

Como obter engajamento dos empregados em um mundo volátil

POR **ALEXSANDRA SALLES**

Em face dos últimos acontecimentos políticos no Brasil e fazendo um retrospecto das questões que hoje preocupam o mundo – ataques terroristas, migração de pessoas por questões econômicas, influência do crescimento de uma nação na economia das outras –, vemos sinais de mudanças cada vez mais rápidas, vindos de todos os cantos, mas não conseguimos perceber o quanto estamos despreparados para reagir na velocidade necessária.

Esse cenário remete a um conceito criado pela Escola de Guerra do Exército americano para descrever o mundo mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, a partir do final da Guerra Fria (Kingsinger & Walch, 2012). O termo VUCA, como acrônimo, foi posteriormente adotado pelos líderes para descrever o ambiente de negócios caótico,

turbulento e em rápida mudança que se tornou "normal". Esse ambiente pode ser retratado pelo VUCA da seguinte forma:

- *Volatility* – todos os níveis de mudanças que nos impactam o tempo todo, como os preços das *commodities* e combustíveis, influenciados por diversos fatores externos às empresas que produzem ou movimentam esses itens.

- *Uncertainty* – conjunto de informações e conhecimentos ramificados que podem influenciar o negócio ou alavancar uma oportunidade de negócio, trazendo novas perspectivas para algo que hoje pode ser visto como ameaça.

- *Complexity* – conexão do negócio com diversas áreas de influência, como legislação, outros negócios, logística, oportunidades de fusões e aquisições, influências culturais, dentre outras.



- *Ambiguity* – diferentes significados e sentidos possíveis para um mesmo desafio e nossa incapacidade de lidar, com precisão, com as ameaças e oportunidades antes que elas se tornem letais para o negócio.

O mais interessante é que, apesar desse conceito estar sendo difundido há algum tempo, ainda mantemos o nosso modelo de atuação, traçando um planejamento para os próximos cinco anos e imaginando que será aderente às nossas expectativas de hoje.

Agilidade, informação, experimentação e reestruturação são palavras-chave para lidar com esse “mundo VUCA”. Precisamos estar prontos para reagir aos imprevistos, pois a paralisia pode nos levar à morte. Soma-se a isso o fato de que o Brasil está em um patamar de produtividade e eficiência no trabalho cinco vezes menor do que o de países como os Estados Unidos, com grande carência de mão de obra especializada, o que torna mais difícil prever um crescimento econômico robusto do nosso país no futuro. Segundo especialistas, se voltarmos a crescer a uma taxa de 5% a 6% ao ano, enfrentaremos grave falta de profissionais qualificados (Oliveira, 2016).

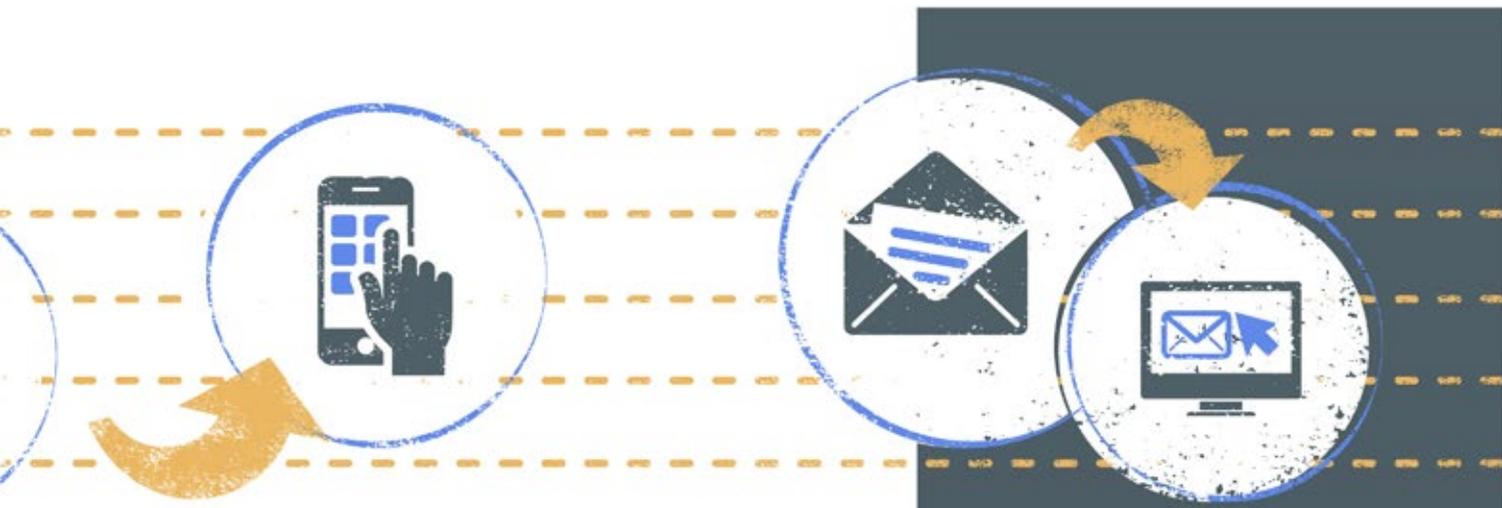
Nesse cenário, um dos principais focos para os gestores atuarem com agilidade e baixo custo, na busca de melhoria dos resultados, é uma gestão de pessoas com o propósito de engajar os empregados de forma sustentável. Um ponto crítico na obtenção desse engajamento está na dificuldade de obter informações que ajudem a prever o comportamento dos colaboradores, já que as pesquisas

