

O Trabalho dos Executivos: A Mudança que não Ocorreu

Autoria: Maria Jose Tonelli, Rafael Alcadipani

Resumo

A preocupação com o trabalho dos executivos tem chamado cada vez menos a atenção dos pesquisadores. Tal fato nos parece um contra-senso quando relembramos que eles desempenham papel fundamental nas organizações atuais e que o discurso que é difundido sobre mudanças organizacionais parece alterar substancialmente o seu trabalho. O objetivo deste artigo foi comparar o trabalho dos executivos na atualidade brasileira com estudos sobre o tema. Percebemos em nossas análises, que o trabalho dos executivos de nossa amostra se assemelha muito com os descritos pela literatura consagrada. Parece que nada mudou em relação aos estudos de Fayol (1916), Barnard (1938); Carlson (1951) e Mintzberg (1973). Eles continuam organizando, controlando e promovendo a cooperação nas organizações. Suas atividades são fragmentadas, intensas, superficiais. Além disso, notamos que há vários caminhos para desenvolvimento, principalmente investigar a diferença entre o trabalho desempenhado pelos executivos em empresas brasileiras e estrangeiras no país, questões relativas ao impacto de sua profissão na vida das suas famílias, aspectos relativos a controle e ideologia e influência do ensino de administração nas tarefas que desempenham no dia a dia.

Introdução

Apesar dos estudos sobre o trabalho dos executivos terem uma trajetória de quase um século, nos anos 90 a produção sobre o tema diminuiu significativamente em comparação com outras décadas. Conforme nos indica Barabel (2002), se levarmos em conta a publicação nos principais periódicos internacionais, teremos que nos anos 50 foram publicados 18 artigos sobre o tema; nos anos 60, 21 artigos; 15 artigos nos anos 70; 19 nos anos 80 e apenas 5 durante os anos 90. Ou seja, o interesse acadêmico pela questão parece estar diminuindo.

Esse fato pode ser um contra-senso se considerarmos que o trabalho dos executivos é muito importante nas sociedades complexas contemporâneas, onde as organizações desempenham um papel importante na sua regulação (Willmott, 1984) e os executivos representam, nos sistemas hierarquizados das organizações, um papel fundamental nos processos decisórios. Ademais, nunca se falou tanto em mudanças organizacionais como nos dias de hoje: as novas ferramentas gerenciais aparecem e desaparecem ao sabor da moda, as mudanças nas estruturas das organizações são freqüentes, as fusões e aquisições agitam o mercado desenhando novas organizações, a especialização flexível torna-se a regra, os mecanismos de controle assumem configurações mais subjetivas e subliminares. Na medida em que as mudanças organizacionais ficaram mais flagrantes, discussões sobre as novas competências exigidas dos executivos também ganharam destaque e proeminência, tanto mídia de negócios quanto nas discussões acadêmicas, ou seja, as mudanças organizacionais parecem ter gerado mudanças no trabalho desempenhado pelos executivos.

Frente a isso, cabe a pergunta: as mudanças organizacionais das últimas décadas alteraram o modo como diretores e *CEOs* trabalham? Com o objetivo de conhecer a realidade profissional deste grupo, principalmente no que diz respeito, ao uso do tempo, as funções exercidas e vida familiar, realizou-se uma pesquisa com 10 altos executivos em São Paulo. Este artigo apresenta e discute parte dos resultados dessa pesquisa. O seu objetivo é comparar o trabalho de executivos da cidade de São Paulo com os principais

estudos sobre o tema, a fim de verificar se o trabalho dos executivos é um objeto que ainda vale a pena ser estudado ou se os estudos consagrados sobre o tema já disseram tudo o que precisava ser dito. Para tanto, foi organizado da seguinte forma: na primeira parte, procede-se a uma revisão dos principais estudos sobre as funções dos executivos; na segunda parte, apresenta-se o trabalho de campo. Na terceira parte, os dados obtidos são comparados com os estudos clássicos desse campo. Por fim, faremos nossas conclusões e indicaremos algumas possibilidades de desenvolvimento.

1. O trabalho dos executivos

O primeiro estudo de destaque sobre as funções administrativas foi realizado por Henri Fayol. Fayol (1916) definiu as principais funções da administração com sendo: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. O sentido de planejar foi definido como examinar o futuro e desenhar um plano de ação; organizar significava construir estrutura material e humana do empreendimento; comandar era manter a atividade no pessoal e, coordenar, significava, para Fayol, reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços para assegurar que as atividades acontecessem de acordo com as regras estabelecidas e as ordens expressas. No que diz respeito ao comando do chefe, Fayol (1916) analisou que os chefes deveriam possuir responsabilidades, dentre as quais se destacam: ter um conhecimento profundo de seu pessoal, excluir os incapazes, conhecer bem os convênios e contratos de trabalho entre a empresa e seus agentes, dar o bom exemplo, fazer inspeções periódicas no corpo social da organização, reunir seus colaboradores em conferências para obter unidade de direção e convergência de esforços, não se deixar levar por detalhes e incentivar nas pessoas a atividade, a iniciativa e a devoção à organização. Trata-se de um texto prescritivo, como convinha à época, que marcava o início da profissão.

Outro importante estudo sobre executivos e suas atividades foi publicado em 1938, tornando-se um clássico, uma vez que, além de tratar da questão das funções dos executivos, apresenta também uma das mais difundidas definições do que é uma organização. Barnard (1966) aponta que o trabalho executivo é uma atividade especializada que mantém a organização em operação e as suas funções servem para manter um sistema de esforço cooperativo. Para ele, as funções dos executivos são de promover o sistema de comunicação com a organização informal, promover a garantia de esforços individuais e de um sistema de recursos humanos para motivar as pessoas, bem como formular e definir os propósitos e os objetivos da organização. O executivo também deve inculcar senso de propósito moral, tomar decisões e trabalhar com a organização informal.

O trabalho de Carlson (1951) mostrou, por meio de uma pesquisa com 10 gerentes, que eles possuem jornadas fragmentadas com comunicações verbais e trabalho frequentemente interrompido. Como método para seu estudo, Carlson (1951) observou as agendas dos gerentes e anotou suas atividades, a partir de categorias simples.

