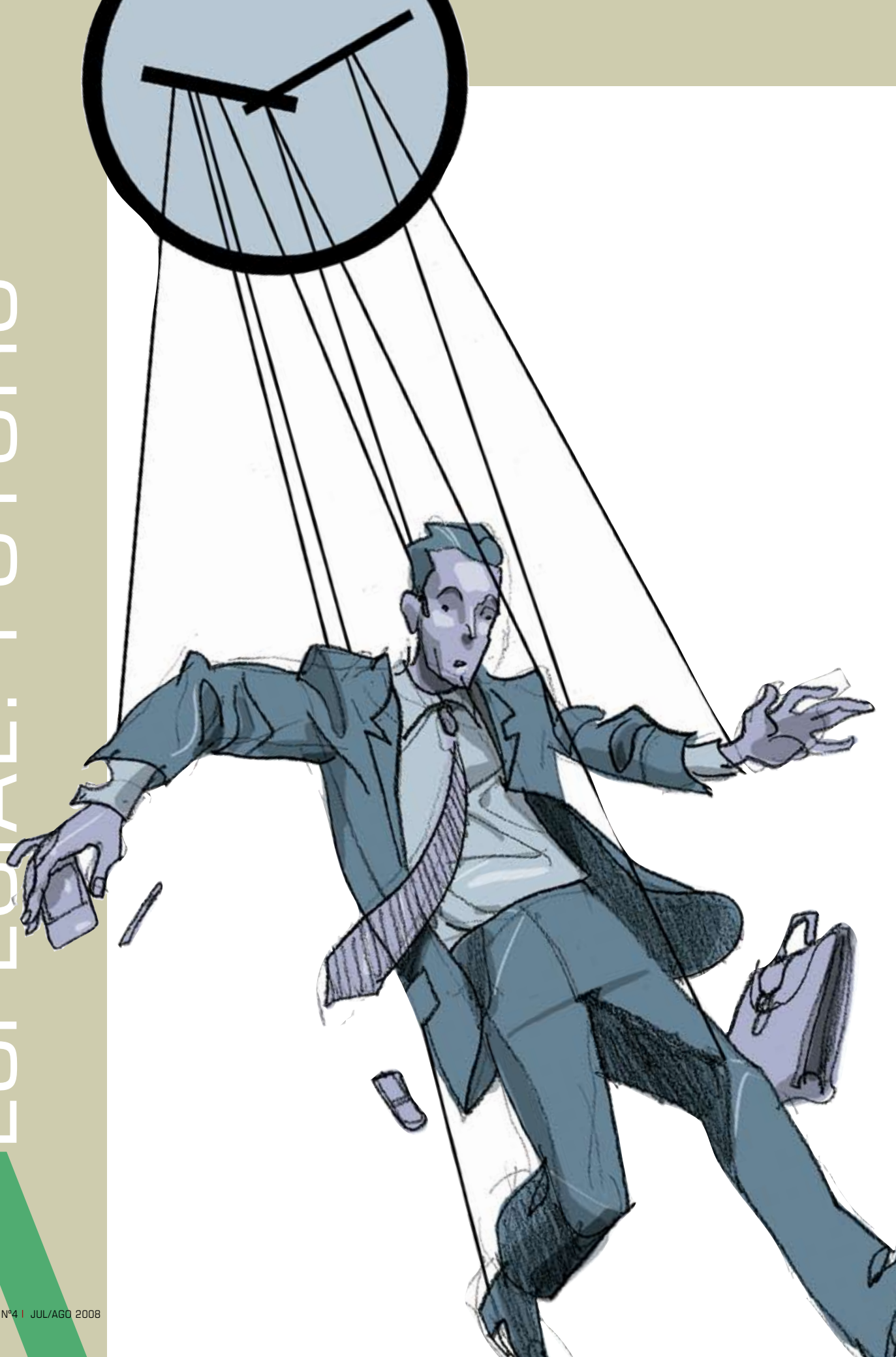


ESPECIAL: FUTURO



VIDA DE EXECUTIVO

A principal diferença entre os executivos de hoje e os de um século atrás é que agora eles têm de trabalhar em um ambiente de intensa aceleração do tempo, decorrente da disseminação das novas tecnologias de comunicação em escala global

POR MARIA JOSE TONELLI

Ainda está escuro quando o vice-presidente da MVM Corporation sai da garagem de seu prédio rumo ao Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Ele precisa pegar o primeiro voo rumo a Brasília para estar presente numa negociação pela manhã, almoçar com o cliente e voltar a tempo de uma reunião marcada para às 17h00.

Deixa seu carro no estacionamento do aeroporto e, enquanto espera a chamada de seu voo, responde rapidamente a alguns *e-mails* no seu BlackBerry, especialmente os que ficaram pendentes na noite anterior. Subitamente lembra-se de que hoje é seu aniversário de casamento! Na correria para não perder o voo, nem falou com sua mulher. De imediato, manda um *e-mail* para que sua secretária providencie flores para a ocasião.

Entra então automaticamente na fila para o

embarque, pensando no roteiro de sua estada em Brasília, quando, de repente, tem uma idéia para conduzir a reunião no final do dia. Mentalmente traça as ações e conversações necessárias para que tal idéia progrida. Já no avião, abre rapidamente seu *notebook* para trabalhar no relatório solicitado pela presidência.

