



O FUTURO DO TRABALHO

Saturação e sucesso

OLÍVIA

UM PARADIGMA DO NOSSO TEMPO

Os últimos dois anos nos ensinaram a redefinir os valores que guiam nossa vida privada e profissional. Objetivos que acreditávamos serem permanentes viram-se desafiados pelo reajuste global que desarticulou nossa rotina de vida. Nesta série de artigos que reunimos com o título “The Future Of Work, by Olivia”, propomos uma reflexão sobre como entender o presente que nos desafia como pessoas, líderes e organizações. Essa é uma iniciativa para repensarmos juntos a rotina do trabalho, o descanso e – como última consequência – o sucesso diante do novo cenário que marca a volta ao escritório depois do nosso tempo entre as telas.



Por Paula de Caro
Sócia da OLÍVIA e especialista
em Cultura Organizacional



CAPÍTULO I

A CRIPTONITA ESPERA ATRÁS DO PRÓXIMO CLICK

Os novos formatos de trabalho redefinem a zona de influência de nossas organizações. Como líderes, nós devemos apoiar nossas equipes no momento de transitar na tensão gerada pela mudança. O remédio é tão simples quanto antigo.

O Super-Homem não seria Super-Homem se não tivesse também uma fraqueza: a criptonita. O cristal esverdeado é o único elemento do universo capaz de roubar-lhe todas as suas forças. Mas a Criptonita também é o que o transforma em super-herói por excelência: um ser humano que, superando sua fraqueza, torna-se forte. Nestes dias, todos somos um pouco “super.” Estamos em todas as partes ao mesmo tempo: respondemos mensagens enquanto atendemos ligações; participamos de reuniões enquanto preparamos o almoço de nossos filhos; passeamos com nossos animais de estimação enquanto conversamos com nosso chefe; nos fins de semana, aproveitamos para concluir os e-mails acumulados enquanto vemos um filme que havia sido combinado com nosso companheiro (a); e, no supermercado, quando estamos esperando na fila para pagar, armamos um draft da apresentação para a próxima semana.

Como nunca antes, o âmbito profissional se mistura com o mais íntimo da nossa vida privada. No afã de cumprir com os papéis que ambos os mundos nos exigem, nos condenamos a viver em um estado mental de superprodução constante, assimilando e processando durante 24 horas, 7 dias por semana. O resultado é: cansaço, desapego e isso que a neurociência define como “**saturação cognitiva**” que, no pior dos casos, pode nos levar a uma ansiedade crônica ou a uma depressão. Definitivamente, a saturação cognitiva não é nada mais que a criptonita do ser humano. E, hoje, está mais próximo de nós que nunca.

71%

dos trabalhadores do conhecimento, de oito países, foram vítimas de burnout no último ano, segundo dados revelados pela companhia de tecnologia Asana, em pesquisa realizada entre 13.000 pessoas de diversas regiões.

40%

de la fuerza laboral global proyecta cambiar de trabajo en este año, de acuerdo a datos relevados por un estudio realizado por Microsoft entre 30.000 consultados en 31 países.

