

Fonte: *Jornal Valor Econômico*, 06/02/2008

"Empresas oferecem tempo livre para gerar novas idéias"

Por: *Françoise Terzian, para o Valor, de São Paulo*
06/02/2008



Há uma boa e uma má notícia para os profissionais altamente qualificados no mundo. A má é que a carga de trabalho, em termos de tempo e volume, continuará irreversivelmente alta. As 13, 14 horas diárias e a ausência de um horário para ir embora continuarão. A boa notícia é que, em algumas empresas, os funcionários já podem dedicar parte do dia a projetos pessoais, sem ter de driblar a cara feia do chefe e as cobranças por resultados.

Em plena era de escassez de talentos em áreas como tecnologia da informação, telecomunicações, engenharia, biotecnologia e química, o mundo corporativo começa a quebrar regras internas e a deixar certas burocracias de lado em nome da atração e retenção de profissionais diferenciados e visionários. Esses funcionários geram valor à empresa, têm espírito empreendedor, detêm uma enorme quantidade de conhecimento tanto teórico quanto prático e nunca se encontram na lista dos demitidos em massa.

"Eles são tudo o que as empresas querem. Têm o corpinho da Gisele Bündchen, a inteligência do Albert Einstein e a força do super-homem", define Dirk Thomaz Schwenkow, administrador de empresas, presidente da consultoria Mercuri Urval América Latina e professor do Ibmec São Paulo. O problema, no entanto, é que esses talentos são raros e disputadíssimos. A Europa, por exemplo, sofre de baixa mão-de-obra altamente qualificada há pelo menos 15 anos. Agora, diante da globalização, a situação se agrava nos Estados Unidos e na América Latina.

A pergunta que os CEOs mais fazem aos seus diretores de RH é "como mantê-los dentro de casa?" De uns tempos para cá, a resposta que já se desconfiava ser a correta foi descoberta: não oferecer um bom salário e um pacote gordo de benefícios desmotiva. No entanto, só isso não é suficiente para prender os talentos por muito tempo.

Ações castradoras ou limitadoras de criatividade, de idéias aparentemente loucas e projetos diferenciados transformam mentes brilhantes em profissionais infelizes, o que leva à fuga de talentos. Para evitar uma debandada geral, algumas companhias decidiram dar asas para que seus funcionários alcem vôos mais altos sem, necessariamente, deixar os muros da empresa. Nos EUA, a Microsoft passou a incentivar as idéias dos funcionários e estimular o espírito empreendedor. Com isso, deixou de perder talentos que saíam para abrir negócios próprios.

"Para ter sucesso, a empresa precisa permitir que seus funcionários também se realizem e obtenham o próprio sucesso", analisa Schwenkow. Com isso, elas conseguem manter os melhores talentos dentro de casa e ainda se beneficiar de idéias que poderão agregar valor ao negócio. Mesmo quando os projetos pessoais fracassam, o funcionário aprende e cresce. Daí a necessidade de também não retaliar o profissional em casos de resultados negativos.

Por conta desses fatores, oferecer tempo livre para projetos pessoais transformou-se em uma forte tendência já aplicada em grandes corporações como o Google, a 3M e a consultoria McKinsey. Na gigante da internet, os funcionários têm 20% do tempo livre, o equivalente a um dia por semana, para trabalhar nos projetos que bem desejarem. Foi graças a esta gestão moderna que produtos de sucesso do Google, como o Orkut e o Gmail, nasceram.

Em desuso por um tempo, o sabático- afastamento temporário de um executivo para reflexão ou

aprofundamento nos estudos e projetos pessoais- também retorna com força total ao universo corporativo. Segundo Schwenkow, empresas como a consultoria McKinsey da Europa têm dado de três a 12 meses para que seus principais funcionários se dediquem a projetos pessoais, passem um período em retiro com monges budistas ou se especializem em alguma área de estudo.

Em outras empresas como a Lexmark, fabricante americana de impressoras, a estratégia adotada pelo presidente da filial brasileira, Leonel da Costa, foi a de dar um dia de folga por mês aos diretores. "Como eles têm alta responsabilidade e trabalham sob pressão, acho importante terem um dia para fazerem o que bem quiserem, seja para dormir até tarde ou ir visitar a mãe", defende Costa.

As empresas visionárias acreditam que a filosofia do tempo livre tira o funcionário da rotina, incentivando-o a viver momentos fora da corporação que podem contribuir para o desenvolvimento da criatividade e inovação. Com isso, ainda se beneficiam de projetos pessoais que poderão se transformar em corporativos. Esta filosofia, no entanto, ainda não chegou ao RH da maioria das empresas do mundo. Mas chegará, principalmente naquelas que vivem da inovação e da criatividade. Até negócios minúsculos começam a caminhar pela mesma vertente, como faz a LiveMedia Comunicação Digital, empresa nascida no Pólo de Tecnologia de Campinas.

O privilégio, no entanto, não é voltado a todos os funcionários e áreas. Na 3M, companhia que aplica mundialmente esta gestão moderna, o benefício contempla profissionais das áreas técnicas- todos eles, dos mais jovens aos mais experientes, podem dedicar 15% do tempo a projetos próprios. Isso inclui desde uma especialização, mestrado ou doutorado até o desenvolvimento de um produto.

"Esta filosofia dos 15% é usada para os profissionais darem vazão à sua criatividade", afirma Marcelo Tambascia, gerente do grupo técnico do mercado industrial da 3M. Ele mesmo usou o tempo livre para fazer um curso de 18 meses de extensão universitária em gestão de inovação tecnológica na Unicamp, com 80% do valor bancados pela 3M.

Os projetos pessoais são acompanhados da oferta de toda uma infra-estrutura e suporte aos funcionários. A 3M tem dois centros técnicos no Brasil que podem ser usados para este fim. Mesmo quando o resultado do projeto não surte o efeito esperado, a empresa continua a apoiar seus profissionais a experimentarem novos desafios. Ela acredita que novos aprendizados ajudarão a evitar armadilhas em futuros projetos. Talvez isso explique seu baixo turnover- por volta de 2%.

Embora tenha recebido várias propostas ao longo dos 25 anos consecutivos de casa, José Humberto Lopes, químico avançado de desenvolvimento, diz que a liberdade que tem na 3M para se dedicar a projetos pessoais é impagável. "Com a filosofia dos 15%, todo dia chego na empresa como se fosse o meu primeiro dia de trabalho. A motivação de poder pensar fora da caixa é muito motivadora."

Foi assim que, durante uma visita a um cliente, Lopes observou uma necessidade específica do mercado de mineração. Embora não fosse sua área, resolveu usar os 15% de tempo livre para desenvolver um produto para reparo de correias das transportadoras de minérios.

Depois de um ano de desenvolvimento, protótipos e testes no laboratório da companhia em Ribeirão Preto (SP), Lopes desenvolveu uma resina que reduz o tempo de reparo das correias de 24 horas para quatro horas. A idéia transformou-se numa patente mundial da 3M, hoje exportada para a Polônia, Rússia, Venezuela, México e Canadá. Só em 2007, 19 dos 60 registros de invenção da 3M, estágio anterior ao registro de patente, foram obtidos graças à filosofia dos 15%.

Lopes aproveitou ainda para fazer viagens de 500 quilômetros para mineradoras, bancadas pela 3M, com o intuito de realizar pesquisas para o projeto. Além da motivação, este tipo de ação ajuda no desenvolvimento do plano de carreira, com o consecutivo aumento salarial no médio e longo prazo.