

Heart Hunter - Caça Corações

“É preciso mais velocidade na antecipação das acções da concorrência”; “Temos que ser mais proactivos”; “Somos uma equipa e temos que trabalhar como tal”; “As pessoas têm que ser mobilizadas em torno dos objectivos da Empresa; “Precisamos de líderes carismáticos que transportem consigo as suas equipas na superação das dificuldades”; “Temos que ser mais criativos e inovadores”...

Estas frases são ditas e/ou ouvidas e/ou pensadas por milhões de quadros de topo no mundo empresarial. Não passam de frases de discurso retórico, para uns; uma moda, para outros; uma questão de sobrevivência para a maioria.

De facto, na gestão empresarial actual, as competências mais valorizadas e mais procuradas num quadro superior, passam por: forte orientação para o negócio e para resultados, iniciativa e proactividade, flexibilidade, criatividade & inovação, facilidade de comunicação e relacionamento interpessoal e trabalho em equipa, capacidade de liderança e motivação. Procuram-se, no fundo, homens e mulheres que com as suas acções diárias consigam mobilizar-se a si próprios e mobilizar outros em prol dos objectivos de negócio e dos resultados empresariais.

Quem vê Cabeças não vê Corações

A era da procura de boas cabeças já não é o que era. Forte *know-how*, brilhantismo intelectual que, depois por carências comportamentais dos titulares não é possível partilhar pela organização é um paradigma de gestão pertencente ao passado.

Durante anos, num enquadramento de negócio mais estável, o “saber” ocupava lugar de destaque. Na competição empresarial, ganhava quem tinha as melhores cabeças, quem melhor dominava determinadas zonas de saber. O domínio do conhecimento especializado numa determinada área, trazia vantagens competitivas consideráveis a umas empresas em detrimento de outras.

Hoje o conhecimento continua a ser importante. Todavia, se por um lado, o saber está mais generalizado e deixou de ser exclusivo de alguns, por outro, para as empresas de pouco serve um conhecimento centralizado, o objectivo é partilhar o mais possível esse conhecimento por toda a organização.

A época em que só se procurava boas cabeças terminou. Para as empresas que se pretendam manter no mercado com elevados graus de *performance* de pouco interessa ter boas cabeças, tecnocratas recheados de bons conhecimentos, cujo modelo de acção assente em pressupostos meramente racionais tem grande dificuldade de enquadramento numa envolvente volátil e ambígua.

A Metáfora do Coração

A gestão actual necessita de gestores com um bom coração.

Esta pressuposição tem alicerçada três abordagens:

- O Desempenho Competente de um Quadro
- A Gestão do Conhecimento
- O Coração como órgão e o seu papel na gestão das emoções

O Desempenho Competente de um Quadro

Parece ser irrefutável que para um colaborador, ter um desempenho competente significa atingir os objectivos funcionais que lhe são confiados. Contudo, simultaneamente, o quadro para alcançar os seus objectivos tem de manifestar um comportamento alinhado com os objectivos dos outros e da empresa em geral, respeitando a sua cultura e os modelos éticos de actuação.

Para ter os comportamentos que lhe são exigíveis, o colaborador necessita de possuir um conjunto de aptidões/capacidades e conhecimentos. Definido o conjunto de aptidões e conhecimentos, este dá origem ao perfil de competências técnicas e comportamentais da função, que aliada às competências genéricas da empresa (aptidões que todos os colaboradores devem possuir para manifestar os padrões de comportamento exigíveis no negócio) clarifica ao colaborador quais são os comportamentos mais adequados para atingir os seus objectivos e, simultaneamente, estar alinhado com toda a organização.

É perfeitamente identificável na grande maioria das empresas que possuem Sistemas de Gestão do Desempenho que as competências técnicas (saber saber e saber fazer) possuem um espaço muito pouco relevante, assumindo-se as competências comportamentais como um elemento chave do sucesso profissional de um quadro.