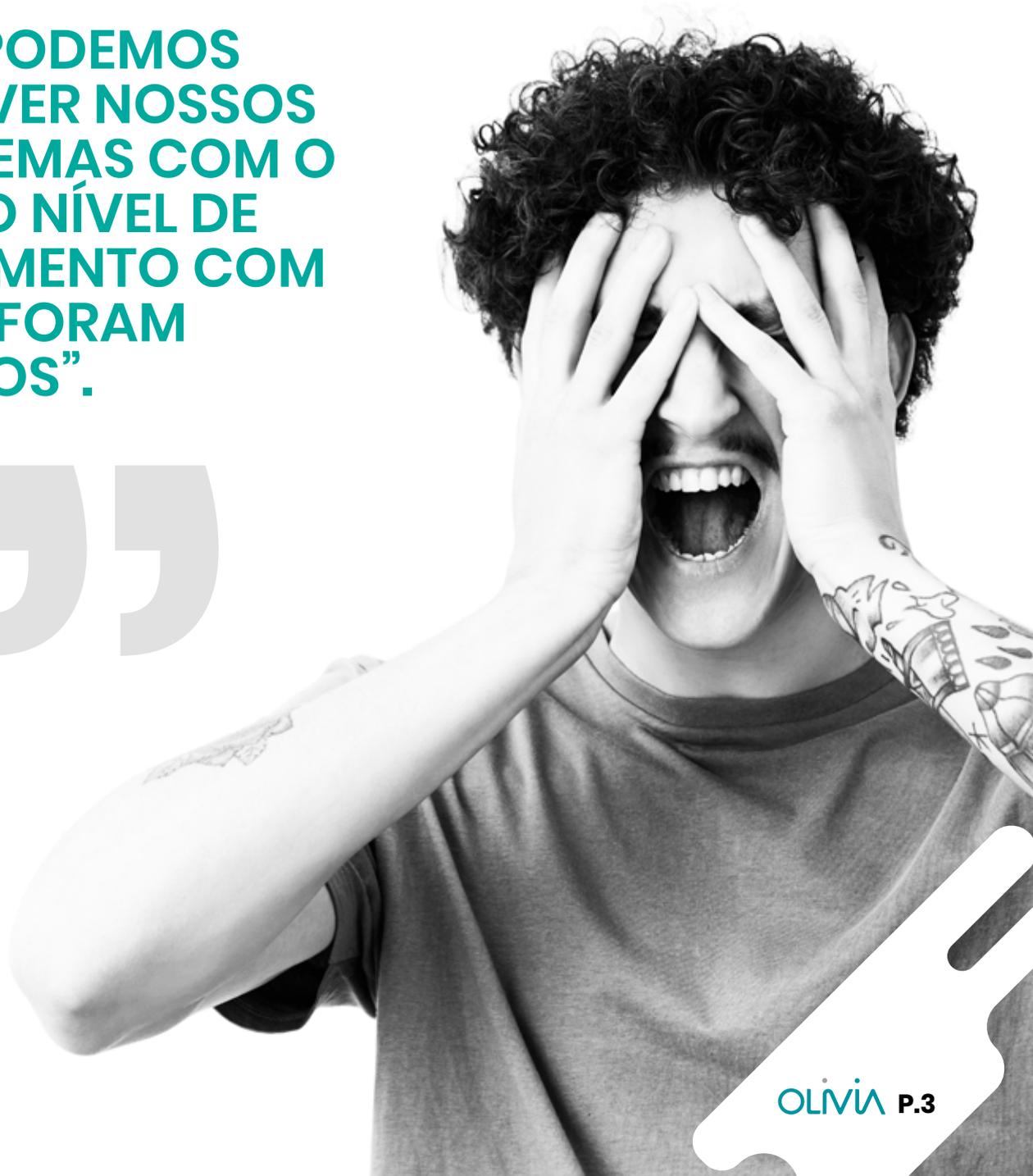
APRENDAMOS DE EINSTEIN

Para entender o quão nociva é esta “criptonita”, devemos saber que o **preço cobrado pela saturação cognitiva é a perda da energia**. Ao contrário de uma máquina, que pode processar dados diversas vezes com igual nível de eficiência, quanto maior for o volume de informações que quisermos processar, nós, seres humanos, teremos que investir muito mais energia para conseguir realizar essa tarefa.

Nosso sistema cerebral tem somente uma capacidade finita de processamento neuronal. Uma vez alcançado seu limite, começa a apagar-se e requer tempo para voltar a poder incrementar sua potência. **Se não nos dermos esse espaço para desconectar, nosso cérebro nos levará a transitar nosso dia em um estado de urgência constante**. Já dizia Albert Einstein:

“NÃO PODEMOS
RESOLVER NOSSOS
PROBLEMAS COM O
MESMO NÍVEL DE
PENSAMENTO COM
O QUE FORAM
CRIADOS”.

”



Um exemplo muito recente é o da melhor ginasta do mundo, Simone Biles. A estadunidense se retirou de maneira repentina dos Jogos Olímpicos de Tóquio, da disputa por equipes.

“DEVO PRESERVAR MINHA SAÚDE MENTAL TANTO QUANTO A SAÚDE DO MEU CORPO”

explicou sua decisão, que a privou de marcar um novo recorde. Sua saída de cena do maior cenário esportivo do mundo, gerou uma onda de adesões que expôs o quanto é amplo o dano desse fenômeno, e quantos esportistas sofrem isso. O jogador de basquete espanhol Alex Abrines resumiu dizendo: **“O cérebro é um músculo, devemos tratá-lo”**.

