

A abordagem *The Human Element*® do Professor Will Schutz

É frequente ouvir que Portugal é um país com forte resistência cultural à mudança e que as empresas nacionais têm mais dificuldades em antecipar o futuro do que os seus vizinhos europeus. Renunciar ao passado, perder velhos hábitos, mudar para novos modos de funcionamento é sempre um momento de angústia mas não será isso válido em todas as organizações seja qual for o país? Todas as empresas enfrentam resistências quando se trata por exemplo de lançar um novo projecto ou implementar uma reorganização. Existem travões que geram importantes perdas financeiras, de oportunidades ou mesmo de competitividade e isso não é segredo para ninguém. Os factos mostram aliás que as empresas nacionais têm plena consciência que nada pode ser alcançado sem investir no capital humano e é por saberem que muitas barreiras têm que ser quebradas para criar condições favoráveis à criatividade, comprometimento, confiança e trabalho em equipa, que têm investido de forma crescente na área do desenvolvimento pessoal, seja através de formações comportamentais ou recorrendo ao *coaching*.

Se a resistência à mudança não é uma especificidade cultural, o que prejudica então, de forma tão estrutural, a nossa produtividade, sendo esta infelizmente uma particularidade nacional. Na sua obra publicada em 1994 *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and Bottom Line* (O Elemento Humano: Produtividade, Auto-Estima e Resultado de Exploração), o Professor Will Schutz traz-nos dados esclarecedores descrevendo a ligação directa que existe entre a auto-estima, a confiança dos colaboradores na empresa e a produtividade da organização.

A tese central de Will Schutz é que o nível de abertura, humanidade e de confiança entre os indivíduos condiciona não somente a saúde mental e física dos colaboradores mas também o nível de produtividade das empresas. Esta tese não é revolucionária mas na opinião deste investigador, existe uma relação directa entre a auto-estima dos membros de uma organização e a sua produtividade e existem sobretudo soluções concretas e fáceis de implementar referindo-se à sua metodologia *The Human Element*® (também conhecida por Método Schutz), reconhecida mundialmente como um dos mais eficazes programas de desenvolvimento pessoal.

A base teórica desenvolvida pelo Will Schutz e o papel determinante que atribui à abertura (autenticidade) em oposição ao secretismo ganha um teor muito particular na nossa cultura onde o “segredo é a alma do negócio”. Porque ao contrário do que se diz por cá, o que nos diz esta abordagem utilizada em inúmeras organizações, nomeadamente na NASA, é que a abertura e a confiança são a alma do negócio, não o segredo!

A relação entre auto-estima, confiança e performance

À imagem de outros modelos *The Human Element*® é uma abordagem sistémica destinada a melhorar a capacidade de colaboração dos indivíduos levando a uma maior eficácia no cumprimento dos objectivos e melhor desempenho a nível individual e colectivo. A sua especificidade é que ao lidar com as causas profundas em vez de comportamentos superficiais, esta metodologia proporciona uma mudança real na forma como o indivíduo olha para si próprio, libertando assim a sua inteligência emocional e social, a sua criatividade, determinação pessoal, concentração, autenticidade, auto-confiança e satisfação pessoal. Ao ajudar indivíduos, equipas e organizações a tornarem-se mais conscientes e reduzirem comportamentos defensivos, *The Human Element*® ajuda a eliminar os factores que sabotam e minam os relacionamentos, a confiança e a produtividade no seio das organizações.

Criado pelo Psicólogo americano Will Schutz a partir da sua teoria FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*), o método é a síntese das suas descobertas científicas e a integração de diferentes movimentos da psicologia dos indivíduos e dos grupos. Pouco conhecido em Portugal, apesar de ser considerado como um dos maiores psicólogos americano da segunda metade do século XX, Will Schutz foi o criador mas também o promotor mais mediático do movimento do Potencial Humano que teve um forte impacto nos Estados Unidos e no mundo. Durante mais de vinte anos, o Dr. Schutz dedicou as suas investigações ao estudo do desenvolvimento das organizações e das equipas até modelizar esta metodologia que descreve as competências e saber-ser necessários para desenvolver a Liderança e o trabalho de equipa.



