

# O DESAFIO DE VIVER SEMPRE NO LIMITE

Com mais responsabilidades e um volume maior de projetos, os gerentes encontram pouco tempo para cuidar das equipes

Por Rafael Sigollo, de São Paulo

**A**s expectativas em relação ao Brasil nunca estiveram tão altas como nos últimos anos. Com isso, as demandas dos mercados externo e interno se tornaram mais complexas e as metas dentro das companhias mais agressivas. Do alto escalão vem a cobrança por resultados cada vez mais rápidos. Já os colaboradores querem plano de carreira, oportunidades de desenvolvimento e uma maior atenção na gestão de pessoas. Afinal, a economia aquecida intensificou a guerra por mão de obra qualificada e por talentos no país e deu a eles poder de escolha. Nesse cenário, as mais diversas exigências recaem sobre os gerentes.

Além de sofrer pressão de todos os lados, quem está nessa posição também precisa se preocupar em reter pessoas, lidar com a diversidade de gerações, disseminar a cultura e os valores da organização, trazer inovação e manter o engajamento de todo o grupo. "Esses profissionais atuam hoje no limite. Suas responsabilidades aumentaram, assim como o volume de projetos. Ao mesmo tempo, as equipes estão mais enxutas e falta tempo para delegar e pensar no longo prazo", afirma Karla Baratto, líder da prática de desenvolvimento de liderança e cultura organizacional da Aon Hewitt.

De acordo com a pesquisa As Melhores na Gestão de Pessoas, realizada pela consultoria em parceria com o Valor, a maior queixa dos que ocupam esse cargo é justamente a sobrecarga de atividades. Embora tenham a obrigação de se envolver em questões estratégicas, eles dizem que faltam recursos para fazer isso de forma eficiente e acabam cada vez mais presos em tarefas operacionais. Nas 30 empresas de destaque do levantamento, por exemplo, 57% dos gestores afirmaram ter tempo em seu dia a dia para preparar sua equipe de forma satisfatória. Nas demais, o número é de 41%.

Além disso, os dados sugerem que boa parte desses líderes em ascensão considera não possuir as ferramentas adequadas ou o treinamento necessário para orientar os funcionários a trazer resultados mais positivos. Isso acontece principalmente com gerentes que foram promovidos sem os devidos cuidados. "A transição deve ser feita de maneira cautelosa. A pessoa que estava acostumada a gerir negócios precisa, agora, gerir pessoas. Sem preparo, o bom técnico vira um mau líder", afirma Marcelo Santos, CEO da consultoria doers.

De acordo com ele, atualmente as organizações falham ao tentar acelerar esse processo em razão da necessidade de crescer. "É preciso acompanhar de perto quem está subindo na carreira e oferecer mecanismos para o aprendizado e o desenvolvimento do trabalho. Uma forma de fazer isso é descentralizar as decisões e dar autonomia ao indivíduo", pondera.

Na opinião de Patrícia Epperlein, sócia-presidente da consultoria de capital humano Mariaca, o gerente pode ser ajudado tanto pelo alto escalão da companhia como pelo departamento de recursos humanos, além de contar com empresas especializadas em gestão. "Uma análise profunda e isenta da situação é fundamental. Só é possível criar um plano de ação para suprir deficiências depois de identificá-las", diz.

Como normalmente esse é o primeiro cargo de comando de um profissional, as maiores lacunas acabam sendo comportamentais. "A rotina muda completamente. Saber se relacionar e se comunicar de maneira eficiente, por exemplo, passa a ser vital."

Na Reckitt Benckiser, multinacional do segmento de limpeza dona de marcas como Vanish, Harpic, Veja, SBP e Poliflor, o trabalho de preparação de gerentes é sempre intenso. O diretor de

recursos humanos para a América Latina, Marcelo Nóbrega, afirma que a companhia oferece um trabalho de coaching externo antes e depois de eles assumirem as novas funções. Já os diretores atuam por um ano como mentores desses profissionais compartilhando conhecimentos, experiências e discutindo situações do cotidiano em conversas individuais e confidenciais.

Segundo Nóbrega, essas ações também são importantes para reter as peças-chave e dar continuidade no processo de sucessão. "Procuramos promover funcionários que já são da casa e não queremos perdê-los. Desse modo, damos a eles espaço e oportunidade para fazerem o que gostam, além de remunerar agressivamente o desempenho superior", explica. Outra estratégia é a rápida escalada dos talentos. "Em todos os níveis hierárquicos,

nossos funcionários são cinco anos mais jovens do que a média da concorrência", garante.

