

# O cansaço pode matar a inovação nas empresas



## VOCÊ RH

São Paulo - Ao exigir de suas já enxutas equipes mais tarefas, com prazos menores e resultados financeiros maiores, as empresas estão pondo em risco a sobrevivência de seus negócios.

A atual rotina de trabalho adotada por grande parte das companhias no mundo faz com que os funcionários durmam, descansem e — perigo! — pensem menos, matando, assim, o maior diferencial que uma companhia tem hoje no mercado: sua capacidade de inovar.

Inimigo da criatividade e da memória, o cansaço afeta as funções cognitivas e a tomada de decisão, provoca mais acidentes de trabalho, abre portas para doenças e leva até a comportamentos antiéticos. E isso tudo tem um custo.

Um estudo conduzido por pesquisadores de diversas universidades americanas e europeias indica que as companhias americanas perdem 63,2 bilhões de dólares com os males da fadiga. A fórmula é simples: quanto mais cansaço, menor produtividade — do funcionário, da empresa e, consequentemente, do país.

A produtividade brasileira no trabalho cresceu a uma taxa anual de mísero 1% de 2000 a 2009, de acordo com uma pesquisa divulgada recentemente pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Diversos fatores podem explicar essa estagnação na produtividade — e um deles é justamente o desgaste dos funcionários.

“Muitas organizações, pensando em maximizar os lucros, cortam as equipes e esperam que os empregados realizem as tarefas daqueles que saíram. Mas o que acontece é que a produtividade cai juntamente com os custos da folha de pagamentos”, disse em entrevista a VOCÊ RH o professor da Universidade do Sul da Flórida Paul Spector, que há anos estuda ambientes de trabalho contraproducentes.

A pressão por resultados no curto prazo faz com que as pessoas limitem seu trabalho às ordens imediatas — nada mais. Isso significa agir como zumbis e não pensar em melhorias.

Na visão do psiquiatra e consultor organizacional Frederico Porto, o aumento das demandas, a concorrência e a falta de descanso têm um impacto de longo prazo nas organizações. “A falta de trégua causa no indivíduo o mesmo efeito de uma lobotomia: ele não consegue pensar.”

A pane de ideias não se restringe a um grupo específico de profissionais, mas tende a atingir os trabalhadores mais qualificados, já que, quanto mais títulos no currículo, mais puxada promete ser a rotina de trabalho.

Uma pesquisa piloto do IBGE, que no futuro medirá nacionalmente o que os brasileiros fazem em seu tempo livre, identificou que as pessoas com até três anos de escolaridade trabalham, em média, 6 horas e 37 minutos por dia.

Para os que têm oito ou mais anos de estudo, o tempo sobe para 8 horas e 26 minutos. Executivos, gerentes e profissionais, sobretudo os que carregam um smartphone corporativo, ficam conectados ao emprego 13 horas e meia ou mais por dia, de segunda a sexta-feira.

E consomem mais 5 horas do fim de semana fazendo coisas para a companhia. No fim, revela a análise feita pelo Center for Creative Leadership (CCL), consultoria americana de desenvolvimento de liderança, trabalham 72 horas semanais — bem acima do estipulado por lei.

É tempo demais para o trabalho e de menos para todo o restante — inclusive o livre pensar. Com poucos momentos desocupado, o cérebro demora a perceber que pode reduzir a produção de cortisol (hormônio do estresse que ativa respostas do corpo ante situações de emergência e pressão), o que mantém o indivíduo em alerta.

“Quando chega a noite, em vez de desligar, a pessoa acende; demora a pegar no sono, e a qualidade desse sono é ruim”, explica Frederico Porto. Pesquisadores da Escola de Medicina da Universidade de Indiana descobriram que os adultos dormem em média 20% menos do que o aconselhado.

Como resultado, eles já chegam ao trabalho cansados, lentos e com déficit de atenção. Apesar de presentes, são tão improdutivos que é como se tivessem faltado 11 dias num ano.

De acordo com Carla Tieppo, neurocientista e professora da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, as consequências geradas por esse ritmo insano de trabalho são ainda mais nefastas quando se espera o surgimento de novas ideias.

Carla explica que, para criar, o lado esquerdo do cérebro — responsável pela linguagem semântica — precisa “falar menos”. Esse é o lado que, ao olhar para uma caneta, por exemplo, vai associá-la ao objeto usado para escrever.

