



Quem

Tem

O

Macaco?

Por *William Oncken, Jr.*
e *Donald L. Wass*
Comentários de *Stephen R. Covey*
HBR



¿Quem

Tem

O

Macaco?

Compilação: Rogelio Carrillo Penso.



Por que é que os gerentes ficam sem tempo enquanto seus subordinados ficam sem trabalho? Vamos explorar o significado do tempo geral em termos de integração que existe entre os gerentes e seus chefes, seus parceiros, e seus subordinados.

Especificamente, nos referimos a três tipos de tempo gerencial:

Tempo de imposto pelo chefe

- o usado para realizar as atividades que o chefe exige e que o gerente não pode negligenciar sem receber algum tipo de penalidade imediata.

Tempo imposto pelo sistema

— o utilizado para cumprir as exigências de apoio de colegas. Negligenciar esses requisitos também irá resultar em algum tipo de sanção, mesmo se eles não são nem tão direto nem tão imediato.

Tempo auto-imposto - o utilizado para realizar aquelas coisas que se originam em sua própria gestão ou ele concorda em fazer. Parte desse tempo, no entanto, será cometida por subordinados, então é chamado **Tempo imposto pelos subordinados**.

A parte resultante será e o tempo do que o gerente realmente tem, e o chamaremos **Tempo discricional**.

O tempo auto-imposto não está sujeito a penalidades porque nem o chefe nem o sistema podem punir ao gerente por não fazer o que eles não sabiam que ele estava tentando fazer.

Para incorporar essas demandas, os gerentes precisam controlar o tempo e o conteúdo do que fazem. Porque o que os chefes e o sistema exigem deles podem ser penalizados, eles não podem manipular esses requisitos. Então, o **Tempo auto-imposto** se transforma em seu maior elemento de preocupação.

Os gerentes devem tentar aumentar a parte discricional de seu tempo auto-imposto minimizando ou eliminando a parte que seus subordinados se comprometem. Desta forma, eles estarão em posição de aproveitar esse tempo recuperado para conseguir um melhor controle das atividades impostas pelo chefe e pelo sistema. A maioria dos gerentes gasta muito mais tempo lidando com os problemas de seus subordinados do que eles pensam. Então, usaremos a metáfora Do Mono nas Costas para examinar como o tempo imposto pelos subordinados é gerado e o que o gerente pode fazer sobre isso.

ONDE ESTÁ O MACACO?

Imagine que um gerente está caminhando pelo corredor e vê um de seus subordinados, García, quem anda em sua direção. Quando se encontram, Garcia cumprimenta o gerente com um: "Bom Dia. A propósito, temos um problema. Verá..." enquanto Garcia continua, o gerente detecta no problema duas características comuns em todos os problemas que seus subordinados trazem à sua atenção: (a) O gerente tem conhecimento suficiente para se envolver, mas (b) não tem todas as informações necessárias para tomar a decisão imediata que se espera dele. Então, o gerente geralmente diz: "Obrigado por me informar. Agora estou com pressa, mas deixe-me pensar sobre isso e falaremos mais tarde." Em seguida, os dois são separados e cada um segue o seu caminho.

Vejamos o que aconteceu. Antes de ambos conhecerem Em quais costas estava o "macaco"? nas do subordinado. Depois de separar, em qual costa estava? Nas do gerente. O tempo imposto pelo subordinado começa no momento em que o macaco atinge o salto de suas costas para a parte de trás do seu superior e não termina até que o macaco seja devolvido ao proprietário legítimo para cuidar e alimentar. Ao aceitar o macaco, o gerente,





voluntariamente, assumiu o papel de subordinado de seu subordinado. Em outras palavras, permitiu que Garcia fizesse seu subordinado, permitindo que duas coisas que um subordinado geralmente esperem permitir duas coisas que um subordinado geralmente é esperado para o seu chefe **1** o gerente aceitou que ele foi transferido a responsabilidade de seu subordinado, e **2** o gerente prometeu informá-lo sobre seu progresso no tratamento do problema.

Para garantir que o gerente não se esqueça do seu novo papel, o subordinado aparecerá ocasionalmente pelo escritório do chefe para perguntar: "Como está indo o assunto?" (isso se chama supervisão).

Agora imagine que estamos terminando uma reunião com Navarro, outro subordinado; as palavras de despedida do chefe são: "Excelente trabalho. Manda-me um memorando sobre o Tema".