Hoje, nossas organizações transitam num misto de experiências de urgências e de desapegos a cada dia. Embora a incerteza que as nutrem não seja nova, as transformações em nossa dinâmica de trabalho foram disparadas pela pandemia. Essa mistura potencializou o **desencontro entre nossa saúde mental e o contexto que marca o século 21**, o qual o entomólogo e biólogo Osborne Wilson soube resumir: “O problema que temos hoje é que funcionamos com base em emoções que ficaram no Paleolítico (Idade da Pedra) e no marco de instituições criadas na Idade Média; e temos acesso à tecnologia que nos dá poderes divinos”. Como líderes de nossas organizações, dependemos de saber acompanhar nossas equipes a transitarem por essa experiência onde se vejam obrigados a uma dinâmica de trabalho que se aproxima da saturação cognitiva constante. A boa notícia é que contamos com uma ferramenta poderosa e tão antiga como a humanidade para fazê-lo.

MENOS TAREFA, MAIS BANHO

Em seu trabalho *The Aha! Moment: The Cognitive Neuroscience of Insight*, o investigador estadunidense John Kounios, da Universidad de Drexel, nos lembra que, como humanos, utilizamos dois mecanismos para a resolução de problemas: por análise, de maneira consciente e metódica, ou por inspiração, de forma repentina e inesperada. É essa última a que devemos potencializar para sermos mais produtivos, inovadores e – é importante destacar – mais felizes. Alguns chamam **“insight”**, outros chamam momentos **“Eureka”**, e outros até mesmo de **“inovação no chuveiro”**.

Os **insights** dependem de quatro condições básicas para que possam ser gerados:

Quietude mental

Um insight geralmente é uma lembrança esquecida, ou uma combinação de lembranças, e envolve somente um pequeno número de neurônios conversando entre eles. Por isso, tendemos a descobrir os insights quando a atividade cerebral está baixa. Geralmente, emergem quando estamos fazendo algo repetitivo ou quando nos sentimos relaxados.

Olhar introspectivo

Os insights têm mais probabilidade de ocorrer quando estamos refletindo sobre pensamentos mais profundos sem prestar muita atenção ao mundo exterior. É deixar que a mente “vá passear”, assim como sonharmos acordados.

Ligeiramente felizes

As pesquisas do neurocientista Mark Beeman evidenciam que quando estamos felizes, temos mais possibilidades de detectar um maior leque de informações, enquanto que, quando nos sentimos ansiosos, tendemos a ter uma visão de túnel. Então, o estado do cérebro para gerar insights deve levar a nos sentirmos abertos, curiosos e interessados no assunto.

Distância del problema

Se queremos insights, temos que deixar de pensar no problema. O psicólogo Stellan Ohlsson desenvolveu a “teoria da inibição”: precisamos inibir as soluções erradas para poder identificar as corretas. Por isso, costumamos resolver insights enquanto fazemos outras coisas como caminhar, tomar banho ou dirigir. O que ocorre é que nossos recursos de processamentos inconscientes são mais poderosos do que os conscientes.

Como líderes, temos o poder para gerar essas condições em nosso dia a dia. Conseguir isso é imprescindível para que nosso cérebro possa tomar distância, organizar-se e, assim, oxigenar-se. Porque essa oxigenação é o que gera, definitivamente, o entusiasmo e o bem-estar de nossas equipes. E especialmente em momentos como o atual, quando tudo é mudança, incerteza e instabilidade. Porque o valor radicado por estes momentos de insight consegue gerar em nós soluções diferentes do nosso raciocínio linear tradicional e, por isso, criam uma aprendizagem duradoura. Ao mesmo tempo, esses insights

nutrem nosso compromisso e bem-estar ao aportar uma ideia própria. Nos fazem, deste modo, participantes da mudança que buscamos, e não suas vítimas.

