

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

Darci Kops*

Resumo

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

O artigo examina a questão a respeito da necessidade do alinhamento de natureza vibracional e motivacional como uma força vital de sinergização nos processos de gestão. Trata-se de um alinhamento emocional e sinérgico, de conteúdo intangível, predominantemente de natureza psicológica. Admite, também, a demanda de outros alinhamentos indispensáveis nos processos de gestão.

Palavras-chave:

Gestão; Processos de gestão; Alinhamento motivacional; Motivação; Emoção. Sinergia.

Abstract:

The article examines the question regarding the needs for the vibration alignment and for the motivational alignment as a psychological system of synergistic action of the management processes. It is an emotional and synergistic alignment of intangible content, predominantly psychological. He admits, too, the need for other alignments for the management processes.

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

Keywords:

Alignment motivational; Management; Management processes; Motivation; Emotion. Synergy.

A questão do alinhamento

A questão do alinhamento, de qualquer natureza que seja, remete para interpretações por vezes distorcidas do real potencial inerente ao referido processo.

Katzenbach (2002, p.18) examinando o poder do compromisso emocional nos processos de gestão, alcança sua compreensão de alinhamento:

Por alinhamento queremos dizer decisões e ações individuais que se *reforçam* mutuamente para aumentar o desempenho da entidade.

A ênfase numa tipologia de alinhamento não pode desmerecer a necessidade de outros alinhamentos a serem praticados nos processos de gestão. O dilema acontece quando no entrelaçamento entre razão e emoção. É o que aponta Maturana (1999, p.15) com sua observação pertinente:

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

Todos os conceitos e afirmações sobre os quais não temos refletido, e que aceitamos como se significassem algo simplesmente porque parece que todo o mundo os entende, são antolhos. Dizer que a razão caracteriza o humano é um antolho, porque nos deixa cegos frente à emoção, que fica desvalorizada como algo animal ou como algo que nega o racional. Quer dizer, ao nos declararmos seres racionais vivemos uma cultura que desvaloriza as emoções, e não vemos o entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção, que constitui nosso viver humano, e não nos demos conta de que todo sistema racional tem um fundamento emocional.

De fato, ao privilegiar o alinhamento vibracional e o alinhamento motivacional, não significa desmerecimento da necessidade de outros alinhamentos nos processos de gestão.

A questão do alinhamento tem suscitado alguns questionamentos que, de certa forma, se constituem em verdadeiros desafios nos processos de gestão, independentemente do espaço social e/ou do espaço cultural e/ou espaço organizacional em que nos encontramos:

- Como conseguir alinhamento vibracional e alinhamento motivacional sem aplicar uma espécie lavagem cerebral?
- Como conseguir alinhamento vibracional e alinhamento motivacional sem incidir na perda da racionalidade necessária nos processos de gestão?
- Como envolver as pessoas, de modo participativo, nos processos de alinhamento motivacional minimizando os riscos de alienação e de déficit de atenção?
- Como alinhar pessoas na cultura, e na dinâmica das organizações, sem esmorecer o talento e sem empanar o brilho que existe na estrela que representa cada um dos protagonistas?
- Como obter um alinhamento consciente dos protagonistas?
- Como desencadear programas de alinhamento vibracional e alinhamento motivacional fortalecendo o protagonismo social dos talentos humanos?

A questão do alinhamento vibracional e do alinhamento motivacional coloca em jogo a necessidade de uma sintonia fina na psicodinâmica e na sociodinâmica dos protagonistas sociais quando nos processos de convivência social e nos processos de tomada de decisão, bem como, nos processos de produção de resultados preconizados e almejados. Esse alinhamento também concorre e contribui para a necessidade de evidências de consistência interna e consistência externa nas práticas de gestão. Por sua vez, essa consistência, interna e externa, atua como uma espécie de espinha dorsal sinergizando esforços, desejos expectativas e intenções, em torno de um mesmo foco ou propósito, de forma nuclear e polarizada.

Por que considerar o alinhamento vibracional e o alinhamento motivacional como força vital dos processos de gestão?

Os processos de gestão não se restringem somente a uma dimensão racional ou irracional. Os processos de gestão trazem inerente a dimensão afetivo-emocional.

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

Os saberes e os fazeres quando vinculados a um processo de gestão, trazem imbricados a racionalidade e a afetividade. É o jogo imbricado da racionalidade com a afetividade.

A produtividade, porquanto processo, traz imbricados os fatores constituintes da racionalidade e da afetividade na consecução do seu desempenho e dos seus resultados.

A aprendizagem, porquanto processo, traz imbricados os fatores constituintes da racionalidade e da afetividade na consecução do seu desempenho e dos seus resultados.

O alinhamento vibracional e o alinhamento motivacional, porquanto carregados de conteúdos afetivo-emocionais, se constituem em força vital de qualquer processo de gestão, independentemente da natureza do processo.

