

*Pressionados pelo excesso de trabalho, pelos chefes e pela equipe, os executivos do nível médio só têm uma certeza: está cada vez mais difícil chegar a diretor*

O mundo corporativo se transformou numa máquina de triturar gerentes. O desabafo é do paulista Fausto Donini Alvarez, de 47 anos, que suou o terno como executivo da indústria farmacêutica até finalmente migrar para o mercado de consultoria, ganhando um terço do salário anterior. "Nada do que o gerente fazia antes deixou de existir, só foram acrescentadas funções novas", afirma Fausto, que hoje é sócio da consultoria de recursos humanos Keseberg & Partners, em São Paulo.



A má notícia: não é exagero do moço. A coisa está feia mesmo e tem muita gente desesperada nas empresas. A boa: existem, sim, formas de sobreviver à caçada aos gerentes e dar uma guinada na carreira.

Para ajudar você nessa empreitada, mapeamos as principais pressões que essa turma enfrenta e fomos em busca de algumas saídas. Veja o que descobrimos sobre a nada mole vida dos gerentes.

Eles nunca trabalharam tanto. Pesquisa envolvendo 300 organizações globais com, no mínimo, 500 funcionários -- realizada pela consultoria Lee Hecth Harrison, parceira da brasileira Mariaca -- revelou que 50% dessas empresas fizeram downsizing (jargão para demissão em massa) ao menos três vezes nos últimos três anos. Outro estudo, da Fundação Getulio Vargas, mostra que, até os anos 80, 30 cargos separavam um operário do presidente da empresa. Hoje, entre as duas pontas há apenas seis níveis hierárquicos. Traduzindo: a estrutura das organizações está cada vez mais enxuta e, no caso dos gerentes, isso quer dizer que eles têm cada vez mais atribuições e mais gente sob seu comando. "Em função do enxugamento das empresas, eles passaram a fazer seu trabalho de gerente e também o de alguns cargos extintos, sem que o salário acompanhasse as novas atividades", diz Mariá Giuliese, diretora da consultoria de carreira Lens & Minarelli, em São Paulo.

Eles sofrem pressão de cima e de baixo. A pressão vinda dos chefes aumentou porque nunca se exigiu tanto resultado em tão pouco tempo e por causa da tal estrutura matricial, em que o gerente se reporta a vários chefes, localizados às vezes em países diferentes, tomando decisões diferentes. Por outro lado, a pressão também vem de baixo.

O gerente hoje não responde apenas pela operação, mas pela gestão e desenvolvimento do time. E é cobrado por isso. "Ele precisa dar coaching e feedback para a equipe, preparar o sucessor, pensar estrategicamente e não deixar de entregar resultados no curtíssimo prazo", diz Fausto Alvarez.

Eles não têm autonomia nem informações suficientes. Apenas 53% dos gerentes conhecem os objetivos definidos pelos presidentes e acionistas. Foi o que revelou uma pesquisa da consultoria de gestão de estratégia Symnetics Business Transformation com 107 empresas brasileiras. Isso significa que quase metade deles precisa bater meta sem saber exatamente o porquê. "Os gerentes são obrigados a dar respostas estratégicas sem ter conhecimento suficiente sobre o negócio", diz Reinaldo Manzini, diretor da Symnetics. "Eles não têm assento nas reuniões estratégicas e, muitas vezes, desconhecem a relação do seu trabalho com o todo."

<b>SAIA DO LABIRINTO</b>	
O que dizem os consultores para quem está preso na gerência	
<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Há poucas vagas de diretor para muitos gerentes	Avalie aonde você quer chegar, se vale a pena continuar investindo na organização, se é hora de buscar uma oportunidade em outra empresa ou migrar para uma nova atividade
Falta autonomia e informações estratégicas	Amplie sua rede de contatos na empresa e busque informações sobre o negócio, mesmo que não participe de reuniões estratégicas
Há muito trabalho e pouco tempo para realizá-lo	Aprenda a delegar e a dizer não ao diretor. Você tem uma equipe para trabalhar com você
Você concorre com gerentes mais novos do que você	Amplie sua rede de contatos e seu conhecimento sobre a empresa e o mercado. Identifique os diferenciais da organização, concentre-se neles e busque oportunidades de mostrar sua visão estratégica e se destacar
Você sofre pressão de cima, por resultados, e de baixo, por reconhecimento e desenvolvimento	Organize sua rotina de prioridades e saiba dizer não ao diretor quando necessário. Lembre-se que você é medido pelos resultados, e não pelo esforço