Vamos prestar atenção. O macaco está agora nas costas do subordinado porque o próximo passo é sua responsabilidade, mas você está pronto para o salto. Olhem o modo. Navarro escreve com muito cuidado o memorando que lhe foi pedido e coloca em sua caixa de saída, ou melhor ainda, aproveite a tecnologia e envie um desses e-mails interessantes - nem precisa rolar de sua área de trabalho. Depois de um tempo, o gerente verifica sua caixa de entrada (ou seu computador ou BlackBerry,

ou T-Motion) e o lê. Quem é responsável pela iniciativa agora? Ao gerente; e se ele não se mover rapidamente ele receberá outro memorando de seu subordinado seguindo o primeiro. (Este é outro tipo de supervisão). Quanto mais o gerente tarde, mais frustrado será o subordinado (ele estará impaciente) e maior complexo de culpa terá o gerente. (Se acumulam com as responsabilidades de tempo para trás impostas pelos subordinados).

Ou suponhamos que em uma reunião com um terceiro subordinado, Dona González. O gerente concorda em dar-lhe todo o apoio para uma proposta de relações públicas que ele próprio pediu a González. As palavras de despedida do gerente são: "Não pare de me dizer como posso ajudá-lo".

Vejamos este caso. Novamente o macaco está inicialmente nas costas do subordinado. Mas, ¿Por quanto tempo? González sabe que ela não pode deixar que o gerente "o saiba" até que sua proposta tenha sido aprovada pelo gerente. Por experiência própria, ela sabe que é muito possível que a proposta permaneça na pasta do gerente por um longo período de tempo até ter a oportunidade de revisá-la. Quem realmente tem o macaco? Quem vai verificar quem? Novamente as rodas começam a girar e os

realentamentos se estarão criando, novamente.

Um quarto subordinado, Rodríguez, acabou de ser transferido de outra parte da empresa para que ele possa iniciar e eventualmente gerenciar um novo projeto. O gerente comentou que eles deveriam se encontrar novamente em breve para desenvolver um conjunto de metas para o novo emprego, acrescentando: "Vou preparar algumas linhas para discutir com você".

ACEITANDO O MACACO, O GERENTE, VOLUNTARIAMENTE, ASSUMEU A POSIÇÃO SUBORDINADA DE SEU SUBORDINADO.

Veja, o subordinado tem um novo trabalho (formalmente designado) e total responsabilidade (formalmente delegado), mas é o gerente que deve fazer o primeiro movimento. Até que ele não o faça, o macaco estará nas suas costas, e o subordinado será imobilizado para continuar.

Por que essas coisas acontecem? Porque em cada oportunidade, o gerente e o subordinado assumiram, claramente ou velados, que o caso em questão é um problema comum. Em cada caso, o macaco começa sua carreira ao longo das duas costas. Tudo o que você precisa fazer é mover a perna errada e ¡Bingo! O



Subordinado desaparece. O gerente comprou um novo espécime para seu zoológico particular.

Claro, os macacos podem ser treinados para que não movam a perna errado, mas é muito mais simples se começarmos evitando que os macacos brinquem de costas em costas.

Quem trabalha para quem?

Suponha que esses mesmos quatro subordinados sejam tão generosos e considerados quanto ao tempo de seu superior, que cada um cuida que mais de três de seus macacos jogem nas costas do gerente no mesmo dia. Em uma semana de cinco dias, o gerente terá adotado 60 macacos chamativos — muitos para que você faça algo que valha a pena com eles individualmente; então ele atribui o tempo imposto por seu subordinado para baralhar suas "prioridades".

Até tarde de sexta-feira, o gerente está trancado em seu escritório buscando alguma privacidade para avaliar a situação, enquanto seus subordinados estão lá fora esperando uma vez para lembrá-lo, antes do início do fim de semana, que "há coisas esperando." Podemos imaginar o que eles se dizem enquanto esperam: "Tremendo entorpecimento.

Simplesmente esse cara não consegue decidir. Nunca saberemos como alguém pode ficar tão alto nesta empresa sem poder tomar decisões."

O pior de tudo é que a razão pela qual o gerente não pode "seguir os próximos passos" é porque seu tempo é quase totalmente consumido pela necessidade de cumprir seu próprio tempo imposto pelo chefe e o tempo imposto pelo sistema. Para poder controlar essas tarefas, você precisa de um tempo discricionário que, ao mesmo tempo, tenha sido devorado por suas preocupações sobre todos aqueles "macacos" que foram montados nas costas.