Aí surge a pergunta: Os referidos alinhamentos, vibracional e motivacional, teriam a necessidade de algum pré-requisito? De forma indireta se pode dizer que sim, especialmente considerando os quatro domínios da *inteligência emocional* apontados e definidos por Goleman et al (2002) apud Frost (2003, p.31):

- *Autoconhecimento* (conhecer suas próprias emoções, forças e limites – e reconhecer o impacto disso);
- *Autogestão* (manter impulsos destrutivos sob controle e mostrar honestidade e integridade);

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

- *Percepção social* (que inclui mostrar empatia com os outros com uma visão convincente das políticas empresariais);
- *Administração de relacionamento* (incluindo a habilidade de motivar os outros com uma visão convincente, desenvolver pessoas através de comunicação e orientação, e controlar conflitos).

Criar um sentido de finalidade altamente valorizado (SOTO, 2002, p.22) se constitui numa demanda de todo e qualquer processo de gestão. Os espaços sociais e os processos de gestão, entre outros aspectos, demandam pessoas com domínio pessoal, confiança em si, motivação para trabalhar em prol de um objetivo.

Alinhamento um processo incremental

O princípio fundamental do processo incremental é o potencial que detém de aprimoramento, de progressivo crescimento, de refino da qualidade do processo.

O alinhamento tem um poder incremental semelhante ao fermento na massa e a bateia no refino do garimpo. O alinhamento liga e religa porquanto contribui para a consecução do resultado desejado.

O poder incremental do alinhamento está na razão direta do poder de compactar, sinergizar e focar os esforços, as intenções, os desejos, a energia e os interesses de todos os protagonistas vinculados ao processo de gestão. O poder incremental da vibração e o poder incremental da motivação dos protagonistas sociais, independentemente da natureza do processo de gestão.

O poder incremental do alinhamento está na razão direta do poder que detém de minimizar o déficit de atenção, minimizar a poluição de focos, de minimizar a falta de compromisso, de minimizar a falta de comprometimento, de minimizar a desmotivação e a apatia dos protagonistas sociais, independentemente da natureza do processo de gestão.

Alinhamento vibracional

A física quântica na sua abordagem da psicodinâmica do indivíduo na vida cotidiana utiliza e recomenda o alinhamento vibracional, ou seja, viva a sua vida como se já tivesse conquistado o que quer. Trata-se de um alinhamento entre o *modus vivendi* e o querer, ou seja, o desejo. Quanto mais perto a viabilização do querer, ou seja, a viabilização do desejo, maior a vibração psicológica que se traduz em emoção. Toda conquista requer emoção e vibração. Desencadeia-se uma conexão dentro do coração. A vibração interior pode marcar presença no início do processo em razão da perspectiva da consecução de um desejo.

O cotidiano, nos diferentes espaços sociais, requer experiências psicológicas de vibração interior. A importância de estarmos sintonizados com os nossos desejos. Inclusive, a necessidade de experiências marcantes, diferenciais e balizadoras para a nossa vida. São as denominadas *peak experiences*, ou seja, experiências de pico. Foi Maslow, apud Guimarães (sd) quem cunhou o termo “experiências culminantes” ou “de pico”, aquelas que nos comprovam a tese de que: “somos mais do que os nossos corpos físicos, porque somos mais do que matéria física”

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

A vibração impaciente e exausta é decorrente desta falta de sintonia entre o fazer cotidiano e os nossos desejos vinculados ao querer consciente.

A consciência é considerada a arquiteta do universo. Daí, a necessidade dos mecanismos de reflexão a respeito da interconexão entre desejo/ação/emoção/vibração.

Questionamentos reflexivos se fazem necessários: para um alinhamento vibracional, a denominada *vibração interior*:

- A qualidade, a oportunidade e a viabilidade do desejo;
- O plano de ação e a ação compatibilizada com o desejo;
- A emoção compatibilizada com o desejo e a ação;
- A vibração interior concernente.com o processo de gestão.

Alinhamento motivacional

O alinhamento motivacional se dá a partir de alguns mobilizadores, principalmente de natureza psicológica e emocional, como por exemplo, o desejo, a alegria, o amor, a paixão, o orgulho, ou de natureza lógico-racional, como por exemplo, a expectativa, o sentido, o significado; outros de natureza fisiológica, como por exemplo, as necessidades; outros, ainda, de natureza social, o relacionamento, o status, a estima, a consideração, a realização, o sucesso; outros podemos dizer de natureza filosófica, como por exemplo, a auto-realização e a busca da felicidade.