Eles têm poucas chances de promoção vertical. Para você ter uma idéia de como é difícil passar de gerente a diretor, na Petrobras há 2 124 cargos de gerência (distribuídos entre gerentes setoriais, gerentes, gerentes-gerais e gerentes executivos) e apenas seis cargos de diretoria (veja quadro Funil Corporativo). São 354 gerentes para cada vaga. A estatal é um caso extremo, claro. Mas a média nacional não é animadora: 40 por vaga. Por causa desse tipo de estrutura, 67% dos gerentes brasileiros dizem que a falta de perspectiva de ascensão na carreira é o que mais os motiva a procurar um novo emprego -- os dados são de um levantamento com 120 executivos, feito pela consultoria Career Center, em São Paulo.

Eles são discriminados por causa da idade. O ciclo de carreira está mais curto nas empresas e há uma expectativa de que o gerente seja promovido a diretor, no máximo, até os 40 anos. Quando ele não consegue, tem dificuldades até mesmo para continuar ocupando o cargo de gerente. "É mais difícil recolocar um gerente a partir dessa idade. Ele vai competir com profissionais de 30", diz Adriana Fellipelli, da empresa de recolocação e aconselhamento de carreira RightSaadFellipelli, em São Paulo.

Diante desse cenário torturante descrito aí em cima, os gerentes fazem malabarismos para sobreviver à rotina corporativa e conseguir se destacar na empresa, antes que seja tarde demais. O problema é que, na maioria das vezes, eles escolhem o caminho errado. Para conseguir uma promoção para o cargo de diretor, muitos acham que têm de dar o sangue pela empresa, bater todas as metas em cada vez menos tempo e sacrificar a saúde e a vida familiar como prova de comprometimento. Essa rotina resulta em profissionais estressados, pouco produtivos e nada criativos. "Alguns só pensam no curto prazo e preferem ficar no feijão-com-arroz a inovar", diz Reinaldo Manzini, da Symnetics. Como consequência, acabam empacados na gerência ou, pior, no olho da rua. "Recebo muitos gerentes que fizeram tudo o que a empresa mandava e acabaram sendo demitidos em vez de promovidos", diz Mariá Giuliese, da Lens & Minarelli. "Eles chegam aqui angustiados, cansados e sem referências, se perguntando o que fizeram de errado."

Foi isso o que aconteceu com o paulista Marcos Mohr, de 42 anos, ex-gerente nacional de auditoria da Vivo, que trabalhou na empresa durante nove anos. "Ao longo desse tempo, agreguei novas responsabilidades e me dividi entre as tarefas operacionais, a expectativa da equipe por crescimento e coaching, a pressão por resultados e o desafio de 'vender' o meu trabalho. Tudo isso com um grande senso de urgência", diz Marcos, que trabalhava em média dez horas por dia.

Há seis anos ele foi convidado a assumir uma posição no Rio de Janeiro e cuidar do orçamento de cinco Estados. Mesmo com esposa e dois filhos em São Paulo, aceitou a mudança. Nove meses depois, retornou à capital paulista com a missão de construir a área de garantia de receita. "Essa mudança foi considerada uma promoção. Eu era o único gerente no corpo diretivo, com maiores responsabilidades. Mas o salário, o cargo e os benefícios ainda eram os antigos."



Aos poucos, ele começou a ser cobrado também pela estratégia do negócio, sem deixar de lado a operação. Em 2003, passou seis meses em Portugal, reestruturando a área de cobrança. Ao voltar, outro profissional havia sido promovido a diretor. "Eu já havia sinalizado que estava pronto para essa vaga há uns três anos", reclama. No fim do ano passado, Marcos acabou sendo demitido, após mais uma reestruturação na empresa. "Saí consciente, mas não magoado. Era uma aposta e não uma promessa de que seria promovido." Hoje ele está em processo de recolocação.

