

**JOSEANE SILVA DE OLIVEIRA**

**CASO PARA ENSINO**

Enfrentar, abandonar ou permanecer? - Dilemas de Carreira.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS – PB

2019

**JOSEANE SILVA DE OLIVEIRA**

**CASO PARA ENSINO**

Enfrentar, abandonar ou permanecer? - Dilemas de Carreira.

Caso para ensino apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Luciene Laranjeira Diniz, MsC.

BANANEIRAS – PB

2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

048c Oliveira, Joseane Silva de.  
CASO PARA ENSINO - Enfrentar, abandonar ou permanecer?  
- Dilemas de Carreira. / Joseane Silva de Oliveira. -  
Bananeiras, 2019.  
26 f.

Orientação: Luciene Laranjeira Diniz.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Planejamento; Dilema; Carreira. I. Diniz, Luciene  
Laranjeira. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

**JOSEANE SILVA DE OLIVEIRA**

**CASO PARA ENSINO**

Enfrentar, abandonar ou permanecer? - Dilemas de Carreira.

Caso para ensino julgado e aprovado em: 10 de junho de 2019

Comissão Examinadora

Professora MsC Luciene Laranjeira Diniz

Orientadora

Professora Dr<sup>a</sup> Milene Félix de Almeida

Examinadora

BANANEIRAS –PB

2019

Dedico este trabalho ao meu esposo, *José Aelton Alves de Lima*,  
que é um grande colaborador e incentivador dessa caminhada.

A minha gratidão a você é infinita.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, “porque D’Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas”.

Aos meus pais, que são minha base de sustentação e meu orgulho e a toda minha família que sempre esteve comigo.

Ao meu esposo que vive me incentivando e colaborando para o meu crescimento pessoal e profissional, minha dose diária de incentivo e a sua família que não mediram esforços para me ajudar quando mais precisei.

A esta Universidade e todo o seu corpo docente, além da coordenação que me proporcionaram as condições necessárias para que eu alcançasse esse objetivo.

A minha orientadora, Luciene Laranjeira Diniz, por todo o tempo que dedicou a me ajudar durante o processo de realização deste trabalho.

A professora Milene Félix de Almeida pelos seus ensinamentos e sua contribuição para um novo direcionamento deste caso.

Aos meus colegas de curso que tornaram a jornada menos cansativa e mesmo não convivendo mais com alguns deles, levo um pouco de cada um comigo e desejo um profundo sucesso a cada um.

Aos colegas de trabalho, Gilson Teixeira, Aline Viviane e demais pela compreensão em todas as vezes que precisei me ausentar para me dedicar à concretização deste trabalho, em especial, ao chefe do poder executivo atual e grande amigo João Idalino que muito me ajudou a superar as dificuldades que enfrentei no trabalho, a minha gratidão é infindável.

A amiga e psicóloga Rosângela Santos que contribuiu para a correção deste trabalho e sempre tem me ajudado a enfrentar os problemas quando eles aparecem maiores em meus pensamentos.

Para mim, é uma gratidão imensurável a todos que contribuíram direto e indiretamente para a concretização deste sonho, não foi fácil, muitos foram às dificuldades que enfrentei, mas hoje enxergo o quanto valeu a pena trilhar os caminhos que trilhei e passar exatamente o que passei para poder chegar até aqui. Gratidão por tudo.

## RESUMO

O caso tem por objetivo proporcionar o debate e a reflexão da construção de uma carreira no contexto atual das organizações, a importância de suas atribuições (enquanto indivíduo) e promover estratégias para elaboração de um projeto de carreira com intuito de oferecer suporte às disciplinas de Gestão Estratégica, Gestão Humana: Administração de Pessoas I, Administração de Pessoas II e Seminários Específicos: Orientação de Carreira. Manuela era uma jovem cheia de sonhos que almejava sucesso em sua carreira profissional e desde cedo buscou meios para sua profissionalização, mesmo de forma desordenada e sem identificação. Ao concluir o ensino médio tentou o ingresso em Universidade Pública, mas não obteve êxito, logo então, buscou outro caminho decidindo se profissionalizar em um curso técnico, passando um período da sua vida dedicada a este segmento, mas não conseguiu concluir a formação. Havia muita falta de planejamento em seus objetivos e sua carreira foi acontecendo conforme ela achava que se identificava com alguma atividade. Foi então que ela conseguiu uma oportunidade de emprego formal e preferiu priorizar o trabalho naquele momento. Sempre buscando meios de qualificação, resolveu se qualificar na área que desempenhava as suas funções, mas com o passar do tempo se deparou com diversos fatores que impediram o seu crescimento profissional, consequentemente se fazendo necessária a reflexão sobre suas escolhas, havendo muitos conflitos que a obrigava a repensar e redesenhar sua carreira na tentativa de buscar soluções para aquele dilema.

