

O PIOR CARGO DO MUNDO

Estressados, cansados, obrigados a executar projetos que não querem e a assumir a culpa por erros que não cometeram. Por que os gerentes são campeões de infelicidade

PATRICIA VALLE

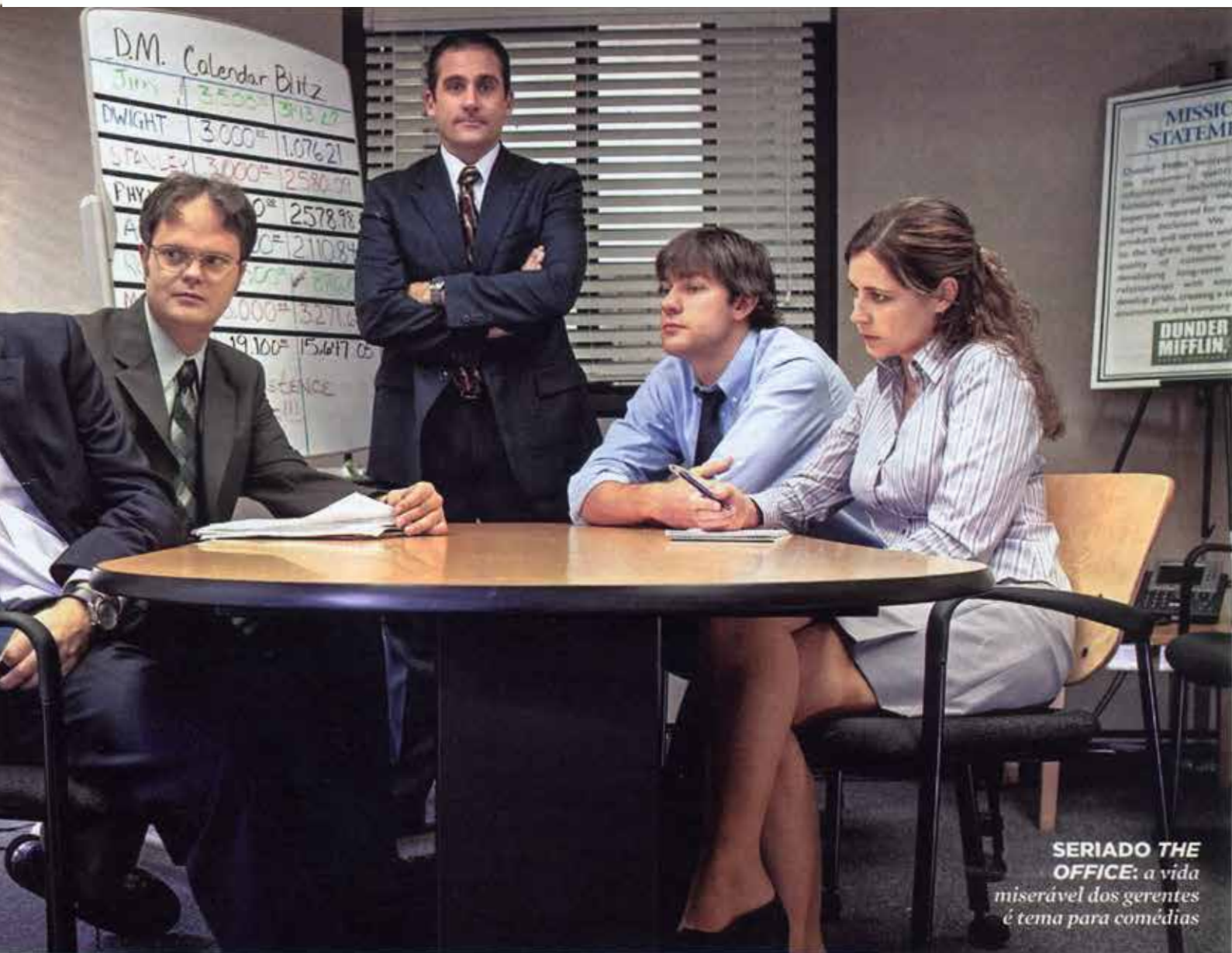
O ANO DE 2014 FOI TRAUMÁTICO PARA a GM, maior montadora americana. Ao longo de meses, mais de 40 clientes morreram e mais de 50 se acidentaram devido a um problema na ignição dos carros da marca, que paravam repentinamente na estrada. Em agosto, a montadora convocou o maior recall da história — 2,5 milhões de veículos precisariam de reparo. Por semanas, os jornais buscaram culpados pela sucessão de tragédias. Como era possível que, durante anos, os carros saíssem das fábricas com defeito e ninguém tomasse providências? Quem deveria ser responsabilizado? Após meses de investigações internas, encontrou-se um culpado — o gerente. Não um, mas vários. Foram eles, dizem consultores, jornalistas e analistas que acompanharam o caso, que não reportaram à chefia os problemas identificados no chão de fá-

brica. O medo era levar a culpa por uma falha que não cometeram e ver a chance de subir na hierarquia ir pelos ares.