Após a revisão dos estudos que tratavam das funções e atividades dos executivos em sua época, Sayles (1964) discutiu as principais características do trabalho dos gestores: eles trabalham sozinhos somente em circunstâncias excepcionais, já que os bons gestores têm por papel fundamental delegar o trabalho para subordinados e propiciar as condições para que estes realizem suas tarefas. Além disso, na concepção do autor, o bom gestor gasta a maior parte do tempo de seu trabalho supervisionando seus subordinados, administra olhando somente para resultados e, para ser efetivo, o gestor deve possuir autoridade compatível com suas responsabilidades ao passo que as pessoas do *staff* não devem possuí-la. O autor, por meio de observação etnográfica com gerentes intermediários de uma empresa norte - americana de alta tecnologia, analisou que, no

dia a dia de seu trabalho, os gestores são vistos como os líderes, monitores e participantes do processo de trabalho. Além disso, destacou que o gerente está situado em uma rede de relações de dependência mútua e que seu objetivo é construir e manter um sistema recíproco de relações, rede esta de fundamental importância para seu desempenho.

Stewart (1967) também realizou um estudo relevante sobre as atividades dos executivos. Ele pesquisou durante quatro semanas como gerentes britânicos passam efetivamente seu tempo. Como método de trabalho, o autor empregou a análise das agendas dos gestores, a fim de categorizar onde e com quem os gerentes passam seu tempo. Suas conclusões dão conta de que os executivos passam aproximadamente metade de seu tempo em reuniões, ao telefone ou em outras atividades sociais.

Nesta mesma direção, Mintzberg (1973) realizou um dos estudos mais referenciados sobre o tema. Em seu livro, o autor procura discutir a natureza do trabalho dos gestores, tendo como foco a pergunta: o que os administradores fazem? A base de sua pesquisa é a observação direta, por cinco semanas, do cotidiano de cinco gerentes nas suas atividades de trabalho. Ele procurou anotar as atividades com precisão. Antes de descrever seus dados empíricos, analisou os principais estudos sobre os gestores, dividindo-os em 8 escolas. A primeira ele denomina de *escola clássica* que analisa o trabalho dos gestores em termos de um conjunto de funções; aqui se encontra como maior exemplo, Fayol. A segunda ele denomina de *escola do grande homem*. Esta escola destaca a biografia e autobiografia de pessoas tidas como grandes gestores, tais como Henry Ford, Sloan e outros. Ambas escolas tratam o gestor exclusivamente como um tomador de decisões. A terceira escola destacada por Mintzberg (1973) é a do *empreendedor*, que analisa o gestor como um ator racional que busca maximizar lucro. Esta escola descreve o gestor como um especificador de inovação. A quarta escola levantada por Mintzberg (1973) é a da *teoria da decisão* que volta sua atenção para o estudo das decisões não programadas, geralmente realizadas pelos gestores sêniores. A quinta escola é denominada por ele como a da *liderança efetiva*. Ela foca na questão e no papel de liderança dos gestores. A sexta é a *escola do poder* que analisa como o gestor utiliza o poder para conseguir o que deseja de colegas e subordinados. A sétima escola é a *comportamental* que procura estudar, como o próprio nome diz, o comportamento dos gestores e a oitava e última escola é a da *atividade do trabalho* que procura analisar sistematicamente as atividades dos gestores.

Após a descrição das escolas e com base em sua análise empírica, Mintzberg (1973) apresenta treze proposições sobre o trabalho dos gestores. De acordo com o autor, devido à natureza aberta do trabalho dos gestores, eles são compelidos a realizar uma grande quantidade de trabalho. Gestores seniores, em particular, não podem escapar de seu trabalho, pois levam muito trabalho para casa e durante seu tempo livre tendem a continuar pensando em trabalho. Em contraste com as atividades desempenhadas pelos não gestores, o trabalho dos gestores é caracterizado por fragmentação, variedade e brevidade e suas atividades são de curta duração. Há grande variedade nas atividades a serem realizadas e uma falta de continuidade entre elas. Assim, de forma geral, o trabalho dos gestores é fragmentado e as interrupções são lugar comum. Os próprios gestores parecem gostar da brevidade e da interrupção em seu trabalho. Eles preferem comunicações e trocas informais. A pressão do trabalho não os encoraja a desenvolver planificações mas os leva a uma adaptação às situações. Suas ferramentas de trabalho mais comuns são os contatos escritos e verbais, sendo nestes que os gestores usam a maior parte de seu tempo. Em geral, as pessoas acreditam que o trabalho dos gestores é desafiador e não rotineiro. Porém, todos os gestores possuem suas rotinas e tarefas ordinárias para serem desempenhadas, particularmente em movimentar sistemas de

informação e na manutenção e regulação dos sistemas organizacionais. Eles são ao mesmo tempo especialistas e generalistas. Dentro de suas organizações eles são generalistas na análise de tarefas e desempenho de funções, porém, como gestores eles são especialistas, pois seu trabalho envolve papéis e habilidades específicas. Mintzberg (1973) discute que muito pouco tem se pesquisado sobre esse tipo de trabalho. Como os gestores possuem e carregam informações, estas se transformam em suas principais fontes de poder. Conforme destaca Mintzberg (1973), *superficialidade* é uma palavra que poderia definir a principal ocupação destas pessoas, isto é, os gestores devem se ocupar de uma quantidade infundável de atividades, com pouco tempo para o aprofundamento nas tarefas. Como a natureza de seu trabalho é aberta, graças a sua responsabilidade pelo processamento de informação e realização de estratégia, o gestor é induzido a fazer uma grande quantidade de trabalho.

