

DINÂMICAS DE ENGAJAMENTO

ESTABELECENDO OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DAS PESSOAS

“O que nós chamamos de um novo contrato moral é a proposição de uma mudança fundamental na filosofia de gestão. A ideia é que as pessoas não sejam mais vistas como ativos da empresa cujo valor deve ser apropriado, mas sim como uma responsabilidade e um recurso da organização para se agregar valor”.

Sumantra Ghoshal e Christopher A. Barlett

POR **ARÃO SAPIRO, MARCO DALPOZZO E DJALMA BARBOSA**

Neste final da primeira década do Século 21, fala-se de sustentabilidade como se fala do tempo e de futebol. O tema tem ocupado espaço na maioria dos fóruns de discussão – das reuniões dos G’s (G-4, G-8, G-20), fórum privilegiado dos blocos de interesse de diferentes países, à agenda estratégica e política das organizações, e passando até pelas conversas de botequim.

No ambiente dos negócios, ser responsável pela preservação do planeta e manter uma relação saudável com todos os públicos de interesse (*stakeholders*) passou a ser uma prática inadiável da governança e responsabilidade social das empresas.

Para as mais diferentes organizações, esse é um pré-requisito para se sustentarem e prosperarem em mercados cada vez mais globais e conscientes.

No entanto – e essa é a questão que colocamos inicialmente para o debate –, pouco se tem discutido sobre o que representa, de fato, a sustentabilidade das organizações e menos ainda tem sido feito. As organizações que evoluem de modo sustentável precisam, também, monitorar os impactos e custos de suas atividades para os *stakeholders* envolvidos nessa evolução.

Afinal, o que é uma empresa e qual a sua finalidade? – pergunta Arie De Geus. A resposta

mais óbvia é que são organizações que produzem produtos e serviços com algum propósito econômico. Mas, essa é uma visão muito restrita, que não leva em conta os públicos de interesse da empresa e ameaça sua própria existência. Para De Geus, a organização é um agente que agrega recursos de valor – sendo o mais escasso e valioso, nos dias de hoje, o conhecimento gerado pelas pessoas. As estratégias organizacionais deveriam, portanto, otimizar a competência de criar conhecimento como forma de assegurar a longevidade da empresa e do seu negócio.

Ainda segundo De Geus, há cinco elementos associados à sustentabilidade e renovação organizacional:

- Sensibilidade ao ambiente – competência para aprender e se adaptar
- Coesão e identidade – premissa para a organização concretizar seu *persona*, e ter uma comunidade engajada aos seus propósitos
- Cultura de inclusão e pertencimento de seus colaboradores
- Tolerância – habilidade para construir relacionamentos com outras organizações, através de lideranças forjadas em seus próprios quadros
- Orientação financeira conservadora – prática de governança orientada para a preservação do capital.

Essas considerações confirmam nosso entendimento de que independente do modelo organi-

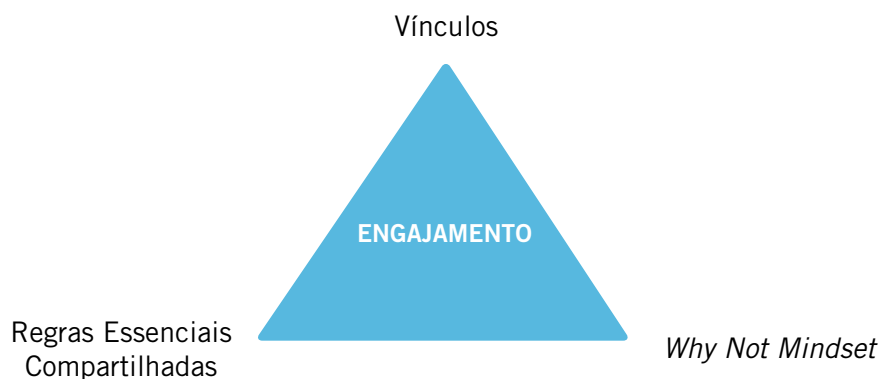
zacional – funcional, matricial, por unidades de negócios, em rede ou qualquer outro –, a essência de qualquer organização são as pessoas e as relações que se estabelecem entre elas. Parece haver uma concordância quanto a isso, pelo menos no terreno dos discursos. Por isso, não se pode avançar sem refletir sobre os fatores que “organizam” as pessoas e suas relações, e permitem que elas permaneçam juntas. Eles facilitam a criação de valor e geração de resultados para as organizações – nas quais trabalham e onde permanecem durante a maior parte do seu tempo – e para seus públicos de interesse (*stakeholders*), de maneira cada vez mais engajada.

OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE Em nossa vivência com diferentes tipos de organização, temos encontrado alguns fatores que consideramos pilares essenciais para que as empresas sejam consideradas sustentáveis e gerem outros elementos que, como num círculo virtuoso, realimentem e mantenham os pilares essenciais.

Três pilares compõem o tripé de sustentação organizacional: os Vínculos, as Regras Essenciais Compartilhadas e o *Why not Mindset*, tendo como resultado o Engajamento das Pessoas (**Figura 1**).

VÍNCULOS O primeiro pilar diz respeito à capacidade da organização de gerar vínculos com e entre pessoas. São as pessoas que definem os rumos e estratégias da empresa, compram e vendem, administram e produzem, lideram e são lideradas.

FIGURA 1 | OS PILARES DO TRIPÉ DE SUSTENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES



Enfim, as pessoas estabelecem o tempo todo algum tipo de relação, com um propósito, embora nem sempre este propósito seja totalmente claro.

Nessa rede de relacionamentos, as pessoas vão criando vínculos e, em nome desses vínculos ou até por conta deles, vão de alguma forma sendo acolhidas como parte da organização e buscando sentido nesse acolhimento. Os vínculos, por sua vez, vão tecendo a teia psicológica que acolhe, conforta e dá segurança.

Um aspecto que chama a atenção é a capacidade que têm algumas organizações, e outras nem tanto, de criar vínculos fortes e gerar o sentido de pertencimento. Aparentemente, esse tem sido um dos fatores responsáveis pela sua sobrevivência e tentativa de perpetuação.

O que acontece quando esses vínculos são rompidos, a organização passa por crises, processos de fusão ou modernizações tecnológicas e adota procedimentos como cortes de pessoal?

De imediato, pode cortar custos de pessoal, mas isso acaba gerando outros tipos de custos, tangíveis e intangíveis, dentro e fora da organização, mais incertos de recuperação posterior. Uma ideia seria buscar opções estratégicas, como prospectar fontes de capital de longo prazo, readequar as linhas de produtos e serviços, arquitetar novas estruturas de custos ou formular nova imagem. A vantagem é que para se orientar nessas direções, a organização vai precisar de seus melhores talentos e eles exercerão papéis e funções à altura dos desafios.

Como lidar com esse aparente paradoxo, de cortar custos no curto prazo, ao mesmo tempo mantendo as pessoas capacitadas e motivadas para assegurar a sustentabilidade organizacional?

Certamente, tomar iniciativas de cortes indiscriminados e proporcionais ao longo da estrutura organizacional nunca será a tática mais adequada – é como tratar o sujeito como objeto. Afinal, são as pessoas que cortam custos e não o contrário. Seria bom convencer as equipes sobre a necessidade de cortar custos e, reforçando o vínculo, desafiar a capacidade criativa das pessoas. E melhor ainda adotar uma política justa, voltada para a preservação do negócio, explicitando o critério de competências para enfrentar os novos desafios de desenvolvimento e sustentação da organização. Assim, se houver cortes, eles causarão menos danos, vão custar menos e ser mais

UM ASPECTO QUE CHAMA A ATENÇÃO É A CAPACIDADE QUE TÊM ALGUMAS ORGANIZAÇÕES DE CRIAR VÍNCULOS FORTES E GERAR O SENTIDO DE PERTENCIMENTO



COMO OS POETAS, AS ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS TÊM FEITO UM NOTÁVEL ESFORÇO NO SENTIDO DE BUSCAR A ESSÊNCIA



reconhecidos pelos que partem e os que ficam! Em consequência, será provável uma redução do quadro de pessoal, mas não do vínculo.

Para o professor Quy Nguyen Huy, do INSEAD, em artigo publicado na DOM 8, os filtros emocionais em processos de mudança (ações de adequação de custos são processos de mudança) influenciam as interpretações, os comportamentos e as reações dos que sofrem as mudanças. Pelo menos três tipos de emoções parecem constituir esse filtro emocional: a raiva com a compaixão, o medo com a esperança, e o desconforto com o conforto. Pela filtragem emocional, as três importantes dinâmicas da mudança estratégica – receptividade, mobilização coletiva e aprendizado a partir da mudança – são aprimoradas ou inibidas, o que afeta diretamente o sucesso ou insucesso do processo.