O gerente está em um círculo vicioso; mas o tempo passa e o gerente chama seu secretária e diz-lhe para notificar seus subordinados que será impossível entrevistá-los até segunda-feira às 7 da manhã. Ele vai para casa com a firme decisão de retornar ao escritório no sábado para recuperar o atraso. No dia seguinte, a caminho de seu escritório em um lindo dia ensolarado, ele passa perto de um belo campo de golfe e vê um grupo de quatro pessoas curtindo seu esporte favorito — Adivinhe quem são: seus funcionários!

¡ Chegamos à chegada! Agora, o gerente sabe quem realmente trabalha para quem. Mais

ainda, agora percebe que se atende o que foi proposto durante o fim de semana, o entusiasmo de seus subordinados vai crescer tanto que é muito possível que isso levará a aumentar o número limite de macacos que podem pular de sua volta para a sua. Em poucas palavras, agora vê, com a clareza de uma revelação no topo da montanha, que quanto mais se envolver, mais ficará atrasado.

O GERENTE É CONTA, COM A CLARIDADE DE UMA REVELAÇÃO SOBRE A UMA MONTANHA, QUANDO MAIS TOME PESSOAL, MAIS VAI-SE ATRASSAR.

Ele sai do escritório com a velocidade de uma pessoa que foge da praga. Seu novo plano é se materializar em algo que ele não conseguiu fazer em anos: um fim de semana com sua família. (Esta é uma das muitas variedades de tempo discricionário).

AQUI VEM A PRAGA... EU GOSTO DE DANÇAR...

No domingo à noite, aproveita 10 horas de sono profundo porque você delineou um plano perfeito para segunda-feira. Você vai abalar o seu tempo imposto por seus subordinados. Em troca, recuperará uma quantidade razoável de tempo discricionário, parte da qual vai gastar com seus subordinados para garantir que





eles aprendem a útil mas difícil arte de gestão chamada: **“Como Cuidar e Alimentar Macacos”**.

O gerente também terá tempo discricionário suficiente para assumir o controle do tempo imposto pelo chefe e também o tempo imposto pelo sistema. Pode levar alguns meses, mas em comparação com a forma como as coisas foram desenvolvidas, os benefícios serão enormes. Seu objetivo final é gerenciar seu tempo.

AGITANDO OS MACACOS

O gerente chega em seu escritório na segunda-feira de manhã atrasado o suficiente para encontrar seus quatro subordinados esperando impacientemente saber o status de seus respectivos macacos. O gerente os faz passar um por um. O propósito de cada reunião é pegar um macaco, parar na mesa entre eles dois, e encontrar junto como o próximo passo se torna subordinado. Com certos macacos, isso será realmente difícil. A próxima iniciativa do subordinado pode ser tão evasiva que o gerente pode decidir — apenas por momentos — que o macaco pode passar a noite nas costas do subordinado para que ele ou ela volte no dia seguinte, mediante marcação, para continuar a empresa conjunta de uma iniciativa substancial por parte do subordinado. (Os Macacos

em a capacidade de dormir tão profundamente nas costas dos subordinados, como nas costas do superior).

À medida que cada subordinado sai do escritório, o gerente é recompensado com a visão de um macaco saindo com ele, andando de costas. Nas próximas 24 horas, o subordinado não aguardará o gerente; Em vez disso, o gerente aguardará o subordinado.

Mais tarde, como para lembrar a si mesmo que não há leis que o impeçam a praticar um exercício construtivo, o gerente passará pelo escritório de seu subordinado, fará a cabeça pela porta e perguntará: "Como está indo o assunto?" (O tempo consumado ao fazer isso é discricionário para o gerente e imposto pelo chefe para o subordinado).

Uma vez que o subordinado, (com o macaco nas costas) e o gerente se encontra no horário acordado no dia seguinte, o gerente explica as novas bases de relacionamento que vão estabelecer:

1 “Sob nenhum respeito enquanto eu ajudar com este ou qualquer outro problema, o problema vai se tornar o meu problema. No momento em que um problema seu se torna meu, você não tem mais problema. Eu não

posso ajudar alguém que não tenha um problema.”

2 “Quando esta reunião acabar, o problema virá deste escritório exatamente da mesma forma que você entrou, nas suas costas. Você pode solicitar minha ajuda a qualquer momento previamente acordado, e determinaremos em conjunto o próximo passo e quem irá dar.”

3 “Nas raras ocasiões em que o próximo passo me corresponde, nós o definiremos juntos. Eu não vou me mover sozinho.”