**Palavras chave:** Planejamento; Dilema; Carreira.

## **ABSTRACT**

The purpose of the case is to provide the debate and the reflection of the construction of a career in the current context of the organizations, the importance of their attributions (as an individual) and to promote strategies for the elaboration of a career project in order to support the disciplines of Management Strategic, Human Management: People Management I, People Management II and Specific Seminars: Career Guidance. Manuela was a young woman full of dreams who wanted success in her professional career and from an early age sought means for her professionalization, even in a disorderly and unidentified way. When he finished high school, he tried to join the Public University, but he did not succeed, so he sought another way by deciding to become a professional in a technical course, spending a period of his life dedicated to this segment, but could not finish the training. There was a lot of planning in her goals and her career was going on as she thought she identified with some activity. It was then that she got a formal job opportunity and preferred to prioritize work at that time. Always looking for means of qualification, he decided to qualify in the area that performed his functions, but over time he was faced with several factors that impeded his professional growth, consequently it became necessary to reflect on his choices, there being many conflicts that the forced him to rethink and redesign his career in an attempt to find solutions to that dilemma.

**Keywords:** Planning; Dilemma; Career.



## Sumário

Caso para Ensino: Enfrentar, abandonar ou permanecer? Dilemas de Carreira.....	10
Introdução .....	10
Descrição do caso.....	11
Influência de má liderança, sobrecarga de tarefas ou falta de comunicação entre subordinado e chefia? .....	13
O ingresso em outra Universidade e a permanência como gestora .....	16
Dilema de Manuela .....	18
Notas de Ensino .....	18
Resumo do caso .....	18
Objetivos didáticos.....	19
Questões para discussão .....	19
Sugestão para plano de ensino.....	19
Revisão de literatura.....	20
Análise do caso .....	23
Referências bibliográficas .....	24

## **Caso para Ensino:** Enfrentar, abandonar ou permanecer? - Dilemas de Carreira.

Joseane Silva de Oliveira

### **Introdução**

Algumas pessoas acertam nas escolhas de sua carreira e outras demandam algum tempo para se encontrarem. Erros e acertos são essenciais ao longo da trajetória e imprescindíveis para o desenvolvimento profissional, tendo em vista avaliar os passos para mudar ou não de rota e procurar quais caminhos pode dar certo para poder realizar-se consigo mesmo, considerando que o trabalho é uma condição essencial, não apenas pela condição monetária, mas para a dignificação da existência de qualquer ser humano, indo muito além das necessidades básicas. A carreira envolve uma série de etapas que refletem necessidades e expectativas, impostas através da organização e da sociedade.

Manuela era uma jovem que almejava sucesso em sua carreira profissional, porém houve momentos de procrastinação que impediram esse fato, mediante situações pessoais e de conflitos relacionados ao trabalho, quando adolescente, já se preocupava com a inserção no mercado de trabalho, mas os caminhos que foram trilhados a tornaram refém das suas próprias escolhas. Houve insatisfação em diversos momentos, que a fez mudar o percurso de seus objetivos e redesenhar sua carreira, muitas foram às frustrações nesse processo devido à falta de planejamento, foi na esfera pública que ela conseguiu alavancar os primeiros passos para sua ocupação, na área social.

O serviço público é considerado toda ação pública que visa atender a sociedade de um modo geral. Existe diferença do setor público para o privado, um busca atender os anseios da sociedade e o outro priorizar o interesse da própria organização, porém qualquer que seja as organizações é extremamente influente sobre a vida das pessoas, a forma como elas vivem, seus sistemas de valores e suas expectativas.

Manuela possuía preferência e habilidade para influenciar, supervisionar, liderar e gerenciar pessoas e logo obteve crescimento na organização, tornando-se gestora de um Programa Social e durante algum tempo conseguiu desempenhar as suas atividades de maneira satisfatória. Ela também percebeu uma forma de se qualificar dentro da empresa e logo procurou se profissionalizar na área que atuava naquele momento, tendo em vista que houve interesse e identidade.

## Descrição do caso

Manuela, concluiu o ensino médio aos 17 anos de idade, em sua cidade, Triunfo, sertão de Pernambuco, no ano de 2005, até então, não possuía noção alguma de que carreira seguir, porém, tinha convicção de que só faria essa escolha conforme descobrisse a sua vocação. Em sua cidade não havia proposta de cursos superiores, era um lugarzinho pequeno, com poucas ofertas de trabalho e de estudo. A universidade mais próxima ficava em uma cidade com aproximadamente 50 km de distância, dessa forma, para a profissionalização precisaria mudar de município.

Naquela época existiam poucos recursos relacionados a transporte na localidade, de modo que dificultava o acesso para as cidades circunvizinhas e ela não tinha condições financeiras para arcar com os custos, pois pertencia a uma família simples e o salário de seu pai, só dava para cobrir as despesas da casa. Havia outro fator de desmotivação, às ofertas de curso nas Universidades públicas da região não lhes chamavam atenção, porém, mesmo não havendo identificação, a sua primeira tentativa para iniciar uma carreira foi relativa ao curso de Licenciatura em Geografia, pela Universidade Estadual do Pernambuco - UEPE, mas não obteve êxito.

Surge então a chance de iniciar um curso técnico em uma cidade vizinha, havendo possibilidade de moradia, pois possuía familiares nesse local, não hesitou em dar início, visto que ficaria sem atividade alguma naquele momento, então preferiu não ficar inerte e no ano seguinte deu início ao curso técnico pedagógico, por ser um curso que lhe habilitaria ao ensino técnico em salas de aula, acreditou está fazendo uma boa escolha. Passaram-se três anos naquela rotina e Manuela não teve outro direcionamento, até que recebeu uma proposta de emprego em 2009, em sua cidade de origem, tendo que escolher entre concluir o ensino técnico e possuir seu primeiro emprego formal.