Em outras palavras, a gestão efetiva da energia nos permitirá evitar a criptonita deste novo mundo onde estamos aterrissando. Essa efetividade depende de um fator decisivo que analisaremos no próximo capítulo. Porque só em conjunto, as organizações e todos nós, poderemos aproveitar o verdadeiro poder que emana dos insights gerados. Juntos, nos permitirão voltar a ser quem verdadeiramente somos: super-heróis.

CAPÍTULO 2

O SUCESSO E A CULPA JÁ NÃO ESTÃO ASSOCIADOS

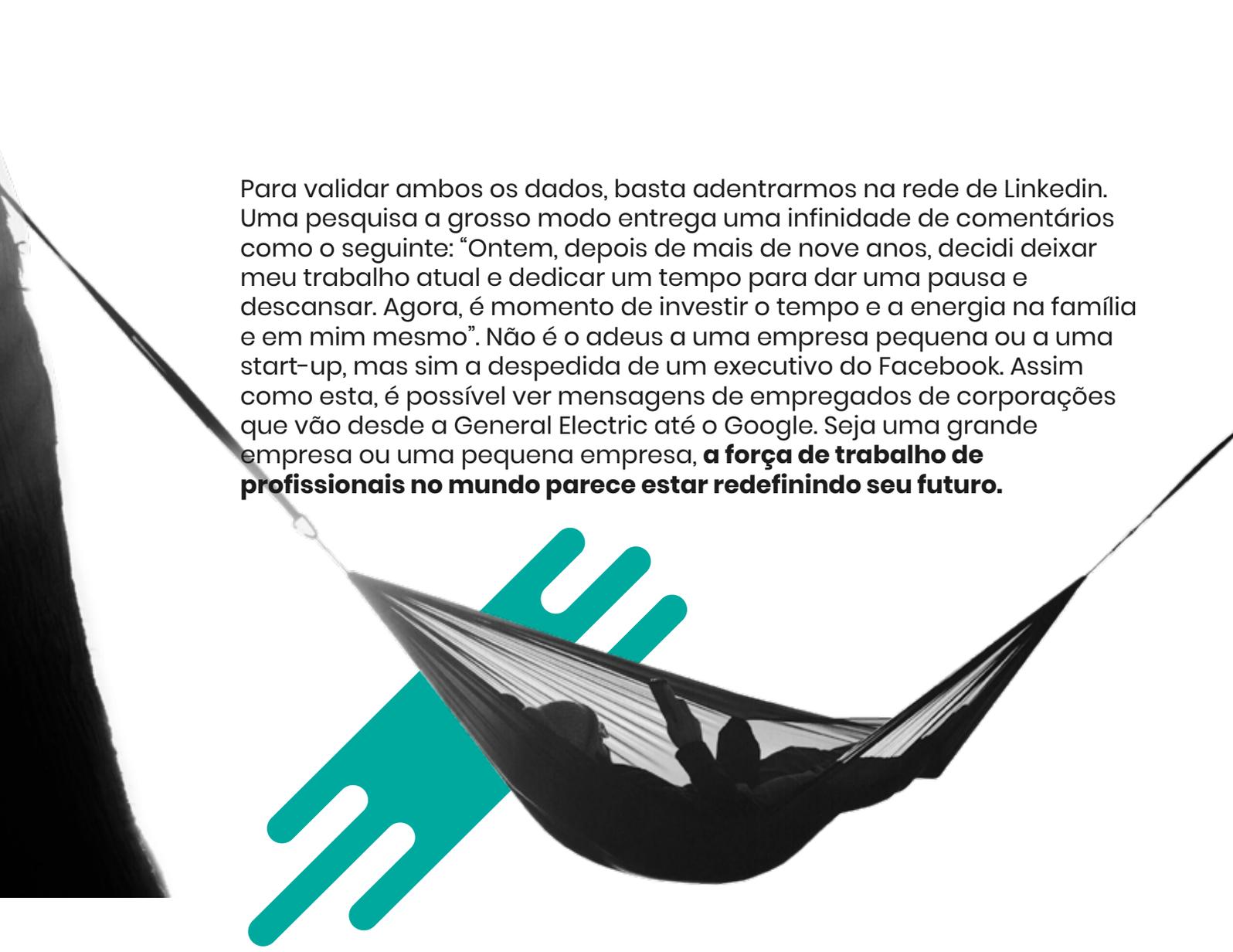
O fator que nos motiva mudou de equação. Não somente por suas formas e modelos, mas também pelo que representa, impulsionando cada vez mais pessoas a questionarem sua razão de ser. Como líderes, estamos obrigados a nos darmos conta se queremos continuar a estarmos atuais com nossas organizações.

