

Tecnologia, inovação e sustentabilidade: 50 anos de Cursos de Tecnologia no Brasil.

Desenvolvimento do potencial das pessoas nas organizações: uma percepção dos líderes

André de Freitas David¹, Marcelo Masini²; Celi Langhi³

Resumo - O estudo apresenta uma pesquisa qualitativa, do tipo survey, que foi desenvolvida com um grupo de líderes, que atuam em cargos de presidência, direção, gerência e outros cargos similares, a respeito de suas percepções sobre o desafio que as empresas enfrentam na busca do desenvolvimento do potencial das pessoas nas organizações. Os resultados indicam que a maneira como as organizações agem para a busca desse tipo de desenvolvimento demonstram sua capacidade competitiva no mercado globalizado.

Palavras-chave: Liderança, Líder educador, educação corporativa

Abstract - The study presents a qualitative survey-type research, which was developed with a group of leaders, who hold positions of presidency, management and other similar positions, regarding their perceptions about the challenge that companies face in the search for development of people's potential in organizations. The results indicate that the way organizations act in pursuit of this type of development demonstrates their competitive ability in the globalized market.

Keywords: Leadership, Leading Educator, Corporate Education

1. Introdução

Ao longo dos últimos 60 anos, os vários setores econômicos e sociais em todo o mundo avançaram em sua visão da necessidade de encarar uma grande mudança oriunda da era pós-industrial. Um dos maiores expoentes desta dinâmica transformação, Drucker (1999), disse na segunda metade do século 20 que se estava em uma grande transformação de ordem humana que iria provocar rupturas significativas no desenvolvimento desta nova era, que foi por ele indicada como a era do conhecimento. Ele mesmo chegou a comentar sobre o fato de que quando a história do tempo atual for escrita, o evento mais importante de que os historiadores lembrarão não será a tecnologia, nem a internet, nem o e-commerce, mas a mudança sem precedentes na condição humana.

¹ Centro Paula Souza – prof.afdavid@gmail.com

² Centro Paula Souza – marcelo.masini@mmmconsultoria.com.br

³ Centro Paula Souza – celi@infolearning.com.br

Covey (2005) diz que um trabalhador do conhecimento de qualidade é tão valioso que ao liberar seu potencial dá às organizações a oportunidade de criação de valor. E que estes mesmos trabalhadores, além de serem o elo com todos os demais investimentos da organização, também propiciam foco, criatividade e alavancagem para a utilização destes investimentos para melhor atingir os objetivos da organização.

Um dos maiores desafios das organizações encontra-se na gestão de seus talentos humanos, uma vez que nela o papel da liderança é de reconhecida importância com relação a proporcionar aos profissionais meios, estímulos e desafios para que estes possam desenvolver todo o seu potencial em benefício do bem comum organizacional, mais até que ter a melhor tecnologia, processos, produtos e infraestruturas atualizados.

2. Referencial Teórico

O processo de educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano não deve ser uma ação de simples aplicação de métodos ou ensinamentos, mas uma visão profunda do que se pode contribuir para que cada indivíduo, estimulado por novos conhecimentos a serem aplicados, possa buscar dentro de si o que de melhor pode atingir na sua evolução como pessoa e como profissional.

Kofman (2007), lembra que se a pessoa não se sentir parte do problema não poderá fazer parte da solução. Ou seja, somente se houver envolvimento consciente no desafio a ser vencido pode haver um patrocínio eficaz e efetivo na solução deste desafio. Isto remete ao fato de que se alguém está no papel de liderar, seja na vida pessoal ou na vida profissional, este papel tem importância fundamental na contribuição para liberação do potencial individual e do grupo. Porém, várias questões devem estar presentes em uma análise mais aprofundada de como o contexto e o ambiente podem contribuir para que este potencial humano possa ser alcançado em sua plenitude.

Covey (2004), no livro “7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes” traz a discussão de que o homem é um ser complexo e integral e por isso deve estar atento às quatro grandes dimensões humanas: corpo, coração, mente e espírito. Para ele essa divisão é como olhar um universo dentro de cada indivíduo (que tem, por sua vez, uma essência e uma existência que precisa ser desenvolvida). Na divisão proposta pelo autor, o espírito representa os valores, as crenças e o significado do homem é a essência; o corpo representa a parte física e estrutural; a mente representa a capacidade de evoluir mediante o aprendizado; o coração está relacionado à convivência social, à capacidade de construir relacionamentos, alianças e times. Estes 3 últimos itens representam a existência, por meio da qual se pode atuar livremente por meio de comportamentos que traduzem os valores baseados nos princípios da eficácia.