Quando alguém está focado em cumprir prazos e bater metas está usando apenas esse lado do cérebro e, portanto, só fará associações mecânicas como essa.

Nunca usará o outro hemisfério do cérebro — o linguístico —, responsável por olhar a caneta e enxergar ali um uso completamente diferente. Para isso acontecer, primeiro apessoa precisa de tempo, depois de liberdade e, por fim, de conteúdo. Três elementos difíceis de encontrar ao mesmo tempo no atual cenário corporativo.

### Rotinas de produção

No passado, quando tinha dificuldade de achar os trabalhadores fora do expediente de trabalho, o chefe precisava garantir que as 8 horas da jornada fossem realmente produtivas. Agora, afirma Jennifer Deal, pesquisadora do Center for Creative Leadership e da Universidade do Sul da Califórnia, “o lado sombrio da conectividade 24 x 7 (*24 horas, nos sete dias da semana*) é que as pessoas estão sempre ligadas, mas nunca terminam nada”.

Em entrevista a VOCÊ RH, a pesquisadora diz que alguns profissionais não têm tempo para parar e pensar profundamente no que devem fazer. “Muitos sentem como se estivessem sempre correndo para apagar incêndios, mais do que sendo estratégicos em sua função”, ela diz.

Segundo Neuza Chaves, líder de projetos na Falconi Consultores de Resultado, uma das mais importantes consultorias de negócios do país, o que leva as pessoas a viver apagando incêndios são as “rotinas ruins”.

Isso pode estar associado a gente demais envolvida na tomada de decisão, mudança constante de direcionamento por parte dos líderes, processos malfeitos (excesso de e-mails e relatórios, reuniões desnecessárias, planejamento fraco) e computadores e sistemas lentos.

Essa morosidade emperra a produtividade e espanta os talentos da empresa. Em média, diz Neuza, apenas 17% da capacidade de um profissional é aproveitada. “É como se a empresa comprasse uma Ferrari e só usasse a primeira marcha”, diz ela.

O desperdício de inteligência e criatividade faz com que fique cada vez mais difícil uma companhia sobreviver à nova fase do capitalismo — prevista por Shoshana Zuboff, professora aposentada da Harvard Business School e conhecida como “a profeta da era da informação” desde que publicou, ainda em 1989, as oportunidades e os riscos da revolução digital.

No capitalismo de Shoshana, chamado de “A economia de apoio”, as pessoas não aceitam mais ser tratadas como objeto. Elas continuam dependendo do trabalho — e do consumo — para viver, mas almejam ser vistas como indivíduos, ser ouvidas e fazer a diferença.

A nova era já começou, mas os empregados amadureceram antes das empresas. “As companhias ainda vivem o paradigma da Revolução Industrial, época em que só interessava produzir, produzir, produzir”, afirma Odair Silva Soares, economista e professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Algumas empresas já se conscientizaram de que sua rotina de produção (e não de trabalho) estava bitolando seus empregados — e afetando diretamente os negócios — e decidiram mexer em sua estrutura. Veja a seguir como exigir menos das pessoas e conseguir mais.

### Melhore o jeito de trabalhar

A primeira recomendação da Falconi Consultoria é melhorar a rotina da corporação. Isso porque, quanto mais estável o ambiente, mais tranquilidade os funcionários têm para pensar. “Nossa experiência mostra que, estabilizada a rotina, surgem as melhorias e, depois, as inovações”, diz Neuza Chaves.

Para ela, uma boa rotina começa com o conhecimento técnico que os empregados têm da área. “Se alguém tem dificuldade para explicar o que faz, algo está errado”, afirma. O próximo passo é identificar o fluxo das atividades e os processos críticos. Mapeados, os procedimentos devem ser escritos; e as pessoas, treinadas.

A 3M, reconhecida mundialmente por sua capacidade de inovação, usa nas áreas de apoio (inclusive em recursos humanos) metodologias originalmente criadas para a fábrica, como a Lean Manufacturing (também chamada de Sistema Toyota de Produção) e a Six Sigma.

