

Não é só gente que fica esgotada —  
empresas também. *Heike Bruch e  
Jochen I. Menges*

**A** **C** **I** **L**

A utilização deste artigo

educacionais





**Heike Bruch** (heike.bruch@unisg.ch) é professora de Liderança na Universität St. Gallen, na Suíça. É coautora de *Fully Charged*, que será lançado em dezembro de 2010 pela Harvard Business Press.

**Jochen I. Menges** (j-menges@jbs.cam.ac.uk) é conferencista na área de recursos humanos e organizações na Judge Business School (University of Cambridge), no Reino Unido.

DA

da aceleração

# D

iante da intensa pressão do mercado, muitas empresas acabam dando um passo maior que a perna: aumentam o número e a velocidade das atividades, elevam metas de desempenho, encurtam ciclos de inovação e adotam novas tecnologias de gestão ou novos sistemas organizacionais. Por um tempo, seu sucesso é espetacular. Só que, muitas vezes, o presidente tenta fazer desse ritmo alucinante a nova norma. O que começou como uma onda excepcional de conquistas vira uma sobrecarga crônica, com terríveis consequências. Além de acabar com a motivação dos funcionários, esse ritmo frenético dispersa o foco da empresa em várias direções, o que pode confundir clientes e ameaçar a marca.

Ao perceber que algo vai mal, é comum o líder tentar combater os sintomas em vez da causa. Por interpretar a falta de motivação do pessoal como preguiça ou protesto injustificado, por exemplo, o dirigente aumenta a pressão, piorando as coisas. Esgotamento e resignação começam a invadir a empresa. Os melhores funcionários partem.

Chamamos o fenômeno de *cilada da aceleração*. É algo que prejudica a empresa em vários planos. Segundo nossa pesquisa, a empresa superacelerada perde para as pares em desempenho, eficiência, produtividade dos funcionários e retenção, entre outros critérios. O problema é generalizado, sobretudo no ambiente atual de disponibilidade ininterrupta e corte de custos. Metade das 92 empresas que investigamos em 2009 foi afetada por essa armadilha de uma forma ou de outra — e a maioria nem ciente do fato estava.

Esta é a má notícia. A boa é que é possível escapar da cilada da aceleração. A empresa pode, sim, sustentar um alto desempenho a longo prazo sem sobrecarregar o pessoal ou confundir os clientes. Neste artigo, mostraremos ao líder como reconhecer o problema da aceleração, como começar a conduzir a empresa para outra direção e como fazer mudanças culturais que a impeçam de voltar a cair nesse erro.

## Presa na armadilha

Para tentar entender a aceleração, estudamos mais de 600 empresas nos últimos nove anos. Nossos dados pintam um retrato nada alentador das condições dentro de uma empresa que acelera demais. Em

## EM MEIO A CRISE, SUSPENSÃO DE ATIVIDADES

No meio da crise econômica de 2009, executivos da empresa alemã de sistemas elétricos e eletrônicos para a indústria Phoenix Contact sentiram que o pessoal estava ficando sobrecarregado. Já que a redução no número de horas de trabalho derrubara a capacidade da empresa, o diretor executivo e membro do conselho Gunther Olesch iniciou um processo para diminuir a carga de trabalho em todas as unidades e níveis.

Olesch pediu aos gerentes que classificassem todo projeto, corrente e futuro, como A (necessário para a empresa como um todo), B (importante, mas que podia ser adiado por um tempo) ou C (podia ser adiado por dois anos ou cancelado). "A princípio, o pessoal disse 'só temos projetos A'", explicou Olesch, que pediu então que dividissem as tarefas em A1, A2 ou A3. "Se não cancelarmos certas atividades, vamos acabar esgotados e não sairemos da crise em boa forma."

empresas que definimos como totalmente presas à armadilha, 60% dos funcionários ouvidos disseram concordar ou concordar veementemente que não tinham recursos suficientes para fazer seu trabalho (em empresas que não caíram na cilada, eram só 2%). Os resultados foram similares para os enunciados "Trabalho constantemente com prazos exíguos" (80% versus 4%) e "As prioridades da empresa mudam frequentemente" (75% versus 1%). A maioria dos entrevistados em empresas totalmente aprisionadas discordava ou discordava veementemente que via uma luz no fim do túnel de períodos intensos de trabalho (83% versus 3% em empresas não aprisionadas) e que regularmente tinha a chance de recobrar as forças (86% versus 6%).