O potencial humano também se encontra embasado em valores e princípios. Aqui pode-se lembrar tanto Covey (2004) quanto Kofman (2007) quando afirmam que todos os indivíduos, de alguma forma, valorizam o que fazem e o que fazem representa a prática destes valores. Portanto os valores que cada indivíduo diz que tem podem ser traduzidos pela prática de comportamentos apresentados no seu dia a dia. Os comportamentos do indivíduo representam seus valores em ação.

Quando há um alinhamento entre valores e comportamentos, segundo Kofman (2004), diz-se que este é um indicador de integridade e de sucesso. Covey (2004), para definição de integridade, acrescenta mais um tema para esta discussão, ou seja, os princípios.

Covey (2004) afirma que por uma questão imperativa, valores vem de dentro e todos os homens têm valores oriundos de sua essência, e muitas vezes estes não representam o melhor na direção do bem comum.

Assim é fundamental que esses valores, para serem válidos, estejam alinhados aos princípios que norteiam os comportamentos de forma a construírem uma jornada de eficácia e direção ao bem comum. Ai sim, viria a integridade. Por que princípios? Princípios são leis naturais e verdades fundamentais do universo. Eles agem sobre os indivíduos comparativamente à força da gravidade no planeta Terra. Pode-se não querer levar a gravidade em consideração e esquecê-la, mas ela atuará mesmo assim.

Para Kofman (2004), conhecimento é a capacidade de uma pessoa atuar efetivamente para produzir os resultados que se pretende alcançar. Aprendizagem é o processo de incorporação destes novos conhecimentos. Dessa forma, aprender é aumentar a capacidade para produzir os resultados que uma pessoa deseja.

A partir dessa definição pode-se dizer que aprender tem a ver com a capacidade de compreender que existe uma lacuna entre o que se sabe hoje e o que se gostaria de saber em um determinado momento além do presente. Esta lacuna somente é possível ser entendida se houver a consciência de que não existe no novo momento o saber que se precisaria ter. Há a necessidade do reconhecimento do não saber, de ser ignorante e necessitar de novo aprendizado.

Como hoje a questão da ignorância é abordada dentro das organizações ou mesmo no dia a dia dos indivíduos? Em um mundo onde desde o tempo inicial de estudante a prioridade é estar certo para poder tirar notas boas e ser aprovado; na discussão dos colegas mostrar que se detém o conhecimento é importante para ter o reconhecimento de que se é melhor e até nas organizações onde estar certo é um trampolim para promoções, como esperar que o indivíduo assuma sua ignorância?

Portanto é importante discutir o grande desafio que se apresenta para entender o modelo de pensar do indivíduo em um cenário que na maioria das vezes se apresenta como um obstáculo ao aprendizado. Para esta análise

Kofman (2004) define dois modelos de pensar como base para o aprendizado, chamados por ele de modelos mentais: o modelo mental da certeza e o modelo mental da curiosidade.

O modelo da certeza é aquele onde o indivíduo entende que o que está vendo, discutindo ou mesmo defendendo está correto. Portanto tem tanta certeza, que se alguém não partilha dessa mesma certeza este alguém está errado.

O problema do modelo mental da certeza é que o sujeito acha que entende como as coisas são ou mesmo como acontecem. Para entender como essa certeza pode gerar problemas, basta imaginar uma situação em que duas pessoas com percepções diferentes, mas com o mesmo modelo mental tem certezas opostas. O que aconteceria em uma conversa? Assim pode-se conectar o modelo da certeza ao que popularmente chama-se de “sabe tudo”: aquele que não precisa aprender pois entende que já sabe o suficiente em relação a questão discutida.

O outro modelo é o da curiosidade, onde o indivíduo entende que o que está vendo é a sua opinião e, portanto, está consciente que existe a possibilidade de outros indivíduos terem uma opinião diferente. Então quando se tem um modelo da curiosidade, e se está em desacordo com outra pessoa, o sujeito se torna curioso e não ignorante, afinal, não reage para provar que está certo. Esta é a tradução do modelo do aprendiz. A essência da humildade.

Dessa forma, parece ser mais interessante usar o modelo mental da curiosidade, onde se tem uma opinião de como funciona as coisas, mas há a chance de engano. O modelo mental da certeza, por outro lado, tem o potencial de acarretar problemas quando ideias diferentes precisam convergir.

