



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

“EU QUERIA CONQUISTAR MAIS ESPAÇO...”

Lorena Cassiano Fagundes Faustino

Dezembro/2011

Natal/RN

Copyright © 2010 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

INTRODUÇÃO

Em uma quarta-feira do mês de Junho/2010, Maria Luiza acompanhava a realização de um treinamento para uma das equipes da empresa em que trabalha, a Gasosa Combustíveis. Seu celular chama; é um número desconhecido e ela resolve não atender. Mais tarde, quando todos os participantes do treinamento aproveitavam o coffee-break, o mesmo telefone volta a chamar.

Ao atender, Maria Luiza recebe a informação de que está falando com o Sr. Fábio, Diretor da Consultare, uma empresa na área de Consultoria Empresarial. Ele teria recebido o contato de Maria Luiza através de uma profissional renomada na área de Recursos Humanos que a havia indicado para participar de um processo seletivo para a vaga de Supervisora de Recursos Humanos.

Surpresa com o telefonema, Maria Luiza resolve agendar o comparecimento à Consultare na sexta-feira seguinte, após o término de seu expediente de trabalho, embora naquele momento não estivesse buscando outra oportunidade de emprego. O fato de confirmar a presença na entrevista foi um gesto de respeito, educação e gratidão à empresa que a convidava e à profissional que havia a indicado.

Aquela ligação, entretanto, poderia ter despertado um desejo de mudança que há tempos estava adormecido. Será que aquela seria uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento de novos projetos. Pelas informações que havia recebido durante este contato telefônico, a Consultare era uma empresa de menor porte que a Gasosa. Qual seria a melhor escolha?!

FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Maria Luiza, 25 anos, é psicóloga recém-formada. A escolha pela Psicologia foi natural: sempre muito calma e centrada, não haveria um curso mais indicado para fazer. Família e amigos apoiaram sua decisão que foi valorizada a cada nova descoberta no decorrer da graduação. De fato, esta foi a melhor escolha; a cada ano aumentava a certeza da profissão sonhada.

Entretanto, para uma jovem que tinha como maior desafio ingressar em uma Universidade Federal, a realidade do mercado de trabalho apresentou-se rapidamente. No início da graduação em 2005, começou a buscar oportunidades de estágio, pois para ela este era o momento de conhecer, arriscar, entender as atribuições de um psicólogo em suas mais diversas atuações.

Interessou-se pela área de Recursos Humanos e em Setembro/2005 abraçou a oportunidade de estagiar na MIX, uma rede de supermercados. Neste período aprendeu a selecionar um bom currículo, conduzir uma entrevista, aplicar e corrigir avaliações psicológicas. Tudo que um psicólogo poderia fazer em uma empresa, ela conheceu, sendo supervisionada por uma profissional bastante experiente e renomada no mercado. A primeira oportunidade de estágio foi extremamente enriquecedora pelo aprendizado e pelos contatos realizados.

Após 02 anos na MIX, em 2007 surgiu a oportunidade de ingressar em uma empresa premiada como uma das melhores empresas para se trabalhar no país, a Gasosa. Seria uma oportunidade única de conhecer a perfeição em termos de Gestão de Pessoas em uma empresa potiguar que havia se expandido, chegando a ocupar a quarta posição no ranking nacional em seu ramo de atuação. Antes mesmo de iniciar suas atividades, Maria Luiza pensava nos ganhos que teria:

“Aprender mais sobre o papel do psicólogo organizacional, conhecer pessoas e técnicas novas e, quem sabe, fazer carreira nesta empresa era o sonho de muitos jovens e experientes profissionais”.

Sua história na Gasosa começou em Setembro/2007, quando ela ingressou como estagiária nesta empresa e, após pouco mais de 01 ano, foi efetivada como Analista de Recursos Humanos.