Luís Morgadinho
Consultor, Executive
Coach e Formador
em Management
e Desenvolvimento
Pessoal

Um modelo reconhecido mundialmente

Ensinado em mais de 20 países, e agora em Portugal, por uma rede de formadores certificados pela consultora japonesa Business Consultant Network, baseada em São Francisco (USA), esta metodologia é utilizada por inúmeras empresas como por exemplo a NASA, Xerox, Boeing, Sun Microsystems, Unilever no Brasil, Volvo na Suécia ou ainda a Mitsubishi no Japão como ferramenta de mudança ou base da sua cultura organizacional. **Formadores, coaches, líderes, profissionais dos recursos humanos e peritos em desenvolvimento das organizações do mundo inteiro fizeram da teoria FIRO® o motor desta metodologia, uma das teorias do comportamento humano mais espalhada pelo mundo** sendo as aplicações seguintes as mais frequentes:

- Ferramenta de coaching individual ou de equipas;
- Melhorar a performance das equipas;
- Perceber os comportamentos interpessoais;
- Desenvolver a liderança;
- Aquisição de competências relacionais;
- Resolução de conflitos;
- Melhoramento do serviço ao cliente;
- Compreensão das dinâmicas de grupo;
- Desenvolvimento da inteligência emocional e social dos indivíduos.

Uma metodologia ousada e inovadora com mais de 50 anos de experiência

Tudo começou em 1952 quando o Dr. Will Schutz foi convidado pela Marinha dos Estados Unidos a estudar o que leva as pessoas a trabalharem de forma mais produtiva e cooperarem ao mais alto nível de performance. A sua pesquisa inicial levou à criação da teoria FIRO e ao instrumento FIRO-B® e foi um verdadeiro sucesso já que permitiu à Marinha passar de uma taxa de êxito de 50% na eficácia das suas equipas para 75%. O Dr. Schutz não ficou no entanto satisfeito e levou mais de 30 anos a estudar os 25% restantes até modelizar a ferramenta que conhecemos hoje, a qual foi publicada em 1982.

Altamente interactivas e experienciais, as acções de formação baseadas no modelo *The Human Element*® devem a sua incrível eficácia à sua pedagogia integrativa e inovadora que associa conceitos teóricos, trabalhos de visualização, auto-diagnósticos validados cientificamente, prática de *feedback* em grupo, análise de casos reais e exercícios de relaxamento integrativos. Concebido **como um verdadeiro programa de coaching, o método aborda as pessoas de forma holística, mente, corpo e espírito levando a resultados profundos e duradouros.**

COACHING

O comportamento humano na óptica da teoria FIRO

A teoria FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) oferece uma abordagem científica que permite perceber de forma simples a dinâmica do comportamento humano.

Oferece também ferramentas de fácil operacionalização que permitem uma aplicação concreta da teoria respondendo à várias problemáticas, tais como por exemplo a resolução de conflitos, o trabalho em equipa ou o desenvolvimento de liderança. O instrumento mais popular é o *Element B*™ (B de *Behaviour* – Comportamento).

Visão geral

Em resumo, a teoria FIRO identifica 3 necessidades fundamentais comuns a todos os seres humanos: a necessidade de se sentirem importantes, competentes e simpáticos (necessidade de afecto). Consoante esta teoria, estas necessidades exprimem-se através de 3 níveis de interacção: os comportamentos, os sentimentos e o auto conceito. Em cada dimensão o ser humano evolui dentro de 3 zonas: a inclusão, o controlo e a abertura. A fim de obter um auto conceito (imagem de si próprio) satisfatório o ser humano procura em permanência a “dose certa” de inclusão, controlo e abertura que necessita para sentir-se importante, competente e simpático. É para se sentir bem com ele próprio que o ser humano procura estes elementos. Quanto melhor se sentir com ele próprio mais empático e altruísta se torna. Gostar de si próprio é essencial para colaborar com os outros e obter mais satisfação ao nível pessoal como profissional.