Faltava apenas um ano para o término do curso técnico, mas, sem pensar duas vezes, aceitou a proposta e retornou a cidade de origem. Para ela, a chance de possuir sua independência financeira falou mais alto naquele momento vendo que poderia cursar o nível superior em alguma Universidade particular, já que agora possuiria condições financeiras. Foi então que passou a trabalhar na Prefeitura do município, na Secretaria de Assistência Social. Manu, (como era mais conhecida) era a filha caçula, voltou a morar com seus pais e possuía seis irmãos, todos já bem estruturados na vida.

A Secretaria de Assistência Social do município, inicialmente não possuía estrutura adequada para seu funcionamento, o Programa Social Bolsa Família – PBF

(local no qual Manuela passou a desempenhar suas funções) funcionava em uma sala da prefeitura. Manuela passou a desenvolver suas atividades, realizando entrevistas as famílias que procuravam o setor, a demanda era demasiadamente grande, tendo em vista que houve muitos cortes de benefícios impostos pelo governo federal de acordo com averiguações cadastrais que ocorriam anualmente.

A equipe era composta por 4 pessoas, Manuela, Talita, Fabrício e Ricardo. Fabrício ocupava a função de Gestor do Programa Bolsa Família – PBF, e também era Secretário de Assistência Social, embora fizesse parte do quadro efetivo da prefeitura, como Agente Comunitário de Saúde. Fabrício assumiu o cargo por influência do chefe executivo daquele ano, mas não exercia conhecimento técnico algum e apresentava muita arrogância quando coordenou.

Talita também era funcionária pública efetiva do município, sempre muito prestativa, estava naquela gestão desempenhando outras funções há uns anos e possuía experiência com alguns sistemas. Ricardo não era funcionário efetivo, assim como Manuela, e também tinha tido oportunidade naquele ano em seu primeiro emprego formal, era um rapaz que gostava muito da área da Tecnologia da Informação e compreendia bem a linguagem das máquinas.

O chefe não era visto com bons olhos por alguns membros da equipe, era tido como o “chefe mandão”, que queria ocupar o cargo, mas não queria exercer o trabalho, o mesmo não possuía competência intelectual alguma e também nenhuma influência de liderança. Apesar disso, Manuela se dava bem com o seu chefe, ele por muitas vezes deixava todo o trabalho para que ela desenvolvesse. Bastante interessada e por nunca hesitar em aprender novos procedimentos, após um ano, Manuela assumiu a responsabilidade da Gestão do Programa, pois seu ex-chefe recebeu proposta para assumir outro cargo na esfera pública municipal.

Manuela decide também se qualificar na área, tendo em vista perceber a carência do município na falta de profissionais capacitados e deu início ao curso de Serviço Social, sendo que na modalidade EAD (Ensino à Distância), com isso, ela enxerga uma ótima oportunidade de crescimento já que a escolha por um ensino nesta modalidade lhe seria muito útil, uma vez que iria poder assistir às aulas em casa, com ida apenas uma vez por semana a faculdade. Além disso, achou bastante vantajoso essa opção de ensino e estava se sentindo muito motivada em poder dar início a sua trajetória e também que logo estaria conseguindo realizar o seu sonho de ter uma profissão.

Alguns meses depois, houve mudança de secretário e quem passou a ocupar o cargo foi uma senhora chamada Bernadete, Assistente Social de formação, pela Universidade Federal do Pernambuco – UFPE, a mesma possuía muito conhecimento técnico, porém nenhuma habilidade de liderança, se mostrando extremamente rigorosa e sempre muito exigente com sua equipe; ela queria que todos seguissem às suas regras e conseguiu alguns avanços na secretaria assim que assumiu a função.

O Programa Bolsa Família passou a funcionar em sede própria da Assistência Social, junto aos outros setores da secretaria, mas ainda não possuía instalações adequadas para seu funcionamento. O Programa que precisava de uma estrutura ampla, contava apenas com duas salas, sendo uma para atendimento e outra para arquivamento. As salas eram muito pequenas, com pouca ventilação e sem divisórias para o atendimento adequado as famílias, de modo que não havia privacidade para as conversas que eram realizadas em cada entrevista.

### **Influência de má liderança, sobrecarga de tarefas ou falta de comunicação entre subordinado e chefia?**

O Programa exigia certo grau de conhecimento de modo que demandava qualificações para a utilização dos sistemas, havendo necessidade de toda equipe qualificar-se através de participações em diversos treinamentos específicos ao setor. A Gestão do Programa não proporcionava solidez a carreira, pois era um cargo que poderia ser automaticamente substituído por qualquer outra pessoa, se assim o chefe do poder executivo determinasse. O público alvo desse Programa sempre foi composto por famílias que geralmente encontrava-se em situações de vulnerabilidade social e possuía um histórico muito complexo.

Era um período de revisão cadastral em que o governo federal fazia reavaliação das famílias cadastradas e realizavam cruzamento de dados com outras fontes para fins de investigação. Nesse período existia muita demanda e no setor, o trabalho só aumentava, de modo que já existiam as responsabilidades de rotina como a inclusão de novas famílias, a informação das condicionalidades nos sistemas da saúde e da educação, as manutenções de benefícios, atualizações cadastrais, visitas domiciliares, apuração de fiscalização do Programa do conselho municipal de controle social do PBF e arquivamento dos formulários que eram preenchidos (sendo a maioria das atividades, incumbência de Manuela).