O sonho se concretizou! O aprendizado foi imensurável; a Gasosa proporcionou vivências e experiências que certamente Maria Luiza não teria adquirido em empresas menores. Sua dedicação e bom desempenho foram reconhecidos na ocasião de sua contratação. No ano de 2009, pouco antes de formar-se em Psicologia, ela já estava contratada pela Gasosa, uma empresa de grande porte. Tornar-se efetivamente colaboradora de uma empresa como aquela era o objetivo de qualquer profissional de Recursos Humanos. Maria Luiza sabia disso e sentia-se realizada:

“Era muito cômodo saber que iniciaria a carreira profissional antes mesmo de ser Psicóloga com uma empresa deste porte no currículo. Batalhei muito pelo meu espaço e consegui”.

Sua atuação era voltada para a área de Recrutamento e Seleção e, de acordo com as subdivisões do RH da empresa, os profissionais eram responsáveis por etapas do processo. Maria Luiza, então, percebeu que a possibilidade de ampliação de suas atividades era bastante remota. Na verdade, o que se observava era uma super especialização dos profissionais que faziam parte daquela equipe: todos eram extremamente competentes em suas respectivas áreas de atuação.

Como a empresa fragmentava as atividades, era difícil desenvolver uma visão mais sistêmica, realizando somente ações pontuais. Entretanto, Maria Luiza acreditava que, para tornar-se uma profissional completa, seria necessário envolver-se em outras atividades. Então, ela buscava ampliar sua atuação: opinar, planejar, implementar novos projetos. Este anseio vinha sendo compartilhado com sua chefia como meio para abertura de novas portas. Conscientemente, o seu pedido para realizar novas atividades era um tanto difícil de ser atendido, pois o RH da Gasosa comportava uma equipe de 15 pessoas, em que cada uma sabia exatamente o seu papel e suas atribuições.

Em três anos de empresa, Maria Luiza nunca havia observado qualquer permuta entre os setores que desenvolvem as ações de RH. O sentimento de inquietação, no entanto, era somente uma ansiedade por realizar coisas novas; nenhuma insatisfação com relação a empresa. Ela ponderava a respeito daquele momento:

“Fazendo uma auto avaliação chegava a conclusão de que minha atuação não havia se ampliado após a efetivação. Esperava ter mais autonomia e independência para fazer a diferença. Por outro lado, me questionava se aquele sentimento era apenas ansiedade de uma profissional recém-formada”.

A empresa era excelente; todos gostariam de trabalhar na Gasosa. Os profissionais que ali trabalhavam, assim como Maria Luiza, eram alimentados por uma vontade de permanecer naquele lugar eternamente. Os benefícios eram motivadores e todo o contexto contribuía para um encantamento que fazia com que os colaboradores gostassem da empresa e desejassem estar ali até o dia de sua aposentadoria.

As oportunidades que Maria Luiza teve de conhecer iniciativas inovadoras e projetos diferenciados, principalmente, na região Nordeste do país foram inúmeras. No entanto, muitas vezes a sua participação era bastante limitada. Por ser uma empresa grande, alguns processos exigiam uma rigidez e uma burocracia que a impediavam de avançar. As decisões eram centralizadas em algumas pessoas e muitas vezes não eram compartilhadas com os demais envolvidos. Neste contexto, as atividades realizadas por ela pareciam muito mais operacionais a cada dia. Ela, então, refletia, buscando justificativas para a situação em que se encontrava:

“A vontade de realizar atividades diferentes aumentava com o passar do tempo, mas eu buscava controlá-la com a esperança de que algo iria mudar. Eu iria conquistar mais espaço. Eu estava em uma grande e excelente empresa, não poderia me queixar desta oportunidade”.

O CONVITE PARA UMA NOVA EMPRESA

Em Junho/2010, a partir do momento em que recebeu a ligação do Sr. Fábio, Diretor da Consultare com o convite para participar do processo seletivo, Maria Luiza passou a reavaliar sua condição naquela grande empresa. Pensou em tudo que havia conquistado e o que estava por alcançar. Até onde poderia chegar? Quais suas perspectivas de crescimento? Naquele instante, adotava uma postura de resistência com relação a qualquer mudança:

“Nunca aceitei nenhum convite para entrevista. Neste período em que estava na empresa, alguns profissionais me ligaram, convidando a participar de processos seletivos, mas eu nunca fui. Não fui porque tinha a certeza de que estava muito bem no meu lugar. Naquele momento, pensei em fazer diferente”.