Marcelo Santos, da doers, ressalta que, assim como o mercado, as carreiras também se transformam rapidamente. "Os ciclos estão mais curtos e as empresas precisam ficar atentas às expectativas de seus profissionais. O RH não pode mais se prender a uma tabela que determina o tempo que cada um deve ficar no cargo - caso contrário não vai conseguir segurar ninguém", alerta.

Embora os gerentes sejam considerados os futuros líderes de uma companhia, existe um grande "gap" entre eles e os diretores no organograma corporativo. Historicamente, esse público é negligenciado pelos departamentos de recursos humanos, que concentram seus programas nos colaboradores em início de carreira como



REGRAS RENOVADAS / VALER

**Eugênio Vieira,  
da Basf:  
desafios  
constantes  
para manter  
a motivação**

## MÉDIA GERÊNCIA



**Marcelo Santos, da doers: empresas devem ter mais atenção para as expectativas dos profissionais**

estagiários e trainees, nos executivos da cúpula e em poucos top performers.

Uma pesquisa recente da escola de negócios americana Wharton School of Management revelou, contudo, que a atuação da média gerência influencia mais os resultados de uma empresa do que a dos líderes ou a dos profissionais considerados inovadores. Isso porque são eles - a média gerência - que transformam todas as idéias e projetos em realidade.

Fortalecer as ações de engajamento e retenção para quem está nessa faixa, portanto, deve ser mandatório. "Se o gerente não tiver um caminho claro pela frente, ele se torna mais vulnerável e suscetível a propostas de fora", afirma Karla, da Aon Hewitt. O quadro se agrava quando eles têm a percepção de que não são recompensados por formar pessoas. "Essa tarefa, que é uma das mais importantes para o sucesso de uma companhia, acaba sendo postergada", assinala.

O prejuízo para as organizações que perdem seus gerentes é grande e ter de buscar talentos no mercado não é tarefa fácil. "Como esse é um cargo híbrido, que envolve habilidades técnicas e comportamentais, são inúmeras as variáveis que precisam ser alinhadas", diz Patrícia, da Mariaca. Além disso, o número de vagas disponíveis supera o de candidatos qualificados.

Para evitar o turnover e garantir a continuidade dos processos, a gigante química Basf tem um planejamento detalhado para identificar e formar gestores. De acordo com a gerente de gestão de talentos, Juliana Justi, um dos principais programas é a Academia de Liderança Basf, que funciona em parceria com a Fundação Dom Cabral para oferecer módulos técnicos e comportamentais aos gerentes. Além disso, existem conversas com executivos seniores e treinamentos focados em áreas distintas da companhia. "O objetivo é conectar todas essas ferramentas com a realidade dos nossos negócios."

Juliana explica que os potenciais líderes são avaliados com base em competências como foco no cliente, pensamento estratégico e analítico, gestão de pessoas entre outras. "Os desafios são grandes para quem está nessa função. É imprescindível ter visão global, especialmente em uma multinacional".

Engenheiro agrônomo de formação, Eduardo Eugênio Vieira assumiu o comando da área de marketing para hortifrúti da unidade de proteção de cultivos da Basf em janeiro. "Fui preparado para o cargo com coaching e cursos durante dois anos", afirma. Hoje, além de ser diretamente responsável pelo desenvolvimento de dois coordenadores, ele lida com outros 30 funcionários de três regionais diferentes.

Na opinião dele, o planejamento anual de carreira em conjunto com os feedbacks constantes e a facilidade de comunicação com a liderança o ajudaram a ser promovido. Para manter a motivação, Vieira ressalta que é importante ser desafiado constantemente e saber que seu trabalho terá seqüência. "O gerente deve sempre ter boas perspectivas, mesmo com mudanças horizontais para outras áreas e unidades", explica.

Embora o apoio das empresas seja importante para a formação de um gestor, os especialistas em RH sustentam que cabe ao próprio profissional buscar seu espaço e criar para si as oportunidades. Patrícia, da Mariaca, afirma que o gestor deve administrar sua carreira e não se deixar levar pela rotina. "É tarefa dele refletir de que forma as atividades contribuem para a conquista dos objetivos no médio e no longo prazo. É preciso encontrar um equilíbrio entre o que é bom para ele e o que é bom para a empresa", orienta.

Karla, da Aon Hewitt, ressalta que é preciso ter uma consciência maior das escolhas, estabelecer prioridades e criar espaço na agenda para desenvolver a equipe, mesmo que essa não seja uma demanda clara da chefia. "Se a companhia não dá esse espaço, ele precisa ser conquistado. Fazer isso não é tarefa fácil, mas, para continuar evoluindo, não há outro jeito", afirma.