“Não sei por que, mas é a primeira vez em minha vida que não tenho medo de abandonar o trabalho e buscar outras opções”. Com este comentário, minha amiga Marta me informava, há umas semanas atrás, que acabava de pedir demissão de seu posto com carteira assinada em um dos maiores grupos de comunicação da América Latina. Havia trabalhado lá por mais de 15 anos. Era reconhecida dentro e fora da empresa como uma das profissionais mais confiáveis lá dentro. No entanto, para ela, havia chegado o momento de mudar drasticamente. Apesar da pandemia, apesar de tudo. E o interessante é que Marta não está sozinha, e faz parte de um movimento global.

Como antecipávamos no primeiro capítulo, uma pesquisa representativa realizada pela Microsoft com 30.000 entrevistados, em 31 países, em março deste ano, revela que 40% da força de trabalho está pensando em deixar seu emprego atual.

53%

Somente nos EUA, 53% dos trabalhadores admite que, se tivesse a oportunidade de voltar a capacitar-se, buscaria um trabalho em uma nova indústria – de acordo com uma pesquisa da seguradora Prudential.



Para validar ambos os dados, basta adentrarmos na rede de LinkedIn. Uma pesquisa a grosso modo entrega uma infinidade de comentários como o seguinte: “Ontem, depois de mais de nove anos, decidi deixar meu trabalho atual e dedicar um tempo para dar uma pausa e descansar. Agora, é momento de investir o tempo e a energia na família e em mim mesmo”. Não é o adeus a uma empresa pequena ou a uma start-up, mas sim a despedida de um executivo do Facebook. Assim como esta, é possível ver mensagens de empregados de corporações que vão desde a General Electric até o Google. Seja uma grande empresa ou uma pequena empresa, **a força de trabalho de profissionais no mundo parece estar redefinindo seu futuro.**

UMA NOVA ECONOMIA DESPERTA

Esta tendência pode ser denominada “O Grande Despertar (The Great Awakening)”, em referência aos movimentos que, ao longo dos séculos 18 e 19, levaram diferentes gerações de pessoas nos EUA, e também na Europa, a refletirem sobre seus status quo. A partir de um lugar filosófico e religioso, seus seguidores questionavam a razão de focar a vida unicamente em gerar riqueza, poder e prestígio. Em seu lugar, incentivavam a promover valores que nutrissem a convivência e a compaixão em nossa vida, seguindo a virtude da “piedade”. Em seu sentido mais clássico, esse conceito ensina a seguir os ideais de uma vida que respeite a família e a humildade.

No ano passado, atrás dessa ideia, se começou, inclusive, a gerar um modelo econômico e profissional que responde ao acrônimo de **YOLO** (“**You Only Live Once**”, por suas siglas em inglês). Os bancos e o setor farmacêutico são duas indústrias que evidenciam isso como poucos. Acostumados a reter seus talentos por meio de generosos pacotes de benefícios, hoje estão sendo desafiados pela adrenalina de um “novo começo”, e a economia que significou por quase dois anos não poder

gastar como estávamos acostumados. **“Para um número crescente de pessoas com poder econômico e habilidades valorizadas, a ansiedade e a angústia do último ano foram substituídas por um novo tipo de intrepidez profissional”**, resumiu o The New York Times em uma de suas últimas edições.

Embora o burnout não seja um fenômeno novo – como o destacamos também no primeiro artigo do **The Future Of Work Series by Olivia** –, mas sim algo que atravessa nossa vida profissional há várias décadas, a rotina de trabalho gerada pelo mundo pós COVID-19, entre incontáveis reuniões virtuais intermináveis e a incerteza que o rodeia, aumentou seu impacto.

“O TRABALHO REPRESENTA UMA GRANDE PARTE DE QUEM SOMOS. NO ENTANTO, DURANTE A PANDEMIA, NOSSO SENTIDO DE IDENTIDADE PASSOU POR UMA MUDANÇA”

As pessoas passaram mais tempo com suas famílias e seres queridos e tiveram mais tempo para pensar em outras formas de vida e de trabalho, de projetos distantes de seu emprego atual”, define Anthony Klotz, professor adjunto em Management na Escola de Negócios May, da Universidad A&M, no Texas.

