

O atraso tem preço: um real por minuto

Marcelo Monteiro

Numa cidade onde os índices de congestionamento em horários críticos passam de 200 quilômetros de vias com trânsito lento, usar os engarrafamentos como pretexto para eventuais atrasos já virou rotina para muitos profissionais. Mas na Axismed, empresa especializada na gestão do atendimento a pacientes crônicos, a desculpa não cola mais.

Há três meses, a companhia adotou uma idéia inovadora: cada minuto de atraso nas reuniões dos gestores custa ao retardatário R\$ 1. O dinheiro vai para um cofre - na forma do clássico porquinho, colocado no centro da mesa de reuniões - e mais tarde reverte-se em doações para instituições de caridade.

Segundo o diretor operacional, Fabio Boihagian, desde o começo da prática, já foi possível perceber uma mudança de comportamento entre os executivos da empresa. "Tínhamos um tempo médio de atraso de 20 minutos. Mas, de dois meses para cá, temos atrasos de quatro minutos, em média, ou seja, estamos começando praticamente no horário estabelecido", avalia o diretor.

Desde a implantação da idéia, já foram arrecadados quase R\$ 500, em cerca de 500 minutos (mais de oito horas) de retardamento na chegada às reuniões. O total resulta da soma dos atrasos de 10, 15 ou 20 minutos de cada um dos executivos da empresa.

Apesar do número significativo de horas de atraso, o objetivo principal dos idealizadores está sendo alcançado. "A intenção não é arrecadar, mas fazer com que as pessoas tenham maior comprometimento, entreguem seus projetos no tempo certo e, assim, tenhamos uma gestão adequada", comenta Boihagian.

O diretor diz que a cultura do atraso estava institucionalizada na empresa. Segundo ele, atrasos decorrentes de imprevistos, como um filho doente ou um acidente de carro no percurso, são aceitáveis, mas não eram as principais causas de atraso. "O problema é que as pessoas se acostumaram a chegar tarde. Isso estava fazendo parte da cultura da empresa."

Embora o trânsito de São Paulo possa ser mesmo a causa de muitos atrasos, de acordo com Boihagian, alguns executivos acostumaram-se a chegar tarde para as reuniões, deixando os demais esperando e, claro, usando o congestionamento como desculpa. "Muitas vezes acontecem problemas de atraso em função do desencadeamento de outras reuniões. Mas os encontros do grupo gestor geralmente acontecem no primeiro horário da manhã, quando não há como usar o trânsito como desculpa. Assim, agora eles estão saindo mais cedo de casa", diz Boihagian.

O gerente de gestão e resultados, Marcelo Guimarães Gonçalves é quem administra o cofrinho com as moedas arrecadadas com os retardatários. É chamado, pelos colegas, de o "gerente do porquinho". Segundo Gonçalves, apesar de uma certa resistência inicial, a idéia conquistou a simpatia dos executivos. "Estamos tendo bons resultados", sentencia. "Na última reunião a continuidade ou não do porquinho foi posta em pauta e todo mundo decidiu continuar com esse processo."

Na opinião do gerente, além de evitar os atrasos, a medida tem melhorado a produtividade e, principalmente, o comprometimento dos colaboradores no alto escalão. "É uma forma de colocar consciência nas pessoas de que muitas vezes temos um desperdício, com uma estrutura ociosa, esperando pelo começo de uma reunião", afirma o gerente. "É um trabalho centrado na mudança de cultura e de comportamento."

O diretor operacional, Fabio Boihagian, concorda. "Ao chegar atrasado, você não está prejudicando só você ou sua equipe. Medimos o tempo perdido com um grupo parado esperando uma pessoa chegar e estamos mostrando isso a todos. A partir disso, passou a haver um entendimento melhor do objetivo da medida por parte das pessoas."

Boihagian afirma que, junto com outras ações na área de gestão, a medida resultou em um aumento de 20% na velocidade de entrega dos projetos. "Não é só isso", garante. "Uma idéia como essa cria um ambiente positivo. Todos passaram a usar isso como forma de cobrar o outro pelo comprometimento. Por trás dessa idéia, tem muito mais a busca de comprometimento do que qualquer outra coisa."

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 12 mai. 2008, Vida Executiva, p. C9

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.