As organizações mais antigas – e por que não inovadoras, por existirem até hoje, como as Igrejas – testemunham a força de se manter sólidos os vínculos, ao longo da história e das dificuldades de alguns períodos em que esses vínculos estiveram mais fragilizados. Obviamente, são vínculos baseados em crenças e princípios comuns.

Linha de reflexão

- Até que ponto estamos preparados para ler, interpretar e lidar com os vínculos nas organizações?
- Temos clareza da necessidade que as organizações têm de cuidar dos vínculos que cria?
- Estamos preparando nossos gestores e líderes para que se permitam olhar para os vínculos como olham para os processos e resultados?
- Somos competentes para detectar as eventuais fragilidades nas relações e intervir, adequadamente, com firmeza e respeito?

REGRAS ESSENCIAIS O segundo pilar é definido pelo conjunto de regras que representam a essência da organização. Desde a instituição da burocracia weberiana, o que temos vivenciado no mundo organizacional é o avanço do desenho dos processos e criação de políticas, regras e procedimentos, sempre em nome da eficiência. A tal ponto que os sistemas normativos das organizações começam a formar um “cipoal”, que mais parece uma armadilha do que um guia. Regras deficientes são “com-

plementadas” por outras e, assim, sucessivamente. Regras novas substituem regras antigas e detalham políticas, sem deixar qualquer dúvida sobre como as coisas devem ser feitas. Criam-se extensos manuais, sempre com uma versão diferente e mais atualizada do que aquela que está sendo consultada.

Esse cenário lhe parece familiar?

Vale aqui uma reflexão sobre o que diferencia as organizações focadas na burocracia excessiva, daquelas que buscam ser sustentáveis. Como os poetas, as organizações sustentáveis têm feito um notável esforço no sentido de buscar a essência – “a palavra” – que, uma vez colocada, dispensa maiores explicações ou regulamentações complementares. E pode ser entendida por todos, reforçando os vínculos em vez de sufocá-los.

São poucas as regras essenciais. Como uma Constituição, elas se sustentam em crenças e valores, especialmente demonstrados nas ações dos líderes e que se tornam referência para os liderados. Poucas o suficiente para que todos conheçam todas elas.

- *As regras essenciais são simples*, ainda que tratem de temas complexos e exijam análises profundas. Mas, não são assim tão “complicadas”, que para entender uma regra seja necessário criarem-se outras tantas.

- *As regras essenciais são compartilhadas*, se transformam praticamente em crenças e são traduzidas com transparência por toda a organização.

- *As regras essenciais são seguidas por todos*, especialmente pelos líderes, e todos, além de seguidores, são também seus guardiões.

Os fundadores da HP, Bill Hewlett e Dave Packard, tinham isso em mente quando idealizaram a Regra da Garagem, um conjunto de premissas que traduzem as regras essenciais de uma organização e que continuam a influenciar o modo pelo qual a HP assegura sua sustentabilidade: Acredite que você pode mudar o mundo; Trabalhe rápido, deixe as ferramentas à mão, trabalhe sempre que necessário; Saiba quando trabalhar sozinho ou em grupo; Compartilhe ferramentas, ideias; Confie em seus colegas; Nada de política; Nada de

burocracia (essas coisas são ridículas numa garagem); É o cliente quem decide se o trabalho está bem-feito; Ideias radicais não são, necessariamente, ruins; Invente maneiras diferentes de trabalhar; Contribua com algo todos os dias; Se uma ideia não contribuir em nada, ela não sai da garagem; Acredite que juntos podemos tudo, invente.

Linha de reflexão

- *Sabemos traduzir os valores da organização em regras essenciais ou somos criadores de processos, regras e procedimentos que se bastam em si mesmos?*

WHY NOT MINDSET Este é o terceiro pilar básico. Sabemos que aquilo que funcionou por determinado tempo, ainda que muito bem, não tem garantia de continuar funcionando ou representar ainda um diferencial competitivo, no presente ou no futuro. A dinâmica dos mercados, a tecnologia e a democratização da informação e do capital têm transformado o mundo organizacional numa fábrica de obsolescências.

Nesse contexto, não funciona mais continuar pensando como antes. E não se trata de uma simples mudança – mas de um novo modo de pensar, que vai nos acostumar a ver o mundo com outras lentes.