de satisfação estão referenciadas em dados ultrapassados e não ajudam os gestores a agir sobre os resultados.

Além disso, é necessário o entendimento da relação entre Cultura e Clima Organizacional, uma vez que “cultura é causa e clima é consequência” (Luz, 2003), é “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (Schein, 2009). Um bom clima organizacional se reflete em ambientes empresariais onde essas interações se traduzem em comprometimento, bem-estar, confiança e respeito. O engajamento sustentável é uma importante alavanca de resultados e melhorias contínuas, que também traz retornos positivos para a sociedade.

Segundo Robbins (2005), o Comportamento Organizacional fornece sugestões aos gestores sobre como enfrentar os desafios do trabalho em tempos de mudanças constantes e rápidas. Para o autor, entender o comportamento humano permite que os líderes sejam orientados para a criação de um ambiente eticamente saudável, proporcionando suporte organizacional e alto desempenho, bem-estar físico, interpessoal e mental no trabalho.

Para isso, precisamos garantir que a gestão de pessoas integre todos os elementos da Cultura Organizacional – estratégia, tecnologia, estrutura e pessoas –, de modo que a empresa construa o que a consultoria internacional Tower Watson chamou de Engajamento Sustentável. Trata-se do estágio em que o engajamento dos funcionários ultrapassa a vontade e a capacidade de ir além das exigências