Situações como as citadas acima eram corriqueiras naquele setor. Era um serviço muito conturbado, havia muita demanda de bloqueios em benefícios e sempre que ocorria esta demanda, as famílias se alteravam, procuravam culpados e geralmente havia conflitos e confusão sobre as responsabilidades do município e do governo federal. Além dessas atribuições, Manuela possuía outras funções adicionais como alimentar os outros sistemas da Secretaria como o SISJOVEM, SISPETI (que eram demandado pela secretaria através de ações voltadas para crianças e adolescentes), exercia função de secretária e posteriormente presidente do conselho do PBF (que também exigia uma atenção maior de sua parte) e ainda desempenhava a mesma função em outro conselho municipal voltado aos direitos da pessoa idosa.

Manuela passou a ter muito conhecimento relacionado ao Programa, sempre estava buscando se aprofundar nos temas de forma que toda hora vaga, estava ali pesquisando, se atualizando, e por vezes esquecia-se de focar nos seus estudos. Quando chegava em casa, lhe restavam poucas energias, não possuía um local específico para estudar, então muitas vezes ocorria de assistir as aulas em seu quarto e acabava adormecendo na metade dos vídeos. Ela sentia que poderia melhorar e mesmo assim permaneceu no curso, acreditando que recuperaria mais tarde todo o conteúdo que não conseguia ver em casa, nas salas que eram disponibilizadas na faculdade.

Bernadete soube que Manuela estava se qualificando na área, mas desaprovou a modalidade de ensino, que em sua opinião, existia muita oferta de cursos “*fast food*” e para ela, o Serviço Social não poderia ser ofertado nessa categoria. Não incentivava a permanência de Manuela no curso e dizia que a mesma tinha feito uma péssima escolha, pois a maioria das faculdades não era credenciada pelo Ministério da Educação – MEC. Manuela ficava um pouco constrangida com a atitude de sua chefe, mas logo pensava: “Quem é ela para dizer que profissional eu posso me tornar? A Cada escolha feita depende de cada um de nós para poder se tornar bom naquilo que escolhemos”. Então dessa forma não dava credibilidade ao que era dito e seguia com o seu objetivo.

Manuela conseguiu ser aprovada no concurso público daquele município, passando a se tornar funcionária pública municipal efetiva no ano de 2010, na função de Auxiliar de Serviços Gerais – ASG, que por ser um cargo que permite ao chefe do executivo designar a função do funcionário, permaneceu como gestora do Programa, já que possuía um bom conhecimento e experiência no setor, passando a ganhar um pouco mais que um salário. Para a surpresa de todos, Ricardo bate de frente com a secretária e por não fazer o que ela queria acabou sendo demitido e substituído por Daniel, que não

possuía experiência nenhuma com o setor, Manuela e Talita não apresentam satisfação com a mudança, mas foram obrigadas a aceitarem a condição.

Manuela esteve a frente dessas funções durante um período de 5 anos, andava se sentindo muito cansada, o trabalho estava sobrecarregando-a e começou a ficar muito frequente a ultrapassar seu horário no serviço bem como levar trabalho para casa nos finais de semana. Portanto passou a chegar atrasada no trabalho e muitas vezes, encontrava desculpas para faltar, até mesmo inventando doença.

E assim foram se passando os dias, a cada semestre ela não conseguia aprovação em todas as disciplinas do curso, de modo que foi ficando deslocada, contudo ainda seguiu até o 5º período mesmo com as pendências de disciplina. Precisou estagiar e então pensou na possibilidade de haver aproveitamento do estágio em seu trabalho, precisando apenas de sua chefia fazer a liberação e assinar os papéis. Manu procurou a secretária para falar sobre o assunto:

Manu: - Bom dia Bernadete, irei dar início ao meu estágio e vi que posso ter o aproveitamento do setor que já trabalho, você liberaria o estágio para que eu possa obter aprovação na disciplina?

Bernadete: - Bem, até posso, mas eu exijo que algum tutor representante do curso venha até aqui, não posso liberar o estágio assim, esses cursos EAD são muito fuleiras, eu faço parte do conselho regional do Serviço Social e quando se trata de faculdades que ofertam ensino nessa modalidade não é bem visto pela profissão, mas já que se trata de você, irei liberar, porque é você, mas para outras pessoas não posso fazer isso.

Manu: – Bem, a minha faculdade é reconhecida e credenciada pelo MEC, de toda forma eu lhe agradeço por facilitar para mim.

Bernadete: – Mas providencie a visita do tutor e também a documentação, se não for assim, não poderei liberar.

Manu: – Ok, irei fazer isso.

Manuela deixa a sala coagida pela fala de Bernadete, mas na esperança que desse tudo certo. Houve outros funcionários no trabalho que decidiram também se qualificar na área, sendo que na mesma modalidade, EAD, mas tiveram impedimento da parte de Bernadete em relação ao estágio. Manu a cada dia vinha se desestimulando pelo curso, ela começou a encontrar muitas dificuldades, não se concentrava nas aulas, nas avaliações e passou a ter muitas reprovações nas disciplinas, começou a pensar que

tinha feito uma péssima escolha já que tinha sido na modalidade EAD e havia tantas críticas em relação a isso, mesmo com as dificuldades encontradas, persistia, porém começou a perder um pouco o ritmo das suas atividades.

