Think Work

FORWARD

Por Thaíse Belisso

A corrida pela produtividade nas empresas

Produtividade. A palavra que assombra gestores procurando resultados à entrelas de tudo, um importante marcador da economia de uma nação. E, nesse quesito, o Brasil não vai bem. De acordo com o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), nos últimos 27 anos, a produtividade dos trabalhadores cresceu apenas 0,8% ao ano. Uma média baixa, segundo Fernando Veloso, professor da FGV e coordenador do Observatório da Produtividade Regis Bonelli.

De acordo com o especialista, um país pode se desenvolver economicamente de duas maneiras: ou incorpora mais pessoas no processo produtivo ou faz os trabalhadores gerarem mais produtos, sendo o segundo caminho o que leva ao aumento da produtividade. Nas últimas décadas, o Brasil escolheu a primeira opção, incorporando ao mercado de trabalho uma parcela da população formada por jovens e mulheres. O problema é que esse bônus demográfico está esgotando", afirma. Se o país não conseguir a melhorar sua produtividade, não vai conseguir comprometer seu desenvolvimento econômico.

Quando falamos de ser mais produtivo na perspectiva micro, no ambiente corporativo, a lógica não é diferente. Para crescer, a organização precisa garantir que uma mesma equipe gere mais valor e resultados. Assim como na perspectiva da macroeconomia há fatores que atrapalham os negócios, no ambiente corporativo há desafios que ameaçam a eficiência dos times, como a adaptação a modelos de trabalho flexíveis, falha na comunicação interna ou descontentamento dos funcionários.

Segundo dados da Think Work, elevar a produtividade dos empregados está entre as dez prioridades dos RHs para o segundo semestre de 2023. Não é à toa. A 4ª edição da Pesquisa de Trabalho Flexível e Remoto 2022, da Mercer Brasil, revela que 70% das empresas estão inseguras sobre o quanto os funcionários são produtivos no modelo remoto.

Uma estrutura eficiente

A solução para o aumento da eficiência dos times não está (apenas) nos métodos que melhorem o desempenho individual dos profissionais. E que Alexandre Ciancio Cianciarullo, Markowitz, fundador da consultoria especializada em mudança organizacional Markowitz Consulting, e Ricardo Cruz, CEO da agência. A ideia da ligação covalente, que é a interação dos átomos para a troca de elétrons, inspirou o desenho das bancas da Elephant Skin. Lá, os projetos são liderados por duplas com perfis diferentes (um criativo e outro coordenador), que se complementam e guiam o time.

Nesse modelo de organização horizontal, todos os que compõem as equipes (células) também têm um nível de autonomia e liberdade. Os projetos, por sua vez, ficam visualmente alertas para os times – todos têm acesso ao cronograma de entregas, em vez de só um diretor controlar tudo. Já as comunicações em massa, antes lidas como ruídos, são substituídas pela comunicação próxima: são os líderes de cada célula que levam as informações para os times.

Comunicação para alavancar produtividade

Outra empresa global que precisou rever seu modelo de gestão para garantir sua produtividade é a Pipefy, uma plataforma de gerenciamento de processos. Segundo Ana Carolina Tagliari, business partner de RH, as mudanças começaram na revisão de políticas de contratação e ambientação uma vez que a companhia tem funcionários em diferentes países. Ajustaram também o processo de onboarding, que hoje conta com um horário global, sem prejuízo a rotina de ninguém.

A comunicação interna foi outra área que precisou ser ajustada. "O time está 100% remoto, então tivemos que entender como poderíamos manter a produtividade mesmo sem nos encontrarmos uns com os outros", explica Ana Carolina. Entre as soluções criadas está um playbook de comunicação síncrona e assíncrona, que orienta os funcionários sobre quebras como boas práticas de mensagens no Slack, além de ajudar a se entender em determinada demanda pode ser resolvida por voz ou por vídeo.

A empresa também usa uma plataforma que simula um escritório virtual. Todos os funcionários têm um avatar e, quando se aproximam um do outro, a ferramenta abre uma conversa. "As vozes, você realmente só precisa virar para o lado e falar uma pergunta", afirma. A gerente garante que as medidas têm ajudado o time, mas tentiva que eficiência depende de outros fatores. "Ferramentas facilitam a produtividade, mas quando não se entende o que boa liderança, um ambiente seguro e uma empresa que dê uma para a diversidade e para as pessoas em primeiro lugar", finaliza.