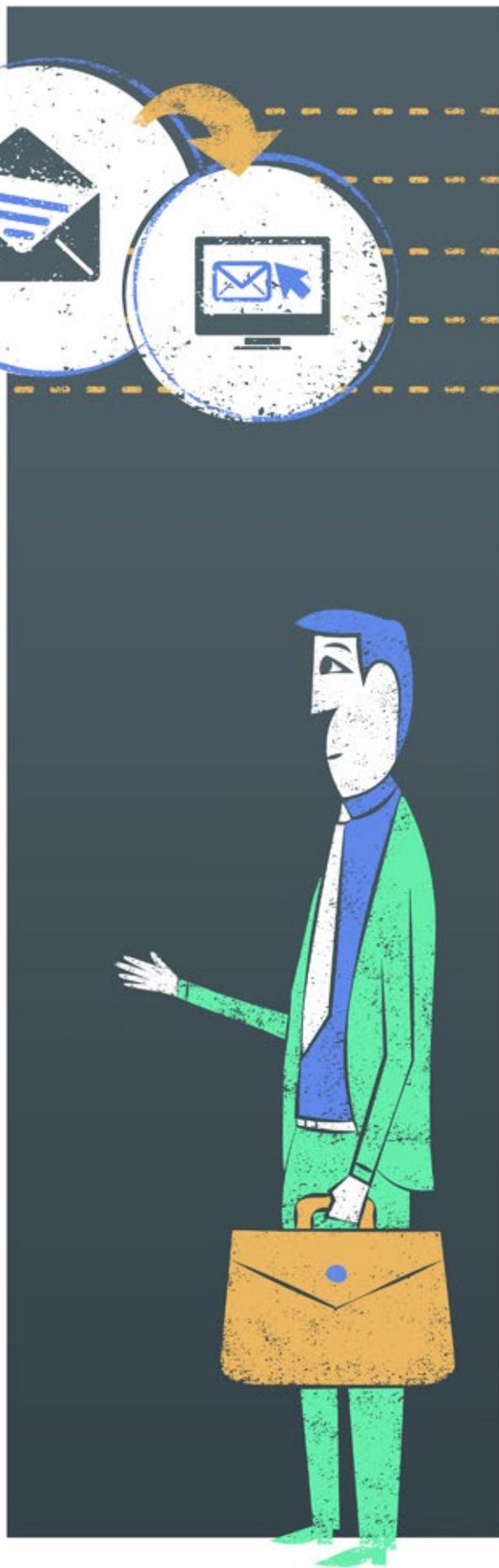


UM DOS PRINCIPAIS FOCOS PARA OS GESTORES ATUAREM NA BUSCA DE MELHORIA DOS RESULTADOS É UMA GESTÃO DE PESSOAS COM O PROPÓSITO DE ENGAJAR OS EMPREGADOS DE FORMA SUSTENTÁVEL

do trabalho – envolve a manutenção não só da vontade coletiva, mas também injeta energia na organização, ao longo do tempo. Conforme a consultoria, “empregados engajados apresentam melhor desempenho do que seus colegas não engajados”.

É preciso evoluir do conceito das pesquisas de clima, de mensuração da satisfação (“Estou feliz aqui”), para um nível superior: “Estou motivado, tenho suporte e estou energizado para entregar o meu melhor desempenho”. O engajamento é fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio, por isso a liderança deve conhecer e aplicar ferramentas de motivação em suas equipes. Mas só haverá alavancagem dos resultados se o líder for capaz de sensibilizar sua equipe para o propósito do negócio. A liderança precisa compartilhar e inspirar a vivência dos valores – seus e da organização –, pois assim, a empresa terá mais chances de aumentar sua produtividade.

No “mundo VUCA” os profissionais precisam estar aptos a tomar decisões rápidas, muitas



AS PESSOAS NÃO PRECISAM GOSTAR DAS MUDANÇAS, MAS DEVEM COMPREENDÊ-LAS, POIS NA ERA DA DISRUPÇÃO ESTE É UM IMPORTANTE FATOR PARA QUE A VELOCIDADE E O COMPORTAMENTO ADEQUADO SEJAM ATINGIDOS

vezes com poucas informações, a aceitar os erros e serem capazes de se desapegar de suas ideias ou modos de decisão. Em recente publicação da Revista Você RH (2016), foi citada uma pesquisa do jornal *Nature Communication* (edição 7, 29/3/2016), que comprova que a incerteza é mais estressante para o ser humano do que o fato ruim, causando inclusive alterações físicas, pois o cérebro não sabe como agir e nem que decisões tomar. É possível perceber como isso tem um impacto nas equipes e no resultado da produtividade. Podemos citar como exemplo as situações de fusões, aquisições ou reestruturações que não têm uma boa gestão do processo de mudança – os funcionários não compreendem o que de fato está ocorrendo e a espera para saber o que vai acontecer costuma ser mais traumática do que o fato em si. Esses períodos de indefinição provocam queda de produtividade e do nível de inovação das organizações.

As empresas podem elevar a capacidade de sua força de trabalho, promover o sucesso nos negócios, ampliando a possibilidade de seus empregados se envolverem nas decisões sobre o seu trabalho, ajudando-os a atuarem em equipe de modo mais eficaz e melhorando as competências dos líderes. Nesse modelo, gerentes de primeiro nível devem realizar ações concretas para aumentar o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões e garantir que eles utilizem adequadamente suas habilidades. Os gestores imediatos também podem melhorar o trabalho em equipe, estimulando a cooperação e ajudando os

funcionários a trabalharem juntos de modo mais eficaz para alcançar as metas do grupo. Os líderes de divisão e de função também podem fazer a sua parte, promovendo o compartilhamento de melhores práticas e criando mais oportunidades de formar equipes e realizar projetos que envolvam mais de um departamento. E a liderança sênior deve garantir que a comunicação interna reconheça e encoraje os esforços das pessoas e a cooperação entre elas, expressando também sua preocupação com o bem-estar de todos.

As pessoas não precisam gostar das mudanças, mas devem compreendê-las, pois na era da disrupção este é um importante fator de sucesso para que a velocidade e o comportamento adequado sejam atingidos. Levando em conta as dimensões lógica e emocional dos indivíduos, certamente o líder terá condições de implementar um programa sólido de mudança, que venha realmente a surtir efeitos na qualidade do clima organizacional. Para isso, terá de ter plena consciência do contexto, entendendo que os traços culturais são variáveis dinâmicas que sofrem influência do meio sócio-institucional e interferem nos processos de gestão das empresas de forma sustentável.