A primeira foca na redução dos desperdícios, enquanto a segunda busca a eliminação dos erros. Quando aplicadas no escritório, afirma o diretor de RH André Scatolin, as disciplinas fazem com que o empregado vá direto ao ponto e procure as pessoas certas, na hora certa. “É uma forma de diminuir as atividades redundantes, liberando tempo para pensarmos no que importa”, diz ele.

Uma das inovações aconteceu dentro da própria área de RH. Ao descobrir que cada subárea realizava a tarefa de um jeito, havia redundância de assinaturas e o trabalho demorava a ser finalizado, a equipe de gestão de pessoas criou um call center para receber e direcionar as demandas dos clientes internos.

Quando um gestor quer promover alguém, por exemplo, ele liga para a central de atendimento, que encaminha o pedido, seguindo processos padronizados. “O que antes o gestor levava 1 hora para resolver agora o faz em 1 minuto”, diz Scatolin. O “Fale com o RH” acabou virando referência para outras subsidiárias da 3M na América Latina.

### Abra espaços

Corrigida a rotina, a corporação deve criar uma agenda sistemática de inovação, promovendo reuniões a cada 15 dias, pelo menos. “Funciona como uma academia, mas, em vez de fortalecer o físico, as pessoas exercitam a capacidade de indagar e resolver”, explica a consultora da Falconi.

É isso o que tem feito a fabricante de cosméticos Natura, que neste ano ocupou a décima posição no ranking de instituições mais inovadoras do mundo, segundo a revista *Forbes*. Desde dezembro de 2012, a companhia promove as Festas do Futuro, um espaço colorido e agradável onde qualquer empregado, de qualquer área ou cargo, pode comparecer e contribuir com ideias.

A festa acontece toda quinta-feira, das 9 às 13 horas, e os presentes ficam o tempo que desejar. “O participante senta-se à mesa cujo tema mais lhe interessa e todos conversam livremente. O próprio grupo define quem direcionará a discussão e quem fará o registro — a única exigência do encontro”, diz Gilson Manfio, gestor de ciências e inteligência de redes da Natura e coordenador das Festas do Futuro.

Graças a esses encontros, a Natura conseguiu lançar um xampu no mercado em apenas três meses, envolvendo exclusivamente a equipe interna. “Normalmente, isso levaria mais tempo, pois teríamos de contratar uma agência de publicidade, passar as informações, desenvolver a campanha etc.”, afirma o executivo.

Em outra festa, a Natura reuniu 115 mulheres, de 26 áreas diferentes, para discutir a linha Mamãe & Bebê: de novos produtos a inserção de campanhas, a empresa obteve mais de 120 ideias.

Além dos resultados concretos, a Festa do Futuro melhorou a interação entre os funcionários. Pessoas de diferentes áreas, que geralmente não se conectariam, passaram a interagir para a execução de projetos. “Percebemos que há uma demanda reprimida nas corporações: as pessoas querem contribuir para a inovação, mas isso geralmente fica fechado em uma área específica”, diz Manfio.

Para desmitificar o processo de geração de ideias, o laboratório Sabin, de Brasília, decidiu abrir seu Núcleo de Inovação para todos os empregados. Até cinco anos atrás, ele era restrito à produção científica, mas a diretoria rapidamente percebeu que, além de questões técnicas, a inovação abrange assuntos financeiros, gerenciais e de mercado.

Hoje, uma equipe de dez pessoas coordena o núcleo, mas os demais funcionários podem mandar sugestões por e-mail ou sistemas internos de comunicação. Ocasionalmente, são chamados a participar dos projetos. “Inovar é correr riscos. Muitas vezes o resultado não é o esperado, mas a organização precisa estar sempre discutindo esse assunto”, diz Sandra Costa, sócia e diretora técnica do laboratório.

Para ela, o segredo é entender que a inovação não tem necessariamente de gerar algo revolucionário. Pode apenas significar uma nova maneira de trabalhar. Por exemplo, em vez de realizar treinamentos presenciais para as equipes nos seis estados onde o laboratório está presente, o Núcleo de Inovação sugeriu aulas virtuais. A ferramenta de e-learning já conta com 25 000 horas de conteúdo, disponível para os 1 200 empregados do Sabin.

A solução gerou uma economia de 300 000 reais apenas no custo de deslocamento que a empresa teria caso levasse o treinamento para cada um dos estados. Também como fruto do Núcleo de Inovação, o Sabin criou um aplicativo que possibilita aos pacientes visualizar os resultados de seus exames pelo celular ou tablet.