“É muito provável que muitos já não se definam tanto pelo trabalho que têm. E também não sintam mais uma conexão tão forte como antes com seu empregador”.

Hoje, à medida que o mundo começa a levantar o olhar para o futuro graças às vacinas, as intenções de refletir nosso modelo de vida se transformam em realidade. Com isso, chega uma mudança de paradigma que, para nós, como líderes de organizações, promete ser decisivo: **a redefinição do sucesso.**

O QUE É O “SUCESSO”

O Grande Despertar do século 21 questiona mais do que nunca o que é o sucesso e o que estamos dispostos a investir para alcançá-lo. Quando tantas partes de nossas vidas foram desconectadas do mundo exterior, como na pandemia, também nos distanciamos da definição que o mundo dava ao sucesso.

Por isso, e tal como podemos ver por meio do LinkedIn, hoje, cada vez mais pessoas descobrem que definir-se pelo seu CV e por uma ideia de sucesso associada unicamente ao dinheiro e status não é sustentável

A crua experiência dos últimos dois anos levou as pessoas a buscarem uma definição diferente do que é o sucesso, ou seja, que realmente lhe dá sentido. E, nesse caminho, é cada vez mais evidente que vamos rumo a uma redefinição que soma (ou prioriza) a saúde, a liberdade e o

bem-estar, que inclui a resiliência e a conexão com nossa paz interior e o desfrute. A meta é, então, buscar um sucesso com sentido, intrínseco e sustentável.

Como líderes de organizações, este é um momento que pode definir o futuro de nossas empresas. Lembremos que, na economia do século 21, **o talento** – muito mais que o capital – é o verdadeiro diferencial. Com isso, somamos a nova agilidade que a pandemia nos trouxe: aprendemos como indivíduos – e como empresas – que **a presença física não é mais uma condição si ne qua non para sermos produtivos**. O Grande Despertar agora agrega um mindset que exige saber satisfazer esse talento com sua nova definição de sucesso. Mas não somente por razões de retenção, e sim, justamente, por razões de produtividade.

Porque **a parte fundamental “desse novo sucesso” é o descanso**. Em uma era que promete ser definida pela competitividade das ideias propostas por nossas empresas, o frescor, a novidade e o compromisso delas já é determinante. Saber gerar o campo do cultivo exige incorporar práticas de bem-estar de forma orgânica em nosso trabalho e em nossa vida.

Aqui não me refiro simplesmente a aumentar nossos lugares de recreação nos escritórios. Não se trata de aumentar a quantidade de mesas de ping-pong, after hours ou aulas de meditação. O novo sucesso exige repensar os espaços de descanso que até hoje se concebiam como a recompensa que recebemos por trabalhar duro e nos esforçarmos.

“O NOVO SUCESSO EXIGE RECONHECER A POSSIBILIDADE DE NOS ‘RECARREGARMOS’ ORGANICAMENTE, COMO O VEÍCULO QUE NOS HABILITA A MOSTRARMOS NOSSA MELHOR VERSÃO MAIS PRODUTIVA E CRIATIVA.”



E o mais importante: **o novo sucesso exige ajudarmos nossas equipes** – e a nós mesmos – **a eliminar o fator “culpa” da equação**. Estamos nos dando conta do engano de que o burnout é o preço a se pagar para alcançar o sucesso.

Estamos despertando diante da possibilidade de vivermos vidas que nos permitam conectar-nos com nós mesmos e alimentarmos o equilíbrio e a resiliência. Estamos acordando para o fato de que o sucesso de todos depende de que nós saibamos pensar muito além do próximo click. E, como líderes, estamos desafiados a redefinir justamente essa próxima dimensão.



OLÍVIA

Uma Consultora Internacional

Especialista em impulsionar processos de transformação nas organizações, não importa onde estejam.

Acompanhamos nossos clientes no desafio de transformar sua cultura, avançar em seus processos de digitalização e desenvolver um DNA inovador.



www.olivia-global.com

A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA