



NO MEIO DO CAMINHO...

...tinha insatisfação. É assim que se sente a média gerência, camada espremida entre a diretoria e as equipes operacionais

Por **Natalia Gómez**

Eles são experientes e já subiram alguns degraus da escada corporativa. Chegaram ao meio da pirâmide organizacional, conquistando cargos de liderança e responsabilidade. No entanto, supervisores, coordenadores e gerentes das empresas brasileiras não estão tão satisfeitos quanto era de se esperar. A verdade é a seguinte: a média gestão das companhias é o grupo mais estressado e infeliz.

Um estudo realizado pelo Grupo Cia de Talentos em 2017 com 113378

pessoas no Brasil e na América Latina mostrou que 22% da média gerência se considera insatisfeita ou muito insatisfeita com o trabalho atual, enquanto o percentual entre os jovens e a alta liderança ficou em 18% e 17%, respectivamente. No time dos gerentes desmotivados, quase metade (46%) afirmou que não tem desenvolvimento no cargo atual, e 45% disseram desejar fazer algo novo. No ano anterior, a pesquisa apontou que o modelo atual de trabalho não satisfaz 83% da camada intermediária. O levantamento de 2017 mostrou ainda que 31% da média gestão está incomodada com a falta de coerência entre o que se fala e o que se pratica nas empresas, enquanto 11% destaca-

ram que o desconforto com a hierarquia impede a autonomia. “Eles percebem com mais clareza a diferença entre o que é dito e os fatos”, diz Danilca Galdini, diretora da NextView People, braço de pesquisa do Grupo Cia de Talentos.

Espremidos

A dor da média gerência está em sua posição, comprimida entre a alta liderança, que define metas ambiciosas, e as áreas operacionais, numa missão que muitas vezes parece impossível. O diretor define o que fazer, numa sala fechada com ar-condicionado, e é o gestor que vai ter de levar as piores notícias às equipes operacionais e, ao mesmo tempo, motivá-las. Mesmo antes da crise, estar no meio da pirâmide corporativa era uma posição desafiadora. Isso porque quem ocupa um posto intermediário precisa ter muita maturidade e jogo de cintura para receber pressão da chefia e saber quais informações passar adiante, numa linguagem que seja adequada e compreensível.

Esse profissional deve trabalhar como um filtro entre os outros níveis, o que pode ser um causador de estresse. “Isso gera pressão interna, angústia, pois existe cobrança para os resultados acontecerem, mas o gestor tem de fazer isso por meio de outras pessoas”, afirma Alexandre Marins, diretor de desenvolvimento de talentos para a América Latina da consultoria LHH. Muitos têm dificuldade de se adaptar ao papel porque, antes de serem promovidos, atuavam em áreas operacionais. Fazer a transição entre ser o funcionário que coloca a mão na massa e ser um líder é um processo delicado, até mesmo porque esse gestor não está no topo da companhia. Não cabe a ele tomar as grandes decisões, e muitas vezes ele nem concorda com as diretrizes que vêm de cima.



Gisele Cruz,
gerente de
marketing da
FTD Educação:
diálogo com
a liderança e
transparência
com a equipe

Todas essas questões provocam uma sobrecarga. A psicóloga especialista em liderança nas organizações Maria Elisa Moreira conta que muitos gerentes sofrem de *burn out* e não foram diagnosticados, algo que ocorre em todos os ramos de negócios. “Eles querem mostrar que são fortes, mas não conseguem administrar o próprio tempo nem para atender os superiores nem para atender as equipes, e ainda precisam realizar tarefas como colaboradores individuais”, diz Maria Elisa. E há um detalhe: como a maioria dos gerentes tem de 35 a 50 anos, é comum que estejam passando por um momento atribulado emocionalmente, repensando a própria vida,

a carreira e seus valores. Segundo Maria Elisa, que também é professora no Insper, é natural fazer tais questionamentos nessa fase — só que isso pode causar insatisfação.

Limites transparentes

Lidar com essa realidade é desgastante, mas cabe aos profissionais traçar limites saudáveis no dia a dia de trabalho. Negociar prazos com os superiores, definir claramente quais são as prioridades e apontar as limitações existentes são algumas das sugestões para evitar a sobrecarga. Embora muitos tenham medo, manter esse diálogo aberto com a alta liderança é fundamental para construir um ambiente saudá-

vel e para manter a vida pessoal em ordem. Para evitar qualquer mal-estar nessas conversas, o segredo é ser transparente, positivo e mostrar os problemas sem ser agressivo. Se você tem dez coisas para resolver e o prazo é segunda-feira, precisa definir junto com o chefe quais são as prioridades.

