

O alto preço da



Frederico Porto*

Você, certamente, já viu, ou melhor, provavelmente já viu a seguinte cena: sentado a uma mesa de trabalho, em frente a um computador, o celular toca, ao mesmo tempo em que você lê um documento e recebe e-mails. E, para completar, há um colaborador pedindo sua atenção, querendo lhe falar alguma coisa.

Qual o impacto dessa correria na produtividade de um homem moderno?

Segundo o *headhunter* Claudio Fernandez Araoz, pesquisas mostram que a diferença de produtividade entre uma pessoa mediana e uma que se destaca é enorme. No caso de um trabalhador manual, em uma linha de produção, é de 40%; no de um trabalhador do conhecimento, 240%; e no de um profissional de criação, como um desenvolvedor de software ou consultor, chega a 1.400%.

Por isso, um dos grandes desafios de nossa era é conseguir aumentar

a produtividade desses trabalhadores do conhecimento e de criação. Para tal, provavelmente, teremos de ter uma visão integral do ser humano, e não tratá-lo como uma máquina, como era feito na época de Taylor.

Eu acredito que um dos aspectos atuais que mais contribui para que um trabalhador não expresse todo o seu potencial é o fato de ter de cuidar de diversas tarefas ao mesmo tempo, pois o nosso cérebro não foi selecionado para isso. Somos capazes de lidar com 5 a 9 unidades de informação ao mesmo tempo, uma média de 7, por isso, teríamos 7 cores, 7 notas musicais e, originalmente, 7 algarismos em um número de telefone.

A excelência somente existe quando há foco

Devido a esse excesso de estímulos, passamos a desenvolver o que o psiquiatra norte-americano Edward Hallowell chama de Traço de Déficit de Atenção (TDA), para diferenciar da doença Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH). O traço seria induzido pelo meio ambiente enquanto o transtorno tem um componente mais genético e, por isso, deveria ser tratado com medicamentos. Ele fala que o TDA é epidêmico no mundo corporativo, tendo como sintomas: distraibilidade, impaciência e inquietação interna. As pessoas com esse traço têm dificuldade de se manterem organizadas,

de determinar prioridades e de gerenciar o tempo.

Segundo esse autor, uma das dificuldades de perceber o impacto desse excesso de atividades é devido ao fato de não considerarmos o tempo de voltar a pensar com agilidade quando se retorna à tarefa após ser interrompido. Um estudo de 2001 mostrou que a interrupção constante aumentava, entre 20 e 40%, o tempo para a conclusão de tarefas rotineiras complexas. Uma pessoa leva 64 segundos em média para que uma linha de pensamento volte aos trilhos. Se você checa seus e-mails a cada cinco minutos, por exemplo, em uma semana você perde um dia de trabalho. Eu sempre me pergunto o quão contraprodutivos são *smart phones*, que avisam sobre todo e-mail que entra em sua caixa postal.

Ainda segundo um outro estudo, relatado por Thomas W. Jackson, pesquisador da universidade inglesa de Loughborough, um trabalhador gasta de 15 a 20% do seu tempo cuidando de interrupções, entendendo interrupções, aqui, como qualquer atividade que leva a pessoa a parar a atividade planejada.

Eles identificaram três principais tipos de interrupção: visitas pessoais, ligações telefônicas e e-mails. Apesar de 90% das interrupções serem de visitas pessoais e ligações, a questão dos

FALTA DE FOCO

e-mails chama atenção, porque as pessoas, nesse estudo, respondiam ao e-mail em seis segundos, o que é mais rápido do que se o telefone tocar três vezes. Como recebemos dezenas ou centenas de e-mails por dia, imagine o custo de ser interrompido praticamente a cada minuto!

Esse é um grande paradoxo, pois vivemos em um mundo extremamente complexo, que requer, muitas vezes, não o pensar rápido, mas pensar de maneira profunda e sistêmica.

Para tal, temos de usar a parte frontal de nosso cérebro, onde estão as chamadas funções executivas, que são aquelas que nos fazem humanos, como a capacidade de antecipar, de planejar, de priorizar. Como somos sobrecarregados de informações, os lobos frontais chegam ao seu limite e, por isso, enviam mensagens de medo e ansiedade para as regiões mais primitivas do cérebro, que, ao serem ativadas, reduzem a atividade das regiões frontais, exatamente aquelas que teriam condições de resolver os problemas apresentados.

Não há receita mágica, a solução é você fazer um esforço consciente para se concentrar naquilo que está fazendo, reduzindo, ao máximo, o número de interrupções, especialmente se estiver lidando com uma atividade complexa.

Como líder, você pode criar normas sobre o envio de e-mails dentro do seu grupo de trabalho e, acima de tudo, gerar um clima de confiança no qual as pessoas tenham a liberdade de dizer “não” quando recebem um pedido, pois,

em um ambiente em que não se pode dizer “não”, o “sim” não tem nenhum valor. ■

*Médico psiquiatra

www.fredericoporto.com.br



Alexander Egorin