



# A maldição do trabalho em equipe

THE ECONOMIST

03 Março 2016 | 05h 00 - Atualizado: 03 Março 2016 | 05h 00

A moda de pôr os funcionários para colaborar uns com os outros nas empresas parece ter ido longe demais

Na moderna administração de empresas, as atividades colaborativas têm um status que beira a santidade. As empresas põem seus funcionários em escritórios de plano aberto (open-space offices) para favorecer a ocorrência de eventuais encontros profícuos. Os executivos exigem que seus subalternos acrescentem novas ferramentas colaborativas, como os softwares Slack e Chatter, às já existentes, como o e-mail e o telefone. Teóricos da administração recomendam que os funcionários das empresas sejam bons cidadãos corporativos, ajudando-se constantemente uns aos outros.

A moda da colaboração faz algum sentido. Se as organizações existem é porque, coletivamente, as pessoas são capazes de fazer coisas que não estão a seu alcance individualmente. Na conversa com os colegas podem surgir ideias valiosas. Estar em contato com funcionários de outros departamentos pode ser útil. Mas isso não justifica obrigar as pessoas a trabalhar em espaços enormes e barulhentos ou bombardeá-las com mensagens eletrônicas. Por incrível que pareça, o culto à colaboração atingiu seu apogeu justamente nos setores da economia em que o mais importante é que os funcionários possam se dedicar a períodos ininterruptos de concentração, pois é lidando com grandes volumes de dados e informações que eles ganham a vida: os escritórios de plano aberto tornaram-se quase onipresentes nas empresas que fazem uso intensivo de conhecimento. O Facebook construiu para seus funcionários aquela que dizem ser a maior dessas áreas abertas, totalizando 40 mil m<sup>2</sup>.

Por ora, os chamados “trabalhadores do conhecimento” sofrem em silêncio ou se queixam reservadamente, pois a disposição em colaborar aumenta a chance de promoção. Mas há uma reviravolta em curso: a matéria de capa do último número da Harvard Business Review (HBR) tem como tema a “sobrecarga colaborativa”; e Cal Newport, da Universidade de Georgetown, acaba de publicar um livro intitulado Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World (“Trabalho em Profundidade: regras para vencer com foco em meio a um mundo disperso”).

Um número cada vez maior de pesquisas acadêmicas mostra que o problema é sério. Gloria Mark, da unidade de Irvine da Universidade da Califórnia, verificou que as interrupções, mesmo quando breves, aumentam significativamente o tempo total necessário à conclusão de uma tarefa. Diversos estudos comprovam que o trabalho perde em qualidade e se arrasta por mais tempo quando o funcionário se dedica simultaneamente a diversas tarefas (multitasking). Sophie Leroy, da Universidade do Minnesota, acrescentou uma perspectiva interessante ao argumento: mudar rapidamente de uma tarefa para outra também reduz a eficiência, em razão de algo que a professora chama de “atenção residual”. O cérebro continua a pensar sobre a tarefa anterior mesmo quando passa para a seguinte.

Custos. Uma segunda objeção à ênfase exagerada no trabalho em equipe é que, embora os benefícios da colaboração sejam facilmente perceptíveis, o mesmo não se pode dizer de seus custos. Pelos cálculos de Rob Cross e Peter Gray, da escola de administração de empresas da Universidade da Virgínia, os trabalhadores do conhecimento passam de 70% a 85% de seu tempo participando de reuniões (virtuais ou presenciais), processando e-mails, falando ao telefone ou lidando com um sem-fim de pedidos de sugestões ou recomendações.

Muitos deles gastam tanto tempo interagindo uns com os outros que têm de fazer boa parte de seu trabalho à noite, quando chegam em

casa. O ex-diretor de tecnologia da Atlantic Media, Tom Cochran, estima que as empresas de médio porte desembolsem mais de US\$ 1 milhão por ano no processamento de e-mails, com os custos trabalhistas de cada mensagem chegando, em média, a cerca de 95 centavos. “Um método de comunicação simples e gratuito”, observa ele, “envolve custos intangíveis, que se equiparam à aquisição de um jatinho corporativo.”

