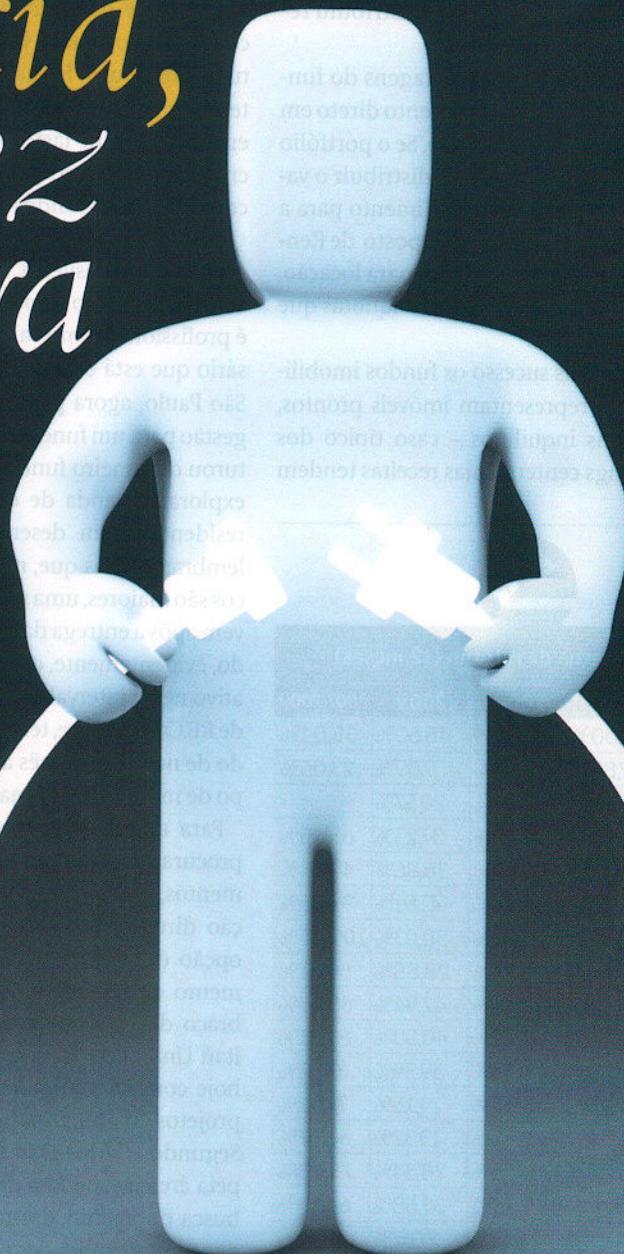
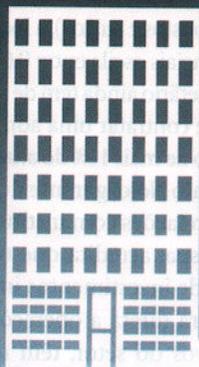


**CARREIRAS**

*eficiência,  
em vez  
da hora  
extra*



## Corporações tendem a buscar executivos com foco na produtividade, no lugar de workaholics **Por Rafael Sigollo**

Ser um profissional dedicado e engajado não significa mais passar 12 ou 14 horas por dia na empresa. Fazer longos expedientes com frequência, aliás, está se tornando sinônimo de desorganização, falta de foco e desequilíbrio pessoal. “O modelo workaholic tende a desaparecer”, afirma Jaqueline Weigel, diretora da Weigel Coaching. “O colaborador valorizado será o que prioriza as coisas, escolhe o que realmente importa, e não o eternamente ocupado.”

Os especialistas concordam que trabalhar de maneira mais inteligente, independentemente do tempo que se passa dentro do escritório, é uma habilidade cada vez mais necessária no mundo corporativo. Esse modelo, chamado de “peak performer”, vem sendo estudado pelo psicólogo americano Charles Garfield por mais de 20 anos, mas só agora tem se popularizado entre os executivos, inclusive no Brasil.

“Cerca de 40% do coaching executivo tem como demanda o aumento de performance ou um melhor desempenho no papel profissional”, afirma Jaqueline. De acordo com ela, o “peak performer” atinge resultados satisfatórios constantemente, entrega mais do que o esperado e consegue fazer isso sem sofrimento.

Para atingir esse perfil, no entanto, é necessário desenvolver habilidades comportamentais e quebrar paradigmas. “Existe o mito de que para ter sucesso é preciso trabalhar em excesso. Além disso, há uma falsa impressão de que quem sai na hora ou consegue balancear a vida profissional com a pessoal não está se dedicando à carreira”, diz Jaqueline.

A consequência é que as pessoas se sentem forçadas a ficar no trabalho

por muito mais tempo do que deveriam, mesmo já tendo cumprido as obrigações do dia. “O workaholic quer se sentir ocupado, mas pouco do que faz é relevante. Isso hoje é insuportável e insustentável”, afirma a diretora da Weigel Coaching.

Para se ter uma ideia, a consultoria empresarial ProGeps analisou a distribuição de tempo de mais de duas mil pessoas com cargos de chefia no Brasil, nos últimos cinco anos, e chegou à conclusão de que os gestores desperdiçam 111 dias por ano em atividades sem valor agregado. “Fizemos uma observação em campo, além de uma avaliação qualitativa do tempo gasto por esses profissionais”, explica Elzo Guarnieri, presidente da ProGeps.

