



PAIXÃO

O lado pessoal do engajamento

Sensibilizar pessoas a ponto de torná-las cúmplices e comprometidas com o negócio e seus resultados é o grande desafio das empresas



Por Cristina de Mello e Souza Wildermuth
cris@theeffectivenessgroup.com

M

arta é uma jovem advogada carioca, recém-formada pelo curso de direito da PUC do Rio de Janeiro. Embora tenha pouca experiência prática, Marta consegue impressionar bem os entrevistadores de um dos

melhores escritórios de advocacia da cidade, e é contratada logo depois da formatura. O chefe de Marta, Ricardo, é um bom líder —um advogado experiente e bem conceituado no escritório, apreciado pelos colegas e pelos subordinados. Ricardo tem excelentes expectativas para Marta. O futuro de Marta, sob a tutela desse chefe, não podia ser mais promissor; mas aí começam os problemas. Marta começa a se indispor com clientes e colegas de trabalho. Está sempre rabungenta e abafada. Qualquer problema a afeta —mesmo as situações de menor importância. Em pouco tempo, Marta se isola, recusando a ajuda de colegas e respondendo secamente às perguntas e sugestões do chefe. Um ano após a contratação de Marta, Ricardo tem a certeza de que se equivocou, e se prepara para despedi-la.

Do outro lado da cidade, Luis é um jovem mensageiro em uma pequena empresa de consultoria. Luis pôde apenas

terminar o segundo grau, não tendo tido recursos para começar um sonhado curso superior. Apesar disso, Luis está sempre de bom humor e ajuda no que pode —leva pacotes ao correio, percorre bancos, entrega propostas a clientes importantes, atende a telefonemas. O volume de trabalho é estafante e os dois sócios estão às vezes cansados e aflitos demais com os altos e baixos de um negócio iniciante para prestar atenção no mensageiro. Luis não se deixa abafar pelo trabalho rotineiro, o cansaço, o baixo salário, ou o nervosismo dos sócios —em pouco tempo torna-se tão imprescindível ao dia-a-dia dos chefes que é promovido a auxiliar administrativo. Uns meses mais e Luis coordena a secretária e o mensageiro, começa a ajudar nos contratos, e até acompanha um dos chefes a uma viagem ao exterior. Marcos e Eduardo se perguntam como tiraram a sorte grande, como encontraram um futuro gerente vestido de mensageiro, pronto para ajudá-los a levar a jovem empresa para adiante.

Paixão contagia

Quantas vezes no trabalho você já se deparou com pessoas apaixonadas —aquelas cujo brilho no olho, o ritmo, o entusiasmo, incentivam os colegas a sonhar mais alto e a trabalhar com mais empenho? Paixão contagia, e um funcionário apaixonado vale o seu peso em ouro. Será que é possível selecionarmos apenas funcionários apaixonados? Este artigo conecta a paixão a um termo de grande importância na administração de recursos humanos: o engajamento.

O que é o engajamento?

O pesquisador holandês Wilmar Schaufeli definiu o engajamento como o resultado da poderosa combinação de três fatores: *vigor*, *absorção*, e *dedicação*.

O *Vigor* tem a ver com energia. Quando temos vigor, não nos sentimos sobrecarregados ou esgotados, mesmo

no final no dia. A *Absorção* é sinônimo de foco ou concentração. Quando estamos absorvidos em uma tarefa, o tempo passa depressa, e nada parece ter importância frente à tarefa que nos absorve e cativa. Finalmente, a *Dedicação* é uma combinação de orgulho, entusiasmo e a forte identificação com o trabalho. O profissional cuja *Dedicação* é alta, trabalha não só porque precisa mas também porque há muito tempo se apaixonou pela sua profissão, e não consegue se imaginar *não* fazendo o que faz.

Imagine: como seria a sua empresa se todos os seus funcionários trabalhassem desde o primeiro dia com alto grau de *Vigor*, *Absorção*, e *Dedicação*? Existem semelhantes super homens e mulheres?

A personalidade engajada

Pesquisas sobre engajamento indicam que existe um percentual pequeno, mas significativo, de pessoas *facilmente engajáveis*. Por exemplo, um estudo recente do pesquisador Saar Langelaan e colegas revela que uma pessoa engajada:

- É calma, sente-se confortável com mudanças, e tem saudável auto-estima.
- Sente-se responsável por suas próprias ações, e é proativa.
- É assertiva e se comunica bem.



É estatisticamente impossível para a maioria das empresas recrutar um número suficiente de funcionários com as características acima — os 'naturalmente engajáveis' são uma minoria da população

O retrato do engajado, portanto, é o de uma pessoa calma, flexível, confiante, independente e assertiva, capaz de mudar situações que não a favoreçam e, portanto, se "re-engajar" quando necessário. Para explicar melhor a conexão entre personalidade e engajamento introduzirei um modelo de extrema importância, chamado "Cinco Fatores."

Os cinco fatores

Nos últimos 15 anos, vem ganhando importância (por

exemplo, veja o trabalho dos norte-americanos Paul Costa e Robert McCrae) o modelo de personalidade "Cinco Fatores". Este modelo concentra os traços de personalidade em cinco áreas: Necessidade de estabilidade, Extroversão, Originalidade, Acomodação e Consolidação. Veja o que significam:

- Necessidade de estabilidade é a tolerância ao estresse.
- Extroversão é a tolerância do estímulo aos sentidos, o conforto com o trabalho em grupo.
- Originalidade é o interesse na inovação, a imaginação, o conforto com as mudanças.
- Acomodação é a tendência ao serviço, a tolerância aos desejos e necessidades alheios.
- Consolidação é o nível de foco, concentração e disciplina.