Além deste estudo clássico, Mintzberg publicou dois outros artigos importantes sobre o tema. Em 1990, o autor apresenta uma discussão sobre os fatos e os folclores que cercam a profissão. O primeiro folclore: “os executivos são planejadores sistemáticos e reflexivos”. De acordo com o autor, os executivos apenas respondem às pressões do trabalho; eles são mais orientados à ação e não gostam de atividades reflexivas. O segundo folclore: “os executivos não têm tarefas regulares”. Não só eles estão frequentemente engajados em atividades de rotina, como participam regularmente de cerimônias e obrigações costumeiras. Terceiro folclore: “os executivos agregam informações que são provenientes de sistemas formais de gerenciamento”. De acordo com Mintzberg (1990, p. 165), as comunicações orais predominam como ferramentas de informação, especialmente comentários, fofocas e especulações. De fato, diz o autor, são esses comentários que podem fornecer pistas para a identificação de problemas e oportunidades. Quarto folclore: “O *Management* é, ou está se tornando rapidamente, uma ciência e uma profissão”. Em oposição a essa idéia, o autor diz que qualquer observação do trabalho dos executivos derruba a afirmação de que os executivos praticam uma ciência. De fato, diz o autor, os executivos usam “julgamento” e “intuição”. Não há diferenças entre os executivos de hoje e os de um século atrás: apesar de computadores e novas tecnologias os executivos ainda usam os mesmos procedimentos nas tomadas de decisão.

Ainda de acordo com Mintzberg (1990), os executivos desempenham três papéis: interpessoais, informacionais e decisórios. Nos papéis interpessoais, os executivos participam de deveres e cerimônias de rotina que são importantes para o funcionamento da organização ainda que não envolvam decisões. De fato, aqui se coloca, de acordo com o autor, a função de líder (que, em geral, tem sido o papel mais pesquisado em estudos organizacionais); neste papel se coloca também a função de ligação: o executivo faz os contatos na cadeia de comando. No papel informacional, os executivos, por sua autoridade formal na organização, mantêm um status que lhes permitem acessar e processar informações, que, aliás, estão permanentemente buscando; além disso, por sua rede de contatos, o *CEO* acaba por se tornar o nervo central das organizações. O terceiro papel é o de *decisor*. As informações obtidas são usadas para tomada de decisão e os executivos, neste sentido, transformam-se em empreendedores e supervisores de projetos, onde alocam recursos. Além disso, diz Mintzberg (1990), dizer que estes papéis estão presentes na função dos executivos não significa dizer que elas estão presentes o tempo todo para todos os executivos.

No artigo de 1994, Mintzberg retoma o tema e argumenta que os executivos exercem funções de controle e de comunicação e gerenciamento das ações. No entanto, a função de comunicação representa 40% das atividades dos gestores. No papel de controle, os executivos usam informações para desenvolver sistemas, desenhar estruturas e impor

diretivas, uma vez que estabelecem responsabilidades. Essas funções, diz Mintzberg (1994), são absolutamente semelhantes com as proposições de Fayol, do início do século XX., ou seja, coordenar, planejar, organizar, dirigir e controlar.

Hales (1986) também analisou o trabalho dos gestores revisando as principais conclusões dos estudos que tratam sobre o trabalho e sobre as funções desempenhadas pelos executivos e seus trabalhos. Ao analisar estes estudos, Hales (1986) apontou que tais pesquisas atribuem ao gestor as seguintes funções: atuar como líderes de uma unidade organizacional, formar e buscar manter contatos, monitorar, filtrar e disseminar informações, alocar recursos, lidar com distúrbios e procurar manter o fluxo de trabalho, negociar, inovar, planificar e controlar, e dirigir subordinados. De forma geral, estas pesquisas destacam as principais características do trabalho dos gestores, ou seja, de que este trabalho inclui, ao mesmo tempo, elementos especializados e gerenciais genéricos; envolve elementos substantivos de gestão e responsabilidade pelo processo de trabalho; o caráter dos elementos do trabalho varia em duração, espaço de tempo, recorrência e fonte; muito tempo é perdido em atividades para resolver problemas da organização e de regulação; muito do trabalho envolve pedir e persuadir outras pessoas a fazerem coisas, o que envolve os gestores em conversas cotidianas; as comunicações variam de acordo com o seu motivo e com quem ela deve ser feita; pouco tempo é gasto em uma atividade particular e na formação de planos conscientes, pois a planificação e a tomada de decisão tendem a ser realizadas no decorrer de outras atividades; perde-se muito tempo cobrando e explicando o que fazem em relações informais e em relações políticas; suas atividades são norteadas por contradições, pressões e conflitos e existe a possibilidade de escolher o que deve ser feito e como: parte do trabalho dos gestores é estabelecer as fronteiras e negociar o trabalho em si.

Posteriormente, Kotter (1982) analisou quinze gerentes em quinze empresas diferentes. Ele constatou que os gestores possuem atividades descontínuas, na medida em que têm por função fundamental coordenar e controlar atividades delegadas. Além disso, sua pesquisa confirmou o grande tempo gasto pelos gerentes nas atividades de integrar e interagir com pessoas. O pesquisador também constatou que os gerentes não se adaptam tão bem a postos diferentes dos cargos que ocupam. Além disso, os gerentes possuem um conjunto de objetivos e de estratégias pessoais pouco interligadas que elaboram no primeiro ano no seu cargo. A fim de realizar estes objetivos, os gestores, segundo Kotter (1982), desenvolvem e mantêm uma rede de relações pessoais e buscam apoio para subir na carreira e para se manter em caso de dificuldades.

A pesquisa de Barabel (2002), realizada com executivos das maiores companhias francesas, procura mostrar as atividades diárias de 110 CEOs e o impacto das características de personalidade e a influência da companhia e do setor de atividade no desenvolvimento das funções dos executivos analisados. Para conduzir sua pesquisa, o autor analisa os principais métodos de coleta de dados de autores clássicos e opta por um questionário que procura avaliar os principais temas estudados na literatura. Sua conclusão é que as atividades diárias dos executivos nas maiores companhias francesas são similares às aquelas observadas para executivos nos Estados Unidos e Europa, a despeito das diferenças de tempo que existe entre estes estudos. De acordo com o autor, os principais papéis desempenhados pelos executivos foram classificados como: representação externa, múltiplos papéis, animadores, tomadores de decisão com menor ênfase nas atividades de representação externa e tomadores de decisão com pouca ênfase na atividade de liderança. Em relação aos métodos de comunicação utilizados, o autor observa, as seguintes condições: executivos mais solitários, executivos multi-métodos, executivos que preferem contato face a face e executivos que preferem reuniões. O estudo de Barabel (2002) ainda permitiu verificar que existem executivos mais

orientados para o controle, outros para os processos de decisão e liderança, outros orientados para a ação e outros ainda voltados para contatos com outros CEOs.