De acordo com o consultor, o número é resultado da soma dos tempos improdutivos óbvios e do tempo gasto com trabalho manual, com tarefas administrativas e com supervisão passiva. De acordo com Guarnieri, a responsabilidade pelo alto índice de tempo desperdiçado no trabalho é tanto do funcionário quanto da empresa. “A maior incidência ocorre nos cargos de supervisão e chefia. A organização deve formar, acompanhar e dar o suporte adequado ao seu quadro.”

O preço dessa falha para as organizações é alto. Além de ter prejuízo direto com possíveis horas extras e com a baixa produtividade, existem custos de longo prazo relacionados com a saúde física e mental dos funcionários. “Os problemas vão desde tendinite e dor nas costas até estresse e desmotivação”, afirma Guilherme Falchi, sócio-diretor da Hera Brasil, empresa especializada em ges- ➔

Ilustração: BetoNejme.com.br

CARREIRAS



Jaqueline Weigel, diretora da Weigel Coaching: o profissional com foco atinge resultados satisfatórios constantemente, e faz isso sem sofrimento

tão de projetos de qualidade de vida. Para ele, as companhias só mudarão seus modelos quando essa conta começar a pesar no orçamento. Ou seja, é apenas uma questão de tempo para que elas busquem soluções para flexibilizar seu ambiente de trabalho em prol da qualidade de vida. “Os gestores de recursos humanos geralmente têm essa percepção e tentam implementar programas nesse sentido, mas esbarram em barreiras culturais e burocráticas de suas empresas”, diz Falchi.

Selma Paschini, diretora-executiva da Human Capital Consultores Associados, ressalta que, ao longo da última década, o mundo corporativo vem experimentando uma profunda alteração na forma de conceber e organizar o trabalho, sobretudo nas áreas de gestão de negócios e de pessoas. “A forma mais tradicional de gerenciar equipes vem sendo per-

cebida pelas companhias como muito cara, pouco eficaz, pouco inteligente e inadequada para uma atuação no cenário de negócios globalizado”, garante.

A especialista afirma que há dois tipos de cultura empresarial: a de alta performance e a de controle. Na primeira, os gestores estão focados no real valor agregado de cada funcionário. A avaliação é feita com base na análise dos resultados e, desse modo, não faz diferença se o colaborador sai mais cedo ou se faz parte de suas atividades usando “home office”. Já na cultura de controle, o que importa é o número de horas trabalhadas e a presença física do funcionário no escritório. Neste ambiente, são valorizados os que chegam cedo e saem tarde, ainda que produzam resultados duvidosos para a organização.

“A nova geração de executivos está buscando maior equilíbrio entre a vida pesso-

al e a profissional. Assim, as companhias de cultura de alta performance têm mais chances de atrair esses talentos. Ninguém mais quer passar 12 horas no escritório e mais três horas no trânsito todos os dias, além de ter de ficar disponível no celular durante os fins de semana”, diz Selma.

Embora reconheça que há uma melhora nesse sentido, Adriana Gomes, professora do núcleo de estudos em gestão de pessoas da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), acredita que na prática ainda falta muito para uma mudança significativa. “Não adianta os gestores dizerem que valorizam o resultado se o volume de trabalho de suas equipes não for bem dimensionado e não tiver um prazo adequado para entrega”, afirma.

Segundo ela, é preciso que as lideranças desenvolvam um relacionamento mais profissional e maduro com os colaboradores, para que possa existir au-

LUCRO 21%

Fotos: Gustavo Lourenção/Valor



André Gomes, sócio-diretor da Nova Estratégia, estabelece metas para os funcionários e atrela parte da remuneração aos resultados

tonomia de ambas as partes. “Nossa legislação ainda prevê a remuneração de acordo com o número de horas trabalhadas. Isso encoraja as pessoas a passar o máximo de tempo possível dentro do escritório, mesmo que não haja nada produtivo a ser feito”, diz.

Acostumado com uma rotina puxada de longos expedientes, André Gomes decidiu, aos 46 anos, repensar sua carreira. “Quería produzir mais e me desgastar menos. Procurei um coach e passei por um processo de autoconhecimento, para identificar falhas e aperfeiçoar minha maneira de trabalhar”, afirma. Hoje, sócio-diretor da Nova Estratégia, escritório que desenvolve projetos nas áreas de comunicação e marketing, ele conta que consegue pensar mais estrategicamente no negócio e atuar menos de forma operacional.

No comando de uma equipe de dez pessoas, Gomes não controla horário nem incentiva os funcionários a trabalhar mais do que precisam. Por outro lado, estabelece metas, avalia performances e atrela uma parte da remuneração total a elas. “O que vale é ter foco, objetivo e ser eficiente”, garante.

O empresário Maximilian Mauser, diretor da empresa de sistemas e acessórios antifurto Max Mauser, também conseguiu deixar de ser um “workaholic” para atuar de forma mais produtiva. “Durante pelo menos quatro anos, eu entrava na empresa às 8h, saía às 20h, e continuava a trabalhar em casa. Não desgrudava do meu notebook ou do Blackberry”, revela. Quando a sobrecarga começou a impactar sua vida pessoal, ele decidiu buscar ajuda para mudar a maneira de trabalhar. Passou a delegar funções, dar autonomia a seus funcionários e se ocupar apenas com as tarefas que julga serem as mais importantes. “Hoje, atuo no conceito de ‘peak performance’. Realizo meu trabalho com eficácia, tenho uma melhor qualidade de vida e mais tempo para motivar a equipe. Crescemos 80% em relação ao ano passado”, afirma. ■