Em nome da busca da eficiência máxima, muitas organizações burocráticas tornaram-se “cemitérios” de criatividade, enfrentando dificuldades para inovar e se reinventar – fatores que representam hoje quase uma condição de sobrevivência. Podem, então, entrar de forma perigosa num “círculo vicioso”: pouco ou nenhum vínculo que gera baixa ou nenhuma confiança, com necessidade de maior controle (ampliação de normas e procedimentos) que, por sua vez, enfraquece a capacidade criativa da organização e, finalmente, reduz o nível de *engagement* ou comprometimento das pessoas. O ciclo se retroalimenta e o resultado no longo prazo é mais ou menos óbvio (**Figura 2**).

Não há segredo ou mágica. Trata-se de um processo inexorável, ainda que nem sempre claramente perceptível pelos atores que, uma vez dentro do círculo, não conseguem enxergar o todo e gastam

FIGURA 2 | O CÍRCULO VICIOSO DO BAIXO VÍNCULO-BAIXO ENVOLVIMENTO



muita energia tentando aprimorar os controles. Assim, acabam agravando ainda mais o problema.

Linha de reflexão

- *Estamos preparados para dar suporte aos líderes na construção de ambientes que permitam o questionamento constante, ou somos mantenedores do status quo?*
- *Até que ponto somos agentes, às vezes facilitadores e outras vezes até mesmo líderes, do processo de transformação nas organizações?*
- *Como ajudamos a organização a tolerar o erro tão comum nos ambientes propícios à criatividade?*
- *Como estamos mudando nós mesmos para ajudar as organizações a mudarem?*

CRIAÇÃO DAS CONDIÇÕES PARA A MUDANÇA Mudar é uma constante, mas tornar efetiva a mudança é um evento raro. Segundo pesquisa recente da McKinsey, que consultou 3.199 executivos de diferentes setores e regiões do mundo, apenas um terço dos projetos de mudança realizados por eles foram bem-sucedidos. O estudo investigou as práticas de engajamento dos colaboradores e o nível de envolvimento da cúpula das empresas no processo.

Os resultados mostram que a prática mais relevante e crítica para a transformação organizacional é a explicitação, sem rodeios, da aspiração pela mudança, envolvendo toda a organização. O envolvimento da alta direção é importante, mas surpreendentemente, menos importante que o engajamento das pessoas. O estudo também revelou que os processos de mudança orientados de modo positivo – mais focados no sucesso da ini-

ciativa do que na solução dos problemas – garantiram mudanças permanentes a muitas empresas.

Os dados indicam que o envolvimento da liderança vem a reboque de processos bem-sucedidos de mudança e que o envolvimento das pessoas o mais cedo possível é crítico para o sucesso da mudança. Quase 40% dos pesquisados, referindo-se a projetos bem sucedidos, apontaram a colaboração em rede como fundamental para a transformação, enquanto que apenas 7% dos pesquisados, referindo-se a projetos mal sucedidos, empreenderam ações de engajamento de seus colaboradores. Metade dos entrevistados admitiu ter feito a maior parte de seu trabalho sozinho. Nas empresas em que os respondentes admitiram que os processos de mudança não foram bem sucedidos, houve poucas iniciativas de engajamento das pessoas. Por outro lado, nas empresas que tiveram sucesso nas transformações, as ações de engajamento foram intensas.

As ações mais citadas nas entrevistas da pesquisa foram, pela ordem:

1. Comunicação e recompensas por vitórias no curto prazo
2. Promover forte patrocínio da liderança
3. Trazer as pessoas engajadas conforme os impactos positivos comecem a acontecer
4. Atrair pessoas talentosas para sustentar os processos de mudança
5. Atuar no processo através de estruturas claras e inteligentes, voltadas para os resultados esperados
6. Focar tanto no desempenho organizacional como na saúde organizacional (aprimoramento contínuo)
7. Promover uma ideologia de mudança, através de enredos compartilhados
8. Oferecer benefícios como incentivo aos colaboradores que atingem os resultados esperados, conforme os indicadores de desempenho estabelecidos
9. Sentido de propriedade (*ownership*) inclusive do pessoal de linha.

Por outro lado, as pessoas engajadas são de 20 a 30% mais produtivas, conforme revela a pesquisa *Employee engagement: a review of current research and its implications* (The Conference Board, New York, 2006). Além disso, segundo Adam Werbach, elas tendem a permanecer no emprego, reduzindo os custos de recolocação.