A pesquisa de Saar Langelaan e colegas nos revela que as pessoas mais "engajáveis":

- Têm *Necessidade de Estabilidade* mais baixa, o que as torna mais tranquilas, confiantes em si mesmas, e flexíveis.
- Têm maior *Extroversão*, traço relacionado com as habilidade de comunicação, a energia e a assertividade.

Além disso, o trabalho do pesquisador norte-americano Pierce Howard acrescenta o seguinte:

- Pessoas com alta *Originalidade* se sentem mais cômodas com situações de mudança.
- Pessoas com baixa *Acomodação* são mais assertivas.
- Pessoas com alta *Consolidação* têm mais foco e são mais concentradas.

O dilema do engajamento

O modelo "Cinco Fatores," portanto, nos permite identificar os funcionários potencialmente engajáveis: Necessidade de estabilidade baixa, Extroversão alta, Originalidade alta, Acomodação baixa, e Consolidação alta. Tudo o que nos resta então é incluir um bom teste de personalidade nos nossos processos de seleção e buscar pessoas assim, correto?

Infelizmente não. Em primeiro lugar, é estatisticamente impossível para a maioria das empresas recrutar um número suficiente de funcionários com as características acima — os "naturalmente engajáveis" são uma minoria da população.

Em segundo lugar, mesmo que a seleção de pessoas "facilmente engajáveis" fosse possível, dificilmente seria desejável. Afinal, nem todas as profissões exigem funcionários tranquilos,

assertivos ou originais. Imaginem as seguintes situações:

- Um profissional calmo e otimista... e uma profissão que exija extrema cautela e capacidade de enxergar problemas antes que eles ocorram.
- Um profissional assertivo e orgulhoso de si mesmo... e uma profissão de serviço, com trabalho que exija compaixão e pouco interesse pela visibilidade pessoal.
 - » Um profissional original, interessado em mudanças... e uma profissão que inclua grande quantidade de tarefas rotineiras.

Os exemplos acima demonstram que mesmo que certas características de personalidade façam com que uma pessoa seja "facilmente engajável" isto não significa que tais características *sempre* sejam desejáveis. A diversidade de personalidades, ao contrário, permite que a divisão das tarefas seja feita de maneira mais eficiente.

Felizmente, a conexão entre personalidade e engajamento não é absoluta. A personalidade facilita o engajamento, mas não o determina. O que parece haver é uma conexão entre *o que* apaixona uma pessoa e a sua personalidade. Por exemplo:

- Pessoas com *Originalidade baixa* costumam preferir ambientes que priorizam a tradição, minimizam as mudanças e respeitam regras e políticas internas.
- Pessoas com *Acomodação alta* costumam preferir carreiras orientadas à colaboração entre equipes.
- Pessoas com *Consolidação baixa* provavelmente se sentem mais felizes em ambientes flexíveis, com tarefas múltiplas e sem muita exigência de perfeição.

A utilidade do estudo da personalidade, portanto, vai mais além da identificação dos poucos "engajáveis". Em vez disso, o estudo da personalidade permite ao profissional de recursos humanos ser um melhor "casamenteiro," posicionando melhor os talentos da empresa para um máximo engajamento.



O estudo da
personalidade permite ao
profissional de recursos
humanos ser um melhor
“casamenteiro,”
posicionando melhor os
talentos da empresa para
um máximo
engajamento

Implicações de prática

Para que o potencial dos profissionais sob a nossa guarda se realize, o engajamento é fundamental. Leve em conta os seguintes pontos:

- *A paixão é um conceito democrático.* O engajamento depende não de uma personalidade específica mas da paixão pelo trabalho. Todo mundo é *apaixonavel* embora nem todo mundo esteja *apaixonado*. Em vez de buscar pessoas naturalmente engajáveis (o que não é impossível nem desejável) selecione pessoas que tenham as características de personalidade mais próximas ao

trabalho que fazem.

- *Facilite as transferências internas.* Funcionários com avaliações fracas dificilmente têm o apoio necessário para buscar outras oportunidades na mesma empresa. Entretanto, o fracasso em uma área não determina o fracasso em outra —ao contrário, é perfeitamente possível que um funcionário desengajado e infeliz tenha as características necessárias para fazer um trabalho brilhante em outro departamento.

- *Não se preocupe se não puder imediatamente atingir a todos os funcionários.* Pesquisas recentes revelam que o engajamento é contagioso—funcionários engajados tendem a engajar os demais. Líderes engajados tendem a ter liderados também engajados. Faça o que puder ser feito, mesmo que não consiga verba ou tempo para atingir a todos na empresa de imediato.

Concluindo, o engajamento é um conceito que vale a pena celebrar, compartilhar e reforçar em todos os seus processos de treinamento. O estudo do engajamento deve fazer parte dos seus programas de liderança, de desenvolvimento de equipes e até mesmo dos seus programas de orientação. Invista no engajamento de *todos* os seus funcionários. A paixão vale a pena.