A maioria das empresas em nosso estudo caiu nessa armadilha depois de viver uma fase exuberante. Um bom exemplo é o conglomerado europeu ABB. Nascido em 1987 da fusão da sueca Asea com a suíça Brown Boveri, a ABB cresceu depressa, comprando 55 empresas em seus dois primeiros anos. Depois de oito anos de forte crescimento, começou a mostrar sinais de excessiva aceleração. Aquisições já não eram bem integradas; diferentes partes do grupo disputavam os mesmos clientes. Irritado, um cliente que já tinha na mesa sete cartões de visitas de vendedores da ABB sugeriu sarcasticamente ao oitavo representante que, da próxima vez, subissem todos num ônibus e viessem visitá-lo juntos. Como mostraremos mais à frente, a situação só foi melhorar quando um novo presidente, Jürgen Dormann, livrou a empresa da cilada da aceleração.

## O hábito da mudança constante

Uma empresa acelerada demais exhibe pelo menos um de três padrões de atividade destrutiva. O primeiro é, simplesmente, um pessoal sobrecarregado por um excesso de atividades. Ninguém tem o tempo ou os recursos exigidos para fazer o trabalho. Cerca de 35% das empresas em nossa amostra sobrecarregavam os empregados. Um exemplo é o da Bombardier Transportation, sediada em Berlim e líder mundial do mercado de tecnologia para transporte ferroviário. A Bombardier tinha registrado sucesso e crescimento enormes, mas nos últimos anos vinha operando num estado contínuo de sobrecarga. Para fazer frente a pressões competitivas, tomou medidas para otimizar a eficiência e ampliar a capacidade. Mas, enquanto o valor de seus contratos mais do que duplicou, o número de engenheiros subiu só ligeiramente. De lá para cá, esse problema de sobrecarga já foi solucionado, mas na

## Ideia em resumo

Se a empresa exige que seus funcionários trabalhem em ritmo acelerado todo dia, mês após mês, sua energia acabará caindo e o desempenho da empresa ficará comprometido.

**Liberte-se da cilada da aceleração.** Uma vez que a estratégia da empresa tiver sido esclarecida, declare o fim da atual fase de alta energia e faça o pessoal abandonar atividades menos importantes.

**Evite a armadilha no futuro.** Institua uma série de iniciativas para interrupção da ação, limite as metas da empresa e exija que sistemas de gestão de projetos ponham fim a ideias medíocres.

**Mude a cultura acelerada da empresa.** Concentre-se numa coisa só por um certo período, institua pausas para que o pessoal recupere o "fôlego" e imponha períodos de calma entre crises.

época o burnout do pessoal era um sério perigo.

O segundo padrão é o que chamamos de "multicarga": a empresa pede aos funcionários que cuidem de muitas atividades distintas. Isso deixa os trabalhadores e a empresa como um todo sem foco. Já as atividades ficam desalinhadas. Cerca de 35% das empresas em nossa amostra sofriam de multicarga. A ABB a um só tempo sobrecarregava e dispersava o pessoal, dando a todos coisas demais para fazer e impondo planos de reestruturação que exigiam muitas formas distintas de ação. O resultado é que a maioria dos gestores da ABB em campo trabalhava sem foco e conseguia mudar muito pouca coisa, efetivamente.

Por último, a empresa adquire o hábito da mudança constante — a carga perpétua. Esse padrão priva o trabalhador de qualquer esperança de trégua para recobrar as energias. Para compensar, sempre que pode, a pessoa faz corpo mole, ainda que isso prejudique a empresa. Cerca de 30% das empresas em nossa amostra padeciam dessa carga perpétua. Essas empresas, que estão sempre operando perto do limite da capacidade, tendem a ser as mais inclementes com o trabalhador. Qualquer um pode tolerar a sobrecarga ou a multicarga por um tempo, sobretudo se houver um fim à vista, mas quando o líder não põe um fim a períodos de atividade alucinante, o pessoal se sente aprisionado por esse frenesi debilitante.