Foi essa estratégia que ajudou a gerente de marketing da FTD Educação, Gisele Cruz, a atravessar os períodos de sobrecarga de trabalho nos últimos cinco anos. “Sempre saí fortalecida de situações desafiadoras mantendo um diálogo aberto com a liderança”, afirma Gisele, que aos 38 anos comanda uma equipe de 24 pessoas, sendo quatro coordenadores. De acordo com ela, ter um diálogo transparente significa compartilhar dificuldades com a diretoria antes que elas se transformem em problemas. Fazer cursos de liderança na própria empresa e no Insper a ajudou a construir essa confiança perante os chefes. Atualmente, ela se reúne às terças-feiras pela manhã com seu diretor para trocar informações e antecipar obstáculos. A comunicação também vale para seus coordenadores, com os quais Gisele se reúne semanalmente e sempre que necessário. “Quando você tem confiança, não há problema em se mostrar frágil diante do outro”, afirma.

Essa transparência na relação com a equipe é um aspecto fundamental para reduzir a pressão na média gestão, pois atenua a solidão desses profissionais e ajuda a motivar os times. Saber ouvir os colaboradores e criar um momento para conversas periódicas ajuda a deixar o ambiente de trabalho mais agradável.

Novo olhar

Outro caminho para reduzir a pressão é encontrar novas maneiras de gerir o tempo e estabelecer as próprias prioridades. Na busca por au-

Vida dura

Na pesquisa *Carreira dos Sonhos* de 2017, o Grupo Cia de Talentos ouviu 11804 coordenadores e gerentes plenos e descobriu que esse pessoal está desmotivado. Veja alguns dados:

VOCÊ QUER UM TRABALHO QUE O FAÇA “PULAR DE FELICIDADE”?



ESTÁ MUITO SATISFEITO OU SATISFEITO COM O EMPREGO ATUAL?



ESTÁ INSATISFEITO OU MUITO INSATISFEITO COM SEU SERVIÇO?



OS MOTIVOS PARA O DESÂNIMO DA MÉDIA GESTÃO SÃO:



Sinais de alerta

Como saber se você está desmotivado



1

IRRITABILIDADE

MAU HUMOR SEM MOTIVO APARENTE E FALTA DE PACIÊNCIA PARA LIDAR COM PEQUENOS DETALHES DO DIA A DIA, TANTO NO LADO PESSOAL QUANTO NO TRABALHO

2

CANSAÇO FÍSICO E MENTAL

SONO, INDISPOSIÇÃO E FADIGA CONSTANTES, MESMO NOS FINS DE SEMANA

3

PROJETOS ATRASADOS

DIFICULDADE EM REALIZAR TAREFAS QUE ANTES FAZIA COM TRANQUILIDADE E SENSAÇÃO DE QUE PRECISA ORGANIZAR MELHOR A ROTINA

4

FALTA DE PERSPECTIVA

NÃO CONSEGUIR OLHAR PARA O FUTURO, POIS NÃO TEM CLAREZA DO QUE DESEJA ALCANÇAR NOS PRÓXIMOS ANOS

5

PERDA DE OTIMISMO

VER A REALIDADE DE MANEIRA NEGATIVA E RECLAMAR EM EXCESSO



Nina Silva, gerente na ThoughtWorks: alinhamento dos valores pessoais com os da companhia

toconhecimento, a gerente de projetos Nina Silva, de 36 anos, promoveu grandes mudanças. Depois de sofrer uma crise de *burn out* em 2015, quando trabalhava como gerente numa empresa de construção civil e biotecnologia, Nina decidiu ficar cinco meses em Nova York fazendo cursos livres de literatura, área bem diferente da tecnologia, seu foco de atuação. De volta ao Brasil, passou por um processo de coaching de carreira que a ajudou a avaliar seus pontos fortes e suas prioridades. “Depois disso, procurei uma empresa que fosse mais condizente com meus valores”,

afirma. Atualmente, ela é gerente na ThoughtWorks, consultoria de desenvolvimento de softwares. “Um dos motivos da escolha foi a valorização da diversidade racial, de classe e de gênero.” Esse fator está fortemente alinhado ao propósito de Nina, que, paralelamente à vida corporativa, toca um projeto social de educação financeira para a população negra — ela é uma das fundadoras do Movimento Black Money. “Estou mais saudável mental e fisicamente para encarar essa jornada.”

Saber o que te move é encontrar um equilíbrio entre esse ímpeto pessoal e a vida profissional — como fez

Nina — é um dos grandes segredos para retomar a motivação. Sem compreender isso, fica difícil fazer qualquer movimento que traga mais qualidade de vida e aumente a eficiência no trabalho. “É o profissional que deve descobrir o que é importante para ele. A partir daí, poderá conquistar espaço para cuidar do lado pessoal”, diz Bruno Andrade, líder de engajamento na Mercer Brasil. Esse exercício não é fácil, claro. Mas assumir as rédeas da situação e buscar saídas para a insatisfação (com transparência na comunicação e foco no que é importante) é a melhor alternativa para superar a infelicidade. ✖