

O Gerente Obsessivo by André Barcaui

Tenho tido a felicidade de trabalhar em cargos de liderança desde os meus vinte e poucos anos. Nesse tempo tive a oportunidade de exercer posições de gerente de projeto, gerente de escritório de projetos, gerente funcional e executivo. Como consultor independente, sempre atendi e continuo atendendo clientes em cargos de gestão. Ocorre que são muitas as nomenclaturas atribuídas ao cargo gerencial dependendo do porte, do segmento e da cultura da organização. Vários aspectos quanto ao perfil do gestor foram mudando ou se adaptando ao longo dos anos. Mas uma característica permanece imutável no perfil explícito (ou implícito) desejado da posição nas organizações: gerentes com personalidade obsessiva. A razão é óbvia, mas o óbvio tem que ser repetido para os que buscam compreender as motivações por trás desse fenômeno ou mesmo para aqueles que nunca atentaram para o fato. Em outras palavras, por que gestores com perfil obsessivo são mais valorizados?

Antes de responder essa pergunta é preciso fazer algumas considerações relativas ao conceito de personalidade, de forma a contribuir para elucidação de possíveis equívocos e ambiguidades a respeito do tema. Personalidade é um conjunto de características psicológicas que determinam uma pessoa, seu padrão de pensar, sentir e se comportar. Esses traços de personalidade estão relacionados a vertentes relativamente estáveis e duradouras do comportamento que desenvolvemos sob influência tanto fisiológica quanto do produto de nossas experiências socioambientais e crenças geradas a partir delas. A beleza do processo de formação de nossa personalidade é o fato de ser extremamente idiossincrático, incremental e iterativo, tornando cada indivíduo um ser completamente único. Já os transtornos de personalidade representam um grupo de patologias em que os traços emocionais e comportamentais de uma pessoa apresentam mal ajuste ou inflexibilidade em algum grau. Essa condição acaba prejudicando a própria pessoa em seu cotidiano, impondo comprometimento funcional, sofrimento a si própria ou aqueles com que se relaciona.

Feito esse pequeno preâmbulo, quando me refiro a uma personalidade obsessiva, não me refiro aquele indivíduo diagnosticado com transtorno de personalidade obsessivo-compulsiva (TOC), mas sim, aquele que apresenta traços de personalidade

reconhecidamente mais obsessivos ou acima da média, ligados a forma ou a organização. Essa distinção é tremendamente importante no contexto desse artigo porque aquele mais neófito em psicologia é tentado a fazer confusão.

Desde a primeira Revolução Industrial todos sabemos que as organizações valorizam e enobrecem aqueles com resultados produtivos mais expressivos. Mas para tanto, são necessários gerentes que estimulem, planejem, controlem, liderem e organizem o trabalho. Só que alguns desses tem um estilo mais detalhista, obstinado, gostando enormemente de trabalhar e de ter o máximo de controle sob seu poder. Mais ainda, são atraídos por esse controle. Por isso muitas vezes recebem a jocosa alcunha de "Control Freaks".

Normalmente organizados, extremamente responsáveis, disciplinadas, intelectualizadas e competentes. Não se importam em trabalhar até altas horas ou mesmo nos fins de semana, em detrimento ao lazer e as suas relações sociais, até porque seu traço de personalidade considera que diversão ou mesmo o "ócio criativo" representam uma espécie de perda de produtividade. Profundamente corretos em relação as leis, regras e normas sociais, não costumam ser pessoas que agem por instinto, sendo completamente avessos a riscos, preferindo planejar, organizar e arrumar tudo que for possível, visando minimizar erros, inaceitáveis para um obsessivo.

Com essas características listadas acima já é possível entender porque indivíduos obsessivos, em geral, são escolhidos como gerentes. Ainda que o excesso de planejamento e controle possa gerar o indesejável micro gerenciamento, bons gerentes obsessivos gostam de tomar conta e apresentam resultados. São do tipo que preferem prevenir para não remediar ("quem poupa tem", "não se deve gastar mais do que se tem", "para gastar x, temos que ter 3x"), não por avareza, mas por prudência. Da mesma forma, cuidam com zelo e responsabilidade das pessoas que lhes são importantes, em que pese a consciência que talvez fosse melhor privilegiar mais o tempo com elas acima de qualquer outro tipo de providência. Optam por guardar papéis, objetos, contas, cartões, etc., porque pode ser que um dia lhes seja demandado. A pior coisa para um obsessivo é ser cobrado e não ter como prestar contas. A culpa vai nas alturas, ainda mais se a causa não lhe for justa. Nesse sentido, normalmente

apresentam boas habilidades argumentativas, o que não necessariamente os transforma em bons negociadores, mas suscita boas discussões. Alias, previsivelmente, os obsessivos se dão bem com pessoas de comportamento mais exagerado, histriônico. Os opostos se atraem perfeitamente nesse caso porque ambos demandam no outro justamente as características de personalidade que lhes são mais carentes.