As dimensões do comportamento humano			
Comportamentos	Inclusão	Controlo	Abertura
Sentimentos	Importância	Competência	Simpatia
Auto-conceito	Presença	Determinação	Auto-consciência
Medo interpessoal	Medo de ser ignorado	Medo de ser humilhado	Medo de ser rejeitado

Todos os seres humanos são iguais

Todos os seres humanos querem sentir-se:

- Importantes;
- Competentes;
- Simpáticos.

Todos os seres humanos têm, de certa medida, medo de serem:

- Ignorados;
- Humilhados;
- Rejeitados.

Todos os seres humanos têm preferências comportamentais em termos de:

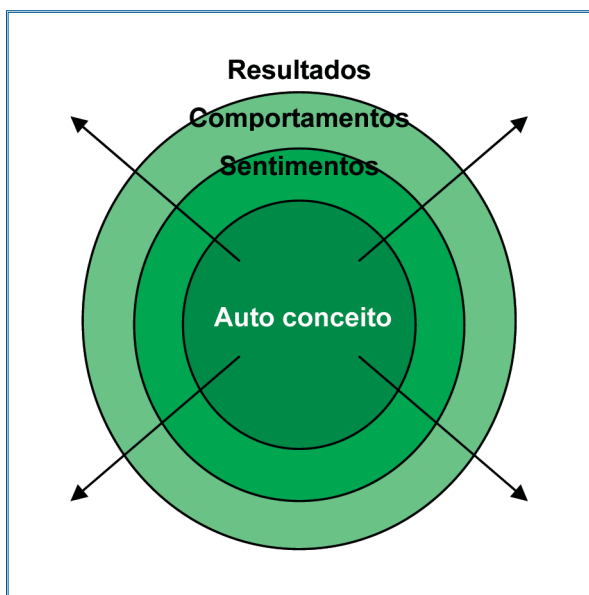
- Inclusão;
- Controlo;
- Abertura.

Motivação, medos, auto-estima e escolha

Os sentimentos que temos para connosco próprios ditam os nossos comportamentos e têm um impacto sobre as pessoas

que nos rodeiam. Ser produtivo, criativo, inovador ou mesmo ético são qualidades que têm origem num lugar mais profundo da nossa consciência, do nosso ser. Perceber o que motiva o comportamento humano é essencial para libertar o potencial humano e ganhar produtividade.

Relacionamo-nos uns aos outros, a partir de camadas exteriores, o nosso comportamento. Por sua vez, o nosso comportamento é motivado pelo estado actual dos nossos medos ou pela ausência de medos experienciados pelo nosso *Self*. O mundo exterior, os outros, só vêem os nossos comportamentos, não a vulnerabilidade que podemos estar a sentir em camadas mais profundas de nós próprios. Se nos comportamos de forma defensiva por exemplo ao culpar, criticar, ridicularizar ou atacar os outros é muito provável que o nosso *Self* esteja na realidade a sentir medo por termos a percepção de eventuais ameaças. Esta sensação de “perigo” activa sentimentos de medo e torna-nos defensivos, o que nos leva a nos comportarmos de forma reactiva.



À luz da teoria FIRO, a auto-estima é o sentimento que temos sobre o nosso *Self* e é o motor da motivação do ser humano. Quando a imagem que temos de nós próprios corresponde à pessoa que queremos ser, temos então uma auto-estima positiva “o que nos faz sentir mais vivos, determinados, responsáveis, conscientes, importantes, competentes e simpáticos”. Pelo contrário, quanto mais nos vemos a nós próprios diferentes da pessoa que queremos ser, mais desiludidos ficamos, e mais raiva sentimos de nós próprios. “Sentimentos de raiva contra si próprio reduzem a auto-estima”.