Mark Bolino, da Universidade de Oklahoma, chama a atenção para outro custo oculto da colaboração. Alguns funcionários gostam tanto de colaborar que acabam sendo chamados a dar sua contribuição em todos os assuntos. Mas os colaboradores mais entusiasmados logo se transformam em empecilhos: nada acontece enquanto eles não dão sua opinião – e eles têm coisas a dizer sobre uma infinidade de assuntos, inclusive aqueles que não estão dentro de sua esfera de competência.

O maior defeito da colaboração é que ela torna o que Newport chama de “trabalho em profundidade” difícil, senão impossível. O trabalho em profundidade é o segredo do sucesso na economia do conhecimento: somente por meio da concentração intensa é possível dominar assuntos áridos ou solucionar problemas complexos. Muitos dos trabalhadores do conhecimento mais produtivos fazem de tudo para evitar reuniões e se proteger de distrações eletrônicas.

Mas por que as organizações têm sido tão ingênuas em relação ao trabalho em equipe? Um motivo é que é muito mais fácil mensurar as atividades colaborativas do que o “trabalho em profundidade”: qualquer idiota é capaz de contar quantas pessoas postam mensagens no Slack ou quantos participantes oferecem contribuições durante uma reunião, ao passo que às vezes levam-se anos para saber se o sujeito que permaneceu sozinho em seu escritório estava produzindo algo de inovador ou simplesmente girando os polegares. Quanto mais “júnior” o funcionário, maior sua tendência a empregar seu tempo com coisas fáceis de serem mensuradas, em vez de se dedicar a tarefas mais exigentes e nebulosas. Um segundo motivo é que, no interior das empresas, os executivos frequentemente sentem a necessidade de que os outros vejam que eles estão no comando: sempre que podem, preenchem os dias dos subordinados com reuniões e trocas de mensagens.

O que pode ser feito para restabelecer o equilíbrio num mundo que se deixou levar pelo frenesi da colaboração? Os funcionários das empresas – em especial os mais jovens? precisam tomar consciência de que, a longo prazo, trabalhar em constante estado de distração tem custos. A reportagem da HBR afirma que a correspondência entre “os funcionários que mais se envolvem em atividades colaborativas e aqueles que têm melhor desempenho” é de apenas 50%. Entre os que mais contribuem para o sucesso das corporações, cerca de 20% prefere “ficar na sua”.

Portanto, as empresas precisam se esforçar mais para reconhecer que o tempo de que seus funcionários dispõem para trabalhar é finito, que cada vez que um funcionário é chamado a participar de uma reunião ou de uma discussão via internet diminui o tempo que ele tem para se concentrar no trabalho e que solicitações que aparentemente exigem muito pouco do tempo das pessoas consomem parcelas substanciais de suas horas de trabalho. Ajudar as pessoas a colaborar umas com as outras é sensacional. Garantir que elas tenham tempo para pensar é melhor ainda.

© 2016 THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED. DIREITOS RESERVADOS. TRADUZIDO POR ALEXANDRE HUBNER, PUBLICADO SOB LICENÇA. O TEXTO ORIGINAL EM INGLÊS ESTÁ EM WWW.ECONOMIST.COM.

The Economist logo, featuring the text "The Economist" in white on a red rectangular background.

### **Jovem Empreendedor Cria Negócio de Importação e Fatura Online**

Curso de Importação Online

### **PLATAFORMA LISTRA AMARRAÇÃO - PRETO**

R\$339 - shop2gether.com.br

### **A hora de comprar ações chegou! Não perca esta chance**

Empiricus

### **‘Está sendo feita uma contabilidade criativa’**

**O bloco dos irresponsáveis fiscais**

**Noruega enfrenta queda do petróleo sem falar em crise**

Links Patrocinados por Taboola