

**A DECISÃO DE MARIA LUIZA**  
**THE DECISION OF MARIA LUIZA**

Lorena Cassiano Fagundes Faustino, Maria Valéria Pereira de Araújo, Max Leandro de Araújo Brito, Hermelinda Maria Pinto Cabral, Maria Isabel de Medeiros Brito, Viviane Cândida Goncalves, Alice Judith da Costa Lourenço, Larissa Ponce de Leon Quintas  
Ferreira de Carvalho

Universidade Federal de Itajubá, Brasil | Universidade Federal do Rio Grande do Norte,  
Brasil

valeriaraujofpb@gmail.com, maxlabrito@yahoo.com.br, lindamaria\_a@hotmail.com,  
belmedeiros@gmail.com, viviane\_adm2015@hotmail.com, lourenco.alice@gmail.com,  
larissaponcedeleon@gmail.com

**RESUMO**

O presente trabalho tem os seguintes objetivos de ensino: discutir as orientações de carreira e as escolhas profissionais que levarão ao seu objetivo; fomentar questões como a influência da motivação, do comprometimento e do significado do trabalho para os profissionais nos dias atuais; refletir sobre a importância de estabelecer um plano de carreira com objetivos definidos para curto, médio e longo prazo; conhecer as políticas de carreira que as empresas adotam hoje e como os profissionais participam desta. Os dados para elaboração deste caso foram obtidos através de entrevista concedida por Maria Luiza à autora. 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.

**Palavras-Chave:** Orientações de carreira; Escolhas profissionais, Motivação.

**ABSTRACT**

The present work has the following teaching objectives: to discuss the career orientations and the professional choices that will lead to its objective; foster issues such as the influence of motivation, commitment and the meaning of work for professionals in the present day; reflect on the importance of establishing a career plan with defined goals for the short, medium and long term; to know the career policies that companies

adopt today and how professionals participate in it. The data for the elaboration of this case were obtained through an interview granted by Maria Luiza to the author. The case was designed for use in disciplines that address the themes of Motivation, Career Management, Meaning of Work, Commitment, both at undergraduate and postgraduate levels.

**Keywords:** Career orientations; Professional choices, Motivation.

## Considerações iniciais

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 ideia 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 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.

## **Metodologia**

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.

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.

### **Caso para ensino: A decisão de Maria Luiza**

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, aquele pedido 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 impediam 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 pela empresa.

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 imobilizada 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.

## Considerações finais

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?

## Referências 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.