

As competências comportamentais como latente pendência das pessoas



Por Orlando Pavani Junior*

Cuidar com carinho do resultado do nosso QE pode ser a melhor forma de começarmos a pensar em responder à seguinte questão: como um profissional altamente capacitado, bem sucedido e que preenche a todos os requisitos do mercado pode fracassar?

A gestão das competências de forma tradicional e eminentemente intelectual enfatiza o que um profissional candidato deve ter como requisito mínimo para ocupar um cargo e/ou função. O ato de mensurar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos profissionais com base na forma em que executam suas atividades e fazem suas entregas costuma basear-se em indicadores que mensuram a sua *performance* relacionada às metas e aos objetivos impostos pela hierarquia ou pelas demais partes interessadas.

O que atualmente se discute como práticas inovadoras e refinadas da gestão por pessoas é a inteligência comportamental e atitudinal, ou seja, um tipo de inteligência responsável pelo sucesso dos profissionais, e que não é tão simples de mensurar devido à subjetividade ainda presente nas avaliações clássicas.

Diversas ferramentas são incorporadas para medir e, posteriormente, relatar ao profissional os pontos de melhoria comportamental para que o relacionamento seja algo que, no mínimo, não influencie negativamente seu ambiente de trabalho e seus resultados.

A mensagem disseminada pela liderança com as intenções das avaliações de comportamento precisa ser transparente, para que juntos consigam atingir suas metas. Mas, que metas? Como determinar metas e requisitos comportamentais? Será que o descumprimento de algumas regras pode ser um indicador de comportamento? Ou isso estará relacionado à “não conformidade”? Demonstrar

simpatia, cordialidade, interesse, integridade, segurança, flexibilidade e confiança deveria ser fundamental?

Como estabelecer os requisitos de competência comportamental e/ou atitudinal e as metas para que exista um acompanhamento útil ao desenvolvimento contínuo do profissional?

Para alinhar o raciocínio, falar de comportamento e/ou de atitude não é somente algo que transcende o simples ato de não cumprir o determinado, mas, sim, de algo desconhecido que impede o ser humano de, conscientemente, ser competente diante das regras, dos conflitos internos, externos e das iniciativas. A conduta pode estar relacionada à cultura, à criação, à motivação e à automotivação. Cada indivíduo tem a sua trajetória de vida e podemos entender bem a atitude destas pessoas conhecendo um pouco do significado das histórias e estudos relacionados a outros tipos de inteligência.

Com base no trabalho de Howard Gardner e, mais especificamente, no trabalho de Robert Cooper, em seu livro *A Inteligência Emocional nas Empresas*, concluímos que a inteligência emocional pode funcionar fora do domínio da mera análise psicológica e das teorias filosóficas. Pode ser compreendida e alterada, de fato, se estudarmos o atual estágio do conhecimento neurológico básico, da exploração da mente e da aplicação prática da resignificação e da recontextualização neurolingüística.

Tornar conhecido e mensurável, pelo menos em algum grau, o quociente emocional dos profissionais baseado em suas próprias respostas é algo que incentiva reflexões que podem ser consideradas transformadoras de comportamentos. A novidade é como Robert Cooper metodologicamente criou o Teste EQ-MAP, que desenvolve um mapa do quociente emocional do indivíduo “calculando” a sua inteligência emocional. As organizações que utilizam ou pretendem aplicar essa ferramenta (o teste EQ-MAP), alinhada aos seus valores e estratégias, podem obter resultados relacionados ao autodesenvolvimento dos seus profissionais de maneira muito satisfatória.

Para construir o Mapa do Quociente Emocional (QE), 258 questões são respondidas e, depois de tabuladas, resultam num gráfico individual com 20 escalas subdivididas em quatro níveis cada, com cinco seções para atingir três objetivos:

- Aumentar a eficácia sob pressão;
- Construir relacionamentos seguros;
- Criar um futuro estimulando as inovações.

A diferença dessas 20 escalas é que o gráfico do profissional foi concebido por suas próprias considerações, facilitando um diálogo mais focado (entre avaliador e

avaliado), com o propósito de tornar as deficiências emocionais das pessoas mais bem conhecidas.

Se as metas não são atingidas, um processo de *coaching* ou algum treinamento motivacional de “alto impacto” pode ser recomendado e, como produto final, o próprio comportamento deixa de ser questionado para ser justificado. E essa justificativa tende a partir do próprio avaliado.

Conclui-se que o nosso QE é responsável pela eficiência e eficácia do nosso QI (Quociente de Inteligência) e pela nossa eventual produtividade. Medir, monitorar, desenvolver e cuidar com carinho do resultado do nosso QE pode ser a melhor forma de começarmos a pensar em responder uma questão que iniciou os estudos relacionados ao comportamento nas organizações: como um profissional altamente capacitado, bem sucedido e que preenche a todos os requisitos do mercado pode fracassar?

Orlando Pavani Júnior é CEO da Gauss Consulting, empresa de consultoria instrumental e assessoria especializada.

Fonte: HSM Management
01/10/2008