### **O ingresso em outra Universidade e a permanência como gestora**

No mesmo ano, em meio a estes conflitos, Manuela resolve fazer o Processo Seletivo Seriado - PSS e acaba tendo êxito com a aprovação em uma Universidade Pública, mas logo surgiu à dúvida se permaneceria no segmento que estava ou se ingressava do zero em outra profissão e mudava os rumos de sua trajetória. Dessa vez, o curso era na modalidade presencial e, melhor, de forma “gratuita”, só que não daria para conciliar os dois cursos, tendo em vista que trabalhava, contudo ela estava muito desmotivada pela área social. Decidiu então trancar a faculdade que estava inserida e se deu a oportunidade de ingressar na Universidade Pública de Pernambuco - UFPE, no curso de Administração de Empresas.

No trabalho, Bernadete informou aos funcionários que iria se ausentar, pois iniciaria o seu mestrado e estava criando um grupo das coordenações no *whatsApp* para se comunicar com a equipe. Disse que queria ser informada de tudo que acontecesse no dia-a-dia, todos os detalhes e que fossem apresentadas as ações diárias, porque precisava ficar sabendo de tudo o que acontecia. Na ocasião, marcou uma reunião para o dia seguinte, dizendo que não estava gostando nada de algumas coisas que andavam acontecendo.

Nas reuniões, Bernadete sempre demonstrava muita arrogância com a sua equipe, falas como: “as coisas devem acontecer do jeito que eu quero”; “todos os cargos de vocês são de confiança, efetivos em cargos comissionados ou contrato, dessa forma, a hora que nós precisarmos, pode ser até de madrugada, vocês tem que está disponível e achando bom, porque quem achar ruim pode pegar o beco” eram corriqueiras (Toda equipe sempre exibia muita tensão nas reuniões). Manu faz um comentário com Talita:

Manu: – Talita, o meu curso tem me dado outra visão de gerenciamento, o que Bernadete faz com a equipe não está correto, nós não devíamos aceitar. Talita: - Isso é verdade amiga, eu sei, mas ninguém tem coragem de bater de frente com ela, você sabe, ela exerce muito poder e conhecimento nessa secretaria, tenho certeza que



ninguém nunca ousaria contrariá-la. Manu- É, mas essas coisas não estão certas (Manuela demonstrava muita aflição em sua fala).

As situações no setor se repetiam a cada dia. Chegava uma mensagem no Whatsapp de Manuela:

Bernadete: - Manuela, eu quero que você me envie com urgência as informações sobre aqueles casos que estão em situação de denúncia, estamos com um ofício do Ministério Público reivindicando ações com estas famílias e teremos que agilizar a resposta, Você já repassou para o conselho? Se ainda não, solicite com urgência as visitas domiciliares, foi entregue hoje esse ofício na prefeitura e só temos prazo de 10 dias para dar resposta, pare tudo que estiver fazendo e faça esse trabalho.”

Manuela se estressou no ato, mas deixou tudo o que estava fazendo naquele momento para priorizar o pedido de sua chefe, permanecendo Talita e Daniel com os atendimentos. Situações como essas, também se tornaram corriqueiras, Bernadete sempre que solicitava alguma coisa, mesmo quando não era de tanta relevância, queria agilidade e sempre que fossem paradas todas as tarefas para ser atendido a sua requisição.

Talita e Manuela sempre se doavam mais para o trabalho de forma que se estendiam em seu horário para que as coisas pudessem avançar, e darem adiantamento no serviço para o dia seguinte. Manu teve a ideia de realizar o atendimento ao público apenas pela manhã para que a equipe realizasse trabalho interno na parte da tarde, e fez a sugestão no grupo para que todas as coordenações tomassem conhecimento assim como sua chefe. Ela acaba sendo surpreendida por Bernadete que rebate a sua mensagem rapidamente:

Bernadete: - De jeito nenhum é para fechar o bolsa a tarde, não quero essa história não, nós temos que priorizar os atendimentos ao público, isso não dar certo, nem é para pensar nessa ideia.

Manuela tenta argumentar – Bernadete é necessário que seja dessa forma, nós estamos com muita demanda, não estamos conseguindo dar conta do serviço, a equipe é pequena, os atendimentos demandam muito tempo de cada um e também temos a nossa sala de arquivo que está de forma inadequada, se a Controladoria Geral da União - CGU nos visitar poderemos ser prejudicados.

Bernadete: - Não, de jeito nenhum, não vejo necessidade disso, arquivo não é prioridade. Permanece como está e não quero questionamentos.

Dessa forma ao perceber que não teria acordo, Manu acabou aceitando a condição, mas ficou muito chateada, sentiu que não conseguiria dar conta do serviço. Ela tinha muito receio, tendo em vista que se tratava de um Programa Social de cunho Federal e que havia punição para qualquer irregularidade na gestão, ela quem era a responsável oficialmente e a possibilidade de sofrer as sanções penais e criminais lhe atormentavam.

Manu gostava que as coisas andassem devidamente organizadas e não estava sabendo lidar com os problemas que vinham enfrentando no ambiente de trabalho, principalmente os de ordem superior que não lhe dava autonomia para exercer qualquer que fosse sua decisão, uma vez que ocupava cargo de gestora, a sensação de ineficácia tornou-se um impedimento que vinha prejudicando o seu desempenho.

