

# carreiras negócios e empregos

FERNANDA PERRIN  
DE SÃO PAULO

Gerentes médios são os mais insatisfeitos com o trabalho. Profissionais que têm subordinados, mas estão longe da diretoria concentram maiores níveis de desmotivação e de falta de comprometimento com a organização.

A pesquisa, feita pela consultoria Zenger/Folkman e publicada na "Harvard Business Review", teve como base a opinião de 320 mil funcionários americanos.

Ao investigar quem eram os 5% mais infelizes, os pesquisadores descobriram pessoas em cargos de gerência, com ensino superior, sem pós-graduação, há pelo menos cinco e no máximo dez anos na empresa e que não eram mal avaliadas por seus superiores e colegas.

Entre as justificativas para a insatisfação, os entrevistados apontaram "sou mal orientado pelo meu chefe", "não vejo significado no trabalho" e "estou sobrecarregado" (veja mais ao lado).

Não há um estudo semelhante sobre o universo brasileiro, mas um levantamento on-line feito pelo site Love-Mondays mostrou que o índice de satisfação entre os gerentes no país é de 3,7 (em uma escala de 1 a 5), atrás de diretores e presidentes, cujo índice é de 4,1, mas à frente de assistentes e auxiliares, com 3,4, e analistas, com 3,5.

## SANDUÍCHE

Para Carlos Siqueira, diretor da área de remuneração para a América Latina da consultoria Hay Group, o problema é a posição do cargo, no "miolo da empresa".

O gerente médio precisa fazer com que seus subordinados executem as ordens que recebe da diretoria e não são definidas por ele, e repassar à diretoria as demandas que ouve dos subordinados. Nesse leva-e-traz, ele é colocado sob pressão de todos os lados.

Os superiores esperam que o gerente médio execute o que pode parecer uma boa ideia no topo, mas é de difícil aplicação prática pela base. Já a base vê no gerente médio um canal de comunicação com o topo —alguém de quem pode cobrar soluções.

Um agravante é que, como não participam da elaboração da estratégia, muitas vezes os gerentes médios não enxergam propósito no que precisam implementar, segundo a professora Maria José Tonelli, coordenadora do núcleo de estudos em organizações e pessoas da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Outra explicação é que esses profissionais assumem cargos de gestão sem que recebam um treinamento.

"Você passa de funcionário, acostumado a trabalhar sozinho, a ter que orientar outras pessoas a fazerem as coisas para você ou por você. Mas, viciado no modo como trabalhava antes, esse líder prefere fazer tudo ele mes-

## CLASSE MÉDIA SOFRE

Gerentes do 'miolo' da empresa são os mais infelizes no trabalho, segundo pesquisa

### Quem são



Possuem diploma de ensino superior, mas não são pós-graduados



Trabalham na empresa há um período de cinco a dez anos



Têm desempenho bom (nem ruim, nem ótimo)

### Distribuição das ações de treinamento

Alta liderança



Gerência e supervisão



Não-líderes



Fonte: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

### Razões para trocar de emprego

Salário e bônus



Perspectiva de carreira



Fonte: Talenses

### MOTIVO DE INSATISFAÇÃO

Causas mais citadas pelos gerentes

- Sou mal orientado pelo meu chefe
- Não há oportunidades de promoção ou carreira
- Não vejo significado ou propósito no trabalho
- Sou tratado injustamente, em comparação aos meus colegas
- Não sou apreciado pela organização
- Se eu levantar uma questão, serei ignorado
- Estou sobrecarregado
- A empresa é ineficiente
- Minha individualidade não é valorizada

# NA CORDA BAMBÁ

Responsável por executar **metas**, mas sem autonomia para defini-las, **gerência média** é um dos cargos sob maior **pressão**, segundo especialistas

mo", afirma Siqueira.

Segundo ele, falta interesse das organizações em investir no treinamento dessa camada que, numerosa, representa um custo alto no orçamento de desenvolvimento.

Do lado das empresas, falta levar em conta a habilidade de lidar com pessoas na hora de escolher gerentes.

No Brasil, o principal critério adotado nessa escolha é a capacidade técnica, o que leva a empresa a colocar em posições de liderança excelentes especialistas, mas gestores ruins, diz Marcelo Olivieri, diretor de vendas e marketing da consultoria Talenses.

