

## Sua equipe está realmente engajada?

**Amy Bradley e Sharon Olivier**

Um recente estudo global sobre engajamento conduzido pelo ADP Research Institute descobriu que quando os colaboradores consideram-se parte de uma equipe (ou ainda melhor, parte de mais de uma equipe), estão duas vezes mais propensos a sentirem-se empenhados em seu trabalho. Além disso, países com um maior número de trabalhadores que se consideram parte de uma equipe, como Índia ou Arábia Saudita, relatam altos níveis de engajamento também. Saber que o engajamento está vinculado à participação em equipes é fundamental para líderes que buscam melhorar seus resultados, uma vez que sabidamente o engajamento é um motivador da produtividade. Mas a pesquisa que conduzimos para a Oracle e a Engage for Success (um grupo do Reino Unido cujo objetivo é melhorar os níveis de engajamento nos locais de trabalho) mostra que muitas equipes podem estar menos engajadas do que parecem estar.

Ao longo de um período de três anos, entrevistamos líderes de equipes, conduzimos grupos de pesquisa, observamos reuniões, e colhemos métricas de engajamento de 41 equipes de trabalho em nove diferentes setores incluindo transportes, governo, saúde, saneamento e água, energia, química, tecnologia e terceiro setor. Nossas pesquisas — neste estudo e em outros — sugerem que 1/3 das equipes faz parte de uma categoria que chamamos de pseudoengajados. Estas equipes parecem estar engajadas, tanto do ponto de vista da pesquisa, quanto dos gestores: os funcionários geralmente estão satisfeitos com seu trabalho, estão comprometidos com a empresa, e felizes em recomendar o local de trabalho a outros. Mas quando analisamos mais de perto, descobrimos que eles também exibiam sinais mais profundos de descomprometimento, como, por exemplo, antipatia pelos colegas e desonestidade com os gestores.

Por que o descomprometimento? Essas equipes eram formadas por pessoas que podiam estar altamente engajadas de maneira individual — e ansiosas para evoluírem na carreira — mas que não estavam comprometidas com suas equipes. Entender o que realmente está acontecendo pode ajudar gestores e liderança a chegarem ao cerne de questões aparentemente incontroláveis. Fique alerta a estes três sinais:

### **Falta de trabalho em equipe**

Pense na equipe de profissionais da saúde que estudamos em uma enfermaria de pacientes com demência. Eles apresentavam excelentes níveis de engajamento e o gestor da equipe recentemente recebeu um prêmio de liderança. A enfermagem e a equipe relataram estarem motivadas por um grande senso de propósito e não por dinheiro ou status. Era claro que estavam comprometidas em fornecer o melhor atendimento aos pacientes — para os seus pacientes, diga-se de passagem.

Ainda assim, as coisas não eram perfeitas. Um dos motivos: a enfermagem estava esgotada. Uma enfermeira disse que estava tão esgotada física e emocionalmente ao final de um dia de trabalho que não conseguia nem mesmo esboçar um sorriso para seus filhos. Parte do trabalho não estava sendo realizado: independentemente do carinho para com seus pacientes, essas enfermeiras tinham pouca consideração para as tarefas em equipe, como por exemplo, ajudar a preparar a enfermaria para as refeições. Observamos também que elas se mostravam

relutantes em serem parceiras umas das outras — como por exemplo, na hora de trocar os lençóis.

Os gestores da enfermaria não tinham conhecimento destes problemas porque estavam focados nos bem-sucedidos resultados de engajamento da equipe, nenhum dos quais media o trabalho em equipe. Para evitar esta miopia e corrigir este lapso, líderes devem elaborar métricas para o sucesso da equipe e serem explícitos em salientar as tarefas em equipe nas descrições individuais das funções. Eles podem incentivar o trabalho em equipe comemorando explicitamente as pequenas e grandes ações: por exemplo, entrar espontaneamente para ajudar em uma troca de roupa de cama do paciente, ou criar uma iniciativa para melhorar a forma como os parentes dão feedback. Líderes de equipe podem se pronunciar quando percebem estas ações — no momento em que acontecem e novamente em reuniões de equipe de maneira que todos possam ver que a colaboração é reconhecida. Gestores podem também incentivar os membros da equipe elogiarem uns aos outros por meio de programas de reconhecimento entre parceiros, como por exemplo uma parede onde os colaboradores escrevem mensagens simples de agradecimentos para seus colegas quando se sentem que estão recebendo ajuda.