## ASSUMA SUA CARREIRA

O erro de Marcos Mohr, como o de vários outros gerentes, foi exatamente esperar o reconhecimento da empresa na forma de promoção para o cargo de diretor. "As promoções são quase naturais até você chegar a uma posição de gerente. Depois disso a coisa complica", diz Luciana Sarkozy, sócia-diretora da Career **Center**.

Para continuar crescendo a partir daí, você tem de assumir o controle da sua carreira, planejar os próximos passos profissionais e correr atrás desses objetivos. Parece discurso de auto-ajuda, mas é a mais pura realidade.

Por mais que as equipes estejam enxutas e que aparentemente você não tenha tempo para outra coisa a não ser cumprir metas, vai ter de encontrar um momento para desenhar seu futuro e criar oportunidades de crescimento. Isso é o que diferencia o gerente que fica preso no cargo -- e na melhor das previsões vai se aposentar como gerente -- daquele que consegue ultrapassar essa fronteira. "Não dá para terceirizar essa responsabilidade. É o profissional que dá sentido a sua trajetória", diz o consultor Willian Bull, da consultoria de recursos humanos Mercer, em São Paulo.

A saída para a sua carreira, caro gerente, pode estar na própria empresa ou fora dela. Seja qual for o caminho escolhido, o tal segredo do sucesso é uma boa dose de autoconhecimento e um planejamento eficiente. Que o diga o carioca Sérgio Nogueira, de 39 anos, que fez movimento semelhante ao de Fausto Alvarez ao largar o mundo executivo e também se tornar consultor. Depois de atuar como gerente de recursos humanos em dois bancos estrangeiros e em uma multinacional de consumo, Sérgio constatou que não era isso o que queria da vida.



"Na posição gerencial você não tem autonomia e fica à mercê das decisões da diretoria, muitas vezes conflitantes." Ele conta que, numa das empresas, as metas mudavam semanalmente, às vezes até diariamente. "Imagine um diretor tomando uma decisão e logo depois outro tomando uma diferente, que anulava a primeira."

Sérgio também não agüentava mais ser pressionado por todos os lados: pela equipe, que queria recompensa; pelos pares, pois a competição era muito forte; pelos diretores, que exigiam cada vez mais resultados e menores custos.

"Chega um momento em que você tem de avaliar se está satisfeito ou não e traçar novos objetivos. Foi o que eu fiz." Depois que decidiu deixar a carreira corporativa, Sérgio analisou suas competências e as atividades que gostaria de desenvolver.

Chegou à conclusão de que o caminho natural seria a consultoria. Hoje, como consultor da Mercer, tem mais poder sobre o trabalho e a segurança de que tem o controle da carreira. É até redundância dizer que está muito mais realizado. E produtivo.

## **FINALMENTE, DIRETOR!**

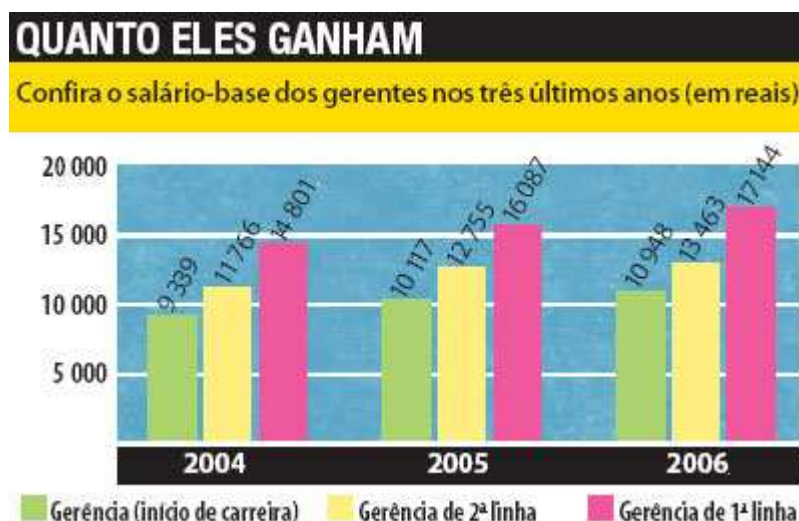
Para alguns executivos, o exemplo de Sérgio Nogueira pode ser o empurrãozinho que faltava para tomar coragem de dizer adeus ao cargo de gerente e ir buscar o sucesso em outra atividade profissional. Outros, no entanto, amam o cotidiano corporativo e estão determinados a se tornar CEOs. Para chegar lá, eles não têm alternativa além de enfrentar todas as pressões da gerência, encontrar uma maneira de vencê-las e finalmente conquistar uma posição na diretoria.



