**CEOs encaram a tarefa de engajar os funcionários**

*Ravi Mattu*

*Empenho dos líderes ajuda a segurar os principais talentos e mobilizar a força de trabalho em torno dos objetivos estratégicos da organização.*

*"A maior parte das organizações está se comunicando com pessoas que não existem mais", diz Grates, da Edelman*

Em um salão escuro no National Exhibition Centre de Birmingham (NEC), Phil Bentley, diretor-executivo da British Gas, está diante de uma plateia de 300 diretores da companhia em um dos eventos "Make a difference" (Faça a Diferença) da companhia. Bentley, que lidera a empresa desde 2007, tem uma boa performance. Com confiança, ele delineia os desafios - novos concorrentes, a mudança para as energias limpas - e suas estratégias para enfrentá-los - mudar dos incentivos para fazer as pessoas consumirem mais energia, para convencê-las a poupar. A única vez em que ele interrompe seu ritmo é quando um celular toca. "Alguém não prestou atenção", diz ele referindo-se às instruções dadas no começo da sessão para que todos desligassem seus telefones.

Líderes empresariais fazem apresentações como essa o tempo todo. O mais admirável é que, 15 minutos antes do pronunciamento de Bentley, um de seus funcionários, um engenheiro de cabelo bem rente e tatuagens, falou com um vocabulário parecido com o do chefe. Quando solicitado a explicar o sentido dessa reunião, ele responde: "A British Gas tem uma visão e a ideia é fazer todos caminharem para o mesmo lugar".

Quase todos os funcionários da British Gas que estão no NEC, do gerente de serviços ou o engenheiro, o funcionário do call center ou o executivo de vendas de painéis solares, parecem ter o mesmo entusiasmo. Ela se parece mais uma companhia iniciante do que um ex-monopólio estatal que já foi sinônimo de serviços ruins para os clientes.

Se uma organização é tão boa quanto seu pessoal, o empenho que ela tem com os funcionários pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Mesmo assim, afirmam os especialistas, poucas companhias estão fazendo isso bem. Isso é particularmente verdadeiro na recessão, período em que muitas empresas se concentram em cortar custos e demitir funcionários, sem pensar nos que sobraram e que serão necessários para reconstruir a companhia.

Octavius Black, executivo-chefe da Mind Gym, uma consultoria especializada em desempenho, que organizou o evento com a British Gas, alerta que embora a retenção de pessoal tenha sido sustentada durante a recessão, isso poderá mudar em breve. "Mais de 60% dos funcionários afirmam no momento que pretendem mudar de empresa, com 25% destes declarando que procuram ativamente um novo emprego", diz. O risco é ainda maior com os funcionários de alto desempenho, cuja sensação de engajamento com seus empregadores diminuiu três vezes mais rápido que a do funcionário de nível médio nos último ano.

Jonathon Hogg, diretor de pessoal e práticas operacionais da PA Consulting, uma consultoria de serviços profissionais, diz que a recessão mudou a maneira como os funcionários veem sua relação com os patrões. "Os colaboradores estão desapontados com a empresa."

Essa mudança serve de base para transformações maiores que já estão ocorrendo no local de trabalho. Ele aponta para as pessoas mais jovens que estão entrando no mercado de trabalho - a Geração Y -, que buscam uma relação diferente com os patrões. "A Geração Y quer se sentir parte de uma equipe, de uma comunidade, em vez de ser uma engrenagem individual em uma grande máquina corporativa." Eles esperam da companhia mais que um contracheque e querem que os valores da empresa sejam compatíveis com os seus.

O problema é que as grandes organizações foram projetadas para uma era diferente e muitos líderes não atualizaram as estruturas de suas companhias. Um dos motivos disso, segundo Hogg, é que muitos departamentos de recursos humanos acabaram se fixando em sistemas que tornam uma organização mais eficiente, mas desumanizam a administração. "As companhias implementam todo tipo de processo para medir e avaliar o desempenho, uma postura aritmética na avaliação do pessoal", diz. "Isso dirige o foco para o compliance e o preenchimento de cotas" - em vez do engajamento das equipes.