A perspectiva de sair da posição e subir na carreira, por sua vez, sofreu com o processo recente de diminuição dos níveis intermediários na hierarquia das empresas, de acordo com Tonelli, da FGV. Com o afunilamento cada vez maior, a competição para ascender cresce.

## Explicar estratégias da empresa ajuda, dizem especialistas

DE SÃO PAULO

Um dos mantras da área de recursos humanos afirma que, para motivar funcionários, é preciso fazer com que eles se sintam parte da empresa.

Funcionários insatisfeitos não enxergam propósito no que fazem e não sentem que são valorizados pela organização. Uma dica para reverter esse quadro é melhorar a

comunicação, dizem especialistas em gestão.

"Normalmente, a diretoria já sai explicando para os gerentes o que quer que seja feito. Ela precisa aprender a explicar a estratégia e dizer qual é o sentido daquilo", diz Carlos Siqueira, do Hay Group.

O treinamento é outro caminho, diz Siqueira. De acordo com estudo da Associação Brasileira de Treinamento e

Desenvolvimento, as empresas nacionais investem em média 8,5 vezes menos do que as americanas nos funcionários. E, mesmo nos Estados Unidos, o nível de primeira gerência é o que recebe menos recursos.

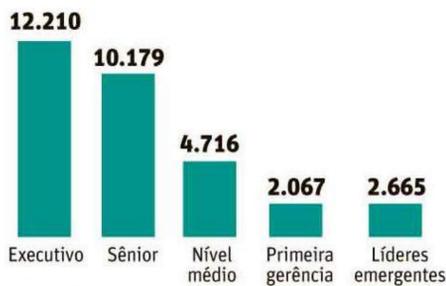
Aprender a liderar também exige mais que aulas a distância. Para preparar alguém para um cargo de chefia, é preciso ter um acompanhamento

presencial e na prática, defende Silvana Mello, da consultoria Lee Hecht Harrison.

O profissional também precisa fazer sua parte, demonstrando interesse em entender a estratégia da empresa.

E, caso perceba que não existe futuro para a carreira, ele deve buscar um novo emprego ou uma nova área no negócio, diz Marcelo Olivieri, da Talenses. (FP)

## Investimento em treinamento nos EUA em 2013, por cargo, em US\$



Fonte: Bersin by Deloitte

# Maioria dos CEOs vem do setor operacional

Levantamento mostra o caminho que presidentes de empresas brasileiras percorreram até chegar ao cargo

**Experiência na área operacional permite ao executivo conhecer todos os processos do negócio, diz analista**

ADRIANA FONSECA  
COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

O caminho para um jovem executivo chegar ao topo da hierarquia corporativa passa pela área de operações e negócios. É o que indica o levantamento da consultoria Hay Group sobre a origem dos presidentes-executivos (CEOs).

O estudo, que analisou a trajetória de 238 presidentes de empresas, mostra que a

maioria (57%) dos que foram promovidos ao cargo trabalhava antes no setor de operações ou na liderança de unidade de negócios.

Em seguida, ficam a área industrial, com 14%, e o setor financeiro, com 11% (veja mais abaixo).

“Atuar em uma unidade de negócio é um ótimo teste para o executivo”, diz Fabrizio Forti, 27, consultor do Hay Group. “É um cargo que permite atuar com toda a cadeia produtiva, desde a compra de suprimentos e matéria-prima, produção até a sua comercialização.”

Esta foi a trajetória do atual presidente do Walmart.com Brasil, que ocupa o cargo desde agosto de 2014. Antes de

assumir a liderança da unidade brasileira da varejista americana, Paulo Sergio Silva, 51, era chefe da área de operações da empresa na América Latina, cargo que ainda mantém.

“Trabalhar como chefe de operações permite conhecer em detalhe os processos, oportunidades e riscos. Isso é um sólido alicerce para se tornar CEO”, diz Silva.

Para Paulo Camargo, 47, que assumiu este mês a presidência da Arcos Dourados, dona do McDonald's no Brasil, manter a “barriga no balcão” é essencial para quem quer ser presidente.

Após sua contratação na multinacional, quatro anos

atrás, Camargo passou um ano em treinamento e trabalhou em todas as posições na estrutura de operações.

