WISDOM
Gestão Organizacional

ARTIGO DA SEMANA

HUMANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES NO AMBIENTE CORPORATIVO

BRENDA DONATO - DIRETORA DE PESSOAS E RESULTADOS, CONSÓRCIO EMBRACON

ARTIGO DA SEMANA

HUMANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES NO AMBIENTE CORPORATIVO

Ao pensar na gestão de pessoas e nas tendências para os próximos anos, é inevitável direcionar o olhar para os processos e práticas que apoiam essa gestão e nos questionar sobre como lidar com cada um deles na Empresa.

Como faremos o recrutamento? Teremos profissionais qualificados para as demandas e desafios técnicos de cada organização? Como "mediremos" desempenho dessa nova geração? Aliás, será que essa nova geração aceitará ser um celetista? Como será o modelo de remuneração? O que faremos para reter as pessoas? Como as engajaremos na cultura da Empresa?

Inúmeras perguntas ecoam e nos levam a caminhos prováveis de como será esse futuro próximo. A reflexão que busco provocar com esse artigo, não está relacionada a como faremos a gestão de pessoas, o recrutamento e seleção, etc, pois todos esses tópicos são "meios" e, na minha visão, o "meio" ou a "forma" de fazer algo pode mudar o tempo todo, basta uma boa base de conhecimentos e um time preparado para compartilhar decisões.

Com um time assim é possível construir qualquer pratica de gestão nas Empresas e monitorar as tendências do mercado. Para mim, a maior reflexão é o quanto precisaremos nos mobilizar para uma efetiva mudança nos comportamentos das Lideranças. Uma reflexão ampla e honesta sobre "quem" nós queremos ser para as pessoas e como com elas nos relacionaremos.

Dizer que "empresas são construídas por pessoas" e que "elas são o ativo de maior valor e relevância em todos os negócios", é "chover no molhado".

Embora essa máxima seja repetida em muitos livros, grupos de RH, Empresas e até por renomados executivos, quando vivemos a realidade, percebemos, em excelentes líderes, certo despreparo para lidar com o fator humano nas organizações, o que os leva a estabelecer relações mais rasas, que impedem reais conexões, pouco contribuem para a efetividade dos negócios e para um ambiente inovador que favoreça a sustentabilidade do crescimento.

Meu olhar para o futuro, mostra que a tendência de sucesso na gestão de pessoas estará na ressignificação das relações no trabalho. Entender e perceber que no cenário brasileiro, temos muitas peculiaridades na forma e no significado do trabalho para as pessoas de forma geral.

Nesse futuro próximo, as Empresas e os Gestores que tenderão a ter mais sucesso nas relações com essa nova geração, serão aqueles com musculatura para olhar o Ser Humano por trás do crachá. Esse Gestor será o que conseguirá recrutar, reter e desenvolver o seu time, entregando resultados sustentáveis, independente de qualquer politica gestão de RH descrita na cartilha da Organização.

Ambientes ou relações toxicas, serão cada vez mais evidenciadas através do reduzido engajamento das equipes, do baixo nível de resultados e de crescimento das Empresas. As pessoas escolherão o que desejam vivenciar enquanto experiência de carreira, tornando claros os caminhos para essa nova realidade de mundo e na forma de se relacionar.

Não será mais suficiente encontrar um profissional com todas as habilidades técnicas e super "talentoso", se ele não demonstrar equilíbrio ou maturidade emocional. Quando falo de equilíbrio emocional, também me refiro a criar ou ser parte de um ambiente organizacional que favoreça esse tipo de relação.

O esforço das áreas de cultura das Empresas deverá estar centrado na criação de ambientes seguros e humanizados, que não gerem medo nas relações, que empoderem e encorajem as pessoas para que possam atuar de forma criativa e inovadora, uma vez que viveremos, cada vez mais, a era dos desafios complexos.

Para criar esse ambiente de inovação, crescimento e engajamento nas relações corporativas, é preciso trabalhar a segurança psicológica dos times. Os Gestores e as Empresas que mais rapidamente entenderem esse caminho e passarem a trilhá-lo, certamente terão mais tração para competir e atender às demandas do mercado.

A Dra Amy C. Admondson em seu livro "A Organização Sem Medo" escreve:

> "Enquanto muitas Empresas vêm investindo em talentos para competir na atual economia do conhecimento, os melhores talentos serão desperdiçados se as pessoas não forem capazes de falar abertamente. O instinto humano é de se encaixar, aceitar e trabalhar contra o fluxo contínuo de novas ideias, novas soluções e o pensamento crítico necessário para que as Empresas se mantenham inovadoras."