O alinhamento motivacional prescinde da competência denominada *motivação inspiracional*. Heitor (2006, p.138) destaca algumas características da motivação inspiracional próprio dos líderes transformacionais: (1) motivam os que os rodeiam e dão sentido ao trabalho; (2) promovem o espírito individual e da equipe; (3) encorajam seus seguidores para estados de futuro visionários e atrativos; (4) apelam à visão, ao uso de símbolos para focar os seguidores no esforço e na modelação de comportamentos apropriados; (5) estimulam o esforço de seus seguidores (estimulação intelectual); (6) promovem a iniciativa, a criatividade e estimulam os seguidores a colocarem questões, debaterem problemas e olharem as velhas situações de uma forma nova; (7) não criticam de forma ridícula nem pública quando dos erros individuais.

Tanto o *conteúdo* quanto o *processo*, ambos, de modo inerente, podem alcançar princípios mobilizadores de um alinhamento motivacional.

Princípios de *conteúdo* mobilizadores e agregadores intrínsecos de um possível alinhamento motivacional:

- Poder e força da sensibilidade

A sensibilidade é um fundamento vital nos processos de gestão. A sensibilidade é o contraponto do embotamento. O embotamento ocorre quando nada mais sensibiliza o sujeito dentro de uma temática específica e dentro de uma realidade pontual.

A sensibilidade tem o poder de afinar os instrumentos e aguçar nossa matriz afetivo-sensorial. Existe uma pluralidade de vertentes da sensibilidade, tais como, vale citar, a sensibilidade artística, a sensibilidade musical, a sensibilidade social, a sensibilidade poética, a sensibilidade filosófica, a sensibilidade educacional, a sensibilidade heurística. É possível educar a sensibilidade para a pluralidade dos possíveis encantamentos da vida comunitária, bem como, para a pluralidade dos problemas sociais decorrentes da convivência humana. Na medida em que burilamos nossa sensibilidade desencadeia-se uma espécie de estado de prontidão para as novas janelas do mundo da aprendizagem e da convivência. Por sua vez, o processo de sensibilização é a plataforma básica e condição preliminar para o lançamento de qualquer proposta de mudança.

- Poder e a força do desejo

O desejo é o fundamento da vontade política do sujeito. O desejo traduz a matriz volitiva do sujeito. O desejo dicotimiza o nosso querer toda vez que nos defrontamos com o novo, com o corriqueiro, com o diferente, com o desconhecido, com o inusitado. A matriz volitiva do sujeito tem o poder e a força de mobilizar para agir e para o não agir.

A dificuldade no querer impacta o agir, na interpretação de Maturana (1999, p.23):

Cada vez que afirmamos que temos uma dificuldade no fazer, existe de fato uma dificuldade no querer, que fica oculta pela argumentação sobre o fazer.

- Poder e a força da expectativa:

As pessoas serão motivadas, proporcionalmente, ao depósito de confiança de que seu comportamento resultará em recompensas ou em resultados desejados. A teoria da expectativa de Vroom (1964), apud Spector (2003, p.205) sugere que a motivação ou força compõe uma função matemática de três tipos de percepções cognitivas: expectativa, valência e meio. A equação, a seguir, busca traduzir essa força motivacional; $Força = expectativa \times (valência \times meio)$. A matriz da expectativa, como poder e força, traduz a psicodinâmica somatória da expectativa, valência e meio no qual estamos inseridos ou desafiados.

Segundo a teoria da expectativa, na interpretação de Muchinsky (2004, p.379) os ingredientes para a motivação são: (1) recompensas desejadas; (2) a instrumentalidade precisa ser alta, ou seja, a pessoa necessita perceber a relação entre desempenho e a consecução da recompensa; (3) a expectativa da relação do grau do esforço com o correspondente desempenho; (4) a valência, ou seja, o grau de atratividade ou satisfação correspondente às recompensas.

DuBrin (2003, p.122) conceitua a expectativa como uma estimativa subjetiva da pessoa sobre

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

a probabilidade de que um determinado nível de desempenho ocorrerá. Desencadeia-se uma *força motivacional* resultante da variável expectativa, da instrumentalidade e da valência. A expectativa equivale a uma projeção de quão bem a pessoa acredita que pode desempenhar uma tarefa. A instrumentalidade equivale a uma projeção de quão bem a pessoa acredita que o desempenho levará a certo resultado. A valência equivale a uma projeção de valor que a pessoa dá ao resultado.

- Poder e força do orgulho

O orgulho tem um poder e força mobilizadora na medida em que sintoniza e traduz um grau de consonância com as nossas matrizes de identificação, de pertencimento e de reconhecimento. Katzenbach (2002, p.201) reconhece o poder e a força do orgulho como fonte de energia e de alinhamento, seja o orgulho nas realizações das organizações, seja nas realizações individuais ou do grupo:

O orgulho sempre foi um energizador poderoso, originado de conquistas passadas, valores atuais e crenças, bem como aspirações e sonhos futuros.

Por sua vez, Goleman (2006, p.149) conceitua o orgulho como uma emoção social porque nos encoraja a fazer o que os outros irão aplaudir.