Na companhia aérea alemã Lufthansa, os funcionários viveram uma década de constantes mudanças e corte de custos. Em 2004, Holger Hätty, então membro do conselho executivo do braço de transporte de passageiros da empresa, contou que os funcionários estavam esgotados por ouvir sem parar a ordem de economizar. "A reação do pessoal é perguntar 'quando é que vamos parar de economizar?' Estão todos exaustos, e toda vez que reduzem o ritmo para recuperar o fôlego, lá estamos nós em seu encaço, dizendo 'Economizem!'." A Lufthansa conseguiu escapar da armadilha, como mostramos a seguir.

## Como escapar da prisão

Se sua empresa caiu na cilada da aceleração, há várias maneiras de livrá-la desse mal: suspenda todo trabalho menos importante, seja claro sobre a estratégia, crie um sistema para peneirar projetos e declare o fim da fase atual de alta voltagem.

**Interrompa a ação.** Em vez de pedir ao pessoal que sugira novas iniciativas para melhorar a empresa, por que não inverter a pergunta? Peça ideias sobre o que suspender. Em geral, o pessoal responde com uma leva de boas sugestões. Numa empresa que estudamos, foram cerca de 540 ideias, o triplo do número anual de ideias de novos projetos sugeridas pelos trabalhadores. No final, a empresa suspendeu 40% dos projetos. Pergunte regularmente a si mesmo, a seus gerentes e a toda a empresa o seguinte: "Entre as atividades que mantemos no momento, quais delas lançaríamos hoje se já não estivessem em curso?". Elimine todas as demais.

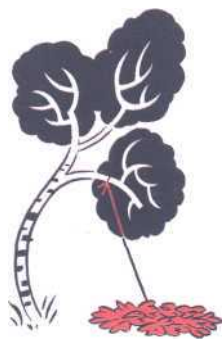
**Seja claro sobre a estratégia.** Para perguntar "o que devemos parar de fazer?" e, em seguida, encerrar atividades marginais, o presidente precisa de coragem. Já que projetos que devem ser suspensos podem ter o apoio de gente nos altos escalões, o presidente deve estar preparado para pisar no calo de alguns. No final, o que vai ditar a decisão de manter ou encerrar um projeto é se a atividade dá apoio direto à estratégia da empresa — para que a estratégia seja claramente entendida organização afora.

**Decida como tomar decisões.** Nem todo projeto que contribui para a estratégia da empresa é de grande importância. Logo, é preciso um método sistemático para tomar decisões difíceis. Quando o grupo alemão Otto (importante empresa internacional de comércio e serviços com 53 mil funcionários) se reestruturou, seus gestores se viram sobrecarregados com 20% a 30% a mais de trabalho. Daí a decisão da empresa de reexaminar toda atividade em 2007. Cada executivo teve de indicar um projeto que

gostaria de concluir de qualquer jeito. Mas isso ainda deixava muitos outros em aberto, de acordo com Thomas Grúnes, então diretor de serviços centrais. Logo, a lista foi reduzida pela metade com base no investimento necessário para cada projeto, na relação custo-benefício e, em certos casos, no valor simbólico para os trabalhadores. A lista final incluía, por exemplo, a reforma de áreas de recepção e restaurantes do pessoal, o que contribuía para o orgulho e o desempenho "e era, portanto, uma iniciativa muito importante, embora o valor económico não fosse óbvio", diz Grúnes. Para impedir a volta do inchaço, a empresa fez do processo uma atividade anual.

**Declare o fim do tumulto.** Se a cilada da aceleração não consistir de uma infinidade de projetos, mas de um tumulto incessante, o presidente pode livrar a empresa decretando o fim da atual rodada de mudanças. Depois de assumir o leme na ABB, Jürgen Dormann instituiu uma série de medidas urgentes para livrar o pessoal de mudanças e da atividade frenética. Num de seus comunicados semanais aos funcionários, declarou que a crise de reorganização estava oficialmente encerrada. "O que vemos hoje é mais do que uma mera luz no fim do túnel", afirmou. "É o fim do túnel." Além de orgulho, todos sentiram alívio.