Segundo o Will Schutz, os desajustamentos na nossa auto-percepção são o fruto de uma **escolha inconsciente**. Escolhemos os nossos sentimentos e nossos comportamentos porque obtemos **uma recompensa** ao fazê-lo.

A auto-estima é consciente e ao mesmo tempo inconsciente. Tudo começa obviamente na infância e desenvolve-se à medida que vamos criando o nosso *Self* ao introjetar (ou rejeitar)

mensagens sobre nós que recebemos dos nossos pais ou de outras pessoas. Não temos consciência de toda a parte do nosso *Self*. Escolhemos manter alguns aspectos inconscientes porque eles nos causam desconforto ou porque não queremos simplesmente lidar com eles.

DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

O clima ideal segundo o modelo FIRO

Muitos métodos destinados a criar um clima organizacional propício à confiança e à produtividade baseiam-se na teoria FIRO sendo o método mais completo a abordagem *The Human Element*® por responder à todas as necessidades humanas na organizações e disponibilizar uma filosofia bem como técnicas específicas que permitem operacionalizar a teoria de forma prática, concreta e imediata.

Reduzir defesas para aumentar a produtividade

Na opinião de Will Schutz, é impossível alcançar objectivos colectivos sem afastar primeiro o medo do clima organizacional. O medo inibe a criatividade, a inovação e produz efeitos perversos tais como a sabotagem ou retaliação.

O ser humano tem uma tendência natural para interpretar sinais exteriores como ameaças. Quando um membro de uma equipa se comporta de uma forma que é interpretada como uma ameaça para outro membro, o seu comportamento pode ser entendido como um ataque, uma ofensa. Sendo os sentimentos internos que motivam o comportamento, o objectivo do método é de tornar os membros da organização menos defensivos, e ajudá-los a adoptar uma atitude construtiva que ajude o outro a sentir-se seguro para que possa baixar o seu nível de reactividade. Mais concretamente, o objectivo é de dotar os membros de uma equipa de competências emocionais que lhes permitem ajudarem-se a si próprios em primeiro lugar para conseguirem depois ajudarem-se uns aos outros a sentirem-se importantes, competentes e simpáticos evitando assim conflitos potenciais.

Esta abordagem é uma parte essencial da visão organizacional do Professor Will Schutz e do seu modelo FIRO partindo do princípio simples que todos os seres humanos partilham similaridades básicas: todos querem sentir-se importantes, competentes ou simpáticos. A problemática concreta é que todos carregam um medo inconsciente de serem ignorados, humilhados ou rejeitados o que afecta os sentimentos dos membros de uma equipa bem como os seus comportamentos.

Criar um clima de confiança

Ao criar um clima de trabalho que convida os membros de uma equipa a sentirem-se importantes, competentes e simpáticos, reduz-se o nível de medo e cria-se um ambiente que gera honestidade, colaboração, responsabilização e até um certo espírito de divertimento! É neste ambiente que as pessoas dão o melhor delas próprias. A produtividade atinge o

seu clímax em ambientes de confiança.

A partir deste pressuposto e tendo em conta a relação directa que existe entre a auto-estima dos membros de uma organização e a sua produtividade será óbvio dizer que nenhuma estratégia organizacional poderá incutir auto-estima às pessoas. Na opinião de Will Schutz cabe no entanto à organização fomentar um clima de trabalho que permita que as pessoas optimizem a sua auto-estima aplicando o provérbio famoso na área do *coaching*: “Se eu der peixe a uma pessoa faminta, deixa de ter fome. Se eu a ensinar a pescar *nunca* mais terá fome” mas indo mais longe porque **“Se eu criar as condições necessárias para que uma pessoa faminta aprenda por ela própria a pescar, nunca mais terá fome e terá mais hipóteses de aumentar a sua auto-estima”**.