### **Como enganar o sistema**

Quando a empresa mede apenas o desempenho individual, os membros da equipe podem encontrar maneiras de intencionalmente alcançar ganhos pessoais à custa da produtividade da equipe como um todo. Podem demorar para fazer o trabalho só para preencher o tempo, em vez de assumir mais tarefas, escolher a dedo as tarefas com base no que gostam de fazer; ou se insinuar em conversas ou reuniões com seus gestores para seu próprio benefício. Este comportamento pega: não demora muito para que novos funcionários percam seu entusiasmo em colaborar quando percebem que o que o sistema recompensa é o egoísmo.

Uma equipe que estudamos em uma indústria química trabalhava muito para terminar seu trabalho em quatro horas, sendo que seu turno era de seis. Pareciam ser altamente produtivos — até que descobrimos que eles tinham intenções de passar as outras duas horas “descansando e tomando chá”.

Para mudar o comportamento da equipe, mais uma vez, estabeleça objetivos e métricas tanto individuais como para a equipe e, claramente, recompense o trabalho e resultados da equipe. Gestores deveriam trabalhar com suas equipes para desenvolverem em conjunto uma noção de valores compartilhados e propósito. Podem também revezar quem é o responsável por métricas específicas para estimular os colegas de equipe desenvolverem responsabilidade coletiva.

### **Só na administração do gestor**

Por fim, alguns membros da equipe pseudoengajados valorizam a impressão que outros têm sobre seu desempenho em detrimento do trabalho desenvolvido em conjunto. Líderes de equipe inconscientemente estabelecem o exemplo disso; se eles parecem mais interessados em sua integração com os gestores seniores do que em estarem presentes e disponíveis para suas equipes, estas equipes provavelmente repetirão este comportamento, ficando mais interessadas em administrar seus próprios gestores.

Gestores de líderes de equipe deveriam exigir que os gestores passem mais tempo com suas equipes para que possam entender o que acontece na linha de frente. Deveriam incentivar os membros da equipe a pensar sobre o que “parece bom” sob a perspectiva da equipe, em vez de se autopromoverem. Um líder de equipe que pesquisamos tinha um quadro no corredor do lado

de fora da sua sala onde os membros da equipe comentavam diariamente sobre suas paixões ou frustrações. Isso permitia que ele sentisse o humor diário da equipe; permitia também que a equipe toda comentasse nas reuniões sobre as atividades que deram certo e aquelas que poderiam ser melhoradas. Como resultado, desenvolveram a noção do que era um bom desempenho de equipe. Enfim, a introdução de atividades sociais pode criar vínculos entre a equipe e a noção de responsabilidade compartilhada.

Ao mesmo tempo que é fácil se deixar levar pela ideia de que estas equipes estão totalmente engajadas, entender o que se passa abaixo da superfície pode ajudar a direcionar os gestores pelo seguinte caminho: o de ajudar suas equipes a perceber que eles valorizaram e recompensam a colaboração, o apoio mútuo, e o compartilhamento de responsabilidades. Conforme essas lições são aprendidas, estas equipes podem finalmente se dedicar ao seu trabalho de maneira completa, entregando, como mostra a pesquisa, melhor desempenho, melhorias no serviço de atendimento e maior nível de satisfação do cliente.

Amy Bradley é docente sênior na Hult International Business School. Ela trabalha no campus da Ashridge Executive Education, onde leciona e conduz projetos de pesquisa nos tópicos de engajamento e compaixão de colaboradores no trabalho. O próximo livro de Bradley, *The human moment*, argumenta que as empresas precisam encontrar maneiras de se tornarem mais solidárias em uma época onde nosso trabalho é cada vez mais desumanizado.

Sharon Olivier é docente sênior de liderança e recursos humanos na Hult International Business School. Ela trabalha no campus da Ashridge Executive Education. Olivier é especialista em liderança de inteligências no século 21, no futuro de RH, engajamento de equipe e individual, gestão polarizada e pensamento integrativo, neurociência da resiliência pessoal e inteligência do coração.