Existem um conjunto de competências Comportamentais que são comuns à maioria das Empresas de Sucesso e que são consideradas por estas como factores críticos de sucesso no recrutamento, avaliação de desempenho e na própria evolução da carreira. São elas: Orientação para o Negócio; Resolução de Problemas; Tomada de Decisão; Pensamento Analítico/ Conceptual; Orientação para Resultados; Resolução de Problemas; Integridade; Senso/Julgamento Prático; Gestão Emocional (Stresse); Comunicação e Relações Interpessoais; Liderança; Trabalho em Equipa.

Estas competências induzem uma forte sensibilidade para o sistema interno ao Indivíduo (para a sua congruência interna) e para o relacionamento interpessoal. Manifestam na sua essência uma forte sensibilidade para as componentes mais emocionais e “subjectivas” do quadro e são a antítese de uma conceptualização tecnocrata do bom desempenho.

A Gestão do Conhecimento

Na gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional são alimentados por dois grandes tipos de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro (explícito), mais racional mais orientado para o saber-saber e o saber fazer, é passível de se objectivar e de se generalizar pela empresa embora exija uma actualização permanente. O segundo (o tácito), mais subjectivo engloba o "saber intuitivo, o saber "de experiência feito", a orientação para o futuro, pressupõe um "saber"-ser e um "saber"-estar na dinâmica no interior da empresa e na sua relação com a envolvente.

Tradicionalmente valorizava-se o saber explícito, o domínio racional do conhecimento que, embora não fosse muito partilhado, seria uma forma de preservar o conhecimento no interior da organização.

Na actualidade a grande vantagem do conhecimento do saber explícito é a sua fácil partilha pelos diversos titulares da empresa, numa demonstração clara da inconveniência deste saber em apenas algumas cabeças. E, mais do que isso, as empresas de sucesso focalizam a sua atenção na gestão do conhecimento tácito, que embora mais subjectivo e recheado de componentes emocionais, se transforma numa vantagem competitiva na resposta à envolvente.

O coração como Órgão

As investigações do Instituto *HeartMath*, vieram pôr a nu o papel que o coração assumo como o oscilador biológico mais poderoso do corpo humano.

As investigações efectuadas por este Instituto, publicadas no Jornal de Cardiologia Americano, demonstram o papel que o coração (como órgão) assume na gestão das emoções e no controlo do sistema nervoso.

Estas investigações demonstram o papel que a variabilidade do ritmo cardíaco tem no reforço do ciclo vicioso do stresse ou, pelo contrário, através de técnicas de gestão emocional, na reposição do equilíbrio. Através de demonstração científica e com uma forte evidência empírica, comprovada através de técnicas de *biofeedback*, apresentam resultados surpreendentes.

Individualmente, a utilização desta metodologia de trabalho traduz-se numa melhor acessibilidade ao potencial criativo, facilidade de tomar decisões, congruência emocional, capacidade intuitiva e de resolução de problemas.

Em termos organizacionais, os resultados apurados em várias empresas multinacionais apresentam um incremento generalizado da produtividade, facilidade de comunicação, trabalho em equipa, maior confiança para assumir autonomia.

Caçar Corações

Numa época em que o paradigma emocional começa a ocupar um lugar privilegiado na gestão das pessoas, muitas empresas continuam a seleccionar pessoas com base em critérios pouco ajustados à constelação de evidências científicas disponíveis nos dias de hoje.

Mais do que um brilhante tecnocrata, o quadro do século vinte e um tem de conseguir colocar esse brilhantismo ao serviço da organização. De que serve um tecnocrata com uma elevada inteligência racional se não aplica a sua tecnicidade por lacunas na sua inteligência emocional?

Não que as boas cabeças sejam dispensáveis. Pelo contrário, elas continuam a ser um factor importante na qualidade de um quadro. A grande questão está em que para se ser uma boa cabeça numa empresa moderna isso só será possível se tiver um bom coração. De facto **“O Coração tem Razões que a Própria Razão Desconhece”**.

Paulo Balreira Guerra
Partner da **forcerebrus**
paulo.b.guerra@forcerebrus.com