- Poder e força do amor

O poder e a força do amor são indiscutíveis. As interações recorrentes no amor, no dizer de

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

Maturana (1999, p. 22) ampliam e estabilizam a convivência. A emoção fundamental (p.23) que torna possível a história da humanização é o amor:

Relações humanas que não estão fundadas no amor – eu digo – não são relações sociais.

O amor complementa Maturana (p.23), é a emoção que funda o social. Sem a aceitação do outro na convivência, não há fenômeno social. O amor é o fundamento do social:

Não é a agressão a emoção fundamental que define o humano, mas o amor, a coexistência na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência. Não é a luta o modo fundamental de relação humana, mas a colaboração.

As ações de aceitação do outro, na interpretação de Maturana (p.67), são constituídas pela emoção do amor:

O amor é a emoção que constitui as ações de aceitar o outro como um legítimo outro na convivência. Portanto, amar é abrir um espaço de interações recorrentes com o outro, no qual sua presença é legítima, sem exigências.

- Poder e força da ressonância emocional

O poder de influência emocional está dentro de nós é o que ressaltam Cooper e Sawaf (1997, p.226):

Nós somos, com efeito, transmissores e receptores de energia e de valores. As emoções são correntes de energia que surgem dentro de nós, ativam nossos valores e moldam nossos comportamentos, que emanam para fora e influenciam os outros. Nós sentimos isso em muitas interações diárias e temos de aceitar a responsabilidade de aprender com e guiar essa fonte de ligação e influência. Nós experimentamos o tom emocional e a presença singulares de nós mesmos e dos outros, e isso permanece conosco – o sentimento de cada ação e interação permanece.

Caracteriza, a seguir, o poder da ressonância emocional:

Cada sentimento e pensamento influenciam cada fibra do nosso ser, irradiando-se para fora em direção aos outros. Isso é a ressonância. Compreendê-la e responsabilizar-se por ela é a base da profundidade emocional.

- Poder e força da afetividade

O afeto tem o poder e a força de energizar a ação, afirma Marques (2004, p.125), pois em geral nossa persistência e motivação dependem em larga escala da satisfação que encontramos ao realiza ações com as quais estamos envolvidos.

Os elos afetivos asseguram vínculos afetivos de alta estima e consideração podendo tomar formações de coleguismo e respeitosa amizade.

- Poder e força da alegria

A alegria, no dizer de Filliozat (2002, p.45), acompanha um momento de partilha e de comunhão ou êxito, um sentimento de profunda adequação entre nossa vida e os nossos valores. A alegria nasce do sentimento de estar ligado. Um estado de jubilação. O sentimento de pertencimento (p.102) alimenta as emoções de alegria. O sentimento de liberdade é um ingrediente fundamental da alegria.

A alegria detém poder e força de mobilização. A matriz da alegria contempla um misto de conteúdos de êxito e de encontro. Um misto de contentamento e satisfação.

- Poder e força dos sonhos

Os sonhos têm um poder mobilizador porquanto traduzem a nossa visão do mundo e do futuro. Nascimento (2005, p.27) que considera o ser humano como sendo uma oficina de sonhos, afirma:

“Os sonhos representam a nossa visão do mundo, projetada no futuro, a partir do passado. São a realidade que desejamos para o amanhã. Os sonhos refletem nossas verdades.”

Princípios de *conteúdo* mobilizadores e agregadores extrínsecos de um possível alinhamento motivacional:

- Poder e força do *conteúdo sintônico*

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

O conteúdo sintônico tem o poder e a força de atração na medida em que vai ao encontro do nosso ego, dos nossos desejos, das nossas intenções. Corresponde à abordagem matética de Papert (1986) que salienta a importância de saberes e fazeres do tipo sintônico, ou seja, algo que se aprende se conhece e se faz e que tenha sintonia com o ego, com os desejos, com as intenções, o que gera alegria e orgulho.

A matética, de certa forma, traduz a matriz do conteúdo sintônico. A *matética* estaria para a aprendizagem, para o conhecimento, e para a ocupação pessoal e profissional assim como a *heurística* estaria para a arte de resolver problemas. (MORAES, 1997, p. 141).

- Poder e força do *conteúdo significativo*

Corresponde à abordagem de Ausubel (1978; 1980) que destaca a importância do potencial de significância nos conteúdos que se aprende, conhece e que se lida no dia a dia.

Bruner (1997) apud Borges et al, (2008, p.216) considera os significados como componentes fundantes da natureza humana. Borges et al. Reconhecem que a atribuição de significados aos diferentes eventos e fatos sociais tem implicada a intencionalidade humana.