Após apresentarmos os principais estudos sobre o trabalho dos executivos que servirão de base para nossa análise iremos descrever o trabalho de campo que realizamos.

2. O trabalho de campo

2.1. Procedimento de Coleta de Dados

Os estudos sobre o trabalho dos gestores têm, na primeira metade do século XX, uma abordagem mais prescritiva; e depois, passam a ter uma abordagem mais descritiva, chamada inclusive, de Escola das atividades cotidianas (Willmott, 1984; Mintzberg, 1973). De acordo com Mintzberg (1973), existem sete métodos de pesquisa que já foram usados para estudar a função dos executivos: fontes secundárias (análise de correspondência e entrevistas com informantes); entrevistas e questionários; análise de incidentes críticos e seqüência de episódios (estudo de registros, entrevistas, questionários em torno do incidente); diários/agenda; observação de atividades randomicamente escolhidas pelo pesquisador; observação não estruturada e observação estruturada. Por exemplo, o trabalho de Fayol (1916) e o trabalho de Barnard (1938) podem ser considerados prescritivos. Carlson (1951) e de Stewart (1967) usaram como procedimento para coleta de dados a análise de agendas dos executivos, o que os inclui na Escola de atividades cotidianas. O trabalho de Mintzberg, em 1973, teve como fundamentação empírica, a observação direta de 5 gestores, durante o período de 5 semanas, sendo que em 1994, o autor retoma ao tema e trabalha com a observação de um dia de trabalho de gestores.

Para a realização desta pesquisa, utilizamos o procedimento de coleta de dados empregado por Mintzberg (1973) denominado observação estruturada. Para tanto, acompanhamos um dia de trabalho dos executivos e anotamos todas as atividades que eles desempenhavam em cada minuto. Assim, cada atividade que exerciam eram anotadas indicando a respectiva hora em que aconteceram. Percebemos os limites temporais e o alcance de nossa observação de um dia de trabalho. Seria necessário que pudéssemos observar um executivo durante um tempo mais longo, porém, não foi fácil conseguir a autorização dos executivos para o acompanhamento de *um* dia de trabalho. Conseguir aprovação para um tempo mais prolongado figurou-se como impossível. A presença do observador causa estranheza tanto para a pessoa que está sendo observada como para os demais funcionários da empresa. Em várias ocasiões foi preciso assegurar aos funcionários que o objetivo do trabalho era o executivo e não o grupo - uma certa persecutoriedade e um clima de avaliação sobre o desempenho - nos pareceram o sentimento mais freqüente.

Para complementar nossas análises, após o acompanhamento do dia de trabalho foi feita uma entrevista semi-estruturada, organizada ao redor de três temas de interesse: as funções/atividades do executivoⁱ, o uso do tempo no trabalho e conciliação do trabalho com a família/vida privada. Para garantir o procedimento ético na pesquisa, pediu-se a cada executivo autorização para gravação da entrevista. Os dados foram coletados ao longo do ano de 2001, na cidade de São Paulo. Consideramos que os executivos da cidade de São Paulo, com sua forte vocação para negócios, poderiam ser considerados como uma amostra intencional válida para os objetivos desta pesquisa.

2.2. Descrição da Amostra

Além da disponibilidade para pesquisa, o critério para a escolha dos executivos foi o de ocuparem cargos equivalentes ou superiores ao de diretor, ou seja, participação no alto escalão da empresa, o que poderia indicar poder de decisão sobre pessoas e políticas da organização. Garantimos a todos que os dados seriam tratados sem que houvesse uma identificação pessoal ou da organização onde trabalhavam. A amostra incluiu 8 homens

e duas mulheres, com idades que variaram entre 32 e 52 anos, na ocasião da pesquisa. Os cargos exercidos pelos participantes da amostra eram de diretores, vice-presidentes e presidentes de empresa. Todos tinham responsabilidades abrangentes para políticas e ações das empresas no território nacional, alguns eram responsáveis por atividades na América Latina e outros ainda para filiais da companhia no exterior (já que 2 empresas eram multinacionais brasileiras). Um dos executivos, além de diretor executivo da empresa, era, na ocasião, dono do negócio. Apresenta-se a seguir, um quadro com uma síntese das informações sobre os executivos que fizeram parte da amostra.

Quadro 1: Síntese dos dados dos executivos

	IDADE	SEXO	FUNÇÃO	EMPRESA
1.	37	M	Diretor e dono do negócio/Empreendedor	Pequena/brasileira/Área comunicação
2.	44	M	Diretor financeiro e corporativo	Grande/Nacional/Área financeira
3.	32	F	Diretora marketing/América Latina	Grande/Multi/Indústria
4.	39	M	Diretor Recursos Humanos/Multinacional	Grande/Multi/Indústria
5.	44	M	Diretor Superintendente	Grande/Nacional, com filiais na America Latina/Extração
6.	50	M	Diretor Recursos Humanos Brasil e filiais no exterior	Grande/Nacional, com filiais mundiais/Indústria
7.	52	M	Superintendente/Holding Brasil e Argentina	Grande/Holding/Múltiplos negócios
8.	50	F	Diretora Brasil e América Central	Grande/Multi/Consultoria
9.	49	M	Presidente Brasil	Grande/Multi/Varejo
10.	37	M	Vice- Presidente Brasil	Grande/ Multi/ Serviços/área financeira

2.3. Os resultados obtidos – O Trabalho dos Executivos

O quadro 2 nos mostra uma síntese dos dados que coletamos sobre as atividades de trabalho dos executivos. Os dados apresentados estão divididos em observação e entrevista. Na coluna relativa à observação, apresentamos o que percebemos que eles fazem e as atividades que toma maior parte do seu tempo. Na segunda, apresentamos as mesmas características, mas com base nas entrevistas.