Em resumo, a produtividade das equipas depende da auto-estima dos seus colaboradores. Se todos os colaboradores de uma organização tiverem uma boa auto-estima, aquela terá inevitavelmente sucesso bem como um excelente nível de produtividade. Deste ponto de vista o objectivo de uma “organização ideal” é trazer a maior auto-estima possível ao maior número possível de empregados. Mais concretamente, os líderes e as organizações podem facilitar estes objectivos criando um ambiente de...

- ... **participação** permitindo inteira participação nos assuntos da empresa mesmo que na realidade ninguém queira participar a todas as actividades. Permitir que todos tenham a ocasião de o fazer e todos sejam convidados a fazê-lo faz com que as pessoas mais facilmente se possam sentir importantes e daí presentes ao que fazem.
- ... **liberdade e responsabilização** confiando nos indivíduos e permitindo-lhes determinar a sua própria forma de trabalhar. Só assim é que as pessoas ganham o sentimento de poderem controlar a sua própria vida. Passar o tempo inteiro a respeitar ordens sem nunca saber porquê não é agradável para ninguém e não favorece a auto-estima. Ninguém se pode sentir competente neste contexto.
- ... **abertura** não podendo existir nenhum segredo (excepto segredos industriais). Ao sentirem que não há retenção de informação, que as respostas a todas as perguntas são verdadeiras e que não se omite nada, as pessoas tornam-se elas próprias mais abertas. Ao sentirem-se dignas de confiança, abrem-se aos outros e a si próprias. Ganham em auto-consciência.
- ... **reconhecimento** fazendo com que a empresa conheça muito bem todos os seus colaboradores e adquira uma compreensão cada vez mais profunda de todos. Aos sentirem-se ouvidos, simplesmente, as pessoas têm melhores condições para se sentirem importantes reduzindo assim a possibilidade de aparecerem comportamentos defensivos originados pelo medo inconsciente de serem ignoradas.
- ... **empowerment**, responsabilizando todos os colaboradores, sem constrangimentos permitindo participar em todos os

As alavancas da confiança		
Quando		
Os indivíduos sentem-se e são:	As relações são:	Os líderes e a organização facilitam este objectivo criando um ambiente de:
Presentes	Energéticas	Participação
Determinados	Adultas	Responsabilização
Conscientes	Honestas	Abertura
Importantes	Valorizantes	Reconhecimento
Competentes	Cooperativas	Empowerment
Simpáticos	Amigáveis	Humanidade

processos de decisão sobre os quais têm competência e que lhes dizem respeito. Ao sentir que a sua palavra conta e que a mesma merece a confiança da organização o colaborador terá mais hipóteses de se sentir competente e assim desenvolver competências.

- ... **humanidade** ao considerar todos os colaboradores como seres humanos e encorajando os contactos sociais. Ao sentir-se ouvido na sua humanidade, o colaborador sente-se amado e será mais susceptível de também gostar dos outros. •

CURRICULUM VITAE

Luis Morgadinho

Consultor, *Executive Coach* e Formador em *Management* e Desenvolvimento Pessoal

Licenciado em Relações Económicas Internacionais em França (Université Clermont II) e em Gestão de Empresas em Inglaterra (Cambridge Anglia University), exerceu durante mais de 10 anos funções de chefia no seio de várias multinacionais ligadas nomeadamente à indústria automóvel, à logística e à comunicação.

A sua paixão pelo ser humano levou-o a orientar a sua carreira profissional para a área do *management* e do desenvolvimento pessoal. Fascinado pela abordagem psico-corporal do Prof. Lowen (Bioenergética), pela Análise Transaccional de Eric Berne e pela visão Sistémica de Bert Hellinger é no *Coaching* que encontrou a integração necessária para exercer a profissão de consultor e formador.

Certificado em *Coaching* individual e de Equipas (Coach&Team®) pelo Instituto Transformance de Paris e formado na abordagem global do capital humano nas organizações, *The Human Element*® em São Francisco, acompanha executivos e equipas nas suas problemáticas de mudança e de desenvolvimento.