### **Dilema de Manuela**

O cargo que ela era concursada não lhe trazia segurança alguma para pedir remanejamento e também não poderia pedir licença, pois ainda estava em estágio probatório, ela tinha receio de ser transferida para outro setor, estava enraizada naquela função. Sua chefe ao perceber a insatisfação, lembrou muitas vezes que Manu poderia ser remanejada para situações muito piores que aquela, ela apresenta muita exaustão para o trabalho. Qual seria a melhor decisão a ser tomada? Enfrentar qualquer que fosse a função de remanejamento, abandonar o trabalho e focar em outro concurso através de seus estudos e adiar as suas recompensas ou permanecer naquele setor e tentar um melhor diálogo com a sua chefe?

### **Notas de Ensino**

#### **Resumo do caso**

Manuela era uma jovem cheia de sonhos que almejava sucesso em sua carreira profissional e desde cedo buscou meios para sua profissionalização, de forma

desordenada e sem identificação. Ao concluir o ensino médio tenta a ingresso em Universidade Pública, mas não obtém êxito, logo então buscou outro caminho decidindo se profissionalizar em um curso técnico, e passa um tempo nesse segmento, mas não consegue concluí-lo. Havia muita falta de planejamento em seus objetivos e sua carreira foi acontecendo conforme ela achava que se identificava com alguma atividade. Foi então que ela conseguiu uma oportunidade de emprego formalmente e prefere priorizar o trabalho naquele momento. Sempre buscando meios de qualificação, resolve se qualificar na área que desempenha suas funções, mas com o passar do tempo se depara com diversos fatores que impediram o seu crescimento profissional e se faz necessário refletir sobre suas escolhas, havendo muitos conflitos que a obrigam a repensar e redesenhar sua carreira na tentativa de buscar soluções para aquele dilema.

### **Objetivos didáticos**

Proporcionar o debate e a reflexão da construção de uma carreira no contexto atual das organizações, a importância de suas atribuições (enquanto indivíduo) e promover estratégias para elaboração de um projeto de carreira; Trazer a reflexão para o desenvolvimento pessoal e o autoconhecimento com perfil profissional dos alunos;

### **Questões para discussão**

1. Manuela deveria ter aprofundado seus conhecimentos na primeira escolha que fez? Justifique sua resposta com a reflexão sobre Administração de carreiras.
2. Se você estivesse no lugar de Manuela, qual decisão teria tomado? Justifique sua resposta.
3. Faça a elaboração de um plano de carreira para Manuela.

### **Sugestão para plano de ensino**

<b>PLANO DE ENSINO</b>
<b>Objetivo geral:</b> Promover a reflexão do desenvolvimento profissional e elaboração de um projeto de carreira.

<p><b>Objetivos específicos:</b>          Proporcionar o debate e a reflexão da construção de uma carreira no contexto atual das organizações, a importância de suas atribuições (enquanto indivíduo) e promover estratégias para elaboração de um projeto de carreira; Trazer a reflexão para o desenvolvimento pessoal e o autoconhecimento com perfil profissional dos alunos;</p>
<p><b>Disciplinas correspondentes ao caso:</b>          Gestão Estratégica          Gestão Humana: Administração de Pessoas I – Administração de pessoas II          Seminários específicos: Orientação de carreira.</p>
<p><b>Metodologia:</b>          Estudos de grupo; debates; pesquisa bibliográfica; elaboração de um plano individual de carreira; trazer para a sala de aula ilustração de profissionais para a explanação de outros meios de carreira para assim promover discussão e estudo de grupo.</p>
<p><b>Bibliografia básica:</b>          DUTRA, Joel Souza. – Administração de Carreiras – Uma proposta para Repensar a Gestão de Pessoas, São. Paulo, Ed. Atlas, 1996;          KUAZAQUI, Edmir – Gestão de Carreiras – São Paulo, Cengage, 2016.</p>
<p><b>Bibliografia Complementar:</b>          DUTRA, Joel Souza – Gestão de Carreiras: A pessoa, a organização e as oportunidades, 2ª edição, São Paulo: Atlas 2019;          GOLDSMITH, Marshall – Coaching: O Exercício da Liderança, São Paulo, Elsevier, 2003;          SILVA, M. L. R. – Personalidade e Escolha Profissional, São Paulo, EPU, 1992.          BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Afonso – Gestão de Carreiras: Dilemas e perspectivas, São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.          DUTRA, Joel Souza – Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea, São Paulo: Editora: Atlas S.A 2010;          HAMPTON, David R – Administração – Comportamento Organizacional, São Paulo: McGraw-Hill, 1990.          PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem, 6ª edição, São Paulo, LTr, 1996.          CHIAVENATO, Idalberto – Gestão de Pessoas e novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.</p>

## Revisão de literatura

As organizações estão postas cada vez mais em um cenário competitivo e a diferença não está exclusivamente na aplicação de estrutura e tecnologia, está também na administração das pessoas, que para poder ser gerenciadas, os gestores devem ter em mente que as pessoas são o diferencial competitivo das organizações. Os indivíduos são seres profundamente diferentes entre si, composto de personalidade própria, cada um possui uma história singular e busca objetivos verdadeiros e estimáveis, não podendo ser vistos como um recurso qualquer da organização ou como agentes inertes, devendo

estes ser reconhecidos como elementos que promove a demanda de resultados de qualquer instituição (CHIAVENATO, 2008).