Quadro 2 – Síntese dos Dados Obtidos

	IDADE	SEXO	FUNÇÃO	OBSERVAÇÃO	ENTREVISTA
1.	37	M	Diretor e dono do negócio	Network externo Atendimento de clientes Atendimento de funcionários Controle de rotinas e-mail telefone reunião com clientes	Fazer contatos, viabilizar projetos e parcerias, follow-up Não há divisão clara entre trabalho e família

2.	44	M	Diretor financeiro e corporativo	Network interno Controle Tomada de decisões Organização do trabalho.	Acompanhar decisões Controle financeiro. Trabalha 10 horas por dia, mas pensa o tempo todo no trabalho
3.	32	F	Diretora de Marketing América Latina	Network interno e externo Controle de rotinas Análise de relatórios Telefone, atendimento de gerentes e funcionários, Reuniões, Memorandos e assinaturas.	Ter idéias para inovação e melhores resultados Fazer relatórios Antecipar projetos Acompanhamento de projetos
4.	39	M	Diretor de Recursos Humanos Multinacional	Controle da rotina <i>Network</i> interno. Telefonemas, E-mail Análise de relatórios	Controle sobre parte financeira Coordenação das atividades Rotinas Criação e elaboração de projetos. Viagens para Argentina a cada 15 dias (fica 2 dias). Sempre leva trabalho para casa 10 horas de trabalho por dia
5.	44	M	Diretor Superintendente	Viagens Telefonemas E-mails Reunião Pendências com a secretária. E-mails, Reunião com funcionários e Telefonemas	Rotinas Discutir estratégias Reuniões de melhorias Sistemas de controle Visitar clientes. Responder e-mails (dá suporte para 4 países), Interrupções (diz que é o que mais lhe toma tempo) Reuniões, Viagens para América Latina. Trabalha de 11 a 12 horas por dia.
6.	50	M	Diretor de Recursos Humanos Brasil e filiais no exterior	Reuniões <i>Network</i> interno Diretrizes para a equipe Orientações Decisões sobre procedimentos. Usa o tempo para reuniões com funcionários (de rotina, para controle das atividades) Reunião com Diretor Telefonemas	Definição de linha estratégica Reuniões de orientação Definição de procedimentos Negociações internas Atendimento de pessoas Viagens (uma semana a cada mês). Rotinas (email, telefone, autorizações) Reuniões e atendimento. Trabalha 13 horas por dia.
7.	52	M	Diretor Superintendente	Diretrizes para diretores e gerentes Controle de	Definição de estratégias Políticas (internas e com a matriz). Trabalha em média 9 horas por dia

			Holding Brasil e Argentina	resultados. Encaminhar procedimentos. Controle das atividades dos diretores e gerentes Telefonemas e Network interno e externo	(varia, dependendo do lugar onde está) Tempo usado também para viagens
8.	50	F	Sócio Diretora Brasil América Central	- Telefonemas/ Reuniões para <i>network</i> interno e externo (clientes) Controle de informações Correção e análise de relatórios. Telefonemas Email Reuniões Atendimento de funcionários Visita a clientes	Diz que suas atividades podem resumidas em 4 blocos: Administração da área: recrutar e treinar pessoas Fazer plano de negócios: metodologias de trabalho e portfólio de produtos Desenvolvimento de mercado: visita à clientes, palestras nas comunidades de negócios Coordenação da América Central. De 1 a 2 horas para responder emails Atendimento a clientes toma 40% do tempo.
9.	49	M	Presidente Brasil	Tomada de decisões Orientação de equipe; diretrizes para resultados Vistoria na empresa Atendimento de funcionários (dúvidas e orientações) <i>Network</i> interno e externo. Telefonemas Reuniões Visitas a setores da empresa E-mails Computador “Despachar” com secretária	Estratégias de médio e longo prazo Atividades rotineiras e do cotidiano Organização do trabalho em equipe Equipe funcionar por resultados Tomar decisões Comunicações e relações interpessoais Reuniões 2 viagens por mês
10.		M	Vice-Presidente Brasil	Telefonemas E-mails Políticas para administração de recursos humanos Decisões em reuniões de equipe Negociações de políticas e decisões Reuniões para	Tomada de decisões Elaboração de estratégias Acompanhamento das políticas. Diz que parte de suas funções são estratégicas, parte são táticas E-mails, Rotinas, Reuniões fixas Visitas à clientes

				encaminhamento de políticas. Telefonemas Reuniões E-mails Atendimento de funcionários Almoço com funcionários (14 horas de trabalho)	Média de 14 horas de trabalho por dia E pelo menos 8 horas no final de semana (manhãs de sábado + domingo á noite)
--	--	--	--	--	---

Os executivos de nossa amostra usam grande parte do tempo do trabalho para o atendimento das pessoas, sejam funcionários sejam clientes externos. É possível dizer 80% do tempo é utilizado em contatos telefônicos e conversações formais ou informais com pessoas da própria equipe. Há também contatos com pessoas que ocupam posições similares em outras empresas. Além das conversas informais, ocorreram reuniões de rotina em datas e horários pré-fixados, por exemplo, toda segunda-feira pela manhã é dia de uma avaliação geral da semana anterior e encaminhamentos da semana que se inicia. Mas, todas as pessoas observadas foram unânimes em afirmar que, em função da presença do observador, o número de pessoas atendidas foi menor, especialmente as da própria empresa. Todos os executivos observados eram constantemente solicitados a dar informações e indicações para funcionários de vários níveis hierárquicos.

Observamos que uma parte do tempo (2 horas, em média) era usada para atividades no computador com e-mails e decisões (autorizações de pagamentos, por exemplo) por meio eletrônico. Mas esta atividade é desenvolvida de forma descontínua, ao longo do dia.

Um dos executivos da amostra usava a primeira hora da manhã (começando às 7:00) para aulas de espanhol e dois deles usavam o horário de almoço para ginástica. Um deles manteve a ginástica mesmo durante o dia em o pesquisador esteve presente no escritório, enquanto o outro almoçou com o pesquisador e não foi à ginástica. Enquanto estes dois executivos disseram jamais utilizar o horário de almoço para trabalho (a não ser em casos excepcionais), os demais – que no dia de observação almoçaram com o pesquisador – disseram utilizar o almoço para negócios: seja com clientes externos seja com os próprios colaboradores, neste caso, para fortalecer o “*network* interno” (conforme expressão de um deles).