O gerente segue o mesmo script com cada subordinado até 11 A.M., quando percebe que ele não precisa mais fechar a porta, seus macacos desapareceram. Retornarão - mas apenas mediante marcação. Sua agenda garantirá isso.

TRANSFERINDO A INICIATIVA

O que buscamos nesta analogia do Macaco nas Costas é que os gerentes podem transferir a iniciativa de volta para seus subordinados e deixá-la lá. Temos tentado destacar algo sutil, mas óbvio: **antes de desenvolver a iniciativa em subordinados, o gerente deve garantir que eles tenham a iniciativa.** Uma vez que o gerente se apropriar, você pode dizer adeus ao seu *tempo*





discrecional. Ele retornará ao tempo imposto pelo subordinado.

Nem o gerente e o subordinado podem tomar a iniciativa ao mesmo tempo. A entrada "Chefe, temos um problema..." implica essa dualidade e representa, como dissemos antes, um macaco montado em duas costas, o que é uma maneira terrível de ensinar uma profissão a um macaco. Demos um momento para examinar o que chamamos de "Iniciativa de gestão".

Há cinco níveis de iniciativa que o gerente pode exercer em relação à cabeça ou sistema:

1. Aguarde que isso seja dito (o nível mais baixo);
2. Pergunte o que fazer;
3. Recomendar, e agir;
4. Aja, mas deixe seu superior saber;
5. Agir por conta própria e notificar regularmente (iniciativa máxima).

É claro que o gerente não deve ser limitado aos níveis 1 e 2 em relação ao chefe e ao sistema. Um gerente que usa o nível 1 não tem controle sobre o tempo ou o conteúdo do tempo imposto pelo chefe ou pelo sistema, e, conseqüentemente, perde qualquer direito de reclamar sobre o que ele ou ela lhes pede

fazer ou quando. O gerente que usa a iniciativa 2 tem controle sobre o tempo, mas não sobre o conteúdo. As iniciativas 3, 4 e 5 permitem que o gerente controle ambos, com o maior nível de controle exercido no nível 5.

Em relação ao subordinado, o trabalho do gerente é duplo. Primeiro, para tornar ilegal o uso das iniciativas 1 e 2., forçando os subordinados a aprender e dominar "levar o trabalho até o fim". Em segundo lugar, ver que para cada problema que deixa o seu escritório lá é um nível acordado de iniciativa ligada, o tempo adicional e data acordada para cada reunião gerente-subordinado cada tarefa; escrevendo a última atividade na agenda do gerente.

CUIDANDO E ALIMENTANDO MACACOS

Para melhor esclarecer nossa analogia sobre O Macaco nas Costas e o processo de atribuição e controle de tarefas, queremos nos referir brevemente à agenda de reuniões do gerente, que estabelece cinco regras fundamentais que regulam "O Cuidado e Alimentação de Macacos" (sua violação custará ao gerente tempo discricionário):

Regra No. 1: OS MACACOS DEVEM SER OU ALIMENTADOS OU SACRIFICADOS. Caso contrário, eles morrerão de fome e o gerente

perderá um tempo valioso em tratamentos pós morte e tentativas de ressurreição.

Regra No. 2: A POPULAÇÃO DE MONOS DEVE SER MANUTENIDA SOBRE OS LIMITES QUE O GERENTE PODE ALIMENTAR. Os subordinados encontrarão tempo para trabalhar com tantos macacos quanto tempo para alimentá-los, mas não mais. Não deve levar mais de 5 a 15 minutos para alimentar um macaco bem guardado.

Regra No. 3: OS MONOS DEVEM ALIMENTAR-SE PREVIAMENTE SOMENTE. O gerente não deve ter que procurar macacos com fome e alimentá-los à medida que os encontra.

Regra No. 4: OS MACACOS DEVEM SER ALIMENTADOS FACE-A-FACE OU TELEFONE MAS NÃO POR CORREIO.

(Lembre-se, por correio, o próximo passo é o gerente). A documentação necessária pode ser adicionada ao processo de alimentação, mas não pode tomar seu lugar.

Regra No. 5: CADA MONO DEVE TER DEFINIDO UM TEMPO DE ALIMENTAÇÃO FUTURA, COM SUA CORRESPONDENTE NÍVEL DE INICIATIVA. Isso pode ser revisto a qualquer momento por mútuo acordo, mas nunca pode ser vago ou indefinido. Pelo contrário, o





mono ou morrerá de fome ou acabará nas costas do gerente.