- Poder e força de *metas aceitas*

As metas quando construídas e aceitas de forma consensual tem um poder de mobilizar, em especial quando sedimentadas a partir de valores pessoais, e coletivos, cultuados, e, também, quando alinhadas com *feedbacks* construtivos atrelados, ou não, às recompensas. A meta tem um poder de estabelecer foco e sinergizar comportamentos. A meta ganha em poder e força quando alinhada com o propósito. Cooper e Sawaf (1997, p.175) consideram o propósito como

sendo a bússola interna da sua vida:

Um propósito é bem mais que uma boa idéia; é um *caminho* carregado de emoção no trabalho e na vida, que lhe proporciona orientação e direção. É um *locus* interno de consciência e orientação que o define com base no que você é e com que se importa mais, e não com base em que você se encontra no momento.

- Poder e força do *resultado desejado*

Resultados desejados mobilizam a motivação gerando o engajamento em atividades capazes de atingir resultado que vale a pena. O engajamento cresce e a mobilização aumenta na medida em que o resultado for altamente desejado. O poder e a força do resultado desejado aumentam na medida em que estiver vinculado, também, a reconhecimento e recompensas.

Princípios de *processo* mobilizadores e agregadores de um possível alinhamento motivacional:

- Poder e força do protagonismo social

O poder e a força de protagonizar novas idéias, de protagonizar mudanças sociais, de protagonizar sugestões, de protagonizar novos projetos, de protagonizar novas metodologias, de protagonizar altas definições e altas resoluções, de protagonizar relações de ajuda.

- Poder e força da co-participação

O poder e a força de se sentir integrado e co-participe dos processos de decisão. O poder de

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

dar a sua contribuição, de deixar legado na pluralidade de situações, de fazer história.

- Poder e força da liderança

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

O poder e a força de exercer influências sociais com atribuída confiança, liderando pessoas e grupos, liderando propostas, liderando programas, liderando projetos, liderando mudanças. O estilo de *liderança transformacional*, segundo Heitor (2006, p.138), sustenta-se numa forte identificação pessoal com o líder e numa partilha da visão futura:

Trata-se de uma relação que envolve orgulho, respeito e fé no líder. Os líderes transformacionais delegam, transmitem coragem, inspiram os colaboradores e apóiam se desenvolvimento. Estes líderes exercem influência idealizada; são admirados, respeitados e acreditados; reconhecem as necessidades de seus seguidores, ganham créditos, partilham riscos, e são consistentes na sua conduta, dando ênfase à ética, princípios e valores. O comportamento deste tipo de líderes fomenta nos seguidores emoções fortes e de identificação.

- Poder e força do carisma

O poder e a força de exercer uma espécie de magnetismo pessoal e social, de saber lidar com simpatia e otimismo as demandas do dia a dia nas rotinas da convivência. O carisma atrai e mobiliza em razão de características-chave, conforme Conger e Kanungo (1998) apud Robbins (2002, p.318), pelo poder de visão e articulação, pelo risco pessoal, pela sensibilidade ao ambiente, pela sensibilidade para as necessidades dos liderados e, inclusive, pela adoção de comportamentos não convencionais.

- Poder e força do relacionamento

A competência interpessoal tem o poder e a força de integrar pessoas, tem o poder e a força de estabelecer *rapport*, tem o poder e a força da compreensão do outro pela empatia. A empatia como capacidade de se colocar no lugar do outro para melhor compreendê-lo. Desenvolvendo afinidade, sugere Bell (2005, p.35): (1) comunicação nivelada; (2) gestos generosos; (3) receptividade aos sentimentos; (4) respostas reflexivas.

Moscovici (1997, p.122) destaca a empatia como aspecto emocional a ser considerado no convívio quando se busca relacionamento harmonioso:

A empatia é a chave-mestra do relacionamento harmonioso. Permite “ler” as emoções do outro para alcançar “sintonia emocional”, o que facilita a comunicação e as trocas afetivas. Relacionamento harmonioso não significa ausência de discordâncias ou conflitos. Significa que os processos emocionais/interpessoais são desenvolvidos em habilidades de interagir e viver situações agradáveis e desagradáveis de forma conjunta, dando e recebendo ajuda, sabendo ouvir e dizer aquilo que precisa ser dito, de maneira aberta, espontânea e autêntica. As divergências podem, então, ser trabalhadas em clima de confiança e respeito mútuos.

- Poder e força da epistemologia social

O poder e a força do aprender a ser e aprender a conviver. O poder e a força de respeitar a diversidade, de saber lidar com o pluriculturalismo, de admitir o contraditório e o contraponto. O poder e a força da sensibilidade social decorrente de uma epistemologia social saudável.

- Poder e força da atitude hospitaleira

A atitude hospitaleira tem o poder e a força do movimento de aproximação dos protagonistas sociais. A atitude hospitaleira se caracteriza pela predisposição para a acolhida. A acolhida se constitui no portal da acessibilidade e da inclusão social, e integra a operacionalidade do paradigma da hospitalidade.

