DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n2c16>

E AGORA? SEI ONDE ESTOU, MAS PARA ONDE VOU? DILEMAS DE CARREIRA What's next? I know where I am, but where should I go? Career dilemmas

GABRIELA TAVARES DOS SANTOS – gabi_campina@hotmail.com
Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil

ANIELSON BARBOSA DA SILVA – anielson@uol.com.br
Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil

Submissão: 23/10/2016 | Aprovação: 13/09/2017

Resumo

Ester estava concluindo o curso de Administração quando foi admitida no mestrado acadêmico e, no mesmo período, foi convidada para assumir um cargo gerencial. Ela tem que decidir entre a oportunidade de gerenciar a empresa em que trabalha e o desafio e satisfação de cursar o mestrado e seguir uma desejada carreira docente. O presente caso foi desenvolvido para auxiliar estudantes de graduação em Administração a refletir sobre sua carreira profissional.

Palavras-chave: âncoras de carreira, planejamento de carreira, geração Y

Abstract

Ester was graduating in Business Administration when she was accepted in a MsC program. At the same time, she was invited to assume a managing position. She needs to decide between the opportunity to manage the company where she is working and the challenges and satisfaction of doing her master's and following a much desired teaching career. This case was developed to assist graduate students in management to reflect about their professional career.

Keywords: careers anchors, career planning, Y generation

Introdução

Era um dia comum no ambiente de trabalho de Ester. Estava envolvida com as planilhas de acompanhamento de serviços, relatórios de qualidade com indicadores de satisfação, gerenciamento dos processos e ordens de serviço que deveriam ser processadas junto à concessão da empresa, relatórios de tempo, uso e finalidade das peças usadas nos veículos dos clientes, e indicadores diários, semanais e mensais que deveriam ser acompanhados a fim de alcançar a premiação pela melhoria dos serviços.

O dia estava cheio! Ainda tinha uma reunião marcada para as 4 horas da tarde com o gerente da área para indicar os treinamentos necessários para a qualificação do pessoal para a premiação do próximo ano. Ao final da reunião, depois de apresentar os controles de todas essas atividades e as propostas de treinamento para o primeiro semestre do ano 2011, o gerente de Ester, Sr. Eraldo, disse (e, ao mesmo tempo, Ester pensava):

– Ester, estive conversando com a diretora-geral sobre seu desempenho na organização (O que foi agora?). Você está aqui há quase três anos e tem correspondido às nossas expectativas (Ufa! Que bom!). Por isso, pensando na oportunidade que acabou de surgir na nossa outra unidade (E foi? Nem sabia), nós, Sônia (A diretora-geral?) e eu (Acho que foi coisa sua), estamos te convidando a assumir a gerência no setor de serviços da outra unidade (Sério? Ai meu Deus, que bom!). O seu salário terá um aumento de 45%, além dos ganhos mensais (Vou comprar meu carro) com as

premiações e bonificações (Terei que suar), sua carga horária será concentrada na semana, ou seja, não trabalhará mais aos sábados (Vou dormir até tarde), e você terá total autonomia para se desenvolver nesse novo setor, indicando e implantando as melhorias que deverão ocorrer (Isso vou fazer muito feliz).

– Nossa, Sr. Eraldo, estou muito feliz com isso. Essa é uma oportunidade com a qual venho sonhando há algum tempo.

– Temos que pensar em alguém para você treinar a fim de assumir o cargo anterior. E você já começa no início do mês, daqui a 12 dias. Ok?

Como se passasse um filme na cabeça de Ester, sentindo o seu coração pulsar mais acelerado, ela respondeu:

– Sim. Tudo certo!

Ao chegar em casa, Ester contou a sua mãe – também administradora – o ocorrido. E foi lembrada por ela de que, naquele dia, sairia o resultado final da seleção de mestrado acadêmico em que se inscreveu, na Universidade Federal do seu estado. Exatamente à zero hora, o resultado foi publicado no *site* do programa, e Ester foi aprovada.

– Mãeeeeeeeeee, passeiiiiiii, acorda, acorda, mãe. Passei!!!!

– Nossa, minha filha, que alegria, agora você terá que pensar na proposta feita hoje pela empresa.

– Pensar? Como assim, mãe? Eu já respondi! Já aceitei!

Nesse momento, o coração de Ester esfriou, quase parando. Ela não tinha pensado na possibilidade de isso ocorrer ao mesmo tempo, e não pensou, ainda, em como seria, uma vez que a jornada no mestrado é diária e na empresa também. Apenas para complicar, eram em cidades diferentes, o que aumentava o desafio. E agora? O que Ester deve fazer? Qual a melhor decisão para a sua carreira?

História de vida ou de experiências profissionais?

– Tézinha, estou muito triste.

– Que houve, Vanessa?

– Estou gostando do Guga, mas tenho vergonha e não tenho cara de dizer para ele. Queria mandar um bilhete, mas não sei como.

– Eu faço para você! Conte-me o que sente, como começou, que eu escrevo uma carta de amor para você. Em troca, você me dá seu dinheiro do lanche dessa semana!

Dessa maneira, Ester passou a escrever cartas de amor (início, término, reconciliação, entre outros momentos de um relacionamento) para suas amigas e começou a ganhar uns trocados. Essa foi a segunda atividade remunerada de Ester, aos oito anos. A primeira foi um ano antes, quando ia à recebedoria de rendas da cidade, localizada no interior do estado, levar o livro-caixa da sua mãe – que atuava como contadora – para ser carimbado.

– Tézinha, pegue aquele ônibus (apontando para a parada que ficava na frente da sua casa), desça na recebedoria de rendas, entregue este livro para o homem do carimbo, espere carimbar e traga de volta. Pegue o ônibus de volta, do outro lado da rua.

