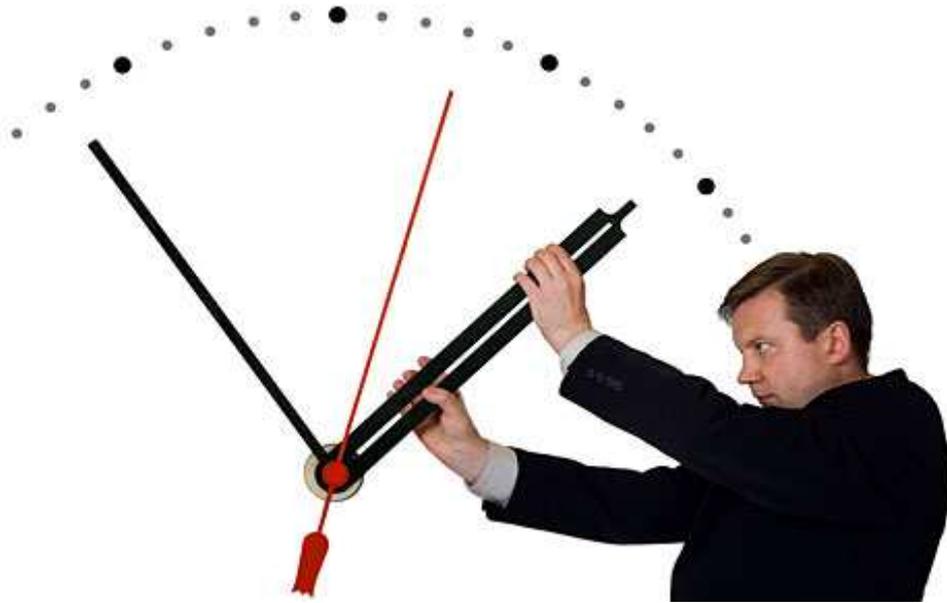


# O paradoxo da produtividade

por Luis Sérgio Lico em QualidadeBrasil.com.br



Em todo o mundo, especialmente no Brasil, empresas estão enfrentando uma crise no engajamento dos seus funcionários. Prova disso é que um dos temas mais recorrentes em todas as solicitações de palestras e treinamentos é o tal do “comprometimento”.

Mas, a moeda tem sempre duas faces. Uma das raízes dos problemas é que todas as empresas estão, sob formas diversas, colocando excessiva pressão sobre os trabalhadores para produzir. Existe uma grande demanda, nos discursos organizacionais, por competências, em outras palavras: tarefas adicionais para agregar valor e reduzir os custos da operação, com foco em competitividade.

Isso significa, em termos gerais, a inclusão novas rotinas e aumento das áreas de responsabilidade em todos os níveis de atuação departamental. O resultado destas políticas impulsiona os trabalhadores a tentar fazer muito mais em menos tempo, o que ocasiona a extinção do engajamento a curto prazo, por estafa biológica e psicológica, o chamado *burn-out*.

O problema é complicado, pois de um lado existe a aceleração das demandas insaciáveis pela rentabilidade e de outro as limitações e necessidades puramente humanas, que estão além de qualquer lógica da administração. Além disso, o tempo é finito e a energia das pessoas também, uma vez que não se pode aumentar as suas reservas de energia pessoal, simplesmente estabelecendo uma nova “meta”. Como nenhum discurso motivacional pode suprir a extinção das forças individuais e as exigências são constantes, tem-se um impasse. Então, o resultado pode ser medido em absenteísmo, presenteísmo e rotatividade, com os colaboradores simplesmente indo embora ou ficando completamente desinteressados em ouvir mais um sermão sobre desafios.

Falta, certamente, um ponto de equilíbrio, a que chamamos bom senso. Do mesmo modo, falta uma maior visão dos administradores, para a questão do custo benefício, uma vez que existe risco inerente ao aumento de desempenho, que não respeite as condições ideais de entrega dos resultados. Pensando nisso, uma das chaves é estabelecer programas de qualidade de vida, baseados na reestruturação das rotinas, bem como na autorização das empresas em permitir que seus colaboradores flexibilizem os processos produtivos.