Apesar de todas as dúvidas e com o objetivo de esclarecê-las, ao final do seu expediente na sexta-feira, em Junho/2010, foi até a Consultare para a conversa com o Diretor. Chegando lá, sentiu-se bastante à vontade no ambiente de espera e aproveitou para observar os colaboradores que ali passavam. Cerca de 15 minutos depois, foi convidada a subir ao primeiro andar onde, em uma sala muito bem decorada, estava o Sr. Fábio a sua espera.

A entrevista aconteceu normalmente com perguntas acerca da experiência, formação, objetivos profissionais e metas pessoais. O desafio lançado parecia bastante interessante: estruturar um RH, criar novos projetos e estabelecer uma ponte entre a Diretoria e os colaboradores. Além da autonomia sugerida, a proposta salarial era bastante tentadora, considerando o valor salarial atual.

Neste momento também foi possível conhecer a Consultare, entender sua proposta na qual se enquadrava um cargo de gestão para Maria Luiza. Anteriormente, a empresa, que até o momento não contava com um setor de RH, recebia a consultoria de uma profissional da área que realizou ações pontuais, como a implantação de um plano de cargos e salários, assim como o processo de descrição e análise de cargos. A proposta levava a crer que ela teria autonomia e que a empresa reconheceria o valor do trabalho realizado por ela.

De todo modo, o retorno da seleção seria fornecido apenas na segunda-feira seguinte. Então, Maria Luiza pensou que teria tempo suficiente para pensar e avaliar a oportunidade.

Antes do prazo estabelecido, Maria Luiza recebeu um e-mail, informando que ela havia sido selecionada entre as outras concorrentes e que seria convocada para uma reunião em que seriam tratados detalhes sobre a admissão. A dúvida ainda pairava em seus pensamentos, pois ponderava:

“A esperança de não ser selecionada, por mais contraditório que pareça, era reconfortante. Afinal, eu não precisaria passar pelo sufoco de escolher o que fazer. Mas eu fui a escolhida e agora deveria decidir o que fazer. Havia a vontade de ficar na minha zona de conforto, mas a esta altura, eu deveria pensar seriamente na nova proposta”.

Ela, então, achou que seria prudente conversar com seus gestores atuais na Gasosa e expor a situação em busca de um melhor desfecho para este impasse que se instalara em sua vida. Ela considerava-se satisfeita com sua condição profissional, afinal havia conquistado uma oportunidade no setor de RH em uma empresa nacionalmente reconhecida, mas o desconforto por sentir-se sem autonomia para desenvolver atividades mais gratificantes existia.

Ao conversar com seus gestores, sentiu-se decepcionada. Parece que tudo que foi desenvolvido naqueles 03 anos não representava para eles o mesmo valor que tinha para ela. Na verdade, a conversa foi conduzida pelo Gerente de RH, Sr. Valmir, no sentido de demover Maria Luiza da idéia de deixar a empresa. Ele disse:

“É importante que você pense bem. Hoje você está em uma grande empresa que oferece a você uma estrutura que certamente não encontrará em outras empresas da região. Você pode continuar construindo sua carreira aqui, mas para isso é preciso ter paciência”.

Maria Luiza esperava ouvir mais. A sua inquietação não era financeira e verdadeiramente ela não esperava uma contraproposta salarial, apesar de perceber a viabilidade de uma. Seu interesse era saber quais eram as perspectivas de seu futuro profissional naquela empresa. Qual o planejamento que a Gerência de Recursos Humanos tinha para ela? Ela iria envolver-se em novos projetos ou continuaria executando atividades operacionais?