Nas entrevistas, os executivos informaram que realizam regularmente viagens de trabalho e que estas têm, em média, duração de 3 dias. Algumas viagens são curtas, para visitas às unidades no Brasil, outras um pouco mais longas para apresentação de resultados na matriz. Nas entrevistas informaram também que dedicam 12 a 15 horas ao trabalho por dia.

Para todos eles, as secretárias/assistentes funcionam como barreiras de proteção: seja para as pessoas seja para os contatos telefônicos. Um deles explicitou seu código com a secretária: porta fechada é sinal para não ser interrompido; porta fechada com apenas a luz da mesa acesa e as demais apagadas é sinal de que ele está absolutamente concentrado na leitura de algo importante e só em situações graves e urgentes pode ser interrompido.

Todos afirmaram que podem pensar, processar informações, fazer balanços do dia e atividades futuras, elaborar planejamentos e estratégias apenas depois do horário normal

de trabalho, ou seja, depois das 19:00 eles permanecem no escritório com mais tranquilidade para estas atividades que exigem concentração. Durante o dia, as atividades são freqüentemente interrompidas, a não ser quando se tratam de reuniões previamente agendadas ou clientes externos.

Um aspecto que chamou atenção no dia de trabalho de quase todos os executivos: eles não registram (não tomam notas) as atividades e/ou as decisões tomadas. Sobre este aspecto, um deles disse que trabalha com um sistema eletrônico de follow-up; outros dois, durante reuniões de rotina com os diretores, contavam com a confecção de uma ata com os principais temas tratados. Mas grande parte das decisões, informações, encaminhamentos e negociações parecem informais, isto é, não são objetivadas em papel ou qualquer tipo de registro. Claro que uma parte destas decisões vão ser objetivadas em papéis por seus subordinados, mas estes executivos parecem ter na memória grande parte de informações relativas ao andamento do trabalho.

Em observações, o pesquisador esteve presente em reuniões desses executivos com suas equipes e, em todos estes casos, foi possível observar que esses funcionários (o que, por vezes, incluiu diretores) mostravam algum receio em apresentar idéias e expor situações do trabalho, especialmente erros. Em uma destas situações, o *CEO* explicitamente pediu para ver erros e dificuldades, dizendo que esta era a condição para a realização de mudanças, mas ainda assim as pessoas ficaram reticentes.

É interessante observar que as atividades são de curta duração: uma pequena exposição de 10 minutos, para abertura de um seminário; uma passagem de 5 minutos pela comemoração de aniversário de um funcionário, três minutos para explicações para um funcionário para o encaminhamento de uma questão, 3 a 4 minutos para reunião com viva-voz; 3 minutos para assinaturas em papéis etc. A duração dos telefonemas variou entre 1 e 30 minutos .

As reuniões programadas de rotina, entretanto são mais longas: 2 a 3 horas e, no caso específico do diretor da *holding*, participamos de uma reunião mensal, também programada, com os diretores de diversas unidades, que teve duração de 9 horas contínuas, com interrupção apenas para o almoço. Além disso, conversar particulares – com clientes e superiores – eram mais longas (30 minutos a 2 horas).

A maior parte dos entrevistados disse atender em média 100 pessoas por semana, seja em contatos pessoais seja por telefone. Os executivos entrevistados trabalham sempre de 10 a 14 horas por dia, levam trabalho para casa no final de semana e disseram que pensam no trabalho o tempo todo (com exceção de um *CEO* que disse desligar do trabalho quando está com os amigos e/ou os filhos).

Todos os entrevistados disseram gostar muito do trabalho de um modo geral, ainda que não de todas as atividades. Todos disseram também preferir a atividade de planejamento e elaboração de projetos e um deles, referiu-se, especialmente, ao fato de gostar do aspecto solitário do seu trabalho. Um deles, referiu-se especialmente ao fato de que pensa e planeja seu trabalho no fim de semana e todos disseram que acabam trabalhando um pouco em casa no final de semana em atividades de planejamento. Um outro disse que o tempo de viagem e deslocamento é importante para pensar.

De acordo com esses executivos, não existem rotinas e, muitas vezes, eles gerenciam 10 projetos ao mesmo tempo. De fato, inúmeras vezes é necessário lidar com o imprevisto.

Todos afirmaram ter autonomia no trabalho e, embora existam algumas atividades sistemáticas, não há rotina no trabalho. No caso de dois superintendentes (*CEO*) de empresas multinacionais, eles viajam 3 a 4 vezes por ano para informar a matriz dos resultados e discutir estratégias. No caso do superintendente da empresa brasileira, ele deve também, periodicamente, prestar contas das atividades da empresa para o conselho

administrativo. O executivo estrangeiro disse que os executivos brasileiros têm mais espaço para conquistar maior autonomia.

Um deles respondeu na entrevista que sua atividade é: conceituar e definir estratégias, obter alinhamento e definir ações, mas é que necessário que ele esteja convencido destas ações para poder convencer os outros. Diz que o executivo de “gravatinha” é um mito e que os executivos “fazem o *link* entre os acionistas e a realidade”. A principal tarefa é “ler e interpretar cenários”.

Outro executivo definiu sua atividade em 4 tarefas: contatos para viabilização de negócios; planejamento para viabilizar projetos; controle de detalhes e cuidados de rotina para acompanhamento do planejado e não controlar as pessoas mas sim sua produção.

Ainda que todos falassem sobre sua autonomia no trabalho foi possível observar diferenças entre o diretor de Recursos Humanos da empresa brasileira (que tem atividades no exterior) e o diretor de Recursos Humanos da empresa multinacional: as políticas de Recursos Humanos no caso da empresa brasileira são definidas na sede da empresa, em conjunto com o presidente. No caso da multinacional, estas políticas são definidas na matriz fora do Brasil, o diretor não participa na tomada destas decisões e tem o papel de implementar as diretrizes no Brasil e América Latina.

É possível sugerir que os diretores de empresas multinacionais no Brasil tem menor autonomia que os diretores de empresa de capital nacional, mas quando se trata de Superintendentes esta autonomia parece ser maior, seja para os CEO de empresas brasileiras seja para o CEO de empresas multinacionais.