Uma destas chaves é a possibilidade de se estabelecer pequenos rituais, como desligar o e-mail por algumas horas ao dia para que se possa concentrar nas prioridades. Até mesmo, recusar telefonemas (mesmo do **chefe**) com o intuito de cumprir o que é estabelecido, sem ter que se preocupar com represálias. Essa estratégia pode incluir sair do escritório e fazer uma caminhada diária para obter uma pausa – que permita renovar o seu físico, emocional, energia mental e espiritual. A forma é variável, o que importa é cair a ficha que o colaborador possui um corpo e uma mente. Ou seja, falamos aqui de técnicas de descompressão, que podem levar a uma reposição do potencial e fazer frente às demandas solicitadas. O ponto é que vale mais ausentar-se por pequenos períodos, para alinhar o corpo e a mente para a entrega de resultados. Não é somente os grandes **líderes** que podem jogar tênis e ir ao escritório depois. Porque não você?

Essas mudanças de comportamento são plenamente sustentáveis. Rentáveis, pois permitem que cada um faça a gestão de sua energia e criatividade. No entanto, se a mesquinha cultura de privilégios somente permite que os líderes nos níveis mais altos de uma organização, tenham “direito” a esta reciclagem diária, então é melhor aumentar o efetivo do RH, pois os talentos continuarão a ir embora... Na melhor das hipóteses, continuarão a ver na empresa, apenas um meio de ganhar a vida.

As pessoas devem poder se sentir seguras para tirar um tempo do dia em uma base regular. Ok. Não precisa sair para dar uma volta no parque, mas deve-se ter a chance de recarregar as baterias, pois isto é que permite dar conta do aumento de produtividade. Trata-se de um paradoxo? Nem tanto! Os antigos romanos já faziam isso, através da distinção entre *otium* e *negotium*, quer dizer: desfazer-se das atribuições profissionais por um tempo do ano, recuperar-se e instruir-se, para depois voltar com plena energia para o trabalho. Claro que, naqueles tempos podia-se ficar alguns meses longe das tribulações laborais, coisa impensável nos dias de hoje. Mas, porque não abrir um espaço na carga horária, para seguir uma metodologia consagrada?

Segundo o **Harvard Business Review**, a Sony Pictures já fez isso e deu certo. Eles implementaram um programa de *gestão de energia* que atingiu cerca de metade da empresa. Até o momento, a reação tem sido extremamente positiva, com cerca de 88% dos participantes dizendo que a possibilidade de recarregar as baterias os tornou mais focados e produtivos. Além disso, as pesquisas internas concluíram que mais de 90% afirmam que o programa os ajudou a trazer mais energia para trabalhar todos os dias e 84% dizem que se sentem mais capazes de gerenciar as demandas de seus empregos e estão mais envolvidos no trabalho.

Para os céticos e aqueles líderes que não largam a mão do gato de nove caudas, os mentores do projeto acreditam que essas mudanças têm ajudado a impulsionar o desempenho da empresa. Apesar da recessão, a Sony Pictures teve seu ano mais lucrativo de sempre em 2008 e um dos seus anos de maior receita em 2009.

Em minha avaliação, falta enterrarmos não as desculpas, mas todo um modelo de gestão que ainda vigora com base no apontamento de produção e autocracia. Que me desculpem os adoradores de ídolos, mas nem tudo o que Drucker, Keynes, Porter ou Demming disseram pode ser aplicado em nossos dias. Que o digam Henry Mintzberg ou Bernard Maris. Os processos continuam importantes, mas as gestões frias dos indicadores *edashboards*, não levam em conta – nem por um segundo – os valores humanos, mas tão somente os benefícios aos *stakeholders* e a eficiência das operações.

A nova normalidade significa mudança constante, inclusive das estratégias para gestão de pessoas e posturas éticas. As empresas devem reinventar-se, se quiserem sobreviver. Devemos olhar para a mudança organizacional através de duas lentes muito diferentes – primeiro examinando a relação entre reestruturação e melhor desempenho, de maneira a adequar a competitividade com sustentabilidade e pensamento de longo prazo.

No segundo caso, mapear a reorganização como um meio de manter a estrutura de uma empresa em sintonia com a dinâmica humana. Dinâmica esta, que permita liberdade, dignidade, criatividade e inovação, de maneira a prospectar novos caminhos para manter os funcionários engajados e não apenas sobrecarregados, pois este sim é um paradoxo produtivo.