Um líder bem instruído em relação ao contexto do “mundo VUCA” e apoiado em práticas de engajamento sustentável poderá contribuir bastante para alavancar os resultados em sua área de atuação. Mas, precisa ser subsidiado por informações para falar e atuar com mais propriedade quanto aos conceitos envolvidos, além de ter clareza sobre sua correlação com o desempenho e o resultado. Espera-se, também, que os líderes tenham mais proximidade com sua equipe para conhecer a visão dos funcionários sobre a empresa, em todas as dimensões do negócio. E que utilizem esses *inputs* como fonte de melhoria para a gestão da sua unidade, atuando com foco na redução dos *gaps* identificados. Para isso, devem elaborar planos de ação consistentes e focados na raiz dos problemas, obtendo ganhos de produtividade e o engajamento necessário para garantir resultados em sua área de atuação, sustentados por uma relação de confiança com sua equipe.

Na realidade atual do Brasil, em que muitos profissionais saem das escolas sem preparo para atuar nas empresas, um dos *gaps* que pode ser identificado nessa interação, e que caberá aos

líderes sanarem, é o complemento da orientação e formação com a oferta de cursos de capacitação, trilhas de desenvolvimento técnico ou universidades corporativas. Esse investimento fundamental deverá ser ainda maior, já que a evolução tecnológica tende a elevar o nível de automação, exigindo que o funcionário operacional passe a atuar em posições mais estratégicas para a organização.

Um líder que consegue traduzir a estratégia da empresa para os membros da sua equipe, trazendo-a para o contexto de suas rotinas, que conhece e entende o empregado e seu desempenho, usando esse conhecimento para traduzir os *gaps* encontrados em melhorias aplicáveis de aprendizado (educacionais ou de processo), certamente promoverá o engajamento de seus colaboradores. Essa proximidade também permite, mais facilmente, ampliar o reconhecimento e a visibilidade de sua equipe na organização.

Para desenvolver suas equipes, os líderes também terão de suprir os *gaps* de formação, que vão além da formação profissional e envolvem a qualificação comportamental (habilidades sociais, como persuasão, inteligência emocional e capacidade de ensinar e compartilhar), e que farão toda a diferença, garantindo que os funcionários estejam prontos para “o mundo VUCA”. Certamente, o investimento na qualificação ou requalificação dos

empregados, o apoio à mobilidade, ao *job rotation* e à colaboração das empresas com as instituições de ensino farão parte da gestão de mudança e do planejamento da mão de obra do futuro.

Dessa forma, entendendo a relevância do papel do líder como protagonista no engajamento das equipes, é recomendável que seja reformulado o processo de formação da liderança, em especial os programas de ritos de passagem que marcam o início da carreira dos líderes nas organizações. Todos eles, dos supervisores aos mais altos níveis, precisam se municiar de conceitos e ferramentas práticas que possibilitem o foco na gestão de equipes engajadas sustentavelmente, para garantir um alto desempenho.

Este artigo é fruto do Projeto Empresarial (PE) de conclusão do Executive MBA da FDC – Turma 44 da modalidade Consórcio, elaborado por um grupo de participantes da Vale, composto por: Alexandra Salles, Anderson Abreu, Renato Matos e Robson Souza. A professora Marta Demattos, orientadora do projeto, também apoiou a produção deste artigo, com críticas e sugestões.

ALEXSANDRA SALLES é engenheira especialista em Capacitação e Desenvolvimento Logístico na Vale. Engenheira civil, com Executive MBA pela Fundação Dom Cabral, atuou também nas áreas de suprimentos, planejamento, operações portuárias, implantação de projetos de capital e capacitação técnica no Centro de Engenharia Logística da companhia.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

KINGSINGER, P.; WALCH, K. *Living and leading in a VUCA world*. Thunderbird University. Disponível em: <goo.gl/9cFOcb>. Acesso em: 24 jun 2016.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

OLIVEIRA, Anna Carolina. Vai faltar trabalho? *Você RH*, São Paulo, n. 42, Fev./Mar. 2016.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.

TOWER WATSON. *Engajamento sustentável: a chave para sustentar o alto desempenho*. Disponível em: <goo.gl/BLA1j1>. Acesso em: 24 jun. 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.