A essa altura, talvez você esteja se perguntando que tipo de ambiente é esse ou que tipo de comportamento as pessoas que estão à frente da gestão precisarão ter para de fato criar esse ambiente de segurança psicológica. Embora a resposta seja simples, eu diria que é a musculatura mais desafiadora a ser trabalhada para esse futuro das Empresas.

Um ambiente humanizado requer:

- Qualidade de fala e de escuta equilibrada (um lugar onde todos possam verdadeiramente ter voz, mesmo que a fala possa trazer incômodos);
- O respeito genuíno pela característica individual de cada um (todos sempre terão o que melhorar, mas também possuem talentos abundantes);
- Um ambiente que favoreça conversas francas, maduras e verdadeiras (conversas difíceis fortalecem o time e propiciam construções conjuntas sustentáveis, além de melhorar a relação de confiança entre as pessoas);
- Vale ressaltar que aprender a ler o estado geral e emocional da pessoa por trás do crachá, pode fazer grande diferença na construção da entrega a ser realizada (nem sempre estamos no nosso melhor dia, saber ler e entender o momento do "outro" pode salvar uma reunião, um processo ou uma entrega).

Esse ambiente parece um conto de fadas? Será que estabelecer esse tipo de relação no ambiente de trabalho é possível? Ele já acontece em alguma Empresa? Na minha visão é possível sim. Entendo que estamos no meio de um processo, percebendo como toda essa teoria se transformará em prática.

Trata-se de um aprendizado que não é simples e que esbarra em um intenso processo tanto de autoconhecimento quanto de clareza acerca das expectativas depositadas nas relações de trabalho, de uma forma geral.

Volto a afirmar: as Lideranças com mais musculatura para lidar com as questões emocionais próprias e do "outro", conseguirão ampliar o engajamento de seus times, gerar ambientes saudáveis e de fato inovadores e alcançar resultados sustentáveis.

A natureza do Ser Humano é "ser", embora o foco de muitos seja o "ter". Nossa "essência humana" busca o crescimento intelectual e emocional, uns mais, outros menos, mas todos, em algum momento e de alguma forma, nos questionamos sobre a nossa vida, propósito, etc.

Esses conflitos e questões existenciais começam a fazer parte, cada vez mais, do ambiente de trabalho, ou seja, mais uma prova inconteste da necessidade de Gestores preparados para lidar com as questões emocionais. A ferramenta de retenção de talentos do futuro certamente será o acolhimento, o ouvir legítimo e a fala que direciona.

O Board das Empresas, em suas reuniões, precisará questionar se essa nova habilidade faz ou não parte do perfil de seus executivos. Ter essas habilidades relacionais e emocionais bem estruturadas e introjetadas nos Gestores da Organização permitirá que o modelo reverbere corporativamente.

O "tom do topo" deve ecoar nas Lideranças da Empresa, trazer unicidade e forma para que esse modelo de gestão mais humanizada se efetive na Organização como um catalizador de relações saudáveis em um ambiente criativo, engajado e capaz de gerar valor, interna e externamente.

A nova tendência de gestão deixa de requerer apenas as competências técnicas e passa a exigir que as Lideranças sejam capazes de tocar as emoções das pessoas de forma genuína, verdadeira e respeitosa. Assim sendo, para aqueles que "sentem" o quão desafiador será essa gestão mais humanizada ou a criação de ambientes humanizados, Carl Gustav Jung tem a receita perfeita para ajudá-lo nessa construção:

> "Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar na alma humana, seja apenas outra alma humana".

As relações pedem, cada vez mais, essa humanização e profundidade e é, exatamente neste novo nível de consciência, que seremos capazes, enquanto Gestores e profissionais, de transformar ambientes e solucionar de forma inovadora, questões complexas dos ambientes corporativos. Nesse futuro que já chegou, estejamos preparados para "Ser humano".

BRENDA DONATO ENDO: Psicóloga pela Universidade Braz Cubas desde 2004, especializada em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Psicodramatista pela Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama, Executive Coach pela Sociedade Brasileira de Coaching, Practitioner em PNL pela Sociedade Brasileira de PNL, MBA em Gestão empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, formação em Design Thinking pela Echos. Atua com Recursos Humanos há 19 anos, em diversos projetos relacionados à área. No ano de 2002 iniciou carreira na Embracon Administradora de Consórcio e, no ano de 2007, assumiu a gestão de toda a equipe de Recursos Humanos. Durante 19 anos de atuação na Organização, esteve envolvida em diversos projetos relacionados a todos os subsistemas de Recursos Humanos. Em 2009, a Embracon foi eleita uma das 100 melhores Empresas para trabalhar (Revista Época - Great Place to Work), principalmente pelos esforços de Recursos Humanos e da Presidência, no sentido de melhorar o ambiente de trabalho, valorizando o Ser Humano. Desde então, nunca mais deixou de fazer parte da lista das Melhores Empresas.