A Lufthansa fez algo semelhante ao relaxar o foco até então implacável — e exaustivo — no controle de custos. Embora a atenção aos custos continue



"O que vemos hoje é mais do que uma mera luz no fim do túnel", disse o presidente. "É realmente o fim do túnel."

importante, Wolfgang Mayrhuber, que assumiu a presidência em 2003, permitiu que a empresa se recuperasse do processo aparentemente interminável de poupança. Para isso, transferiu o foco para a busca de mais inovação, uma cultura de atendimento e diversificação. Além disso, descentralizou mais a empresa e deu aos funcionários mais liberdade para trabalhar no próprio ritmo.

### **Não volte a cair na armadilha**

Tão importante quanto escapar da armadilha é prevenir uma nova queda no futuro. Para isso, a administração pode instituir iniciativas de suspensão da ação, reduzir o número de metas fixadas pela

empresa e instruir sistemas de gestão de projetos a cuidadosamente eliminar ideias medíocres. Para aliviar o trauma da suspensão de projetos, certas empresas criam uma cultura do "enterro".

**Faça uma bela faxina.** Um período dedicado a uma boa limpeza cria em gerentes o hábito de podar iniciativas. Claro que a faxina não precisa ser sempre na mesma época — nem ocorrer estritamente uma vez ao ano. Certas empresas adotam um calendário de limpeza; outras simplesmente decidem que partirão para a faxina sempre que a carga de tarefas e atividades parecer exagerada ou antes de iniciar um novo processo de mudança.

**Limite metas anuais.** Impor um teto ao número de metas definidas a cada ano é crucial para evitar a explosão de atividades. "Os gerentes não podem mais estabelecer dez metas de alta prioridade", declarou Hans Schulz quando presidia a Balzers, empresa industrial com sede em Liechtenstein. Schulz autorizou cada um a enumerar apenas três "batalhas cruciais", pois é da opinião que a finalidade da adoção de metas não é criar mais e mais projetos, mas "dar às pessoas uma orientação e concentrar sua ação, atenção e energia". Depois que a regra entrou em vigor, muito mais objetivos foram atingidos, diz Schulz. Para que a redução de metas vingue, o compromisso visível do presidente é necessário — sobretudo em empresas acostumadas a seguir a abordagem da gestão por objetivos. O líder deve ajudar gerentes a entender a finalidade e o valor da concentração em apenas alguns objetivos e ajudá-los na aplicação das novas regras.

**Filtre novos projetos.** Em muitas empresas, o presidente implícita ou explicitamente encoraja aqueles a cargo de sistemas de gestão de projetos a se deixarem levar pela euforia de novos projetos e agir de forma liberal na hora de autorizá-los. Em vez disso, deveria exigir que sistemas de gestão de projetos sejam usados tanto para filtrar e priorizar como para gerenciar projetos. No início do ciclo de um projeto, os gerentes do projeto devem perguntar: temos os recursos para esse projeto? Quem irá conduzi-lo e se responsabilizar por ele? Que projeto vamos abandonar para abrir espaço para este?

**Institua a cultura do "enterro".** O cancelamento de um projeto pode causar sério sofrimento não só para quem o patrocina, mas também para gente de escalão inferior que vinha trabalhando nele. Numa organização que preza o compromisso e a confiabilidade, gerentes e trabalhadores provavelmente sentirão vergonha por ter de deixar de trabalhar

## Sua empresa tem uma cultura de aceleração?

Se responder "sim" a mais de cinco das perguntas a seguir, há uma boa chance de que sua empresa tenha caído na cilada da aceleração. Se responder "sim" a mais de **oito**, a probabilidade de que **isso tenha** ocorrido é altíssima.

Atividades começam depressa demais?

É difícil dar cabo das coisas mais importantes porque um sem-fim de outras atividades dispersa o foco?

Suspender uma atividade é considerado sinal de fraqueza?

Há projetos no piloto automático devido ao medo das pessoas de abortá-los publicamente?

Há a tendência a continuamente levar a organização ao limite de sua capacidade?

O pessoal não consegue enxergar uma luz no fim do túnel?

A empresa valoriza a presença no trabalho e em reuniões mais do que a consecução de metas?

A empresa dá mais valor ao esforço visivelmente árduo do que a resultados tangíveis?

O pessoal se sente culpado se sair do trabalho mais cedo?

O pessoal está sempre falando sobre como é pesada sua carga de trabalho?

- É importante, para alguém, passar a impressão de que está atarefado?
- Há a expectativa de que gerentes se envolvam em vários projetos — que isso sirva de exemplo?