Com o AppSabin, o laboratório reduziu o uso de papel, diminuiu o número de clientes nos balcões de atendimento e agilizou o atendimento aos pacientes. Hoje, 43% dos laudos são retirados pela internet — uma economia de mais de 500 000 reais por ano.

### Invista no espaço físico

Além da abertura para os indivíduos exporem suas ideias, as companhias devem trabalhar seus espaços físicos — e aí é preciso tomar muito cuidado para separar o que não passa de um lugar moderno daquele que é realmente eficiente.

Não adianta apenas derrubar divisórias e aproximar equipes sem ter uma planta adequada e um propósito de trabalho. Um estudo publicado no *Jornal Escandinavo de Trabalho, Ambiente e Saúde* mostra que os funcionários alojados em escritórios abertos ficam, em média, 62% mais doentes do que os instalados em salas individuais.

Isso porque os vírus e as bactérias se espalham facilmente nesses lugares, e a falta de privacidade, o barulho e a temperatura elevam o nível de estresse dos indivíduos — contribuindo para as doenças. As conversas constantes distraem os trabalhadores, baixando a motivação e impactando na produtividade. “Toda vez que alguém é interrompido, a mente demora 64 segundos para retomar a atividade”, diz o psiquiatra Frederico Porto.

Difícilmente as empresas retornarão ao layout fechado, mas é importante oferecer opções para quem precisa se concentrar. No escritório do Google em São Paulo, por exemplo, além de salinhas individuais, os empregados podem se retirar para a varanda, na cobertura, sentar numa das espreguiçadeiras e produzir tranquilos.

Outra opção, incentivada na Semco, fabricante de máquinas industriais, é que os funcionários fiquem em casa quando precisam de silêncio. “Os ambientes funcionam como metáfora e mostram às pessoas como elas devem se comportar”, diz Neuza Chaves, consultora da Falconi. Uma decoração colorida deixa claro que a corporação quer as pessoas alegres, livres para conversar e

parar para um cafezinho — onde nascem muitas ideias. O Google é mestre (e referência) nisso.

### Inspire a liderança

Não adianta nada mexer no layout do escritório e melhorar as rotinas de trabalho se os líderes continuam tratando seus funcionários como máquinas de cumprir prazos e bater metas. É deles a responsabilidade de gerar confiança e oferecer autonomia para que os profissionais se sintam livres para expor suas opiniões e ideias.

Ícone de um estilo de gestão de vanguarda, a Semco se apoiou nos principais líderes para disseminar sua preocupação com inovação. Quando ninguém falava sobre isso, em 1984, Ricardo Semler, então superintendente da empresa, eliminou o vigia dos relógios de ponto, a revista dos funcionários e o controle de qualidade.

Ele estabeleceu um contrato de confiança e deu, assim, espaço e liberdade para as pessoas criarem. “O básico é você dar responsabilidade para o funcionário, fazer com que ele se sinta parte importante do negócio, independentemente se é do setor de limpeza ou da contabilidade, um operário ou um diretor”, diz José Alignane, presidente da unidade de equipamentos industriais e de equipamentos de refrigeração da Semco.

Essa responsabilidade faz com que o time entenda que um parafuso errado pode causar um acidente lá na ponta. Para garantir esse senso de importância, todos na Semco são tratados da mesma forma, sentam em mesas do mesmo tamanho e concorrem igualmente no sorteio da melhor vaga do estacionamento — antigamente destinada ao presidente.

Mensalmente, os presidentes mostram ao time os dados financeiros da companhia. E, até hoje, qualquer um, do diretor ao operador de máquina, consegue negociar com o chefe e chegar mais cedo ou mais tarde ao trabalho, conforme a necessidade. “Tudo é baseado na confiança, e isso reflete na produtividade”, diz Rodrigo Oliveira, presidente da unidade de soluções em agitação da Semco.

Para garantir a inovação, dizem os dois presidentes, os executivos precisam realmente querer que a companhia funcione de forma mais justa, distribuindo responsabilidades e confiando nas pessoas. Do contrário, seus funcionários serão meros cumpridores de deveres; e sua companhia, uma máquina de produzir zumbis — e desperdiçar dinheiro.