabalho.
- ✓ *Pensamento em Acção*: Pôr estas competências de pensamento em prática é a única forma das ideias criarem valor organizacional. Muitas vezes, um indivíduo com uma ideia extraordinária, que podia resolver um problema importante, é incapaz de a converter numa acção. Torna-se apenas noutra boa ideia sem qualquer valor. A capacidade para usar e aplicar as outras competências de pensamento de modo a atingir um objectivo é a essência do Pensamento em Acção.

Realização Pessoal

Durante muitos anos, as Organizações tentaram aumentar o empenho e realização dos colaboradores, focando-se na eliminação das coisas que fazem as pessoas infelizes. As empresas eliminaram as más condições de trabalho, mudaram as políticas injustas de emprego, aboliram as barreiras para a progressão na carreira e disfarçaram as injustiças com compensação. No entanto, hoje em dia reconhecemo-lo, embora estas barreiras possam prevenir o empenhamento e a realização, a sua eliminação não é suficiente para criar empenho e Realização Pessoal.

Décadas de investigação por pessoas como Seligman, Bandura, Snyder, Csikszentmihalyi, Salovey e Mayer mostraram-nos como, todas as acções acima mencionadas, são externas ao indivíduo. Os estudos apontaram que os escolásticos demonstraram que a verdadeira realização provém do interior. As virtudes, a força de carácter, a resistência e a sensibilidade às próprias emoções e às dos outros são o que permite a uma pessoa progredir.

A distinção no domínio da Realização pessoal traduz-se na melhoria do desempenho organizacional. Inúmeros estudos mostraram que uma imagem da realização pessoal do indivíduo prevê elevado desempenho numa grande variedade de ocupações, desde o operador de máquinas e gerentes de lojas de retalho aos Oficiais da U.S. Navy e CEOs. Adicionalmente, os estudos mostraram que 28% do desempenho individual no trabalho pode ser calculado pelo sentimento de confiança e eficácia pessoal.

Tensão de Consciência Pessoal e Social

As tensões da tarefa e da relação definem a Comunicação com Objectivo. A tensão entre o pensamento divergente e convergente define o Pensamento Inspirador. A Realização Pessoal também é definida por uma tensão, neste caso na tensão entre a consciência pessoal e a consciência social.

Todos nós conhecemos pessoas que sabem muito bem quem são e o que defendem, mas que falham na sensibilidade em relação aos sentimentos e necessidades dos outros. Também conhecemos pessoas que estão tão conscientes das necessidades, sentimentos e expectativas dos outros que têm dificuldade em saber onde estão ou o que é importante para elas.

A Realização Pessoal é definida por um equilíbrio entre a consciência pessoal e a consciência social. As pessoas muito eficientes têm os olhos postos tanto nos seus próprios valores como na sociedade e nos outros. A maioria de nós conhece pelo menos uma pessoa que serve de modelo à Realização Pessoal – alguém que demonstra um verdadeiro interesse pelos outros, que mantém uma presença calma a maior parte das vezes e que parece sempre tomar decisões baseada numa profunda clareza de objectivo e propósito.

A Consciência Pessoal abrange as competências e características que permitem às pessoas gerir as suas próprias vidas. É a consciência dos seus próprios valores e objectivos na vida. É a capacidade de ficar calmo e tomar decisões na adversidade, de se adaptar às situações e de gerir eficazmente a sua vida. Os valores pessoais moldam o que é importante e motivador para uma pessoa. As pessoas com grande consciência pessoal sabem como comunicar com o seu íntimo e retirar força dele.

A consciência social abrange competências para criar relações laborais eficazes. Demonstrar respeito pelos outros, compaixão e valorizar as diferenças individuais são todos elementos da consciência social. As pessoas com muita consciência social sabem relacionar-se com os outros e conseguem trabalhar em colaboração na obtenção de objectivos. Valorizam as opiniões e perspectivas vindas de diferentes estilos, culturas e educações e mostram respeito e compaixão nas suas interacções com os outros.