É dura a vida do gerente. Por um salário não muito maior do que o de seus subordinados, é ele quem executa as decisões tomadas por diretores, que ganham bônus milionários. Quando o projeto é um sucesso, o mérito — e os lucros — é da alta liderança. Quando as coisas dão errado, a culpa é do gerente mesmo. Para piorar, muitas vezes ele é promovido sem nenhum treinamento formal para gerir pessoas, planejar orçamentos, traçar estratégias. Não é à toa que, segundo uma série de estudos recém-publicados, o gerente é o funcionário mais infeliz do mundo corporativo. O mais abrangente deles foi publicado na revista *Harvard Business Review* e feita pela consultoria de desenvolvimento de liderança Zenger/Folkman. Os pesquisadores entrevistaram 320 000 funcionários de diversas empresas pelo mundo

e criaram um grupo dos 5% mais insatisfeitos. Os próprios pesquisadores se surpreenderam com os resultados: 46% dos infelizes eram da média gerência. No Brasil, uma pesquisa da consultora Betania Tanure mostra que 32% dos gerentes estão cansados de seu trabalho, ante 21% dos diretores e presidentes. Segundo a consultoria ETALENT, 68% dos gerentes sofrem de angústia por ter de bater metas agressivas. “De todos os cargos das grandes empresas, os gerentes são os que mais se sentem perdidos. Eles são obrigados a executar projetos que não escolheram e levam a culpa por falhas que não cometeram”, diz o consultor americano Joseph Folkman, autor do estudo publicado em Harvard.





SERIADO THE OFFICE: a vida miserável dos gerentes é tema para comédias

O RANKING DA INFELICIDADE

Quem são os funcionários menos satisfeitos com seu trabalho nas grandes companhias — e as principais causas de sua angústia

OS MAIS INFELIZES



AS MAIORES ANGÚSTIAS



Fontes: Zenger/Folkman e ETALENT

Nas últimas décadas, os grandes autores e pensadores de gestão se dedicaram a entender como as companhias podem atrair os jovens mais brilhantes e também como alinhar os interesses dos altos executivos com os dos acionistas. Ninguém perdeu tempo pensando em como melhorar a vida do gerente, o carregador de piano cuja vida miserável serviu de inspiração para a série de televisão *The Office*. Mas, para as empresas, sua infelicidade custa caro. Ao olhar para cima e ver o sofrimento de seus chefes, os jovens podem se sentir desestimulados. Segundo pesquisa da consultoria americana Career Building, apenas um terço dos trabalhadores quer assumir cargos de gerên-



EDUARDO ZAIPPA

GERENTES DO METRÔRIO: *treinamento para aprender a liderar equipes*

Um estudo da consultoria ETALENT revela que 85% dos gerentes novatos brasileiros não receberam nenhum treinamento formal para o cargo

cia. “A maioria acha que o sacrifício não vale a pena”, diz Ryan Hunt, diretor da Career Building. Gerentes insatisfeitos têm o poder de acabar com a imagem da empresa entre os clientes. Altos executivos costumam ter contato com um restrito grupo de clientes e fornecedores. Mas os gerentes lidam com um público mais amplo — são eles, por exemplo, que resolvem problemas de clientes num supermercado ou têm poder para dar um desconto extra aos clientes de uma montadora. Não é o tipo de decisão que deve ser tomada por gente de mal com a vida.

No Brasil, a penúria dos gerentes se agrava porque, com o crescimento econômico da última década, milhares de pessoas foram promovidas a cargos para os quais não foram preparadas. De acordo com a ETALENT, 85% dos gerentes novatos brasileiros não receberam treinamento formal. De um dia para o outro, começaram a orientar equipes e a distribuir ordens. Em três anos, o MetrôRio, responsável pelo transporte de metrô no Rio de Janeiro, viu o volume de passageiros transportados diariamente passar de 500 000 para 1 milhão. O aumento forçou a em-

presa a promover muita gente rapidamente, e a qualidade do atendimento e dos serviços aos passageiros caiu. “Promovemos pela habilidade técnica e não tivemos tempo de treinar”, diz Flávio Almada, presidente do MetrôRio. Em 2014, a empresa criou um programa de treinamento específico para os novos gerentes, que inclui liderança e ferramentas de gestão. Cerca de 200 pessoas receberam 50 horas de treinamento. A avaliação do serviço pelos usuários melhorou 10% no período.

NÃO É PARA TODOS

Um dos maiores desafios dessas companhias é saber quem tem o perfil certo. Nem sempre bons técnicos serão bons gerentes. Na ânsia de crescer, a empresa perde bons profissionais (por exemplo, grandes vendedores) e ganha gestores medíocres. E, depois de promover as pessoas erradas, fica muito mais difícil motivá-las. “A empresa precisa ver quem tem perfil de liderança. Quem não tem precisa de outras possibilidades de crescimento. Parece simples, mas ainda é raro”, diz Igor Matos, vice-presidente da ETALENT. A varejista online Netshoes precisou criar às pressas ferramentas para avaliar seus funcionários e definir quem deveria ser promovido. Nos últimos quatro anos, a empresa triplicou de tamanho e promoveu muita gente para os novos cargos de gerência que foram surgindo. Hoje, 20% dos gerentes estão exercendo a função de chefia pela primeira vez. Para auxiliar os novatos, a empresa destacou seus gerentes mais experientes como mentores. Mas 8% dos funcionários foram promovidos numa estrutura conhecida como carreira em Y — ganham melhores salários, mas continuam dedicados às funções técnicas, como programar sistemas. “Em tecnologia é muito comum encontrar profissionais brilhantes sem o desejo de gerir pessoas”, diz Sérgio Pova, diretor de recursos humanos da Netshoes. Promovê-los de supetão e depois cobrá-los em excesso é infelicidade garantida — para a empresa, para seus acionistas, seus clientes e, principalmente, para os pobres gerentes. ■