Finalmente, tão importante quanto envolver os colaboradores é engajar os líderes. Afinal, eles também querem ser percebidos como pessoas. Mas serão eles vistos apenas como tocadores de obras, que pensam somente em números e superação de metas, provocando o temor e desconectados de suas equipes? Gestores desengajados são tão tóxicos para a organização quanto um colaborador desengajado. Arnold Baker e William Schaufeli descrevem o engajamento como um conjunto de recursos motivacionais – tais como o suporte e o reconhecimento dos colegas e supervisores, o *feedback* de desempenho, e as oportunidades para o desenvolvimento, aprendizado e aplicação das competências.

COMO PROMOVER O ENGAJAMENTO O engajamento descreve os níveis de paixão e excitação das pessoas por seu trabalho. Segundo um estudo do Instituto Gallup, que avaliou as condições de engajamento nas organizações norte-americanas, 16% dos trabalhadores estão “ativamente” desengajados, o que provoca baixa produtividade, a um custo de US\$ 300 bilhões por ano.

Quais seriam, então, as condições que poderiam assegurar o engajamento das pessoas em torno da superação dos desafios organizacionais?

Antes de tudo, é preciso estimular o ambiente inovador e criativo. Nesse cenário, podem se abrir melhores oportunidades para o futuro do que as que se apresentam hoje. Ou seja, com criatividade é possível promover o equilíbrio entre as exigências de curto prazo e os benefícios almejados no longo prazo. Outra condição é a flexibilidade. Diferentemente do que podemos pensar, num primeiro momento, as pessoas tendem a se engajar quando podem fazê-lo a seu modo. Camisas-de-força ou determinações *top-down* não são boas recomendações nessa hora. A flexibilidade faz com que as pessoas acreditem que são capazes de reagir mais rapidamente num momento de crise e tirem vantagem das oportunidades, que aparecem e desaparecem tão rapidamente quanto as mudanças dramáticas do ambiente.

Por último, e não menos importante, é preciso expandir o crescente engajamento, com um processo de comunicação transparente, integrado e consistente entre todos os públicos de interesse, numa abordagem interativa. É esse processo que dará “liga” e validará os comprometerimentos assumidos, a partir da consolidação de vínculos confiáveis e valiosos.

A LIDERANÇA SUSTENTÁVEL A liderança é a âncora das organizações sustentáveis. Ela é responsável

GESTORES DESENGAJADOS SÃO TÃO TÓXICOS PARA A ORGANIZAÇÃO QUANTO UM COLABORADOR DESENGAJADO

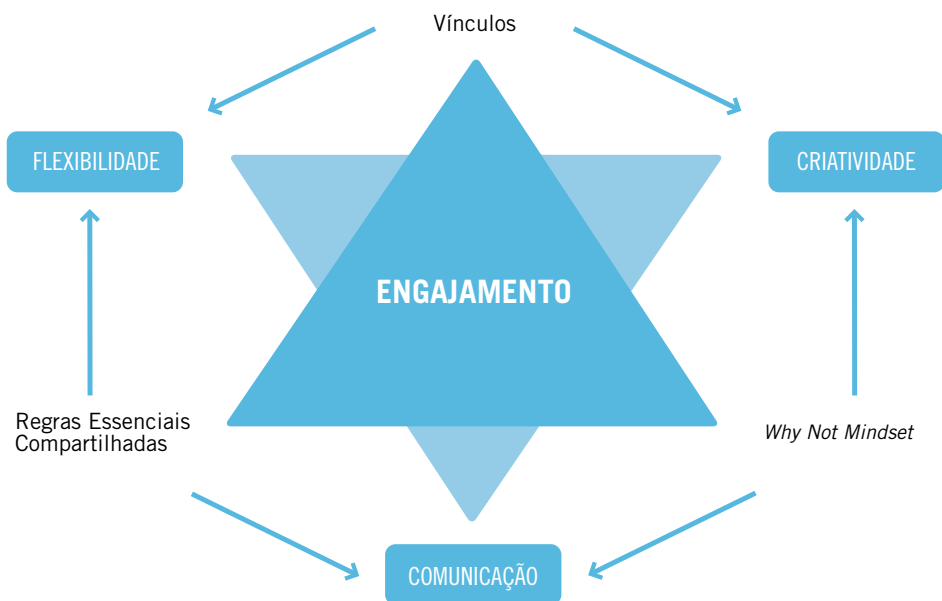


direta pelo “tom” que será dado e pela criação de referências que serão essenciais para a manutenção dos vínculos, definição e compartilhamento das regras essenciais, e criação de um ambiente propício para o *Why Not Mindset*. Mas, muitas vezes, quando acontece de modo equivocado, a liderança provoca a destruição dessa equação.