O Ser e o Fazer da Satisfação do Eu

Existe sempre tensão entre servir a si próprio (consciência pessoal) e servir os outros (consciência social). Compreender esta tensão é importante, mas ainda mais importante é aceitar a responsabilidade pessoal para equilibrar estas duas formas de tensão e ter a responsabilidade de servir os outros e servir-se a si próprio. Esta escolha é o que chamamos de Ser do Satisfação do Eu e é o primeiro passo para ser excelente neste domínio. Logo que se tenha feito a escolha também se precisa de competências para cumprir esta promessa – isto é o Fazer do Satisfação do Eu.

As competências da Satisfação do Eu

Aceitar a responsabilidade para equilibrar a tensão entre servir os outros e servir-se a si próprio é o primeiro passo. No entanto, também se precisa de competências para ser aberto e sensível às necessidades dos outros. No nosso estudo identificámos uma quantidade de características que definem tanto a consciência pessoal como a social.

Consciência Pessoal

Desenvolvimento Pessoal: Actualmente o mundo empresarial é caracterizado pela mudança constante. Em resposta, os indivíduos não só devem desenvolver competências essenciais, como também devem desenvolver competências que lhes permitam mudar e adaptar-se ao ambiente do negócio à medida que ele se altera. Avaliar forças e necessidades, planear o desenvolvimento e empreender acções para aprender e aplicar novas competências são os elementos do Desenvolvimento Pessoal.

- ✓ *Auto Gestão*: Gerir tempo e emoções é fulcral actualmente no ambiente de trabalho. As pessoas com competências de auto-gestão conseguem lidar com o stress relacionado com o trabalho e mantêm-se focadas e produtivas apesar das condições adversas.
- ✓ *Esforço e Iniciativa*: Reconhecer quando são necessárias acções, depois agir com prontidão e perseverança através da perfeição são elementos importantes do Esforço e da Iniciativa.
- ✓ *Risco*: A mudança rápida no ambiente de trabalho exige um certo grau de risco. Nunca há informação ou tempo suficientes para saber se a acção é a correcta. As Organizações precisam

de pessoas que tenham consciência da sua tolerância ao risco; de quem saiba calcular o risco e calcule o peso e o risco dos custos e benefícios das acções e de quem consiga iniciar uma acção arriscada, não convencional e fora do comum.

- ✓ *Coragem*: Os escândalos e fracassos recentes no mundo dos negócios apontam claramente para o facto das Organizações precisarem de pessoas, a todos os níveis, que consigam defender os seus princípios e valores mesmo face a desafios organizacionais e de negócios. A propensão para sacrificar o que é certo e bom é a essência da Coragem.

Consciência Social

- ✓ *Integridade*: Saber quando fazer promessas e aceitar compromissos e mantê-los depois de realizados é uma competência fundamental. A integridade hoje em dia é mais sobre saber quando e como dizer não a um pedido, dando seguimento a um compromisso feito no passado.
- ✓ *Compaixão*: Todas as pessoas têm compaixão, mas algumas são melhores a expressá-la do que outros. As pessoas com um forte Satisfação do Eu sabem o que é preciso para expressar a sua preocupação aos outros, aguardarão antes de julgar as acções dos outros e equilibrarão apropriadamente comentários positivos e correctivos.
- ✓ *Avaliação da Diversidade*: O ambiente de trabalho hoje em dia é muito mais diversificado do que era no passado. Acrescente-se a elevada natureza global do trabalho e a necessidade frequente de interagir com pessoas de uma variedade de culturas e é fácil ver que todas as pessoas na Organização precisam de valorizar a diversidade da educação individual, das experiências culturais e das crenças.
- ✓ *Contribuição para as Equipas*: Devido às exigências actuais dos negócios por trabalho de equipa e colaboração eficazes, os indivíduos eficientes necessitam de demonstrar a capacidade de desempenhar o papel de contribuidor nas colaborações multi-organizacionais.

Talentos Profissionais

Apesar da importância que muitos autores americanos, que escrevem sobre o mundo dos negócios, colocam sobre outros domínios (comunicação, pensamento, satisfação do eu) é importante não ignorar o valor fundamental dos talentos profissionais.