Portanto um grande desafio de um processo de treinamento, desenvolvimento e educação do potencial humano está em buscar entender esse paradoxo da aprendizagem onde para aprender deve-se partir da ignorância do não saber.

Cada ser humano é um ser individual, único em seu modelo de ver e perceber o mundo. Isto segundo Kuhn (1991) se explica pelo fato que esta percepção é condicionada pelos referenciais adquiridos durante toda a sua existência, oriundos da biologia, experiências de vida, relacionamentos que teve, predisposições psicológicas, formação intelectual, aprendizados e as culturas nas quais viveu, dentre outros.

A percepção condicionada passa a funcionar como um filtro que o indivíduo usa para interpretar a realidade em que vive, sendo ele personalizado e individualizado, conhecido apenas por seu portador. Esse raciocínio equivale a dizer que cada um enxergará o mundo pelo seu filtro, fazendo com que existam elementos que podem estar invisíveis a uns e não a outros. Podemos chamar essa visão ímpar de paradigma ou mesmo de modelo mental.

Como então ajudar o indivíduo a liberar todo o seu potencial humano se cada um é condicionado pela sua existência a ver o mundo através de um filtro único e que ainda é reforçado pela cultura onde vive? O desafio aqui passa a ser encontrar as ações necessárias para que cada um possa, em cada instante de sua vida, ter a capacidade de questionar se o filtro pelo qual olha o mundo indica ainda uma realidade válida.

A cultura de uma organização também pode ser considerada com um fator fundamental para o desenvolvimento do potencial humano. Sob o ponto de vista organizacional, segundo Taylor (2005), cultura é o resultado de um somatório de 3 dimensões. Comportamento, símbolos e sistemas. Comportamento no dia a dia especialmente dos principais influenciadores e alta liderança. Símbolos que mostram acontecimentos observáveis, artefatos e decisões às quais as pessoas atribuem significados. Sistemas são os mecanismos para gerenciar pessoas e tarefas.

Outro conceito importante é como a cultura pode ser desenvolvida nestes locais, e segundo Taylor (2005) isto acontece através das mensagens encaminhadas pela liderança, muitas vezes não verbais, sobre o que a liderança valoriza.

Um exemplo disso acontece nas organizações onde a liderança mostra a valorização através de seus comportamentos do dia a dia, que passam a ser referência para as pessoas que estão ligadas de alguma maneira a essas lideranças e assim passam a agir da mesma forma, pois entendem que para chegar ao mesmo lugar que estes líderes chegaram basta fazer o que fazem.

Assim cultura é um fator decisivo e significativo quando pensamos em liberar o potencial das pessoas no ambiente em que estão inseridas. Isto leva a uma reflexão do quanto educação, treinamento e desenvolvimento é importante neste processo de um novo patamar de alcance do potencial humano. Tanto para aqueles que tem o papel de liderança quanto para qualquer indivíduo que vive em sociedade.

A influência da cultura pode ser um grande inconveniente quando ele considera como um empecilho os indivíduos questionarem o que está acontecendo ou mesmo trazerem sugestões sobre o que consideram inapropriado. O contrário também é verdadeiro e empoderador. Assim é importante compreender a cultura e o quanto ela pode potencializar ou desestimular o processo de evolução do potencial humano.

A questão é como potencializar o indivíduo para que ele possa contribuir, através da liberação de seu potencial, em ser o melhor que ele possa ser dentro de suas aspirações pessoais e profissionais, para ser o protagonista que defina o caminho a seguir em sua vida.

Para se ter uma visão deste desafio para as organizações, Collins (2018), em suas pesquisas para escrever o livro *Empresas Feitas para Vencer*, traça um paralelo com um ônibus, afirmando que para uma organização atinja seus objetivos deve ter as pessoas certas dentro ônibus em primeiro lugar para, só

depois, escolher aquelas com as competências certas e com a motivação certa para a posição certa.

Segundo Covey (2005) o papel do líder educador dentro do meio organizacional deve ser o de estar sempre pronto a comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que as induza a perceber essas qualidades por si próprias. Todo o esforço é empregado para reforçar o poder das pessoas mediante o aproveitamento de todos os seus recursos, sejam eles físicos, mentais, sociais ou espirituais.

Jack Welch (2013), um líder de reconhecida competência na formação de seus times quando CEO da GE nos anos 80 e 90, dizia que antes de alguém se tornar um líder, o sucesso resulta do auto desenvolvimento e que quando o indivíduo se torna um líder, o sucesso é resultante do desenvolvimento da equipe liderada. Para ele o líder deve nutrir e apoiar a equipe, ajudando seus membros a aumentarem a autoconfiança.

