

## A REENGENHARIA EMOCIONAL

A leitura mais ou menos atenta dos diversos veículos de comunicação escrita na área da gestão, apresenta com uma elevada frequência notícias como: *terminado o processo de reestruturação da empresa X; Iniciada a fase dois do processo de reengenharia da...; Iniciado um processo de mudança estrutural da fábrica Z; A empresa XPTO conclui com sucesso o processo de reorganização interna; etc., etc..*

No fundo, todos estes processos traduzem uma exigência da gestão contemporânea: a mudança como meio de adaptação da empresa à envolvente de negócio.

Este processo de mudança é, indubitavelmente, uma condição de sobrevivência das empresas. Chamando-lhe reengenharia, *downsizing*, reestruturações ou reorganização, estamos sempre a referir-nos a um processo de mudança organizacional que visa dotar a empresa de uma maior *leveza*, flexibilidade, e eficácia nas suas respostas à envolvente.

Sendo este o pressuposto do processo de mudança - garantir uma melhor eficácia e eficiência da empresa, questionamo-nos:

- Será que nestes processos de reengenharia que vêm sendo feitos pelas empresas, existe a preocupação de introduzir mudanças no sentido de potencializar o *mindware*; ou resume-se a um redesenho funcional da estrutura com sofisticados sistemas de informação geridos por um sofisticado *software* que *roda* num não menos sofisticado *hardware*?
- Será que estas reestruturações visam também humanizar a gestão das empresas potencializando os seus Recursos Humanos; ou estes são apenas um de entre vários elementos que se mexem e que depois se têm que encaixar no *puzzle* pós reengenharia?
- Os novos desenhos funcionais visam adaptar a relação de trabalho às exigências de qualidade de vida que o Homem actual necessita para ser efectivamente produtivo; ou exigem ainda mais dele tornando-o ainda mais vulnerável ao *stress* (o vírus que destrói o *mindware*)?
- ...

Naturalmente, grande parte dos leitores concordará que normalmente estes processos de mudança não são desencadeados no sentido estrito de melhorar a qualidade de vida das pessoas nas organizações. Em alguns casos isso poderá ser uma consequência, mas raramente é a causa.

Normalmente estes processos de mudança mais ou menos abruptos, têm na sua base critérios muito objectivos, palpáveis, facilmente explicáveis por factos (aligeirar a estrutura, diminuição de custos, novos nichos de mercado, modernização...) e, portanto claramente racionais. A componente emocional é, em muitos casos, associada a actos de coragem: "foi preciso encarar o problema (touro) de frente", "isto ou vai ou racha", "é preciso pôr a mão na massa", "quem quer vai, quem não quer manda", "tem que ser, doa a quem doer".

Neste processo racionalista e tipicamente “macho” não há lugar para “pieguices”. Mudar para melhorar as condições de vida no trabalho é um ridículo bacoco de quem não percebe nada de negócios e pensa com o coração.

Esta forma exageradamente masculina (esteriotipadamente falando) de lidar com a gestão das pessoas nas organizações, tem-se mostrado, na última década, pouco eficaz. A premissa “doa a quem doer” causou dor a muita gente e, inclusive, a muitas empresas que a preconizaram.

Sem dúvida que as mudanças nas empresas são difíceis e exigem muita coragem. Deve-se mudar sempre, desde que seja para melhor!

Assim, vejamos, quem nos dias de hoje põe em causa que um trabalhador motivado é mais produtivo? Quem duvida que um dos mais preciosos recursos da empresa são as pessoas? Quem nega que quem faz o sucesso de uma empresa são os indivíduos que nela trabalham? – na teoria, muito poucos são quadros que duvidam destas questões; mas na prática diária, muitos são aqueles que as ignoram.

O desenvolvimento do conhecimento do cérebro humano durante os anos 90 alertou-nos que o melhor que temos a fazer é arranjar coragem para passar da teoria à prática.

As desculpas (ou verdades) “eu valorizo as pessoas, mas o sistema...”, “eu faço o que posso, mas os outros...”, “ele anda uns dias em baixo, mas depois passa-lhe”, “a pressão é tanta que não lhes posso dar a devida atenção”, entre outras, tem alimentado o *status quo* independentemente de conceptualmente se poder achar o contrário.

Porque, efectivamente, o sistema continua, as pessoas não fazem nada sozinhas, porque a pressão é muita, e alguns são insensíveis a esta problemática independentemente das evidências científicas mostrarem que a situação actual impede as empresas de aproveitar o potencial humano instalado, leva-nos a concluir que é necessário começar a pensar numa reengenharia emocional no interior das empresas.

Este processo de reengenharia tem como objectivo proporcionar a todos os que trabalham na empresa as condições emocionais necessárias para extravasarem o seu potencial e, simultaneamente, eliminar no máximo possível os estados emocionais negativos que inibem a sua produtividade.

Os conteúdos desta mudança passam, entre outras variáveis: pela identificação das fontes de *stress* e consequentes medidas correctivas; desenvolvimento de políticas de comunicação pelo exemplo e assentes no *feedback* positivo; estilos de liderança ajustados à maturidade dos subordinados que primem pela responsabilização em detrimento da culpabilidade; políticas que facilitem a conciliação da vida profissional com a familiar, lazer, auto-desenvolvimento, etc.; políticas de Recursos Humanos que reforcem o auto-conceito do trabalhador (sistemas equitativos de recompensas, progressão de carreira, avaliação do desempenho); políticas *learning organization* que estimulem

permanentemente as suas capacidades; introdução no perfil de competências de dimensões Intrapessoais (inteligência emocional, resistência ao *stress*, *locus de control*, "gestão" emocional); gestão de cultura organizacional em que alguns dos valores e padrões de comportamento manifestem os estados emocionais positivos desejáveis.

Esta reengenharia emocional pode (e deve) ser claramente provocada apenas com objectivo de melhorar a saúde emocional da empresa. À luz do conhecimento actual este processo não é nenhuma "pieguice", é uma mera questão de bom senso.

Todavia, no mínimo, podemos aproveitar "a onda", de um processo de mudança já desencadeado por motivos mais "racionais" e desenvolver uma Reengenharia Total.

"O coração tem razões que a própria razão desconhece", assumi-las, é hoje um verdadeiro acto de coragem, no futuro, talvez uma questão de sobrevivência.

Paulo Balreira Guerra  
Partner da **forcerebrus**  
[paulo.b.guerra@forcerebrus.com](mailto:paulo.b.guerra@forcerebrus.com)