Há muitos anos atrás foi publicado um *cartoon* numa revista japonesa. O desenho mostrava dois homens de negócios, um americano e outro japonês, sentados num comboio. Ambos estavam a ler livros. A capa do livro do Americano mostrava um título muito popular nos EUA na altura: *All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten* ("Tudo o que realmente preciso de saber aprendi na creche"). No livro do Japonês o título era *All I Really Need to Know I Learned by Studying Hard in Advanced Engineering Courses* ("O que realmente preciso de saber Aprendi a Estudar Muito nos Cursos Avançados de Engenharia"). Como este *cartoon* claramente demonstra, o valor dos talentos profissionais é pelo menos igual ao valor das três competências transmissíveis.

Todas as pessoas trazem competências únicas e especializadas para o ambiente de trabalho e elas são essenciais para cumprir a missão da Organização. Por definição, os Talentos Profissionais são específicos de uma profissão, indústria, companhia e posição. Tentar delinear todas as competências necessárias seria fútil. Contudo, os tipos de competências únicas exigidas aos indivíduos tendem a cair em quatro grandes áreas:

Perspicácia de Negócio

No passado era suficiente o líder da empresa compreender como a Organização trabalhava. No actual ambiente de negócios complexo, toda a gente precisa de compreender os processos do negócio e as operações.

Conhecimento da Organização

Para além da perspicácia de negócio comum, também é importante que as pessoas compreendam o que torna a sua Organização singular. Isto inclui conhecimento dos produtos da Organização e valores fundamentais, assim como os principais indicadores de desempenho da Organização e como são geridos.

Especialização Técnico/Profissional

O que mais há a dizer? Todos precisam de trazer um talento ou competência singulares para a função.

Trabalho com Tecnologia

Nos locais de trabalho modernos é exigido o conhecimento nas novas tecnologias a quase toda a gente. Quer se trate de aplicações informáticas, funções da Internet, sistemas de telecomunicações e telefone ou equipamento especializado de electrónica, todos os profissionais utilizam alguma tecnologia no dia a dia.

Equilíbrio e Eficácia Individual

Como deve ter ficado evidente, dos três domínios das competências transferíveis a central é o conceito de equilíbrio. No nosso estudo sobre estes três domínios, o conceito de equilíbrio entre as duas tensões opostas ocorre repetidamente. É nossa opinião que a Eficácia Individual existe numa zona entre duas forças diferentes e opostas. Estas forças criam uma fonte de energia que impulsionam o indivíduo para novos níveis de eficácia.

Algumas pessoas associam a palavra “tensão” a “stress” dão-lhe conotações negativas. Segundo a nossa perspectiva, a tensão desempenha, efectivamente, um papel central na criação de valor. A tensão é o que faz os elásticos funcionarem. A tensão na correia ou corrente de uma máquina permite à máquina funcionar. A Tensão faz as coisas trabalharem!

Cada um dos domínios das competências tem a sua própria forma de tensão. Em cada um deles existe uma tendência natural para levar um indivíduo a mover-se na direcção de uma fonte de tensão e a afastar-se de outra. O indivíduo eficaz aprendeu a reconhecer este impulso e faz um esforço consciente para manter o equilíbrio.

Comunicação com Objectivo	Tarefa	Relação
Pensamento Inspirador	Convergente	Divergente
Satisfação do Eu	Consciência Pessoal	Consciência Social

Em conclusão, acreditamos que os quatro domínios (Comunicação com objectivo, Pensamento Inspirador, Satisfação do Eu e Talentos Profissionais) são elementos fulcrais para a eficácia individual. Isto não significa que sejam exigidos os mesmos níveis de todas as competências. Situações e funções diferentes exigirão uma mistura diferente destas competências. Por exemplo, as pessoas com um contacto mais directo com Clientes ou público (vendedores, representantes do serviço a Clientes, técnicos de relações públicas) podem necessitar de desenvolver mais as competências da Comunicação com objectivo do que outros, enquanto as pessoas com funções técnicas (designers, cientistas,

contabilistas) podem precisar de se concentrar no desenvolvimento das competências do Pensamento Inspirador.