Um dos entrevistados (CEO de uma multinacional há 12 anos) disse que há dois tipos de executivos: os empreendedores/administradores do próprio negócio e o “*homo multinacionalis*”, que apesar de precisar manter bastante disciplina e uma vida monástica, é alguém que viaja muito: Europa, Estados Unidos. Ainda que seja como um assalariado, este executivo tem hoje uma posição confortável por exercer já há muitos anos sua função de CEO, mas como ele próprio afirmou: já perdeu emprego e em algumas ocasiões ficou muito preocupado em perder a posição que ocupa.

Todos afirmaram fazer um controle do trabalho dos funcionários por **resultados** e sua atividade é delegar atividades, fazer o acompanhamento das decisões e verificar os resultados obtidos. Como eles definem a própria atividade: “fazer acontecer”; “sou um motivador”, “fazer contatos e parcerias”, “tocar o dia a dia e ver a coerência com a estratégia da empresa”, “manter contatos e antecipar projetos” e uma das mulheres entrevistadas apresentou suas atividades como divididas em quatro direções: administração da área (que inclui recrutamento e seleção de pessoas internas); plano de negócios; desenvolvimento de mercados (que inclui contatos de novos clientes) e coordenação destas atividades na América Central. Esta mesma entrevistada disse que a vida do executivo inclui escolhas, renúncias e concessões: “como não é possível fazer muitas escolhas na vida, é preciso escolher bem; como o trabalho ocupa a maior parte do tempo e da vida, é necessário renunciar a muitas coisas; como sempre se trabalha com pessoas, é necessário fazer concessões”.

Discussão dos Resultados

Apresentaremos a seguir, uma discussão mais detalhada dos resultados, com base nas teorias já apresentadas na primeira parte deste artigo.

Como é de conhecimento, Fayol (1916) foi o primeiro autor a prescrever que os executivos deveriam planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Quase um século depois, percebemos que estas funções estão fortemente presentes em nossa amostra. Por

diferentes maneiras, os executivos analisados expressaram claramente que planejam, organizam, dirigem, coordenam e controlam.

Por sua vez, Barnard (1938) discutiu que os executivos deveriam facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões e inculcar o senso moral. Pelo que vimos, os executivos se descrevem como motivadores, como aqueles que procuram ajudar as pessoas a buscar e alcançar os resultados desejados. Esta tarefa não parece ser feita de modo de coercitivo, muito embora a coerção esteja subentendida. Em alguns casos percebemos centralização no papel, mas os analisados pareceram ter, de modo geral, atitudes conciliadoras e de incentivo à equipe. Todavia, vimos somente o lado dos executivos, o que faz com que as discussões neste caso sejam frágeis.

Carlson (1951) mostrou que a atividade desempenhada pelos executivos em seu cotidiano é fragmentada. Pelos dados, vimos que nas organizações atuais tal fato persiste. As interrupções são constantes: inúmeras vezes presenciamos várias pessoas na sala, várias atividades ao mesmo tempo, vários projetos sendo tocados concomitantemente, etc.

Sayles (1964) apresentou que os gestores trabalham sozinhos, delegam, supervisionam e cobram resultados. Tal fato ficou patente em nossa amostra, pois todos os executivos de analisados disseram delegar e cobrar resultados. Vimos que em um caso as pessoas tinham medo de mostrar os problemas, indicando o temor de controle. Além disso, vários afirmaram que procuram trabalhar sozinhos depois que todos funcionários já foram embora.

Como vimos na primeira parte deste artigo, Stewart (1967) apontou que os executivos usam o tempo em: reuniões, telefonemas e outras atividades sociais. Esse dado aparece na nossa amostra: os executivos participam de atividades sociais: almoços, festinhas de aniversários, café da manhã, atividades estas que consomem boa parte do tempo de trabalho. O interessante é que participam de vários eventos e ficam muito pouco em cada um.

Como vimos, um dos estudiosos de maior destaque pesquisando as funções dos executivos foi Mintzberg (1973) que apontou que os gestores não conseguem escapar de seu trabalho, levam trabalho para casa e tendem a continuar pensando em trabalho no seu tempo livre. Há uma considerável variedade e descontinuidade em suas atividades, uma forte pressão no trabalho que nem sempre nem sempre permite que haja planificação e, por isso, procuram se adaptar às situações. O autor também destaca que os gestores têm trabalho rotineiro e preferem a ação direta ao invés do trabalho de reflexivo. Corroborando os pontos levantados por Mintzberg (1973) notamos em nossa base de dados que o dia de trabalho dos executivos é dividido em múltiplas atividades: brevidade, variedade e fragmentação são as principais características do trabalho destes profissionais. Todavia, diferentemente do observado por Mintzberg (1973), os executivos da amostra disseram que gostam e precisam da atividade de reflexão mais do que a ação no trabalho, reservando algum tempo para estarem sozinhos e dedicados à tarefa de planejamento e pensamento, quer seja de temas operacionais, quer seja de temas estratégicos. Muitas vezes, esta posição de distanciamento do dia a dia é garantida por secretárias e/ou assistentes.

Além disso, como Mintzberg (1973; 1990; 1994) apontou, os gestores de nossa amostra deixaram transparecer que ainda têm, a partir das informações privilegiadas que dispõem, poder que decorre dessas informações. Essas informações não são obtidas por processos formais de gerenciamento; na maior parte das vezes, os executivos utilizam-se de informações obtidas em conversas informais. Papéis que incluem forte

relacionamento interpessoal e comunicacional são centrais na função desempenhada por estes profissionais de nossa amostra. Em relação ao papel de decisor, tendemos a concordar com as proposições do autor: não percebemos nenhum uso de ciência no desempenho do papel e sim “intuição” e “julgamento”. Afirmações como – não aprendemos na escola nossas competências, mas sim na prática – foram recorrente nos executivos dessa amostra.

De fato, como já evidenciados por diversos trabalhos – e os executivos dessa amostra não se colocam como exceções – os executivos desempenham um papel central no envolvimento e na aglutinação de informações e de pessoas nas organizações e não é por acaso, portanto, que eles usem o seu tempo nas relações interpessoais.