Gary Grates, diretor global de contratação de funcionários da companhia de relações públicas Edelman e ex-diretor de comunicações internas da General Motors (GM), é mais direto. "A maior parte das organizações está se comunicando com pessoas que não existem mais". Se elas não conhecem seus funcionários, como poderão se relacionar com eles? Vineet Nayar, executivo-chefe da HCL Technologies, uma companhia da área de Tecnologia da Informação (TI), compartilha desse descontentamento sobre a falta de capacidade de engajamento do RH tradicional. "Os administradores é quem deveriam cuidar dos recursos humanos." Quando ele assumiu o comando da HCL em 2005, o desafio foi transformar a companhia, que estava perdendo participação de mercado. Se a HCL não mudasse rapidamente seu modelo de negócios, logo seria destruída pelos concorrentes.

Assim, ele precisou convencer os funcionários da crise existencial que a empresa enfrentava. Isso significou percorrer a organização e conversar com as pessoas, tanto para explicar sua posição como para entender melhor as preocupações delas. Seu modelo de comprometimento transformou a HCL de uma firma indiana de TI de segunda linha na quarta maior do país. A experiência resultou no livro "Employees First, Customers Second" (Funcionários em Primeiro Lugar, Clientes em Segundo).

O livro descreve quatro passos que podem ser aplicados a qualquer companhia, de qualquer setor. "Espelho, espelho" - seja honesto com os funcionários para que eles reconheçam que mudanças precisam ser feitas. "Crie confiança através da transparência" - forme uma cultura de confiança entre os funcionários e a administração através do diálogo aberto. "Inverta a pirâmide organizacional" - torne os administradores responsáveis pelos trabalhadores da linha de frente. "Reformule o papel do executivo-chefe" - encarregue os funcionários de liderar a mudança, em vez do CEO.

Para a British Gas, o evento de Birmingham é seu esforço para implementar este último passo, que começou quando Bentley assumiu o comando. Assim como Nayar, ele herdou uma companhia que estava numa situação difícil. Os lucros estavam caindo, os clientes estavam desaparecendo e a rotatividade de funcionários era alta. "Em alguns call centers, tínhamos taxas de perda de pessoal de 50% a 60%", diz Bentley, sendo que a norma no setor é de 20%. "A companhia estava de joelhos."

Mas uma crise também pode ser uma oportunidade e ele percebeu que, para recuperar a companhia, precisava fazer todo o pessoal comprar sua estratégia. Primeiro, reorganizou o alto escalão - dos 13 diretores que se reportavam diretamente a ele, apenas um permaneceu, e recrutou entre 40 e 50 administradores de nível intermediário, "que fizeram a diferença". Então, ele se concentrou em reconquistar a confiança dos colaboradores, que eram o principal ponto de contato com os consumidores.

Bentley começou a fazer uma série de reuniões com equipes de 10 ou 12 funcionários para ter uma ideia de suas preocupações. Inicialmente, as maiores reclamações eram sobre coisas relativamente pequenas como o ar-condicionado que não funcionava e os uniformes, e foram fáceis de serem resolvidas. O problema, porém, era a quebra de confiança entre a administração e os funcionários. "Em 2007, 90% dos engenheiros da linha de frente não tinham acesso a e-mail", diz. A administração não acreditava que os funcionários se concentravam no trabalho. Ele reverteu essa política e, embora pareça uma mudança pequena, responder aos pedidos dos empregados rapidamente teve um valor simbólico, que melhorou a relação entre os empregados e os gestores.

O desafio agora é "manter o ímpeto" da força de trabalho para que ela realize a mudança. Portanto, embora o evento de Birmingham tenha sido introduzido por um executivo da companhia e um técnico da Mind Gym, o processo foi quase totalmente liderado pelos operários. Chamados de "influenciadores", esses indivíduos foram escolhidos porque possuem pontos de vista firmes sobre a companhia e são, segundo a Mind Gym, "sinceros e atentos". Eles são as pessoas que todos no escritório conhecem e atuam como os laços não oficiais entre as diferentes redes dentro do local de trabalho. Além disso, são treinados para explicar a estratégia corporativa de uma maneira que tenha ressonância entre os administradores que participam do evento.

Black diz que isso é importante como exercício de habilitação para os influenciadores e também porque a comunicação com os funcionários depende de apresentar a eles uma história com a qual eles se identificam. A narrativa "de onde viemos, quem somos, para onde vamos e como chegaremos lá" é entediante para muitos funcionários. Mas se um colega pode apresentar um exemplo real de como colocou a visão da companhia em prática, digamos, ajudando um cliente furioso, isso terá um impacto maior que a declaração da missão da empresa feita pelo departamento de recursos humanos. "Mais importantes são as histórias pessoais que as pessoas contam para dar vida à história da organização", diz Black.

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 10 nov. 2010, Eu & Investimentos, p. D12.**