O paulista Daniel Garbuglio, de 34 anos, é um desses profissionais. E estava ficando desesperado por não conseguir atingir esse objetivo. "Quando eu via uma pessoa da minha idade com o cargo de diretor, tinha vontade de bater minha cabeça na parede", diz, brincando. A trajetória gerencial do executivo começou aos 26 anos, quando foi contratado como gerente de soluções da Microsoft.

Lá, trabalhava cerca de 14 horas por dia, lia e-mails aos domingos e chegava a administrar quatro reuniões marcadas no mesmo horário. Sem falar que tanto era cobrado pela operação quanto pela estratégia. "Eu 'carregava caixa' de manhã e à tarde discutia negócios com o presidente da empresa." Durante quatro anos e meio na Microsoft, Daniel foi promovido três vezes, mas sempre no nível gerencial. Também foi internado oito vezes com gastrite, teve um princípio de trombose por viajar muito de avião e engordou 40 quilos! Apesar de estar acostumado à rotina caótica -- e gostar do seu trabalho --, chegou um dia em que estourou com o chefe. E acabou sendo demitido. "Eu me sentia estrangulado pelas metas", diz ele, agora magro por causa de uma cirurgia de redução no estômago.

Pensa que depois disso ele resolveu mudar a rotina? Que nada. Ao sair da Microsoft, Daniel passou pela Shot, fabricante de vidros de alta tecnologia, e pela Sony Ericsson, onde também viu o rolo compressor passar por sua cabeça. Ligado à empresa 24 horas por dia, passava o fim de semana conferindo lojas que vendem aparelhos celulares da empresa. Finalmente Daniel caiu em si e percebeu que estava entrando naquele círculo suicida da gerência, sendo induzido ao erro por excesso de trabalho, detonando a saúde e, o que é pior, sem ver possibilidades de crescimento. Esse definitivamente não parecia o caminho para se tornar presidente. Em tempo, o executivo reavaliou seus movimentos profissionais, fez novos contatos, estendeu o olhar a outros setores e percebeu que a solução, no seu caso, era tentar a carreira em outra empresa, onde haveria perspectivas concretas de crescimento e suas competências seriam mais valorizadas. Quando surgiu a oportunidade de tornar-se diretor da SafeNet -- empresa americana que fornece equipamentos para criptografia de rede -- ele não pensou duas vezes. Deu adeus à vida de gerente, acabou de assumir o novo cargo e está bem mais perto de realizar o sonho de, um dia, sentar na cadeira de CEO.





## COMO FAZER DIFERENÇA

Ok, você não quer se tornar sócio de uma empresa, como fez Fausto Alvarez, não quer se dedicar a uma nova atividade, como fez Sérgio Nogueira, e, pelo menos por enquanto, não pretende mudar para outra empresa, como fez Daniel Garbuglio. Quer ser promovido a diretor na organização em que atua hoje, certo? Tudo bem, é possível chegar lá, apesar daquela engrenagem nada simpática que descrevemos no início do texto. Para se destacar em meio a tantos possíveis diretores, o que você precisa, antes de mais nada, é ampliar seu conhecimento sobre a empresa e seus contatos em outros departamentos. Mesmo que não seja convidado a participar de reuniões estratégicas, visite outras áreas, converse com os profissionais que coordenam esses setores, procure identificar as necessidades e diferenciais da empresa e focar sua atuação nesses segmentos. "Sempre existe alguém que demonstra ter visão estratégica, porque correu atrás de informações e oportunidades. Estes são os escolhidos", diz Luciana Sarkozy, da Career Center.