Contudo, todos precisamos de desenvolver competências dos quatro domínios, pelo menos até um certo ponto. Os profissionais do Serviço a Clientes necessitam do Pensamento Inspirador para os ajudar a criarem abordagens eficazes e algumas vezes criativas para os problemas dos Clientes. Os profissionais técnicos precisam de comunicar as suas ideias e colaborar com os outros a fim de gerarem soluções criativas.

Criar uma Força de Trabalho Eficaz

Houve quem sugerisse que muitas destas competências não podem ser aprendidas, nomeadamente no que se refere à criatividade, ao correr riscos e capacidade de comunicação. As pessoas ou as têm ou não têm. Mas, ao contrário, os estudos demonstram que não só essas competências podem ser desenvolvidas, como é essencial que as Organizações forneçam oportunidades aos seus profissionais para as aprenderem e aplicá-las.

Apesar do desenvolvimento das competências ter múltiplas formas de abordagem, muitos dos nossos Clientes descobriram que um processo simples de quatro fases é o método mais eficaz para desenvolver novas competências nos profissionais já existentes. Embora todas as Organizações possam não implementar todas as fases neste modelo, seguir o processo básico descrito abaixo reduziu o tempo de especialização e aumentou a sustentabilidade destas competências no local de trabalho.

- ✓ *Diagnóstico*: Qualquer esforço de desenvolvimento deve começar com uma avaliação das forças actuais e das necessidades a desenvolver. Existe uma série de métodos para avaliar as competências: simulações de funções, testes e feedback multi-nível são os mais comuns. No final deste passo, tanto o indivíduo como a Organização terão uma boa percepção do que o profissional necessita para desenvolver.

Diagnóstico

- Medir as competências actuais e as exigidas
- Identificar as oportunidades de melhoria
- Determinar a importância das competências

- ✓ *Planeamento*: Todos nós conhecemos a expressão “ as pessoas não planeiam para falhar tanto quanto falham a fazer planos”. Isto também é verdade em relação ao desenvolvimento das competências. Uma grande parte do desenvolvimento nas Organizações é feita ao acaso e sem objectivo. Isto esgota tempo às pessoas e os recursos à Organização. Ter um plano claro que defina o que cada indivíduo faz, quando o faz e qual o resultado previsto fornece um ênfase nas actividades de aprendizagem e desenvolvimento.

Planeamento

- Identificar a acção para desenvolver competências
- Determinar Tempo e horário
- Identificar indicadores de sucesso

- ✓ *Desenvolvimento*: A aprendizagem ocorre em muitos lugares e de muitas formas. A aprendizagem necessita de actividades de desenvolvimento tanto formais como informais, como são as actividades de aprendizagem on-the-job e as de sala de formação.

Desenvolvimento

- Aprendizagem formal e informal
- Workshops, seminários, cursos
- Aprendizagem à distância
- Auto-aprendizagem

- ✓ *Aplicação Contínua*: A maior parte da aprendizagem nas Organizações está perdida, esquecida ou nunca foi aplicada no ambiente de trabalho. Logo, o último passo é assegurar que a aprendizagem é transferida para o local de trabalho e que é sustentada pelo desempenho na função do profissional até se tornar num hábito repetido. Dar apoio ao gestor, providenciar um mentor ou formador, encorajar o reforço continuado da aprendizagem e dar aos profissionais ferramentas para os ajudar a aplicar as competências na função são alguns exemplos de como se pode sustentar a aprendizagem e a sua utilização na função

Aplicação Contínua

- Recrutar um mentor/formador
- Rever o plano de desenvolvimento
- Reforçar experiências
- Aplicar ferramentas e processos



Wilson Learning Portugal

Rua Fonte de Maio, 37, 1º

2770-065 Paço de Arcos

Tel: 214400410

Fax: 2144004219

Email: info@wilsonlearning.com.pt

Web: www.wilsonlearning.com.pt