- Poder e a força da perspectiva de carreira

A perspectiva de carreira é geradora de uma psicodinâmica de aposta no futuro, o que, por si só, desencadeia um *drive* anímico de que vale a pena sinergizar esforços. É a antecipação de cenários promissores capazes de alavancar créditos e emoções.

- Poder e força da empregabilidade e da empresabilidade

Ambos, empregabilidade e empresabilidade, conforme Kops (2011), têm o poder e a força de despertar animicamente o potencial de realização em face da acolhida do mercado, e o provável assentamento em postos de trabalho, com alto grau de significância, em razão do estado de capacitação permanente e atualizada.

A consciência dos alinhamentos

Cooper e Sawaf (1997, p.199) recomendam trabalhar com uma consciência ativa:

A responsabilidade é exigida pela consciência, que pode ser considerada, a voz mais profunda de sua intuição. Seu constante incitamento é sentido de uma infinidade de maneiras: como cutucadas, ferroadas e puxões internos ou, para algumas pessoas, como “a voz de Deus em se ouvido”. Por intermédio de bons sentimentos da intuição, a consciência nos exorta a prestar atenção a nosso potencial único e a permanecermos bem alinhados com nosso propósito e integridade. A consciência é treinada pela reflexão pessoal e pela análise da profundidade emocional

Os autores citados admitem que a consciência nos inspire e impulse a permanecer íntegros e descobrir e seguir a vocação de nossa vida com coragem e compromisso emocional:

A consciência é uma voz interior alinhada com a bússola do nosso destino. Ela exige o melhor de nós, que às vezes pode parecer oculto ou perdido, e nos encoraja a manter também os outros responsáveis pelo melhor de si mesmos. Um dos meios mais simples e eficazes de educar e fortalecer a consciência são fazer e cumprir promessas; dizer com o que você vai se

comprometer e se comprometer com o que diz. É seguir em frente – com coragem e responsabilidade.

A consciência de um alinhamento emocional está demandando a denominada *alfabetização emocional*.
É o que, de certa forma, sustentam Cooper e Sawaf (1997, p.66):

Através da alfabetização emocional, assumimos responsabilidade pessoal pelo respeito ou desrespeito, delicadeza ou grosseria, generosidade ou crueldade, imparcialidade ou parcialidade com que agimos nas discussões ou interações.

Nesse sentido, recomendam usar melhor o discernimento:

A alfabetização emocional exige que reconheçamos e respeitemos nossos sentimentos enquanto temos sabedoria e disciplina de não nos deixar levar pelos climas emocionais do momento; em vez disso, conduzimos ativamente nossa energia emocional para fazer mais coisas certas.

Os arquitetos do alinhamento

Os arquitetos do alinhamento correspondem aos protagonistas sociais inerentes a cada um dos espaços sociais e culturais, participantes de um processo de mobilização para a consecução da ação circunstanciada.

O ambiente de trabalho porquanto espaço social e incubador do processo de produtividade, de criatividade e de inovação, traduzindo saberes e fazeres de toda uma cultura

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

organizacional prescinde, também, de protagonistas sociais na qualidade de gestores, de líderes, de colaboradores. A arquitetura do alinhamento demanda essa mutualidade de protagonistas plurais.

A sala de aula nos processos de ensino, e a educação corporativa nos processos de capacitação profissional, porquanto espaços sociais específicos, e fóruns do processo ensino-aprendizagem de novos saberes e de novos fazeres, prescindem do professor e/ou *coach*

como um arquiteto fundamental do alinhamento incremental das dimensões vibracional e motivacional. Claro, a mutualidade marca presença. Daí o aluno também tem um papel de co-protagonista do incremento desse necessário alinhamento.

O gerenciamento dos alinhamentos

O alinhamento se caracteriza num processo incremental, ou seja, se faz necessário, constantemente, *botar pilha e/ou botar lenha na fogueira e/ou*, conforme Kops (2011) resgatar o processo e/ou ressignificar o processo.

Lorsch & Tierney (2003, p. 227) confirmam essa idéia, quando afirmam que o processo incremental é um processo muito semelhante à tarefa de ajustar as velas numa competição de

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

iates, e que o alinhamento pode ser mais bem concebido como um alvo em movimento:

Gerenciar o alinhamento geralmente é um processo de ajuste contínuo, em vez de uma série de movimentos episódicos e eventuais.

Descuidou, *o cachimbo cai*. Entra o *desalinhamento* na jogada e *a vaca vai pro brejo*. O incremento carece de múltiplos mecanismos desde os motivacionais, passando por processo informacional, processos de capacitação, processos gerenciais, até mesmo, de processos instrumentais. O incremento, também, tem como um pré-requisito o alinhamento vibracional dos protagonistas sociais dos diferentes espaços sociais e culturais.