Os verdadeiros líderes sustentáveis:

- Compartilham uma visão de futuro, que possibilita a união de esforços na mesma direção e dispensa a proliferação de regras e normas de controle – as regras essenciais são suficientes.
- Exibem um conjunto de valores sólidos e são coe-

FIGURA 3 | OS PILARES COMO UM PROCESSO VIRTUOSO



CONCLUSÃO

Uma boa resposta depende sempre de uma boa pergunta. A questão está aqui colocada e envolve o desafio de sustentar organizações através de suas pessoas. Não falta inteligência para isso. A virtualização das relações nos reduziu em termos de experiências e relações humanas, ou talvez tenha mudado nosso jeito de ser. Infelizmente, nos dias de hoje não parece ser prioritário pensar as novas organizações. Estamos vivendo as necessidades do *global warming*, precisamos inventar uma economia sustentável, em que as oportunidades imensas do crescimento econômico-social sejam conjugadas com a necessidade de aprender a fazê-lo, reduzindo drasticamente as emissões de CO2. Por isso, precisamos repensar nosso jeito de organizar a relação indivíduo-organização através do engajamento. As tecnologias da conectividade nos oferecem um caminho. Nos últimos vinte anos tivemos a oportunidade de desenvolver diversas experiências, mas ainda não foi possível ter um novo Weber, um novo Taylor ou um novo Smith.

O capitalismo e as organizações que o apóiam são fundamentalmente os mesmos e baseados nos mesmos princípios de um século atrás. A aspiração está em retomar o debate prático e conceitual sobre por que organizar diferente e como engajar as pessoas em torno dos desafios de forma sustentável. Os conceitos aqui propostos, fruto da nossa experiência cotidiana de *global practitioners*, pretendem simplesmente abrir uma jornada de reflexões, contribuições e estudos que possam nos ajudar a criar o mundo de organizações sustentáveis que tanto almejamos.

- rentes, o que gera confiança e reforça vínculos.
- Praticam o *empowerment* e criam um ambiente propício à criatividade.

Visto de outra maneira e complementando as variáveis diretamente envolvidas na construção de organizações sustentáveis, o círculo pode se tornar “virtuoso” (**Figura 3**).

ARÃO SAPIRO é professor convidado da Fundação Dom Cabral e membro fundador do capítulo brasileiro da World Café Foundation.

MARCO DALPOZZO é sócio da Intervire da Human Focus, empresas voltadas ao desenvolvimento humano e à educação, com larga experiência em Recursos Humanos, como Diretor de RH da Vale, Parmalat e da unidade Icecream da Unilever.

DIALMA BARBOSA é Diretora de Recursos Humanos Brasil & América do Sul da Vale, psicóloga, especializado em RH e Desenvolvimento Organizacional.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DE GEUS, Arie. *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston. Harvard Business School Press, 2002

WERBACH, Adam. *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*. Boston: Harvard Business Press, 2009

BAKKER, Arnold, SCHAUFELI, William. *Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations*, Journal of Organizational Behavior, no 2 (15 janeiro 2008): p. 147–154

CRABTREE, Steve. *Engagement Keeps the Doctor Away*, Gallup Management Journal, 13 janeiro 2005

Gallup Study: *Engaged Employees Inspire Company Innovation*, Gallup Management Journal, 12 outubro 2006

MISHRA, A. K., MISHRA, K. E. *Trust is Everything: Become the Leader Others Will Follow*. Chapel Hill, NC, Lulu Press, 2008

ARTIGOS RELACIONADOS AO TEMA PUBLICADOS NA DOM

"O diferencial das organizações que agregam valor à sociedade." Léo F. Bruno - DOM 2

"Por que o mundo precisa de líderes diferentes?" Srikumar S. Rao - DOM 2

"Confiança: o ativo intangível das empresas." Marco Tulio F. Zanini - DOM 2

"Pessoas motivadas e felizes trabalham melhor... e superam-se com facilidade!" Cristina Menezes - DOM 3

"Construindo uma organização de livre desempenho." Pedro Mandelli - DOM 3

"Para que precisamos de líderes?" Carmen Migueles - DOM 4

"Tendências na gestão dos chamados Recursos Humanos." José Maria Gasalla - DOM 5

"A filtragem emocional na mudança estratégica." Quy Nguyen Huy - DOM 8