Dizer "não" é proibido, ainda que a pessoa já esteja envolvida em projetos demais?

Há, na organização, a expectativa de que todo e-mail deve ser respondido em coisa de minutos?

Um sem-fim de gente costuma ser copiado em e-mails porque os funcionários estão tentando se proteger?

- Em seu tempo livre, o pessoal deixa o celular ou aparelho equivalente ligado por achar que precisa estar sempre a postos?

em algo a que vinham se dedicando de corpo e alma. Uma solução é criar uma cultura que incentive gerentes ou chefes de projetos a suspender projetos insatisfatórios. Vimos, por exemplo, empresas que faziam o "enterro" simbólico do projeto para que todos os envolvidos pudessem chorar sua morte e seguir em frente. Durante uma cerimônia dessas, os gestores deveriam agradecer os funcionários por sua dedicação e enfatizar os pontos positivos do projeto. Uma cultura do enterro é particularmente importante para empresas altamente inovadoras que lançam um monte de projetos para ver quais vão emplacar.

### Mude a cultura da aceleração

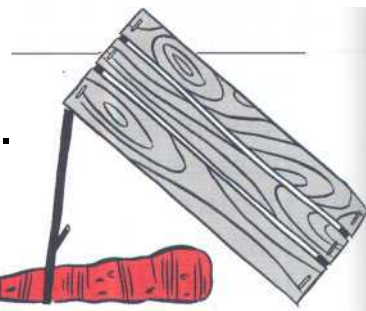
Impedir o crescimento de novas atividades é apenas uma medida para evitar a cilada da aceleração. Promover mudanças na cultura de correria da empresa é outro componente crucial.

**Por um tempo limitado, concentre-se numa coisa só.** A empresa pode colocar uma viseira por um período de tempo determinado para cuidar de

projetos de importância estratégica sem se distrair. A Lidl, que opera uma rede internacional de supermercados barateiros, proibiu novos projetos em toda a empresa entre maio e setembro de 2009 para se concentrar na inauguração de 29 estabelecimentos na Suíça. "Não teríamos conseguido dar essa enorme mostra de força sem a proibição de projetos", disse o presidente da Lidl Suíça, Andreas Pohl. Ideias para projetos futuros foram recebidas, mas todo mundo sabia que a lista não seria discutida antes de setembro.

**Institua pausas.** Em 2004, após um período de mudanças organizacionais profundas, a Microsoft anunciou que passaria um ano inteiro sem promover mais nenhuma mudança. A pausa "ajudou o pessoal a se recuperar do tremendo esforço de nossa reestruturação", diz Ulrich Holtz, gerente-geral de RH da Microsoft International. É uma tática que vemos muito raramente. Em nosso estudo de 92 empresas alemãs, constatamos que, nas 46 que haviam caído na cilada da aceleração, 86% dos trabalhadores reclamavam que a empresa não dava tempo suficiente

# Especifique quanto tempo durará uma pausa. Declare, por exemplo, uma moratória de seis meses para novas iniciativas ou uma trégua de um ano para mudanças organizacionais.



para reflexão e regeneração após fases estressantes. Talvez seja porque muitos líderes tendem a ver a pausa — seja qual for sua duração — como um distúrbio. Discordamos. Uma pausa é um período propício à criatividade e à exploração; prepara o trabalhador mental e emocionalmente para a fase seguinte de alto desempenho, aumentando assim a produtividade da empresa. Especifique a duração de pausas planejadas. Declare, por exemplo, uma moratória de seis meses para novas iniciativas ou uma trégua de um ano para mudanças organizacionais.

**Reduza a marcha para acelerar.** Se adotar pausas for uma mudança muito radical, outra saída é sistematicamente inserir, em fases de alta voltagem, períodos de calma, regeneração e mudança incremental. Alternar deliberadamente episódios de alta energia e regeneração ajudou o grupo suíço Sonova, líder no mercado mundial de aparelhos auditivos, a conseguir inovações extraordinárias e uma taxa de crescimento em 2008-2009 de cerca de 8%, ritmo bem maior do que o das concorrentes. Desde 2002, a Sonova se comprometeu a lançar duas gerações de produtos por ano. A empresa inteira pisa no acelerador para garantir que esses eventos, em abril e novembro, transcorram sem problemas, mas depois de cada lançamento bem-sucedido há uma pausa na atividade, permitindo que as equipes se recuperem.