Para que o desempenho e os resultados de uma organização sejam positivos Spitzer (1997), diz que se faz necessário compreender que depende dos esforços de seus servidores e para isso necessitam de um ambiente que incentive e estimule a dar o seu melhor para a empresa, sendo a motivação um dos maiores desafios dos gestores e líderes. A melhor forma é investir em profissionais qualificados que foquem não só em metas da organização, mas como da sua própria vida profissional e para isso o plano de carreiras têm se apresentado cada vez mais essencial dentro das organizações.

Dutra (1996), diz que a carreira é um caminho a ser estruturado e organizado no tempo e espaço por um indivíduo sequenciado de ocupações, posições e tarefas que são realizadas durante a vida profissional. A carreira envolve uma série de etapas e episódios de mudanças que retratam expectativas, necessidades, motivos, desejos individuais e exigências da organização e da sociedade. Corroborando Kuzaqui, (2016), o termo carreira, pode ser definido, dentro da perspectiva do indivíduo, como um conjunto de decisões que ele, como profissional, terá de tomar ao longo de sua vida útil de trabalho, não necessariamente em uma só empresa. Ela decorre de uma série de ações e decisões sequenciais, objetivando um futuro esperado.

Raimundo e Melo (2014), revela que os padrões da Administração, atravessaram modificações associadas às variações nos hábitos dos colaboradores dentro das organizações. Afim de efetivar transformações de gerências, é preciso considerar as razões e a conduta do pessoal que são submetidos a essas mudanças. As motivações podem ser relacionadas pela identidade e análise das âncoras de carreira.

Schei (1996, apud RAIMUNDO e MELO 2014), conceitua âncora de carreira como o conjunto de fatores da auto percepção e que o sujeito não abre mão diante das escolhas profissionais. A âncora indica as capacidades, necessidades e valores individuais. Quanto mais experiente o profissional, maior a auto percepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais.

Bergamini (1996), mostra que existe um caminho do sujeito em situação de trabalho a ser percorrido indo a partir do apoio das necessidades mais primordiais até o alcance do inteiro equilíbrio da maturidade motivacional que é a auto realização. Kanaane, (1994), destaca que para que haja a colaboração integral das pessoas no clima organizacional é fundamental a compreensão, detectar suas causas e demandar meios

para atraí-los e conseqüentemente envolvê-los no ambiente de trabalho. O comprometimento do ser humano ao trabalho acontece com base no instante em que ele compreende o que procura, deseja e necessita e então será capaz de ser respondido.

Pontes (1996), ressalta o quanto é importante auxiliar as pessoas nesse seguimento, pois a motivação depende da oportunidade e conquista das necessidades através do trabalho. As pessoas são levadas a assumir determinados tipos de comportamento através da motivação. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir. Baseia-se em objetivos não alcançados. Cada ser humano possui diversos tipos de necessidades, que varia mediante padrões e valores que são influenciadas pelo ambiente de convívio.

Quanto mais os colaboradores vivem em um ambiente de severidade, restrições internas e liderança diretiva, mais eles estarão propensos a realizar tarefas divergentes aumentando gradativamente a oscilação de cargos, absenteísmo, desinteresse, desapego, desatenção, agressão verbal, dentre tantos outros fenômenos. (SOUZA E FOGUEL, 1995).

Seja qual for a esfera organizacional, conforme Allen et all. (2010) apud Klein e Mascarenhas (2016), sendo de caráter público ou privado, é existente o cuidado com a qualidade de satisfação dos colaboradores, a taxa de rotatividade e a evasão de especialistas. As rotatividades não são vistas como ruins para empresa, mas acaba se tornando uma problemática quando boa parte torna-se espontânea, sendo obrigadas a agir quando isso acontece, acarretando ainda em uma sequência de custos que afetam a produção.

Para se entender o processo de motivação, é importante considerar os fatores motivacionais e satisfação dos trabalhadores, quando o grau de satisfação é maior, os indicadores de rotatividade são menores apontam os estudos clássicos, como a teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades, orientadas por Abraham Maslow.

Dentro do ambiente empresarial, conforme Maslow, (1943, apud MAXIMIANO, 1995) as etapas da motivação são hierarquizados e possuem primeiras, as necessidades fisiológicas, que são as necessidades sentidas pelo ser humano por salários compatíveis que possibilitem a compra de alimentação, roupas, abrigo, ambiente de trabalho adequado, limpo e arejado.

Os fatores de segurança é sentir-se seguro na empresa quanto ao emprego, o recebimento do seu salário, estar protegido em caso de doença ou invalidez. Satisfeitas

as “necessidades primárias”, as secundárias são as sociais, estima e auto realização. As sociais são satisfeitas quando a pessoa é aceita e possui um bom relacionamento com o grupo de trabalho. As necessidades de estima provocam no indivíduo sentimento de prestígio e autoconfiança. Na auto realização o indivíduo que sente essa necessidade busca constantemente seu autodesenvolvimento, o aprimoramento profissional, a realização de trabalhos difíceis ou inéditos. É importante lembrar o papel dos líderes, que como mentores, devem promover, de fato, essa possibilidade, criando o palco para o desenvolvimento das pessoas. (MASLOW, 1943, apud MAXIMIANO, 1995).