Você também tem de aprender a impor limites e dizer não ao diretor. "Toda vez que diz sim para ele você pode estar dizendo não para você. Lembre-se que as empresas avaliam resultado e não esforço", alerta o consultor Willian Bull, da Mercer. Para aliviar a sobrecarga operacional e ter tempo para se concentrar em ações estratégicas e em seu próprio desenvolvimento profissional, é essencial delegar mais funções e responsabilidades à equipe. São muitos os casos em que o gerente cai na tentação de tomar para si o trabalho porque acha que vai fazer melhor e mais rápido. Sim, ele vai mesmo, afinal é o gerente. Mas o saldo final é negativo. "Chamo isso de síndrome de supergerente", diz Paulo Pontes, diretor executivo da Michael Page, consultoria de recrutamento de executivos, em São Paulo. "Ele quer olhar tudo, tomar conta de tudo e fazer tudo. Muitas vezes, isso é medo de ser substituído." Só que, enquanto não largar o osso, dificilmente será visto como um potencial diretor. Vai continuar como gerente. Ainda que seja "super".

Última e decisiva atitude para sobreviver à pressão e fazer diferença entre os gerentes, dentro ou fora da sua empresa: deixe o estresse de lado e analise racionalmente como você pode contribuir para que isso aconteça. "Sempre avaliei minha carreira e questioneei minha satisfação com o trabalho", conta o paulista Cristiano Kok, de 35 anos. "Se não estava feliz, era preciso fazer alguma coisa. Não dá para reclamar e culpar o mercado." Ele sabe do que está falando. Ambicioso e determinado, aos 23 anos já era gerente de marketing no laboratório Whitehall, hoje apenas Wyeth.

Aos 26, foi caçado por um headhunter para assumir o mesmo cargo em outro laboratório, o Schering-Plough. Passou a ganhar mais e assumiu mais responsabilidades. "Pressão sempre vai existir. O segredo é saber administrar o que você deixa na empresa e o que leva para casa", afirma. Em 2000, Cristiano migrou para a Novartis, também na área farmacêutica. Dessa vez, não houve aumento de responsabilidade, equipe ou salário. "Fui porque achei que era o melhor para minha carreira naquele momento."



O executivo queria conhecer uma empresa maior, trabalhar com outro tipo de medicamento e fazer parte da estratégia do negócio. Apostou suas fichas na organização, ampliou seu conhecimento sobre outras áreas, fez um bom networking e, há três anos, foi promovido a diretor de marketing, cargo que ocupa hoje. "Gerente ou não, você tem de ser motorista da sua carreira, e não passageiro. Se não está satisfeito ou não vê oportunidades de crescimento, procure outra coisa."

## SAIA DO LABIRINTO

O que dizem os consultores para quem está preso na gerência

<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Há poucas vagas de diretor para muitos gerentes	Avalie aonde você quer chegar, se vale a pena continuar investindo na organização, se é hora de buscar uma oportunidade em outra empresa ou migrar para uma nova atividade
Falta autonomia e informações estratégicas	Amplie sua rede de contatos na empresa e busque informações sobre o negócio, mesmo que não participe de reuniões estratégicas
Há muito trabalho e pouco tempo para realizá-lo	Aprenda a delegar e a dizer não ao diretor. Você tem uma equipe para trabalhar com você
Você concorre com gerentes mais novos do que você	Amplie sua rede de contatos e seu conhecimento sobre a empresa e o mercado. Identifique os diferenciais da organização, concentre-se neles e busque oportunidades de mostrar sua visão estratégica e se destacar
Você sofre pressão de cima, por resultados, e de baixo, por reconhecimento e desenvolvimento	Organize sua rotina de prioridades e saiba dizer não ao diretor quando necessário. Lembre-se que você é medido pelos resultados, e não pelo esforço