

História de Macacos

J. Roberto Whitaker Penteadó

Uma das coisas mais importantes que eu aprendi em matéria de management, foi num artigo publicado na Harvard Business Review na edição de novembro e dezembro do já distante ano de 1974 e assinado por William Oncken Jr. e Donald L. Wass. Trata-se de Management Time: Who's got the Monkey?

Pesquisando pela internet, descobri que este artigo é um dos dois reprints da revista mais requisitados em todos os tempos. Chequei, também, que Oncken e Wass eram o chairman e o CEO de uma empresa de consultoria texana. Oncken tornou-se autor de best-sellers sobre administração do tempo, morreu em 1988 e Wass desapareceu de vista.

Tenho a impressão de que - apesar da popularidade - essa quase-fábula sobre macaquinhos no trabalho nunca teve adequada rotação no Brasil. Foi pessimamente traduzida e editada numa coletânea da Editora Abril de 1977 - com o inexpressivo título de O Tempo na Administração: de Quem é o Problema? (para descobrir os macaquinhos, era preciso ler o texto) e reeditada pela Campus, no ano passado, como parte do livro Gerência de Alta Performance e com o título renovado para O tempo do Gerente: Quem paga o mico? Melhor, mas diminuiu o tamanho dos bichos.

A idéia básica é de que numa empresa, como um tipo de comunidade onde as pessoas recebem tarefas para desempenhar, elas poderiam ser comparadas a macacos invisíveis - ou incorpóreos - que se encarapitariam nas costas de quem pudesse cuidar deles. Cada funcionário teria, assim, um certo número de macacos para cuidar durante algum tempo, até que se tornassem adultos ou desaparecessem (fossem resolvidos) e pudessem receber novos macacos.

Numa empresa idealizada, os macacos seriam criados ou inventados pelos chefes, que os distribuiriam aos subordinados - e todos viveriam felizes. Só que, na realidade do dia-a-dia, haveria uma ampla redistribuição dos macacos entre os funcionários de mesmo nível e - pior - por parte dos subordinados que os devolveriam aos chefes!

Exemplo moderno: uma funcionária recebe a incumbência de coordenar um determinado evento e envia um e-mail com instruções a todas as pessoas que vão participar dele. Como ela não tem poderes de chefia, acaba de despachar o seu macaco - ou macacos - horizontalmente em todas as direções. Provavelmente morrerão todos por falta de cuidados. Outro exemplo, esse do artigo: o chefe encontra o funcionário no corredor e diz "bom dia". O funcionário aproveita e: - Sabe aquilo que o Sr. me pediu ontem? Temos um pequeno problema... Não tendo condições de resolver o problema do subordinado no corredor, o chefe volta para a sua sala - muitas vezes sem o saber - com o macaco encarapitado nas suas costas. É até possível que seja cobrado - no dia seguinte - pelo subordinado para que faça alguma coisa a respeito do macaco de quem julgava ter-se livrado.

Desde que li esse artigo, há uns 20 anos, tenho tomado enorme cuidado - nas empresas em que trabalho - para tentar perceber onde estão os macacos, quantos são e - muito especialmente - a quem pertencem.

Graças a isso, tenho feito muitas descobertas sociológicas. E mais: essa percepção administrativo-zoológica tem a extraordinária qualidade de reduzir todas as atividades de qualquer organização - por mais complexas que sejam - a uma única: a constante troca de costas, deliberada ou não, por esses macacos invisíveis. É interessante - e, às vezes, assustador.

PENTEADO, J. Roberto Whitaker. História de Macacos. **JRWP - J. Roberto Whitaker Penteadó**, Rio de Janeiro, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.jrwp.com.br/artigos/leartigo.asp?offset=315&ID=212>>. Acesso em: 17 set. 2009.