Liberar todo o potencial das pessoas, de modo constante e repetitivo, no dizer de Kazenbach (2002, p.16), constitui inegavelmente um grande desafio. Elegeu cinco trajetórias, onde cada trajetória constitui um método nitidamente diferente, visando à *energização* das pessoas nos processos de gestão e sinergizando para altos desempenhos: (1) missão, valores e orgulho; (2) processo e avaliação; (3) espírito empreendedor; (4) conquista individual; (5) reconhecimento e celebração. Considera as citadas trajetórias como cinco padrões recorrentes, em outras palavras, fontes de energia emocional.

Kops (1999) elegera a construção coletiva do contrato psicológico como mecanismo, ferramenta e trajetória do gerenciamento do alinhamento vibracional e motivacional dos protagonistas do processo de gestão. O *contrato psicológico*, uma vez construído e definido pelas partes, se traduz numa matriz pactuada de gestão na medida em que referenda e contempla as expectativas, os compromissos, os desejos, agenda consensual, e resultados desejados.

O contrato psicológico tem o poder e a força de um alinhamento sinérgico e motivacional nos processos coletivos de gestão. O contrato psicológico passa a ser um pacto social.

Muchinsky (2004, p.317) referenda o poder de mobilização do contrato psicológico nos processos de gestão:

O contrato psicológico é orientado para o futuro. Sem a promessa de intercâmbio futuro, nenhuma das partes se sente incentivada a contribuir com o que quer que seja, e a relação poderá não sobreviver. O contrato compõe-se de uma crença de que alguma forma de promessa foi feita e de que os termos e as condições do contrato foram aceitos por todos.

Muchinsky percebe, no âmago da prática do contrato psicológico, graus de credibilidade e mutualidade:

Crenças ou percepções referentes a promessas e aceitação implícitas são a base do contrato psicológico. Cada parte acredita que ambas as partes fizeram promessas e aceitaram as mesmas condições do contrato (Rousseau, 1989)

Sob *expectativas mútuas*, Muchinsky (2004, p.321) admite transladar o contrato psicológico para a realidade educacional:

O conceito de contrato psicológico pode ser transferido dos funcionários de uma empresa para os alunos em uma organização educacional. O contrato psicológico envolve um conjunto de expectativas mútuas em um relacionamento. Quais as expectativas dos alunos em relação aos seus professores? Expectativas razoáveis poderiam incluir que os professores sejam qualificados a lecionar a matéria, que eles avaliarão imparcialmente o desempenho dos alunos na classe e que eles não terão preconceito contra nenhum dos alunos. ... Quais as expectativas dos professores em relação aos seus alunos? Expectativas razoáveis poderiam incluir que os alunos queiram aprender, que entregarão seus trabalhos pontualmente e que respeitarão a instituição de ensino superior.

Heitor (2006, p.138) reconhece que o estilo da *liderança transformacional*:

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

O líder interage com seus seguidores de modo a que estes dêem continuidade e realizem aquilo que ambos (líder e seguidores) acordaram (transacionaram) que fosse feito.

Percebe-se o potencial que o *contrato psicológico* detém como poder e força de mobilização, de alinhamento consensual e motivacional, caracterizando-se como uma matriz pontual e circunstanciada de um processo de gestão, definido e projetado pela mutualidade dos protagonistas.

Cooper e Sawaf (1997, p.169) elegem a *profundidade emocional* como uma base de gerenciamento do alinhamento vibracional e motivacional:

É através da profundidade emocional que começamos, por exemplo, a descobrir o potencial único que desafia nosso destino e nos conduz à realização de nosso maior propósito na vida, e a nos comprometer com ele.

Branham (2002), partindo da premissa de que a motivação é fator de retenção de pessoas que fazem a diferença, destaca práticas operacionais de retenção de pessoas. Com a devida permissão, cito algumas das práticas: (1) Inspire compromisso para uma visão clara e objetivos definidos; (2) defina os resultados esperados; (3) consiga o compromisso para chegar a um acordo de desempenho; (4) desafie de início e muitas vezes; (5) d autonomia e recompense a iniciativa; (6) reconheça os resultados.

Finalizando o artigo, cabe dizer, que a sinergização coletiva é o processo de canalização das

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

energias, dos esforços, das intenções, dos propósitos de todos os protagonistas em torno de um mesmo resultado desejado e preconizado.

Por sua vez, o alinhamento organizacional, global e integrado, se viabiliza na medida em que ocorre um alinhamento integrado e compatibilizado de todos os sistemas e níveis de gestão, transparecendo, claramente, uma consistência interna e consistência externa dos saberes e práticas gerenciais e de convivência.

Esse alinhamento integra compatibilizando o planejamento estratégico, passando pelo planejamento tático e operacional com alto grau de consistência interna e externa.