Tudo corre conforme o previsto, e, de volta ao seu carro, no caminho do aeroporto à empresa, ele faz algumas ligações para as pessoas da companhia. Chega ao escritório precisamente a tempo para sua reunião. Às 18h30 recebe sua secretária para despachar questões urgentes e às 19h00 volta para seu micro para finalizar o relatório, que precisa ser enviado ainda no mesmo dia. Antes de fechar o computador, responde a mais alguns *e-mails*; sai do escritório por volta

A colonização do tempo significa que hoje todos estão submetidos ao tempo do relógio. Qualquer desvio é considerado como preguiça ou ineficiência

das 20h00 e enfrenta o trânsito pesado da cidade de São Paulo para tentar chegar em casa a tempo de jantar com a família. Depois do jantar ainda é necessário examinar alguns documentos para poder começar o dia seguinte informado.

OBJETO DE ESTUDO. A descrição acima seria típica de um gestor do século XXI, ou o trabalho dos executivos sempre foi assim? Ouvimos que o processo de globalização alterou profundamente as atividades desse profissional. Será mesmo verdade?

Em 1938, um dos primeiros estudiosos do trabalho dos executivos, Chester Barnard, disse que suas principais funções incluíam a promoção do sistema de comunicação com a organização informal; a garantia dos esforços individuais e do sistema de recursos humanos para motivar as pessoas; e formular e definir os objetivos da organização.

As pesquisas que se seguiram nos anos 1950 e 1960 mostraram que os executivos raramente trabalham sozinhos e que participam intensamente de redes de relacionamentos, fundamentais para seu desempenho. A maior parte de seu tempo no trabalho é gasto com reuniões, telefonemas e outras atividades sociais. Além disso, os executivos têm uma alta carga de trabalho, levam trabalho para casa e tendem a continuar pensando em trabalho em seu tempo livre.

O clássico trabalho de Mintzberg nos anos 1970, por sua vez, mostrou que as atividades dos executivos caracterizam-se por brevidade e interrupções. Em outras palavras, pela fragmentação da atividade e do tempo. Superficialidade também é uma palavra que descreve as atividades dos executivos, já que eles devem se ocupar de uma infinidade de tarefas em ritmo freqüentemente descontínuo. Apesar disso, os executivos também têm tarefas rotineiras e repetitivas, precisando ser, ao mesmo tempo, generalistas e especialistas.

CARACTERÍSTICAS RECENTES. Portanto, ritmo inexorável, descontinuidade, variedade, brevidade e improvisação são algumas das características que descrevem a vida executiva há quase um século. Aparentemente, nada mudou: parece que todas as atividades descritas anteriormente fazem parte do cotidiano do trabalho da vida de gestores. As pesquisas dos anos 1950 já falam em formação de redes, antes mesmo do surgimento da famosa palavra *network*, na moda a partir dos anos 1980 e 1990.

De fato, todas as atividades que caracterizam o trabalho do executivo são praticamente as

mesmas há quase um século, com uma diferença: à medida que ocorreu a disseminação das tecnologias de comunicação, a velocidade entre as trocas de informação aumentou tanto que o tempo ficou insuficiente para as respostas.

Em pesquisa realizada com altos executivos em São Paulo, encontramos que os gestores continuam, neste início de século XXI, realizando as mesmas atividades descritas para os executivos do século precedente. Porém, a principal mudança refere-se à sua experiência com o tempo. A partir da invenção do relógio e da unificação do tempo mundial (que ocorreu em 1925), o tempo pode agora ser representado por quatro aspectos, cada um deles com conseqüências específicas sobre o trabalho do executivo. São eles: coisificação, compressão, colonização e controle.

A REPRESENTAÇÃO CONTEMPORÂNEA. A coisificação do tempo refere-se à sua disponibilidade aos procedimentos de quantificação. Nessa perspectiva, o tempo pode ser mensurado e controlado em frações cada vez menores. Daí a expressão “tempo é dinheiro”, representando sua conversão em uma medida.

A compressão do tempo decorre do aspecto anterior, pois, na medida em que tempo é dinheiro, precisamos então fazê-lo render, aumentando o número de atividades a serem cumpridas em um mesmo período, eliminando tempos improdutivos. Como conseqüência, a velocidade torna-se um outro valor-chave.

A colonização do tempo significa que hoje todos estão submetidos ao tempo do relógio. Qualquer desvio é considerado como preguiça ou ineficiência. Nessa perspectiva, o tempo é resultado de uma construção social. Há um pouco mais de três séculos, as pessoas viviam de acordo com a temporalidade da natureza. Desconheciam essa dimensão temporal linear que é a expressa pelo relógio.

Finalmente, o último aspecto da representação atual do tempo é o controle, o qual permeia qualquer atividade de trabalho. A globalização tecnológica das últimas décadas apenas acelerou e intensificou o ritmo das atividades e das trocas, criando a falsa e perigosa impressão de que os gestores de todos os níveis hierárquicos podem ultrapassar seus próprios limites físicos e biológicos. Os gestores parecem viver sob o signo de um tempo simultâneo, já que o computador e a Internet permitem trocas em tempo real.

Parece que a vida dos executivos das grandes companhias está ficando cada vez mais difícil e menos glamorosa. Eles precisam executar uma diversidade de tarefas em prazos cada vez mais exíguos. Talvez o grande desafio de nossa época, em matéria de gestão, seja atenuar a intensa pressão vivenciada por esses atores no palco de nossas organizações. Por exemplo, mediante a incorporação efetiva dos programas de qualidade de vida na cultura da empresa e pela vigilância contínua para que o trabalho não invada, mais do que já vem fazendo, a vida pessoal dos profissionais. ✕