

“Procuram-se: Corações e Mentes Engajados”

Quando nos sentimos frustrados com a vida corporativa e as relações no trabalho nos provocam decepções, conhecer um pouco da história recente deste campo pode ser reconfortante.

Corações, mentes e mãos, até bem recentemente (numa dimensão histórica), por volta da Década de 50/60 eram tratados como elementos separados. As empresas contratavam “mão de obra” (termo ainda usado nos dias de hoje), o que já diz tudo. O ser humano era encarado como o mal necessário que a Revolução Industrial e, mais tarde, a Robótica, não conseguiram substituir.

Dentro desta perspectiva mecanicista, os críticos ecoavam o sentimento de desprestígio dos trabalhadores que se sentiam como mais uma “peça na engrenagem” (lembram-se da belíssima alegoria de Charles Chaplin em Tempos Modernos?) ou como mais um número nas listagens computadorizadas.

Foi na Década de 70, com o despertar das grandes corporações norte-americanas à ameaça Japonesa de produtos de qualidade muito superior, que se (re)descobriu que as pessoas não deveriam deixar seus cérebros na porta de entrada das fábricas. Foi neste período que os grupos participativos e Círculos de Controle de Qualidade começaram a se espalhar pelas empresas, inclusive em nosso país.

Estas empresas constataram que as pessoas que faziam seu trabalho oito horas por dia, seis dias por semana, ano após ano, poderiam, com algum treinamento e uma liderança adequada, contribuir para a solução de problemas e identificação de oportunidades para melhorias e inovações.

Os corações, contudo, ainda continuavam do lado de fora, como um elemento incompatível com a racionalidade dos processos de produção e decisões gerenciais. A cisão entre pensamento e emoções era encarada como algo natural e desejável para não se comprometer a eficiência produtiva.

Várias podem ter sido as motivações das corporações, ao redor da Década de 80, para começarem a prestar atenção, aceitar e, mais recentemente, convidar os corações de seus empregados ou recursos -- que passaram a ser chamados de colaboradores -- a participar do processo produtivo.

A valorização e reconhecimento das contribuições daquelas “cabeças-de-obra”, o surgimento da Inteligência Emocional como elemento chave para complementar o Quociente Intelectual, as sucessivas reduções de quadro, de níveis que incrementaram várias vezes a importância dos “sobreviventes” e finalmente, pesquisas científicas demonstrando que funcionários satisfeitos e felizes, contribuem para uma corporação mais lucrativa foram alguns dos fatores que, finalmente, determinaram a contratação deste novo elemento para o quadro de funcionários das companhias.

O termo ou moda do momento neste cenário é o Engajamento. As organizações estão mensurando e agindo sobre os resultados obtidos para conseguir a predisposição mental e emocional de seu pessoal para realizar sua visão estratégica e objetivos.

Neste sentido, o engajamento se traduz em dois tipos de comprometimento: o racional e o emocional e dois resultados: Desempenho, incluindo aquele algo mais

de iniciativas e dedicação e a Intenção de Permanecer na Empresa, enquanto for conveniente para ela, claro.

Estudos identificaram quatro grandes fatores que contribuem para, ou prejudicam, a obtenção do desejado engajamento da força de trabalho, agora completa: (1) o trabalho em si que se realiza, (2) a equipe – relacionamento entre os colegas, (3) a organização e as condições que oferece a seus membros e (4) o gestor direto, também conhecido como “o Chefe”.

Uma pesquisa americana recente, conduzida pelo Conselho de Liderança Corporativa, abrangendo cerca de 50.000 empregados, de 59 organizações, em 27 países, identificou 300 motivadores potenciais de engajamento ou desengajamento. A maioria dos 50 mais importantes tem a ver com o Chefe, como já havia sido constatado por outros estudos, como aquela conduzida pela Gallup com mais de um milhão de empregados, mencionada no livro Feitas para Durar.

Do ponto de vista individual, emergem duas perguntas: *“mas eu preciso me engajar?”* e *“como é que eu faço isso?”*

Preciso me Engajar?

Sim e não... No presente, a bola está no campo das companhias. São elas que estão procurando formas de satisfazerem seus colaboradores, com mordomias variadas que têm sido retratadas anualmente nos guias de melhores empresas para se trabalhar e outros similares. Infelizmente, muitas empresas acabam se concentrando na “perfumaria” de ações de curta duração e se esquecem dos fatores mais críticos do trabalho e da liderança.

Da parte dos funcionários que consideram aceitável o convite ao engajamento, a principal recomendação é que avaliem as condições oferecidas mais a fundo do que aquelas mordomias, atrativas sim, mas débeis perante a necessidade de se suportar um “chefe-mala-sem-alça”, ou um trabalho desinteressante e desmotivador. Não há desconto de academia ou passeios com a turma da empresa ou nem mesmo um bom salário que sobrevive àqueles itens com os quais temos que conviver diariamente.

A bola pode estar no campo dos empregadores mas não demorará muito para que estes também passem a colocar o engajamento como mais um item das avaliações de desempenho. Então, ele deixará de ser aquele algo a mais e sim um ingrediente mandatório no perfil dos subordinados. Quem não demonstrá-lo correrá o risco de ser convidado a se “desengajar” pra valer da organização. Por isso, cabe a segunda pergunta:

Como é que eu me Engajo?

Não há receitas além daquela que sua mente e coração lhe ditarem pois uma coisa é representar (fingir) comprometimento e outra, muito diferente, é estar de fato engajado com a Visão, Valores e Estratégias de sua empresa. Dito isso, valem algumas sugestões sobre como demonstrar seu engajamento em ações, caso ele esteja presente em seu coração e seu pensamento.

Pensar em seu hobby, passatempo ou esporte preferido ajuda bastante. O empenho, dedicação e envolvimento emocional que colocamos naquilo que mais amamos fazer é a melhor pista do que as corporações estão tentando atrair e reter em seus organogramas. Quando amamos o que fazemos e fazemos o que amamos,

a dimensão do tempo muda, não há hora ou local para fazê-lo, o relógio perde a importância.

Há sempre algo mais a conhecer e aprender sobre aquilo que escolhemos como nosso tema de maior interesse. Além disso, nunca estamos satisfeitos com o nível que alcançamos num esporte, por exemplo, por isso, estamos buscando continuamente superar nossa performance, nível de habilidade e marcas.

Finalmente, quando se trata de nosso hobby preferido não precisamos de nenhuma supervisão controladora. Precisamos sem de modelos, conselheiros, mentores, educadores, etc para continuarmos a nos desenvolver naquilo que nos satisfaz e realiza. A verdadeira supervisão está dentro de nós mesmos, naquela interseção entre nosso coração, mente e ações.

Tratar nosso trabalho ou emprego como um hobby ou esporte preferido pode parecer utopia, mas o verdadeiro engajamento de que trata este artigo realmente parece impossível ou, pelo menos, muito difícil pois não depende apenas de nosso desejo, mas não custa sonhar e procurar. E quando encontrarmos um ambiente e trabalho que despertem nosso engajamento e paixão, por algum período que seja, lembremos Vinicius: “que seja infinito enquanto dure”.

Roberto Affonso dos Santos
Sócio-Diretor da consultoria **Ateliê RH**
www.atelie-rh.com.br