

## A capacitação como base para o desenvolvimento organizacional

por Ingo Degenhardt

O termo *Desenvolvimento Organizacional* surgiu nos anos 60 quando Richard Beckhard, Warren Bennis e Edgar Schein, entre outros, decidiram reunir suas pesquisas para publicar uma série de livros abordando conceitos sobre empresas, cultura organizacional e mudanças.

Este termo se refere às empresas que estão em constante desenvolvimento quanto às necessidades do mercado e clientes, cultura e tendências, não sendo apanhada de surpresa pelas alterações do mercado.

Quando começaram a falar em *Desenvolvimento Organizacional*, as empresas ainda olhavam este tema como algo estranho, mas com o passar do tempo - principalmente nas últimas duas décadas -, as companhias saíram da teoria e começaram a aplicar o *Desenvolvimento Organizacional*.

Já está comprovado que a base de qualquer empresa são as pessoas. Uma empresa pode ter muitos recursos financeiros para adquirir máquinas e obter as últimas tecnologias, mas quem opera, interage e produz resultados são pessoas, portanto o *Desenvolvimento Organizacional* passa essencialmente pelos indivíduos, pois são quem identificam tendências, geram respostas para os problemas e imprevistos, buscam e implementam novas alternativas e soluções e conectam as diversas áreas de competência para produção, seja de um bem de consumo ou um serviço.

Manter estas pessoas ativas e estimuladas para novas tendências, sem que caiam na rotina ou zona de conforto é um dos desafios dos gestores das empresas e até dos próprios profissionais. Para que isto aconteça, a primeira mudança deve ser no modelo mental das pessoas. Antigamente os gestores entendiam a ausência de um funcionário no trabalho, para assistir uma palestra ou participar de algum grupo de discussão, como sendo uma perda de horas de trabalho, portanto perda de produção e dinheiro. Hoje o gestor deve estimular sua equipe à consumir conteúdo, seja por leitura de jornais, revistas, cursos, palestras e tudo mais que traga novas informações, mas obviamente sem deixar de entregar as metas propostas. Novas experiências colaboram na

concepção de novas ideias e perspectivas, que podem ser aplicadas no dia-a-dia trazendo mudanças significativas para a empresa e impulsionando a carreira do profissional.

Em função desta dinâmica de associação mental, a área de T&D – Treinamento e Desenvolvimento - tem um papel determinante, devendo prover cursos e palestras, assim como realizar uma curadoria de conteúdo que possa contribuir para geração de *insights* com novos conceitos e práticas que possam impactar positivamente na organização.

A MODERN, entendendo a importância de estimular as pessoas vem desenvolvendo cursos de capacitações. O mais recente trabalho envolveu todos os Modernistas (como são chamadas as pessoas que trabalham na MODERN) abordando a questão da Percepção x Realidade nos Relacionamentos Humanos.

O objetivo deste trabalho foi diminuir a intensidade das emoções nos relacionamentos profissionais e conduzir a atuação no campo da alta performance. Não se trata de deixar relações mais frias entre as pessoas, mas sim sobre entender e respeitar as diferenças para que não interfiram nas relações profissionais. O modelo de trabalho nas organizações atuais é menos individualista e muito mais participativo e inter-relacional, desafiando mais o ser humano a buscar a interação com os outros para realização de sua metas.

Durante o curso foram abordadas as diferenças entre relações no trabalho, sociais e familiares. Outro ponto bastante trabalhado foi a importância das escolhas que fazemos desde o momento que acordamos pois são estas escolhas que impactarão em nosso futuro de curto, médio e longo prazo, e uma das escolhas é aceitar que o relacionamento interpessoal começa com a própria atitude. Em relações humanas, costumamos interpretar o que não é verbalizado mas sim percebido, passando a conduzir a relação em função desta percepção que, em muitos casos, pode ser equivocada, prejudicando os objetivos pretendidos.

Outro ponto abordado são as expectativas que temos em relação à terceiros. De onde vem estas expectativas? Elas vem de um projeção que fazemos no outro. É como se acrescentássemos a frase “Se eu fosse você, eu faria tal coisa”. Mas a possibilidade do outro fazer exatamente o que faríamos é mínima - pois cada indivíduo é diferente - gerando uma grande probabilidade de frustração. Portanto cada expectativa deve vir acompanhada da tolerância, para lidar com

respostas diferentes das esperadas. Estas expectativas, se forem muito intensas, deixam de ser apenas expectativas e passam a ser desejos ou em casos patológicos, obsessões. Em ambos os casos não existe tolerância à respostas diferentes, fatalmente gerando conflito.

Para finalizar o curso, foi trabalhado o conceito de *QA - Quociente de Adversidade e Resiliência* nas relações. O *QA* trabalha o quanto o indivíduo está disposto a enfrentar as situações que não o agradam, ou seja, situações adversas ao planejado e a resiliência trabalha na reação e recuperação do indivíduo após uma situação de stress ou conflito.

Estes cursos e capacitações contribuem muito com o *Desenvolvimento Organizacional*, pois melhoram o indivíduo em relações interpessoais, tanto internas como com clientes e fornecedores, com benefícios para todas as partes.

Jundiaí, julho de 2016.