Mas como proporcionar a educação, treinamento e desenvolvimento deste potencial? Como fazê-lo? Será que deve-se entregar ao indivíduo algo como uma receita pronta a ser aplicado pelo mesmo? Ou será que se deve gerar possibilidades para o conhecimento, construção de habilidades? Permitir a estagnação ou provocar no indivíduo o desconforto de ver que está em suas mãos as escolhas que ele precisa fazer em direção a colocar em prática, no dia a dia, seu maior potencial?

McChesney et. al. (2013), nos apresenta a figura do liberador de caminhos, um importante papel do líder para ajudar sua equipe a atingir os objetivos que a própria equipe decidiu assumir e realizar.

Além da figura do liberador de caminho estar presente no líder, deve estar presente também enquanto papel de cada indivíduo consigo próprio, que ao compreender que ele é o maior responsável pelo seu próprio desenvolvimento pode passar a escolher o seu sucesso fazendo o maior esforço possível para se tornar o melhor dentro do seu potencial.

Dessa maneira, traz-se para este artigo a ideia de que se a ação externa de treinamento, desenvolvimento e educação do potencial humano é importante por um lado, o quanto também não seria, pelo outro, trabalhar de forma subjacente as questões internas e mais ainda a compreensão do quanto os fatores aqui discutidos como: protagonismo, modelo da certeza ou curiosidade, valores e princípios, cultura, protagonismo, priorizar o mais importante e o papel do liberador de caminho impactam a capacidade do indivíduo aprender e evoluir em sua integralidade. E que o empoderamento para vencer este desafio de atingir o seu maior potencial está nas mãos de cada um, através de suas escolhas. Nunca esquecendo o papel daquele que lidera, e tem o dever de estimular o indivíduo, com o exemplo, a atingir este seu potencial maior.

3. Método

Foi realizada uma pesquisa *survey* (pesquisa de opinião) composta por 16 questões, e uma escala de respostas com 05 itens, iniciando com “discordo totalmente” e terminando com “concordo plenamente”.

Por meio de uma amostra por conveniência, a pesquisa foi aplicada em um grupo de 21 líderes de organizações brasileiras que ocupam cargos de presidência (06 participantes); direção (05 participantes); gerência (07 participantes); e outros cargos similares (03 participantes).

4. Resultados e Discussão

Os resultados indicam, tendo em vista a grande maioria dos respondentes, que existe a consciência por parte das lideranças de que um número crescente de pessoas tem hoje a capacidade de fazer escolhas, e que é preciso gerir estas pessoas e a si mesmos neste novo cenário. Nota-se que há a percepção de que os líderes devem trabalhar de forma intensa no novo cenário de gestão de pessoas que vem permeando as empresas nos últimos tempos.

Quanto ao líder educador, dos 21 respondentes, apenas 2 discordam que esse papel não é valorizado na organização e que o fato de comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que as induza a perceber essas qualidades por si só. Porém cerca de 42% dos 19 restantes ainda tem dúvidas da valorização adotando uma nota 3, neutra. Apenas cerca de 37% entendem que o líder educador é plenamente valorizado, e isso é mais concentrado nas funções fora da principal liderança.

Não houve concordância entre os participantes ao considerar que a equipe de liderança envia mensagens sobre o quanto a organização prioriza o desenvolvimento de seus liderados na direção de serem o melhor que eles possam ser a cada momento, sendo que 10 respondentes entendem que enviam, 7 que não enviam e 4 apresentaram respostas neutras. Percebe-se, portanto, que a forma como a liderança enxerga seu próprio comportamento é diversa.

A maioria dos respondentes (71%) não concordam que educação, treinamento e desenvolvimento têm indicadores de sucesso claros e são acompanhados acurada e francamente, com foco no potencial maior de cada treinando. Eles não veem com clareza os resultados dos esforços de educação, treinamento e desenvolvimento e o quanto o indivíduo tem traduzido em prática estes investimentos. Isto é problemático, pois influencia diretamente os investimentos da organização no desenvolvimento do potencial dos profissionais.

A maioria indica, também, que existe na organização onde trabalham uma visão clara de que o investimento em treinamento e desenvolvimento é parte do

processo educacional que promove o desenvolvimento sustentado do potencial do indivíduo.