Ao realizar claramente estes questionamentos, ela não obteve respostas concretas. Havia uma estrutura definida e pouco volátil em sua organização. O discurso efetivamente não agradou Maria Luiza, pois o Sr. Valmir continuou, dizendo:

“É possível que aconteça alguma mudança, mas isso não depende somente de nós. Existe uma definição de atribuição de cada subdivisão do RH que precisa ser respeitada. A área de Recrutamento e Seleção sempre terá as atribuições que você realiza hoje”.

De todo modo, como sempre tomou suas decisões muito coerentemente, Maria Luiza encerrou a conversa, dizendo que pensaria a respeito e comunicaria sua decisão em dois dias. A partir de então, a decisão sobre o melhor caminho a seguir em sua carreira profissional deveria ser tomada.

Maria Luiza observava duas possibilidades: permanecer na Gasosa, dedicando-se ao máximo para vislumbrar oportunidades de novos desafios ou aceitar o convite da Consultare e arriscar-se neste novo projeto.

O PROBLEMA

Maria Luiza esta diante de uma importante escolha que certamente modificará o rumo de sua carreira profissional. O que fazer agora diante desta nova proposta de trabalho? Aceitar ou permanecer no local em que já se encontra?

O que deve fazer Maria Luiza? Qual será a decisão mais adequada? A permanência em uma empresa que oferece um bom ambiente de trabalho e o status de estar em uma grande empresa ou a mudança para uma empresa de menor porte que pode oferecer um crescimento profissional aliado a maior autonomia e aprendizado sistêmico?

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

A partir da análise da trajetória profissional e das decisões de carreira de Maria Luiza, o caso tem os seguintes objetivos de ensino: (1) discutir as orientações de carreira e as escolhas profissionais que levarão ao seu objetivo; (2) fomentar questões como a influência da motivação, do comprometimento e do significado do trabalho para os profissionais nos dias atuais; (3) refletir sobre a importância de estabelecer um plano de carreira com objetivos definidos para curto, médio e longo prazo; (4) conhecer as políticas de carreira que as empresas adotam hoje e como os profissionais participam desta.

OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados para elaboração deste caso foram obtidos através de entrevista concedida por Maria Luiza à autora.

Em busca de manter o critério de confidencialidade os nomes dos personagens envolvidos, assim como das empresas, foram substituídos por nomes fictícios.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas que abordem os temas da Motivação, Gestão de Carreiras, Significado do Trabalho, Comprometimento, tanto em nível de graduação como de pós-graduação.

É válido destacar que terá uma aplicabilidade maior entre aqueles alunos que já tenham tido contato com o mercado de trabalho ou que estejam preparando-se para a sua inserção.

NOTAS DE ENSINO - ORIENTAÇÕES PARA INSTRUTORES

Sugestões de Questões para Discussão

1. Que expectativas você teria diante das duas possibilidades de desfecho apresentadas a Maria Luiza?
2. Na posição de Maria Luiza, como você receberia as respostas que o Sr. Valmir, Gerente de RH da Gasosa, lhe forneceu?
3. Quais critérios você adotaria para uma reflexão acerca desta decisão profissional?

4. Coloque-se na posição de Maria Luiza: qual seria sua escolha e quais as justificativas para sua tomada de decisão?

Análise do Caso

Pode-se começar a discussão do caso abordando a gestão de carreira, empregabilidade e sua repercussão nas empresas, em busca orientar os alunos no sentido da sua preparação para este novo mundo do trabalho. Além disso, é pertinente comentar-se acerca do fator motivação como fundamental para o desenvolvimento profissional.

A gestão estratégica de RH no desenvolvimento de seu planejamento considera que o capital humano é intangível, visto que são os funcionários, e não a empresa, que o detém. Portanto, quando um funcionário valioso deixa a empresa, leva consigo todo o esse capital intelectual. Por isso, a importância de manter pessoal com conhecimentos, habilidades e experiências superiores. Além da necessidade de desenvolver seus funcionários, as empresas precisam encontrar maneiras de utilizar os conhecimentos existentes.

De acordo com a perspectiva apresentada por Robbins (2005), embora a carreira tenha sua administração canalizada para o funcionário, não significa que a organização não tenha nenhuma responsabilidade. A função dela é ajudar o funcionário a construir sua autoconfiança e desenvolver-se continuamente em busca da empregabilidade.