É possível também perceber alguma diferença entre o trabalho de homens e mulheres, por exemplo, a diretora da consultoria, pareceu bem mais objetiva ao descrever e delinear suas principais funções do que todos os diretores e CEOs da amostra. Mas estas são questões sutis e que merecem ser mais pesquisadas.

Pode-se afirmar que grande parte do tempo do executivo é utilizado na construção de redes seja entre os funcionários, clientes e/ou outros executivos que ocupam posições similares em outras empresas. Além disso, os executivos têm como atividade central cobrar os resultados das tarefas de seus subordinados: se, de um lado esta atividade dá a eles grande responsabilidade na condução dos negócios da empresa, de outro, garante o conforto de poderem cobrar sem serem cobrados diretamente, uma vez que se subordinam a autoridades distantes e dispõem de liberdade e autonomia na organização do próprio trabalho.

Finalmente, os executivos analisados nesta pesquisa não parecem reclamar da carga de trabalho nem de stress, ainda que a maior parte do tempo eles estejam dedicados às atividades profissionais. Eles parecem estar plenamente satisfeitos com suas realizações.

Considerações Finais e Possíveis Desenvolvimentos

O objetivo deste artigo foi comparar o trabalho dos executivos na atualidade brasileira com os principais estudos sobre o tema. Pelo que levantamos em nossa coleta de dados, percebemos que na sua grande maioria, os dados da nossa amostra indicam que não há diferenças significativas entre os aspectos relativos ao trabalho dos executivos levantados em nossa base de dados e as características descritas na literatura consagrada. Assim, a despeito de todo o discurso de novas competências e novas habilidades para os gestores, percebemos, ao menos, a partir desta amostra, que parece que nada mudou nas atividades de trabalho desempenhadas pelos executivos em um século.

Todavia, isso não significa que há quase nada para se pesquisa sobre o assunto, pois alguns aspectos nos chamaram a atenção e que mereceriam ser investigados. Vimos que parece existir um pouco mais de autonomia para os executivos que são diretores de empresas nacionais em relação a diretores de empresas multinacionais. No tocante aos CEOs propriamente ditos, uma vez que se trata da posição de número um nas organizações, a liberdade é grande. Como disse um executivo de nossa amostra, a empresa matriz está a mais de 10.000 km de distância, é necessário, portanto, que haja confiança no dirigente.

Ademais, vimos que os estudos que utilizamos como base para a perspectiva desenvolvida nesse artigo tratam do trabalho executivo de forma extremamente descritiva e não mostra os problemas associados com esse tipo de atividade. Vimos, ainda, que eles são controlados pelas organizações tanto quanto os demais funcionários, ou seja, embora ocupem posições de mando os executivos demonstraram serem dominados pelas organizações. Nota-se, claramente, que em troca da posição que ocupam tiveram de entregar suas vidas para a organização que trabalham. Tal fato fica

evidente quando notamos que o trabalho invade todos os aspectos de suas relações pessoais, pois, na verdade, não há em suas vidas nada além do trabalho.

Frente a isso, seria interessante discutir em novas pesquisas as diferenças entre os trabalhos dos executivos em multinacionais e em empresas brasileiras, ou seja, verificar se os executivos em empresas brasileiras possuem, de fato, maior autonomia. Outro aspecto que poderia ser explorado é como a grande quantidade de trabalho dos executivos afeta a sua vida familiar, especialmente verificando o que os companheiros dos executivos pensam de seu trabalho. Seria também pertinente explorar ainda mais como a questão do trabalho dos executivos afeta a vida de seus filhos. Dentro desta linha, parece-nos interessante investigar se o trabalho dos executivos está mais acelerado do que antigamente.

Explorar os mecanismos que controlam os executivos e que os fazem presos a organizações específicas também nos parece uma linha interessante de análise, pouco presente na literatura analisada sobre o assunto. Questões relativas a poder, ideologia e dominação poderiam ser exploradas no contexto do trabalho dos executivos brasileiros, estudos esses já realizados para outros contextos (Sennet, 1999; Kieser, 1997; Bauman, 2001; DuGay, Salaman e Rees, 1996, Dejours, 1999). Parece-nos também interessante outra linha de investigação em que se analisasse até que ponto os altos executivos utilizam os ensinamentos que apreenderam em cursos de administração ou especialização, ou seja, até que ponto as escolas de negócios são importantes para o desempenho da atividade profissional dos executivos

Referências bibliográficas

- BARNARD, C As funções dos executivos, São Paulo, Ed. Atlas, 1996.
- BARABEL, M. The functions of executive in France, 18th EGOS, Barcelona, *mimeo*, 2002.
- BAUMAN, Z. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001
- BOUFFARTIGUE, P. Les transformations d'un salariat de confiance, in BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.
- CARLSON, S. Executive Behaviour, Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.
- DEJOURS, C. A Banalização da Injustiça Social. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- DU GAY, P., SALAMAN, G., REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. Journal of Management Studies, v. 33, n° 3, 1996.
- FAYOL, H. Administração Geral e Industrial, São Paulo, Ed. Atlas, 1976.
- HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. Journal of Management Studies. vol. 23, no. 01, p. 88-115, 1986.
- KOTTER, J. The general managers; New York: The free press, 1982.
- MINTZBERG, H The nature of managerial work, NY: HarperCollins Publishers, 1973.
- MINTZBERG, H. Rounding out the Manager's Job. Sloan Management Review, vol. 3, 11-26, 1994.
- MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. Haward Business Review mar-april, vol. 6 (8) 1990.
- SAYLES, L. Managerial behavior New York: McGraw-Hill, 1964.

SENNET, R. A Corrosão do Caráter. São Paulo: Editora Record, 1999.

STEWART, R. Managers and their jobs, London: McMillan, 1967.

WILLMOTT, H. Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts; *Journal of Management Studies*, **21**, 3, p. 348-368, 1984.

KIESER, Alfred Rhetoric and myth in Management Fashion, Organization, Volume 4(1):49-74, London, Sage, 1997

ⁱ Para os efeitos deste artigo iremos somente utilizar os dados que coletamos sobre as atividades desempenhadas pelos executivos.