Bianchi et all (2016), diz que a influência de uma má liderança é um problema muito comum que afeta as organizações e tornou um problema indispensável nas organizações, se tornando um pesadelo para seus funcionários que precisam lidar no seu dia-a-dia com um chefe ruim, sendo o principal causador da perda de talentos dentro das empresas. A maioria dos estudos acadêmicos destacam o crescimento da liderança como uma das peças e também dos resultados da gestão de pessoas.

Sendo assim, de acordo com Ferreira (2011, apud MACHADO et all, 2012). Liderança é a prática de instigar e conduzir as pessoas, servindo com entusiasmo e integridade, para que encontrem-se desempenhe suas atividades com prazer para que assim possam atingir seus objetivos e seus resultados sejam satisfatórios, elegendo novos líderes e a composição para um destino prudente.

### **Análise do caso**

O caso traz a reflexão para os diversos caminhos que podem ser trilhados no processo de carreira e desenvolvimento individual do ser humano, existindo diversos fatores internos e externos, que contribuem para um desempenho satisfatório ou não. O planejamento de carreiras é um processo natural do indivíduo em que ele planeja sua vida profissional para poder assim adquirir o processo de auto realização.

O desenvolvimento passa a ser de sua responsabilidade de cada pessoa assim como a mudança de comportamento para poder assim alcançar seus objetivos, mas cabe à empresa proporcionar e incentivar todo apoio necessário para que o sujeito possa efetuar seu desenvolvimento e conseqüentemente sua carreira.

A maioria das pessoas visa refletir sobre suas carreiras apenas como identificação de oportunidades buscando o seu aproveitamento dentro das empresas, não

estabelecendo em seu planejamento metas e objetivos bem definidos e a organização tem influencia fortemente na vida do indivíduo. Manuela era uma jovem que desde cedo tinha desejo de obter uma profissão, mas a falta de planejamento propiciou lacunas que interromperam o seu crescimento profissional.

Existiram escolhas que se tivessem sido seguidas certamente ela teria tido outro rumo na sua carreira, mas foi na área social que ela decidiu se empenhar ainda mais e então teve uma forte influência da liderança quando decide não mais seguir aquela área enquanto profissão, mas estava enraizada por ter se tornado funcionária pública efetiva daquela organização. Entretanto, a sua efetivação não lhe dava segurança nenhuma, então por isso acaba se submetendo a aceitar situações que a prejudicaram.

O setor não lhe trazia solidez para a permanência, ela focou muito na aprendizagem do Programa e por vezes esqueceu-se de focar de forma geral. A sua qualificação estava voltada para a área social, mas se prendeu muito as questões específicas do setor, ela compreendia muito bem o Programa, mas tinha algumas dificuldades quanto ao conhecimento de forma comum à área social. Com muitos conflitos no trabalho, arrogância por parte da sua chefe, preferiu deixar o seu investimento de lado e começar do zero em outra profissão.

O tempo que ela percorreu para chegar a uma graduação foi muito extenso tendo em vista que se tivesse dado prosseguimento desde o início em algum seguimento, poderia ter tido êxito em sua carreira, contudo apesar de terem ocorrido muitas mudanças até a sua fixação em uma profissão, acaba sendo de extrema relevância para ela, pois ao se encontrar na área administrativa, percebe que foi necessário passar por todos os processos que passou para poder adquirir experiência e se encontrar com a sua profissão.

Dessa forma, este caso para ensino traz uma reflexão de carreira e chama atenção para o processo de escolhas, permanências e mudanças que se tornam imprescindíveis para o crescimento não apenas profissional, mas também pessoal de cada ser humano e que deve ser analisado no processo individual de escolha para assim alavancar passos positivos no caminho de cada indivíduo através da experiência.

### **Referências bibliográficas**

DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras – Uma proposta para Repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo, Editora. Atlas, 1996;



SOUZA, Carlos César; FOGUEL, Sergio. Desenvolvimento Organizacional – Crise Organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

HAMPTON, David R. Administração – Comportamento Organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada á administração de empresas – psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 6º edição, São Paulo: LTr, 1996.

KUAZAQUI, Edmir. Gestão de Carreiras. Editora de conteúdo: Sirlene M. Sales. São Paulo: Cengage, 2016.

GOLDSMITH, Marshall. Coaching: O Exercício da Liderança. São Paulo: Elsevier, 2003;

SILVA, M. L. R. Personalidade e Escolha Profissional. São Paulo, EPU, 1992.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Afonso. Gestão de Carreiras: Dilemas e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. São Paulo: Editora: Atlas S.A 2010;

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas e novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SPITZER, Dean R. Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

RAIMUNDO, Camilo Roselaine; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Ancoras de Carreiras e as Diversidades Contemporâneas. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia; SEGet 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a administração. São Paulo: Atlas, 1995.

KLEIN, Fábio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas

Públicas e Gestão Governamental. Revista Administração Pública – Rio de Janeiro 50 (1): 17-39, jan/fev. 2016.

MACHADO, Thaís de Faria; et all. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia; SEGet 2012.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; et all. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e oportunidades. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1 art. 3, pp 41-61, Jan/Fev. 2017.

HUNTER, James C. O Monge e o executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

MARSON, Luciana Sousa Coelho; et all. A influência da liderança na satisfação dos colaboradores: uma pesquisa realizada empresa de caminhões e ônibus no Rio de Janeiro. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Inovarse: 2016.