O gerente obsessivo chega a ser condicionado em termos de sua auto-organização. Seu apreço por planos, cronogramas e *checklists* não é desprezível. Pelo contrário, a descarga de dopamina que recebe desde riscar um item da lista de compras do supermercado até fechar uma pendência de trabalho é tão gratificante e cumulativa, que o faz se sentir mais forte, mais seguro e com capacidade de conquistar ainda mais. São carentes de simetria, de ordem, avessos a mudanças e ao desconhecido, mesmo reconhecendo que a inovação tão perseguida e ambicionada nos dias de hoje não ocorre através de padrões pré-existentes.

O tempo livre é fonte de ansiedade em um obsessivo, que apresenta também uma relação curiosa com o tempo. De tão pontual prefere chegar horas mais cedo do que atrasar um minuto. Mesmo nessa metamorfose ambulante que estamos vivendo no mundo, os gerentes obsessivos demonstram uma preocupação anacrônica constante que os faz mirar sempre no futuro, em cenários, no que está por vir e como se preparar. Que empresa não gostaria de um tipo assim?

Só que nem tudo são flores para o gerente obsessivo. Quando seu perfeccionismo é muito extremado, com excesso de organização e preocupação com limpeza, olhar atento a pormenores, rigidez excessiva e necessidade que seja tudo ao seu jeito, podemos estar diante de um transtorno anancástico, com reverberação em outros tipos de transtornos de humor e ansiedade. O perfeccionismo pode gerar também uma série de dúvidas crônicas no gestor obsessivo, o que acaba tornando árdua e penosa a tomada de decisão.

Sua dedicação excessiva ao trabalho e seu perfil o faz mais susceptível ao estresse. Neste sentido, o conceito de padrão de personalidade Tipo A/B introduzido pelos cardiologistas Rosenmann e Friedmann em 1964 nos auxilia na identificação básica de

algumas características do comportamento do gerente obsessivo. O Tipo A foi definido como um esforço crônico e incessante de melhorar cada vez mais, em períodos cada vez menores, mesmo encontrando obstáculos do ambiente ou de pessoas. Por outro lado, o Tipo B é diametralmente oposto, com raras tentações relacionadas a vontade crescente de desenvolvimento ou de participar de uma série de eventos em tempos cada vez mais limitados. Os pesquisadores confirmaram que o padrão de comportamento do Tipo A aumenta o risco de o indivíduo adquirir doenças coronarianas, principalmente quando submetido a situações de menor controle sobre os acontecimentos a sua volta.

Outrossim, os obsessivos são mestres involuntários de acumular fatores de risco ao seu organismo. Muitos acabam também contraindo a "doença da pressa", na qual é preciso realizar tudo no menor espaço de tempo possível, não se dando conta da dependência induzida de seu organismo pelos hormônios e neurotransmissores gerados por situações estressantes de trabalho.

Planejar, organizar e controlar, são atividades que, sem dúvida, fazem parte das funções de um bom gerente. Mas querer exercer controle sob tudo e sobre todos é complicado porque o risco de frustração é notório e iminente. Na prática não se tem o controle de tudo o tempo todo. Qualquer variação leva a um abalo emocional do gestor obsessivo, podendo levar a um desequilíbrio e a uma sensação de ameaça pela constatação da falta de domínio sobre determinado assunto, pessoa, acontecimento ou área da vida.

Se você conhece alguém com os traços de personalidade listados nesse artigo, seja seu chefe, amigo ou parceiro, ou caso você tenha se identificado com o retrato da personalidade em questão, não desanime. Quem vos escreve tem a humildade de reconhecer que apresenta diversas das características acima e poderia até mesmo ser usado como exemplo no livro texto que explica esse tipo de personalidade. Claro que nem tudo que foi listado precisa estar presente para caracterizar aquele gerente mais obsessivo. Como dito no início do texto, somos formados por um mosaico de aspectos e fatores que tornam nossa combinação simplesmente ímpar, original e exclusiva. Mas se alguns dos pontos acima o aflige de maneira mais veemente, saiba ao tentar nos perceber e estudar como somos e como reagimos as situações que se

apresentam é o primeiro passo para qualquer mudança comportamental almejada. O segundo pode ser uma boa terapia, o que não é demérito nenhum.