**Desfrute do sucesso.** A maioria das empresas não festeja ao cruzar a linha de chegada. Acha que a conclusão de um projeto é, em si, a recompensa. Não é. Conquistas e esforço extraordinários merecem reconhecimento. Tire um momento para refletir e sentir orgulho das realizações. São momentos raros — e, em vez de saboreá-los, o líder muitas vezes já sai correndo à velocidade máxima rumo ao túnel seguinte.

**Dê o exemplo de um comportamento melhor.** Executivos deveriam mostrar, com o próprio exemplo, como renovar a energia e o empenho. Na primavera e no outono, Bill Gates costumava rumar para um chalezinho para uma "semana de reflexão". Consigo levava ideias sugeridas por gente da Microsoft. Assim, podia se concentrar exclusivamente numa tarefa crucial da gestão — definir novas direções no desenvolvimento de produtos — e evitava

## A CULTURA DO PIT-STOP

A Hilti, fabricante de ferramentas para a construção civil com sede em Liechtenstein, é mestra na arte de pisar no freio para depois acelerar. Seguindo um calendário regular, suas equipes participam de "acampamentos" especiais de dois dias (iniciativa que representa, no total, 30 mil dias de trabalho e custa cerca de US\$ 9,6 milhões por ano). Num desses eventos, batizado de Pit Stop, as equipes param e refetem para poder voltar ao trabalho de sempre reenergizadas. O retiro incluiu um "pit stop pessoal" no qual cada indivíduo é incentivado a achar maneiras de repor sua energia. O comitê executivo e o conselho de administração também participam dos acampamentos. "Somos os donos e os guardiões da cultura", diz Bo Risberg, o presidente da empresa.

A Hilti continuou a investir nos acampamentos apesar da queda de 20% na receita em 2009. "Os valores e a cultura exercem um papel importante, sobretudo num momento difícil", explica Eivind Slaaen, vice-presidente sênior de recursos humanos.

ser constantemente bombardeado por novas ideias. Quando voltava às atividades rotineiras, sentia-se revigorado, ainda que tivesse trabalhado intensamente naquela semana de retiro. Hoje, dezenas dos maiores pensadores da Microsoft seguem esse padrão, e a semana de reflexão virou uma instituição na empresa.

**Use sistemas de feedback.** O feedback pode ajudar a mudar a cultura de aceleração. A consultoria de TI alemã Serview tem 30 funcionários, é muito produtiva e teve, nos últimos quatro anos, média de crescimento anual de 25%. Ali, todo mundo tem de ficar atento a colegas que possam estar trabalhando demais. O pessoal recebe feedback mensal dos gerentes sobre (entre outras coisas) se está tomando medidas para descansar e repor energias. Os trabalhadores também preenchem uma autoavaliação mensal sobre o tema. O sistema de feedback causou uma mudança acentuada de comportamento. Os funcionários buscam sintomas de sobrecarga de trabalho e aceleração excessiva em si mesmos e nos colegas, e se esforçam para achar soluções à medida que surgem problemas.

**O IDEAL** é que a empresa seja movida por algo que chamamos de energia sustentadora, uma prazerosa e inesgotável sensação de urgência entre o pessoal. Aqui e ali, muitos presidentes têm contato com esse ideal — sobretudo em fases de intensa energia, como o crescimento e a inovação a ritmo acelerado, ou em situações de crise, quando todo mundo está altamente motivado para bater metas críticas. Mas, se o líder for com muita sede ao pote e exigir o mesmo nível de urgência todo dia, a energia vai cair e o desempenho despencar, apesar do heroísmo dos trabalhadores. Eis, então, o melhor conselho que podemos dar a um presidente: não faça a empresa operar constantemente no limite. A aceleração incessante leva à perda de foco, a uma enxurrada incontrolável de atividades, à fadiga organizacional e ao burnout. Esteja ciente do esforço exigido em cada surto de iniciativas e busque garantir que o nível de energia da empresa seja sustentável. Isso significa estar atento, mesmo quando tudo vai bem, a sinais de que a empresa está caindo na cilada da aceleração.