Esse alinhamento integra compatibilizando os paradigmas, as políticas, as diretrizes, as matrizes, os objetivos, os programas e projetos, as metas, os procedimentos com alto grau de consistência interna e externa. Esse alinhamento integra compatibilizando as energias, as vibrações e as motivações com alto grau de consistência interna e externa.

Portanto, a título de contribuição, alguns caminhos alternativos de gerenciamento dos alinhamentos - vibracional e motivacional - são sinalizados e referendados por diferentes autores: (1) as cinco trajetórias do desempenho máximo (Kazenbach, 2002); (2) o contrato psicológico (Kops, 1999; Muchinsky, 2004); (3) o estilo de liderança transformacional (Heitor, 2006); (4) a base da profundidade emocional (Cooper e Sawaf, 1997); (5) o resgatar e/ou ressignificar o processo organizacional (Kops, 2011); (6) práticas operacionais de retenção de talentos (Branham, 2002); (7) a sinergização coletiva; (8) o alinhamento organizacional global e integrado.

Todavia, admitem-se outros caminhos alternativos de gerenciamento dos alinhamentos vibracional e motivacional. Vale citar, exemplificativamente, o planejamento participativo, o *empowerment*, a delegação, o processo democrático de gestão.

Conclui-se que a *força vital* dos alinhamentos vibracional e motivacional está vinculada a:

- Princípios de *conteúdo* mobilizadores e agregadores *intrínsecos* de um possível alinhamento motivacional.
- Princípios de *conteúdo* mobilizadores e agregadores *extrínsecos* de um possível alinhamento motivacional.
- Princípios de *processo* mobilizadores e agregadores de um possível alinhamento motivacional.

Lembrando, finalmente, que um dos domínios da *inteligência emocional* apontado e definido por Goleman et al (2002) apud Frost (2003, p.31) é a

Administração de relacionamentos

- incluindo a habilidade de motivar os outros com uma visão convincente, desenvolver pessoas através de comunicação e orientação, e controlar conflitos.

Referências bibliográficas

AUSUBEL, D. P. et al. *Psicologia Educacional*. 2 ed. Editora Interamericana, 1980.

BELL, Chip R. *Mentor e Aprendiz*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2005.

BORGES, Livia et al. *Motivação e Significado do Trabalho*. In: SIQUEIRA, Mirlene (org.) *Medidas do Comportamento Organizacional* : ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRANHAM, Leigh. *Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COOPER, Robert e SAWAF, Ayman. *Inteligência Emocional na Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

DuBRIN, Andrew. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning: 2003.

FILLIOZAT, Isabelle. *O que está havendo comigo? : aprenda a lidar melhor com suas emoções*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FROST, Peter J. *Emoções Tóxicas no Trabalho*. São Paulo: Futura, 2003.

GOLEMAN, Daniel, *Inteligência Social: o poder das relações humanas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

GUIMARÃES, Carlos Antonio Fragoso. *A Natureza Transpessoal da Consciência*. Artigo do Jornal Infinito:

www.jornalinfinito.com.br

, sd.

ALINHAMENTO VIBRACIONAL E MOTIVACIONAL: força vital nos processos de gestão.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

HEITOR, Maria Isabel P. Liderança, Inteligência Emocional, e Organizações com Desempenho Elevado. In: GOMES, Jorge et al. (org.): *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, 2006.

KATZENBACH, Jon R. *Desempenho Máximo*. São Paulo: Negocio Editora, 2002.

KOPS, Darci. *O Contrato Psicológico na Relação Professor-Aluno*. Wisconsin/EUA: WIU, 1999.

Escrito por Darci Kops

Qua, 13 de Março de 2013 11:03

KOPS, Darci. *Empregabilidade e Empresabilidade em Gestão de Pessoas*. Artigo publicado on-line, na internet, em 18/05/2011.

KOPS, Darci. *Alinhamento Organizacional: sintonia fina nos processos de gestão de recursos humanos*. Artigo publicado on-line, na internet, em 10/07/2011.

LORSCH, Jay W. e TIERNEY, Thomas J. *Alinhando as Estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais*. RJ: Editora Campus, 2003.

MATURANA, Humberto. *Emoções e Linguagem na Educação e na Política*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MORAES, Maria Cândida. *O Paradigma Educacional Emergente*. Campinas/SP: Papyrus, 1997.

MOSCOVICI, Fela. *Razão & Emoção: a inteligência emocional em questão*. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1997.

MUSCHINSKY, Paul M. *Psicologia Organizacional*. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

NASCIMENTO, Antônio Walter de Andrade. *Uma Oficina de Sonhos: afinal, o que é o ser humano senão uma oficina de sonhos?* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva: 2003

* Darci Kops

Professor universitário, assessor pedagógico, e consultor em gestão de pessoas, gestão comportamental, gestão organizacional e pedagogia empresarial.