

O mito do gerente ocupado

por Thomaz Wood Jr. em cartacapital.com.br



Quatro décadas de estudos científicos demonstram: de muita agitação e pouco trabalho efetivo é feito o dia a dia do executivo

Tome-se a agenda de um executivo ou executiva de alto escalão. Será fácil constatar a frenética sucessão de reuniões, encontros, compromissos e viagens. As maratonas diárias começam cedo e terminam tarde. Frequentemente, até mesmo as “pontas” do dia são amarradas com cafés da manhã e jantares de negócios. A vida social, a família e a saúde sofrem. A pressão constante por resultados e a rotina estressante vitimam corações e mentes.

Observe-se o quadro no meio da pirâmide. Constatar-se-á um retrato semelhante: metas a cumprir, incêndios a apagar e longas jornadas de trabalho. O caos do topo reflete-se e amplifica-se no meio e também na base da pirâmide. Repete-se também o refrão de explicações: competição acirrada, instabilidade no mercado e pressões por resultados.

Mas o que tanto ocupa a agenda executiva? Haverá tanto trabalho a ser feito? Quatro décadas de pesquisas sobre a natureza do trabalho executivo sugerem que essa incrível agitação pode ser resultado de uma mistura de incapacidade, indisciplina e faz de conta.

Em 1975, Henry Mintzberg publicou na *Harvard Business Review* um texto seminal sobre o trabalho executivo. O conhecido pesquisador conseguiu separar mitos (o que os executivos aparentam fazer) e fatos (a realidade de trabalho cotidiano). Primeiro, os executivos são vistos como planejadores disciplinados, mas a pesquisa mostrou que eles frequentemente evitam a reflexão e privilegiam a ação. Segundo, os executivos são percebidos como seres distantes das maçantes rotinas da empresa, mas a investigação revelou que, ao contrário, eles dedicam parte considerável do tempo a alimentar a burocracia corporativa. Terceiro, os executivos são vistos como tomadores racionais de decisão, mas demonstrou-se

que muitas decisões são tomadas em encontros informais, sem o apoio de informações confiáveis e de análises estruturadas.

Nos anos 1980 e 1990, novas investigações conduzidas por diferentes pesquisadores exploraram a dimensão cerimonial da ação dos executivos. Por serem vistos como homens e mulheres de ação, eles e elas tendem a agir antes e justificar depois. Frequentemente identificam problemas, ameaças e oportunidades *a posteriori*, para justificar medidas já definidas ou ações realizadas. Além disso, dedicam parte considerável de seu tempo a alimentar cerimônias para reforçar e consolidar sua posição e suas decisões.

No início dos anos 2000, os pesquisadores Heike Bruch e Sumantra Ghoshal revelaram, em artigo de grande repercussão, os resultados de dez anos de pesquisa com executivos de grandes empresas. Seguiram o espírito e o tom dos trabalhos anteriores. De executivos, afirmavam os autores, o que mais se escuta é o tempo ser o seu recurso mais escasso. Cada minuto é investido em questões importantes, estratégicas. Na prática, o que se vê é diferente: eles (e elas) correm de reunião em reunião, verificam e-mails compulsivamente e não se separam de seu smartphone.

A pesquisa de Bruch e Ghoshal revelou que 90% dos executivos gastam parte considerável do tempo em atividades improdutivas. Os autores dividiram os executivos observados em quatro grupos: os procrastinadores, os desengajados, os distraídos e, finalmente, os objetivos (os 10% que são de fato efetivos). Os procrastinadores cumprem suas rotinas, frequentam reuniões e elaboram relatórios, porém são inseguros e raramente tomam iniciativas. Os desengajados têm foco, mas não têm energia. Preferem negar os problemas a tomar as medidas necessárias para resolvê-los. Os distraídos são bem-intencionados, porém confundem movimentação frenética com ação focada e construtiva. Sobram os executivos objetivos, com senso de propósito e energia para aproveitar oportunidades e vencer dificuldades.

Somem-se os três primeiros grupos e teremos uma massa difícil de ser vencida pelos 10% restantes. Os resultados podem ser assustadores, porém não devem surpreender. Quem observar com olhar atento e crítico o ambiente de trabalho de qualquer organização provavelmente se deparará com muita agitação e pouco trabalho. O dia de trabalho começa cedo e termina tarde, mas pouco trabalho realmente útil, bem direcionado e produtivo é realizado. A conta da incompetência é alta e amplamente socializada.