Por seis meses, diz, ninguém sabia que ele era o vice-presidente de operações.

“Eu tive que aprender cada detalhe do negócio”, diz. “Foi a única forma de me sentir preparado para tomar as decisões corretas.”

A proximidade com a rotina da empresa também foi crucial na promoção, em 2013, de Pedro Reiss, 36, a coexecutivo-chefe da agência de comunicação F.biz.

Reiss, que hoje comanda cerca de 300 funcionários, começou como estagiário na agência, em 1999.

“É tentador se fechar em uma sala e tomar as decisões. Mas nosso papel é conectar a operação de hoje com a empresa que queremos ser amanhã e, nesse sentido, é preciso estar muito perto do trabalho e das pessoas”, diz.

## CHEQUE MENOR

Os executivos promovidos dentro da organização ainda são, segundo o levantamento, a maioria (52%).

Entre os executivos que vieram de fora, metade já ocupava o cargo de CEO e outros 33% são da área de operações ou negócios.

Para quem vem de fora, o novo cargo é mais vantajoso

so financeiramente.

Segundo o estudo, os presidentes promovidos ganham 13% menos que os antecessores. Já os trazidos de outras empresas recebem, em média, 17% a mais.

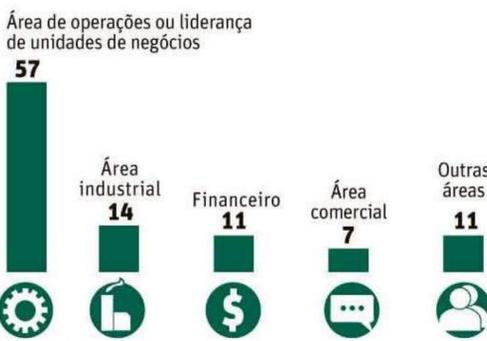
Segundo Forti, essa discrepância entre profissionais internos e trazidos de fora é comum em todos os escalões da empresa.

“No caso dos presidentes, a diferença da remuneração em relação aos outros cargos é grande o suficiente para que a empresa consiga oferecer um aumento significativo para o funcionário promovido e ainda assim ser menor do que o salário do antecessor”, diz.

## ORIGEM DOS EXECUTIVOS

O caminho até o topo das empresas, em %

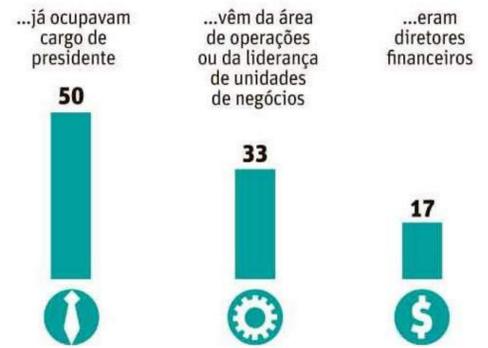
Entre os presidentes promovidos:



Fonte: Hay Group



Entre os presidentes contratados de fora da empresa...



Hiroko Masuike/The New York Times

Emma Tessler (à esq.) e Lauren Kay, fundadoras da Dating Ring

## Empresa de encontros une algoritmo a casamenteiras

Na contramão dos aplicativos baseados em aparência, a Dating Ring promete seleção mais rigorosa de casais

EILENE ZIMMERMAN  
DO "NEW YORK TIMES"

Lauren Kay e Emma Tessler não são o estereótipo de um fundador de start-up. Para começar, são mulheres, e nenhuma tem antecedentes no ramo da tecnologia.

Mas, como a maioria dos fundadores de novas empresas, Kay e Tessler perceberam um problema em um mercado que conheciam bem —um problema que não era causado por falta de tecnologia, mas por excesso: encontrar o par ideal com bom custo-benefício no mercado do amor.

As duas tinham pouco mais de 20 anos e era frequen-

te que marcassem encontros on-line, em muitos casos por meio do site OKCupid. Tessler foi a cerca de cem primeiros encontros desse tipo, e Kay foi a cerca de 50.

Em 2013, elas lançaram o Dating Ring, empresa que organizava encontros em grupo. Quando o modelo estagnou, elas passaram a oferecer encontros a dois.

A Dating Ring usa um algoritmo para gerar potenciais parceiros, e depois uma casamenteira avalia os casais propostos e seleciona os encontros pessoalmente.

O modelo híbrido da empresa representa os primeiros sinais de uma reação aos

apps de encontros para celulares como o Tinder, com os quais a escolha de parceiros depende quase que exclusivamente da aparência.

Mark Brooks, analista e consultor de serviços on-line de encontro, disse que embora continue a existir muito interesse por encontros on-line, “as pessoas também desejam relacionamentos que comecem com base mais firme que uma reação instintiva a uma foto”, afirma. “O modelo da empresa é muito novo, uma combinação de casamenteiros tradicionais e encontros on-line.”

Melissa Brady, 37, de Nova York, é cliente da Dating Ring

e adora a ideia de haver uma casamenteira envolvida.

“Isso me entusiasma mais quando chega a hora de um encontro, porque tenho mais esperanças”, diz. A Dating Ring cobra US\$ 240 por três meses, com uma apresentação por semana. A pessoa pode se incluir no banco de dados gratuitamente, e será elegível para encontros com clientes pagantes.

O faturamento agora se aproxima dos US\$ 35 mil mensais, mas o crescimento flutua, diz Kay. “Alguns meses conseguimos 50% e em outros, 5%”, afirma.

Embora estejam crescendo, Tessler e Kay nem sempre

conseguem pagar seus próprios salários, e ainda precisam superar os desafios inerentes à expansão, que inclui encontrar casamenteiros capacitados em novas cidades.

Elas também estão pensando em mudar o nome da empresa, que reflete seu passado como organizadora de encontros em grupo.

Como diz a cliente Brady, “encontros em geral podem ser desanimadores, mas as moças do Dating Ring são muito encorajadoras. Acreditam que seja possível encontrar a pessoa certa. Elas acreditam em amor”.

Tradução de PAULO MIGLIACCI

## ORGANOGRAMA

ADRIANA GOMES [adrianagomes@vidaacarreira.com.br](mailto:adrianagomes@vidaacarreira.com.br)

**NÃO TEM jeito!** Ficar reclamando da má sorte, que as dificuldades são muitas, que a vida está difícil, não vai mudar nada na sua rotina e nem na vida de ninguém. Atitude com essa apenas demonstra o lado pessimista e características de alguém que não consegue perceber que oportunidades são criadas.

As vezes ouço pessoas comentando: “Fulano tem muita sorte! As coisas acontecem para ele com facilidade!”. Engano! Para que haja resultados, é preciso empenho, energia, dedicação, coragem e uma dose de ousadia.

## Você decide ou decidem por você

Aquilo que os outros entendem por “sorte” é o resultado, na maioria das vezes, de muito trabalho. Desde o cuidado com os relacionamentos, à conduta ética ao longo da carreira e a confiança conquistada por um histórico de bons trabalhos realizados com competência.

As grandes verdades são que viver não é para fracos e que oportunidades não caem no colo de ninguém. É preciso agir. Costumo dizer que o ser humano é o único animal

**Adquirir habilidades requer paciência consigo mesmo e persistir é o que leva, de fato, ao aprendizado**

capaz de enganar a si próprio.

Se algo não vai bem no trabalho, por exemplo, proponha alternativas, apresente propostas e identifique necessidades de clientes.

Às vezes, assumir o trabalho que

poucos querem fazer pode ser uma boa alternativa para se destacar.

Aprender habilidades novas requer paciência consigo mesmo e persistir apesar das dificuldades iniciais é o que, de fato, leva ao aprendizado.

Talvez seja essa uma das características entre as mais desejadas nos profissionais: a capacidade de persistir. Mostrar interesse e motivação para aprender o novo e novas competências. Suportar as frus-

trações iniciais e se empenhar.

O propósito, quem precisa saber é você. Por quê? Para que? Para quem? Respostas a essas perguntas serão fortes aliadas para sair da zona de conforto e mudar. Seja de emprego, carreira ou relacionamentos.

Enfim, viver é diferente de “ir durando”, como dizia uma colega.

Há dois tipos de pessoas na vida — aquelas que sabem o que querem, que fazem suas escolhas e aquelas que deixam a vida decidir por elas.

ADRIANA GOMES é coordenadora do Núcleo de Estudos e Negócios em Desenvolvimento de Pessoas da ESPM e escreve quinzenalmente