Mais produtivo em 4 dias

Semana de quatro dias tem sido amplamente discutida no mundo do trabalho e também já aparece como uma solução eficiente para melhora da produtividade. No Brasil, algumas organizações que aderiram relatam efeitos positivos no engajamento dos funcionários e na melhoria de resultados. Uma delas é a empresa de sistemas de ERP Vocksen, que adotou a semana mais curta em novembro de 2022 e viu sua produtividade crescer 25%. "Recebemos feedback dos clientes de que os funcionários estão mais solícitos, então a melhoria vai além da rapidez de entrega", afirma Fabrício Oliveira, CEO da companhia.

O executivo acredita que o modelo dá certo porque, ao mesmo tempo que aumenta a satisfação dos funcionários (por conta da maior disponibilidade de tempo), ele gera um sentimento de responsabilidade no profissional, que fez de tudo para que o trabalho seja entregue com qualidade. Mas foi preciso desenhar um processo para que os quatro dias de trabalho fossem possíveis.

"Fizemos treinamentos de gestão de tempo e mudamos o modelo de reunião, que agora deve ter, no máximo, 30 minutos", diz. O modelo está sendo implementado aos poucos na companhia, que hoje tem metade do time remoto e formato. Uma pesquisa interna realizada com os participantes mostrou aumento da satisfação, que passou de 54%, antes do projeto-piloto, para 70%. A percepção sobre a qualidade de vida também subiu de 57% para 86%.

Na fintech EB, a adoção da semana de trabalho de quatro dias também um ano e os resultados são vistoes. De acordo com pesquisa interna, 61% dos líderes avaliam que melhorou a produtividade e alocando onde é estratégico', diz.

Abordagens como essas ocorrem em cheio a demanda de um mercado de trabalho em que 76% dos entrevistados pela economia do conhecimento e modelos flexíveis – um contexto que reformula o conceito de eficiência e produtividade. "Não tem mais nada a ver com a precisão do relógio se você começou a trabalhar às 8h e terminou às 18h. A métrica, agora, é o combinado e não em quanto tempo foi feito. Os novos modelos de produtividade são pautados na capacidade de entrega com qualidade", afirma Fabian Salum, professor da Fundação Dom Cabral, especialista em modelos de negócios e gestão da inovação. Em um cenário como esse, ganham e sobrevivem aqueles privilegiam autonomia, transparência e liberdade para produzir mais e melhor.

Vamos juntos?

"O que não se mede, não se conhece", já diz a velha máxima corporativa, e aqui não é diferente. Nos tempos industriais, avaliar a produção por funcionário era tão simples quanto contar quantos carros foram montados por hora. Na era da criação, com cada vez mais trabalhadores migrando para a esfera intelectual, a avaliação desse desempenho se torna mais complexa. Quem produz mais, o indivíduo que vende 10 peças de 1 mil reais ou o que vende uma de 10 mil?

Talvez por isso tão poucas organizações conheçam na ponta de lápis o quanto gera cada uma das suas pessoas. Dados inéditos da pesquisa Think Work Flash Innovations, que estudou como a inovação acontece na área de gestão de pessoas, indicam que apenas 21% das empresas mapeiam a produtividade por funcionário. Em contrapartida, quase 70% das respondentes afirmam que a produtividade da equipe é uma responsabilidade da liderança, formalizada em suas metas ou contratos de trabalho. Oras, como ser responsável por algo que pouco se sabe?

E fato que muitos fatores influenciam a produtividade, inclusive a saúde mental das pessoas e a qualidade de educação do país. Nessa lista, ainda precisamos incluir os processos falhos das companhias, que, muitas vezes, seja por insegurança, seja por excesso de controle, tolam os trabalhadores de etapas e aprovações desnecessárias. E o que fazer todo o sentimento de ser do computador lento?

Não dá para só exigir que as pessoas trabalhem mais, como em um passe de mágica. E precisa estudar o que "produtividade" e limpar o caminho para que ela aconteça, inclusive dando espaço para a criação.

Tatiana Sendin
Founder e Editora-chefe
Think Work
tatiana@thinkworklab.com

Receba o Plano de Saúde.

Você **Sonin** na sua corretora atual para negociar pela sua empresa?

Conheça a Pipgo pipgo.saude

Sobre:
A **Think Forward** é o newsletter quinzenal, no estilo Zeitgeist, do **Think Work**. A coda edição, como reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar?

CLIQUE AQUI