Garçon (2009) comenta que a gestão de desempenho redobrou o seu valor estratégico diante do novo modelo econômico. Esta é uma realidade que, há aproximadamente uma década, tem evoluído em grandes corporações no Brasil. Diante disso, é incentivada a meritocracia, ou seja, a idéia de recompensar as pessoas conforme as contribuições que estas apresentaram para o grupo. Com base neste contexto, entende-se que o sucesso do indivíduo depende exclusivamente dos seus atos, conseqüentemente, de seu desempenho.

Nos últimos anos, tem sido adotado o termo reengenharia que, conforme trata Bohlander (2005), significa o repensar fundamental e a reconcepção radical dos processos empresariais para atingir aprimoramentos notáveis em custo, qualidade, serviços e rapidez. Além de outros requisitos, a reengenharia exige que os sistemas administrativos sejam revistos e modificados, quando necessário, inclusive, estas mudanças podem contemplar os profissionais envolvidos e sua motivação para o trabalho.

Quando se discute a questão da motivação, é importante destacar que, muitas vezes, não temos consciência das nossas próprias motivações. Maria Luiza, por exemplo, comenta o seu desejo de permanecer na empresa Gasosa ao mesmo tempo em que relata o anseio por realizar atividades diferenciadas. É possível ainda identificar outras motivações que não estão tão explícitas no seu discurso. Este é o caso de seu desejo de status (ter uma posição de destaque dentro da empresa, assumir maiores responsabilidades), de reconhecimento, de ascensão na carreira e de receber boa remuneração.

Diversas teorias motivacionais foram desenvolvidas na busca do entendimento daquilo que motiva o ser humano a realizar coisas e, especialmente, a trabalhar. Uma delas, muito utilizada na literatura de gestão, é a teoria das necessidades de McClelland, que identifica três grupos de necessidades dos indivíduos que os levam à ação.

- . Necessidade de realização (achievement): desejo de realizar coisas pela própria realização em si, como sucesso, êxito, excelência.

- . Necessidade de poder: desejo de controlar e influenciar pessoas, ser responsável por outros e ter autoridade sobre eles.

- . Necessidade de afiliação: desejo de estabelecer e manter relações estreitas com outras pessoas.

A decisão de Maria Luiza

Não existe uma resposta certa para este caso. Entretanto, alguns aspectos podem ser considerados para uma melhor escolha. A opção por permanecer na mesma empresa talvez seja mais fácil, mas será que realmente lhe trará satisfação? É possível permanecer motivada depois de ter a chance de mudança profissional? Maria Luiza parece estar ansiosa por mais desafios e a carreira na Gasosa não parece promovê-los em médio prazo.

A Consultare tem como vantagens a perspectiva de ascensão, autonomia e aprendizado. Além do mais, a remuneração é um atrativo que não deve ser desconsiderado. Em contrapartida, Maria Luiza estaria confrontada a uma nova realidade ainda desconhecida e que inicialmente pode ser bastante desconfortável. A proposta de criar um RH é permeada por grandes responsabilidades e cobranças. Trata-se de uma opção interessante, mas que pode gerar certa insegurança em Maria Luiza.

Diante das experiências vivenciadas, é possível considerar que sempre é possível contribuir para a mudança positiva de uma realidade, mesmo que esta já seja considerada como tal.

LEITURAS RECOMENDADAS

Barney, J.B.; Hesterly, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. cap. 10. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A. **Administração de Recursos Humanos**. cap. 3. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Garçon, J. **Foco nos Melhores**. Revista Você RH. 7ed. Jun.Jul.Ago/2009. Editora Abril.

Robbins, S. P. **Comportamento Organizacional**. cap. 17. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Silva, N. & Zanelli, J.C (2004). Cultura Organizacional. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A.V.B.(Orgs.) **Psicologia, Organizações, e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed Editora.

Zanelli, J. C.; Silva, N. **Interação Humana e Gestão**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.