“Manter controle ao longo do tempo e conteúdo do que você faz” é um conselho apropriado para gerenciar nosso tempo. **A (1) primeira prioridade** nos negócios é que o gerente aumente o seu tempo discricionário eliminando o tempo imposto pelo subordinado. **A (2) segunda** é para o gerente use uma parte do seu tempo discricionário recém-recuperado para garantir que cada subordinado realmente tenha a iniciativa e se aplica. **A (3) terceira** é que o gerente use outra parte do seu tempo discricionário para alcançar e manter o controle do tempo e do conteúdo do tempo imposto pelo chefe e pelo sistema. Todas essas etapas aumentarão a alavancagem do gerente e aumentará geometricamente o valor de cada hora investida no tempo do gerenciador de gerenciamento.



FAÇA TEMPO PARA OS GORILAS

Por **Stephen R. Covey**

No momento em que este artigo foi escrito, houve desespero na administração por gerar tempo, mas até então o status quo era **MANDO E CONTROLE**. Os gerentes sentiram que não tinham permissão para capacitar as pessoas, que era muito perigoso, também arriscado. É por isso que esta mensagem; “Retorna o macaco ao seu proprietário legítimo” — envolveu uma mudança de paradigma muito importante. A maioria dos gerentes de hoje deve agradecer a William Oncken por essa abordagem.

O sistema de **MANDO E CONTROLE** como filosofia de gestão é um cadáver não enterrado, Empowerment (empoderamento) é a ordem do dia na maioria das organizações que tentam competir em mercados globais; mas Mando e Controle ainda permanece como prática comum. Pensadores e executivos descobriram que não é tão fácil para os chefes retornar os macacos aos seus donos e ir embora cantando. Empoderar subordinados é trabalho difícil e complicado. O motivo: quando o chefe retorna os problemas aos seus subordinados, ele deve ter certeza de que eles têm tanto o desejo quanto a capacidade de resolvê-los, e como sabemos isso nem sempre acontece.

Empowerment significa desenvolver as pessoas, que no começo consome muito mais tempo do que se precisam resolver as coisas sozinhas. Não menos importante, o empoderamento só é alcançado quando toda a organização o recebe, e quando a organização formal e informal o apoia. Os gerentes devem ser recompensados por delegar decisões e desenvolver suas pessoas. Caso contrário, o Empowerment variará de acordo com as crenças e práticas de cada gerente individualmente. Delegado depende efetivamente da relação de confiança entre o gerente e seu subordinado. Para delegar efetivamente, os gerentes precisam manter um diálogo contínuo com seus subordinados, um sistema de relatório e uma sociedade. Se os subordinados têm medo de falhar na frente de seus chefes, eles continuarão a procurar ajuda em vez de tomar a iniciativa. Por outro lado, a maioria dos gerentes fica louco por adotar os macacos de seus subordinados. Muitos gerentes comentam que suas pessoas estão subutilizadas em seus empregos, mas mesmo as mais bem sucedidas e confiantes aceitaram o quão difícil é ceder o controle aos seus subordinados. O desejo de controle baseia-se na crença de que tudo na vida é escasso e frágil, e eles desenvolvem sua identidade comparando-se com os outros. Quando eles vêem outros adquirindo poder, informações, dinheiro ou reconhecimento, eles sofrem o que Abraham Maslow chamou de “um sentimento de deficiência” — a sensação de que algo está sendo levado, o que torna difícil ver com satisfação o sucesso de outros; além de temer inconscientemente que, ao tomar a iniciativa, seus subordinados verá mais fracos e mais vulneráveis. Como eles podem alcançar a “mentalidade de abundância” para ceder o controle e buscar o crescimento e o desenvolvimento daqueles ao seu redor? Viver com integridade de acordo com um sistema de valores baseado em princípios que suporte o estilo de liderança que habilita. No meu trabalho de 25 anos no gerenciamento do tempo, vi como as pessoas priorizavam suas atividades com base em sua urgência e importância. Ouvi muitos executivos comentarem que metade do tempo está acontecendo com coisas que são **URGENTES** mas **NÃO IMPORTANTES**, estão envolvidos em um ciclo sem fim de lidar com os macacos de outras pessoas, mas estão relutantes em ajudar essas pessoas a tomar sua própria iniciativa.

COMO RESULTADO, ESTARÃO DEMASIADO OCUPADOS PARA OCUPAR-SE DOS VERDADEIROS GORILAS EM SUA ORGANIZAÇÃO.