É possível perceber aqui as visões conflituosas entre a importância do papel do líder educador dentro das empresas onde atuam os respondentes da pesquisa, uma vez que para os respondentes esse tipo de líder não é valorizado, não envia mensagens claras, não produz um trabalho com indicadores claros mas, ainda assim, consideram a educação importante para promover o desenvolvimento dos indivíduos.

Para a maioria (52%) liberar o potencial dos membros do time para que eles possam entregar o melhor possível em cada instante é uma medida de sucesso da liderança. Porém vale aqui observar que existe uma certa dificuldade do principal executivo em valorizar esta habilidade.

A grande maioria dos respondentes (90%) indicam que a cultura organizacional pode provocar impacto direto para que o profissional possa ter melhor performance na organização.

Os respondentes da pesquisa concordam que é possível mudar hábitos e, também, que é necessário mudar os paradigmas e atuar constantemente de maneira proativa.

Dessa forma, é interessante verificar que se para os líderes há o impacto da cultura organizacional na performance do profissional, reconhecem que esse mesmo profissional pode mudar seus hábitos e atuar proativamente, fechando um ciclo sobre a própria cultura organizacional.

O grupo de 21 respondentes consideram que o trabalho conjunto das equipes está diretamente vinculado ao quanto os profissionais compreendem seus papéis na organização.

Os respondentes discordam de que o potencial humano interno nas organizações não impacta no resultado de curto prazo, pois o que importa é que o profissional produza pelo que foi contratado e saiba que tem que entregar o que o líder quer. Este fato também torna o papel dos desenvolvedores de potencial um desafio, pois precisa que suas ações sejam traduzidas em resultados a curto prazo.

A grande maioria concorda que treinar é parte do processo de desenvolvimento e performance, e é preciso garantir a prática diária destes novos estímulos na vida do participante com ferramenta apropriada. Nota-se com isto que a equipe de desenvolvimento de potencial dentro da organização tem um sinal verde para seu trabalho, independente do quanto desafiante ele o seja.

Os respondentes, em sua maioria também indicam que as equipes de trabalho (incluindo educação, treinamento e desenvolvimento) devem planejar em conjunto a forma de alcançar os objetivos comuns da organização, visando maximizar o resultado do todo.

5. Considerações finais

Considerando as observações obtidas com a survey realizada, destaca-se o quanto o assunto ainda não tem um alinhamento sustentável, ou seja, uma visão comum do quanto se espera que seja o papel da liderança em desenvolver o potencial humano dos talentos da organização de forma contínua e o quanto ainda tem que ser feito para que todos os líderes compreendam a importância deste desenvolvimento para que o resultado não somente de curto, mas de médio e longo prazo seja conquistado.

Assim, deve-se aprofundar os resultados do survey realizado, uma vez que foi possível observar diversas distorções de percepção entre os respondentes que, se por um lado são úteis pela sua diversidade, por outro são perigosas quanto a divergência entre o que é importante para que a organização e pessoas atinjam seu maior potencial humano.

Se é importante estimular o despertar do indivíduo para que ele entenda a necessidade de ser o melhor que possa ser a cada momento de sua vida, quebrar paradigmas e adotar modelos mentais que suportem o seu crescimento, é igualmente importante compreender que essa função recai também sobre o líder.

Cabe ao líder compreender seu papel como educador, analisando a forma como transmite a mensagem acerca da valorização do crescimento e educação do indivíduo, pois ele representa não somente o exemplo, mas também o provocador, o estimulador e o potencializador para que o potencial de cada um possa ser alcançado.

Referências

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2002. 396 p.

COVEY, Stephen Richards. *Oitavo hábito*. São Paulo: Elsevier, 2005. 413 p.

COVEY, Stephen Richards. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004. 462 p.

DRUCKER, Peter. *Conferência "Redefinindo lideranças, organizações e comunidades"*. Fundação P. Ducker. 1999

KOFMAN, Fred. *Consciência nos negócios*. São Paulo: Elsevier, 2007. 314 p.

KOFMAN, Fred. *Metamanagement: o sucesso além do sucesso*. São Paulo: Elsevier, 2004. 318 p.

KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1991. 257 p.

MCCHESENEY, Cris; COVEY, Sean; HULING, Jim. *As 4 disciplinas da execução*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 352 p.

TAYLOR, Carolyn. *Walking the Talk: Building a Culture for Success*. New York: Random House, 2005. 356 p.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. *How to think like a leader*. Disponível em: <<http://www.linkedin.com/today/post/article/20130708115451-86541065-how-to-think-like-a-leader>>. Acesso em: 27 jun. 2019.