

Caminho Impactante

Desperte sua instituição para criar equipes resilientes a fim de exercer uma missão qualificada

POR SEBASTIÃO V. CASTRO

Equipes comprometidas têm como base a coesão, como explicamos em artigo anterior ("Conjunto Articulado: desenvolva uma equipe comprometida e fortalecida por uma liderança partilhada", Edição setembro-outubro 2016). A coesão relaciona-se, também, com a resiliência, que é a capacidade de um organismo ou sistema sobreviver a impactos, injúrias, dificuldades e estresse e sair dessas situações em condições melhores, mais fortalecido.

Do ponto de vista organizacional, seja no instituto religioso, seja na paróquia, é altamente desejável se trabalhar com pessoas, equipes e organizações resilientes. Como se chega a isso, no entanto? Como se pavimentar o caminho para a resiliência?

A resiliência é construída, pelo menos quando se trata de organizações sociais¹. Esse desenvolvimento é possível a partir de pelo menos quatro pressupostos:

1º. Respeito: esse talvez seja o fundamento primeiro de uma equipe resiliente.

As pessoas precisam se sentir respeitadas no ambiente de trabalho. O respeito a si fortalece a autoestima, "alimenta" a motivação e robustece os vínculos da pessoa com seu empregador e entre os diversos elementos do grupo. A organização precisa, igualmente, respeitar as leis e normas vigentes, demonstrando para todos os interessados ser cumpridora dos preceitos legais previstos. Essas duas dimensões do respeito – interno e externo – contribuem para o fortalecimento da reputação da instituição e para a melhor aderência de todos os colaboradores à sua essência.

2º. Reconhecimento: sentir-se reconhecido como pessoa, como profissional, e ter seu trabalho e esforços vistos, aceitos e atestados constituem, também, potentes incentivos à permanência na instituição e ao desempenho de tarefas com muito mais satisfação e esforços.

3º. Tratamento justo: a percepção de que as lideranças e, de resto, toda a organização, dispensa tratamento justo e igualitário às pessoas se constitui em for-

te estímulo a um desempenho profissional sério e comprometido. Por outro lado, injustiças internas têm efeito altamente deletério sobre cada um e sobre a coesão da equipe.

4º. Conduta ética: bons comportamentos, bom desempenho e boas práticas se ensinam pelo exemplo. No caso, exemplo advindo das lideranças. Lideranças probas, fortemente engajadas em procedimentos pautados pela ética, traçam rotas a serem trilhadas por todos. Incoerências dos líderes são fatais, nesse quesito, levando à perda de credibilidade interna e externa, com riscos à reputação da instituição. Significam, além do mais, esboroamento dos laços de confiança, de credibilidade e de respeito internos, compartilhados entre a equipe e entre esta e a organização.

¹ Em termos de organismos, características genéticas parecem exercer papel importante em sua resiliência.



Presentes essas condições na gestão, a resiliência, tanto das equipes quanto da organização pode ser desenvolvida. Para essa construção, outro mecanismo, dinâmico, constante e frequente precisa estar igualmente presente: a prática do *feedback*. Entendido como o retorno ou avaliação que se dá ao funcionário ou ao grupo quanto a ações feitas, projetos realizados ou posturas adotadas, o *feedback* se constitui em ferramenta essencial para moldar o caminho para a resiliência.

Ao ingressar em uma instituição confessional pela primeira vez, por exemplo, a pessoa traz do mercado uma série de conceitos e de práticas que precisam ser revistos e, eventualmente, mudados, considerando as bases bastante diferentes das instituições católicas em relação ao mercado laico. Como “guardiãs da ética”, as instituições católicas precisam ser severas quanto a desvios nesta dimensão. O mercado, de um modo geral, nem sempre demonstra essa severidade, tendo a ética, no caso brasileiro, sido “esticada e deformada” em amplitudes inauditas, visando atender a interesses cabulosos.

Apenas para ficarmos nessa dimensão, imagine-se que tipo de “adaptação” conceitual e comportamental um funcionário precisará, portanto, fazer para se adequar ao trabalho em uma instituição confessional. Como chegar, porém, a essa nova compreensão, a novas atitudes? Um senso agudo de observação será certamente necessário ao novo contratado. Mas é igualmente fundamental que sua liderança mais próxima o acompanhe, esteja ao seu lado ao longo de sua trajetória na instituição, sinalizando para ele ou ela, via *feedback*, o que, no seu comportamento, está de acordo e o que não está, com as normas, regras, preceitos, princípios e valores da instituição confessional onde ele ou ela está se inserindo. Sem esse acompanhamento e sinalização constantes, é muito provável que o novo colaborador não consiga aquilatar a distância en-

O respeito a si fortalece a autoestima, “alimenta” a motivação e robustece os vínculos da pessoa com seu empregador e entre os diversos elementos do grupo

tre esta instituição e aquelas do mercado, de onde ele provém.

Ao mesmo tempo em que pontua para todos os valores e princípios-guia da instituição confessional, a prática do *feedback* tende a fortalecer cada colaborador, tornando-os mais resilientes. Ressalta-se que a forma de se dar *feedback* precisa ser adequada; *feedback* dado de forma errada causa mais danos do que bem. Prover *feedbacks* maduros, sinceros, honestos, sem intenções de destruir a pessoa e o profissional, mostra que erros podem ser corrigidos (destacando sua envergadura e sua gravidade, quando for o caso), que enganos são oportunidades de crescimento, que condutas inapropriadas podem ser aprimoradas, que “malfeitos” podem se tornar “bem-feitos”. Vem daí, pois, a resi-

liência! Da percepção e do sentimento de que errar não significa “ser arrasado” nascem a segurança e a vontade de fazer melhor, de acertar, de desenvolver-se. Origina-se também daí a vontade de se qualificar melhor profissionalmente, de desenvolver outras habilidades e compe-

tências, ampliando o repertório de respostas nos âmbitos pessoal e profissional. A prática do *feedback* é inclusiva e humanizadora.

Pessoas e equipes resilientes enfrentam com galhardia as dificuldades do dia a dia, os momentos mais estressantes e difíceis, as cobranças às vezes mais fortes, também necessárias, e os prazos escassos para a resolução de tarefas mais complexas. Equipes resilientes são também mais comprometidas com o trabalho, com os objetivos maiores da instituição, com o seu carisma.

Sebastião V. Castro é Doutor em Políticas Públicas, Mestre em Meio Ambiente, Especialista em Gestão de Pessoas, Psicólogo, Biólogo, Professor e Diretor de Colégios. Diretor do Axis Instituto e autor de “Gestão de Pessoas em Instituições Confessionais”.

Contato: sebastiao@axisinstituto.com.br



**VITRAIS EM ATÉ
36 X SEM JUROS**

*Na compra acima
de 30 m², ganhe
as janelas de ferro*

**R\$899,00 a
R\$1.100,00
o m² do vitral**

*“O sonho no alcance
da comunidade”*

**Entre em contato
(11)4024-1614
vitrais@terra.com.br**



Desde 1974