A mãe de Ester foi, na primeira vez, junto com a filha, ensinou o caminho e as paradas, e Tézinha – como era chamada carinhosamente – ia uma vez por semana fazer esse trajeto. Isso ocorria porque Ester, por ser menor de sete anos, não pagava passagem, e assim sua mãe economizava um pouco. Aos sábados, Ester ganhava alguns trocados por fazer esse serviço. Já na adolescência, Ester sempre fazia bicos. Ainda escrevendo as cartas, aos 14 anos, também distribuía panfletos com um grupo de jovens em lugares frequentados por eles. A cada vez que ia, ganhava R\$ 50,00, o que significava muito para Ester.

De família pobre, criada pela mãe divorciada, Ester morava também com uma irmã mais velha, que, ao longo do tempo, assumiu o papel de irmã mais nova, pois nasceu com uma má-

formação na face, o que a fez ter muitos problemas sociais e de saúde. Ester, por sua vez, mesmo sendo a irmã mais nova, sentia-se responsável por defender a irmã mais velha na escola, no ônibus, na igreja, e sentia-se também na obrigação de ajudar sua mãe com as responsabilidades e despesas do lar, uma vez que esta atuava em três empregos para assumir os custos do lar e das filhas. Então, aos sete anos, já cuidava da casa, comida e das atividades dela e da irmã, sozinha.

Toda vez que Ester recebia algum dinheiro, comprava um copo, um pacote de biscoito, arroz (qualquer coisa para sua casa) ou juntava o dinheiro e presenteava sua mãe no final do mês (desde quando ia para a recebedoria de rendas). Ester nunca teve o seu quarto, cama ou guarda-roupa, materiais escolares ou até mesmo a sonhada festa de 15 anos que toda jovem deseja. Além da pobreza, o pouco que tinha na sua casa era compartilhado com sua mãe e irmã. A mãe de Ester era jovem, formada em Administração, trabalhava muito, pilotava moto e era muito independente. Nesse contexto de pobreza e independência, Ester e sua irmã mais velha foram criadas.

– Estou precisando de uma ajuda no restaurante, pois a garçonete se afastou por problemas de saúde. Ester pode ir comigo? Pago R\$ 65,00 por cada sábado ou domingo trabalhado.

– Se ela aceitar, pode sim. – respondeu a mãe de Ester.

Prontamente, Ester compareceu naquele final de semana e em outros em que foi convidada. No começo, ficava servindo os clientes, levando os pedidos nas mesas, mas depois assumiu as atividades de operadora de caixa, já que transmitia segurança e honestidade, mesmo tendo apenas 15 anos.

Nessa época, Ester estava no ensino médio numa escola particular da cidade, pois havia passado em segundo lugar numa prova para bolsistas, ganhando quase 50% do valor da mensalidade. No ano seguinte, surgiu uma nova oportunidade de emprego, dessa vez, ganhando mais e proporcionando experiência como recepcionista de um curso para atores de televisão, realizado por famosos na sua cidade. Ester participou do processo seletivo para trabalhar e conseguiu a vaga, também por ter cursado teatro entre os oito e os 14 anos, num curso gratuito na prefeitura da sua região. Dessa maneira, Ester começou a atuar como recepcionista do curso todos os dias, entre as 13 e as 22 horas, no *shopping* local.

Apesar do cansaço, Ester, que estudava pela manhã e tinha que acordar cedo para não perder a carona que passava na porta da sua casa, sentia-se muito bem no trabalho. Conhecia pessoas diferentes, aprendia novas rotinas e ainda tinha contato com os atores e diretores famosos nacionalmente que ministravam o curso. Numa oportunidade dessas, Ester pediu para ser aluna do curso, gratuitamente, no horário de trabalho. E conseguiu. Logo depois, assumiu as tarefas de organizadora do curso, não sendo mais recepcionista e adquirindo experiência de reservar hotel, conferir horários, contactar palestrantes, separar locais e materiais de apoio. Nesse trabalho, Ester faturaria R\$ 450,00 por mês, se o organizador do curso e contratante não tivesse ido embora, do dia para a noite, sem pagar às pessoas que trabalharam durante os três meses.

Ester concluiu o ensino médio, realizou o seu primeiro vestibular para Direito e conseguiu aprovação para a lista de espera, mas não foi chamada. A conclusão do ensino médio representava para Ester a necessidade de ter um trabalho fixo e duradouro. Foi quando soube de uma seleção para garçonete num restaurante nas proximidades da sua casa. Imediatamente, Ester compareceu ao local, e o gerente pediu uma carta dissertando sobre seu perfil profissional. Como Ester já escrevia cartas desde a infância, aquela atividade foi comum para ela.

Assim, foi selecionada e começou a trabalhar como garçonete. Nesse local, aprendeu a organizar o ambiente, padronizar os processos de pedidos e acompanhamentos dos alimentos, emitir relatórios com as saídas, realizar pedidos aos fornecedores e organizar os horários dos funcionários. Ester experimentava um forte sentimento de realização, principalmente quando ouvia elogios de colegas de trabalho por um desempenho incompatível com sua pouca idade (17 anos).

Com o passar dos meses, já aos 18 anos, Ester descobriu que a carteira não estava assinada e ficou chateada, pois, além disso, a promessa de receber R\$ 400,00 mensais não estava sendo

cumprida. Ao perceber que estava trabalhando entre as 16 e as quatro horas do outro dia e ficando muito cansada, chegou à conclusão de que não estava sendo recompensada. Então, decidiu sair do emprego, e não recebeu seus direitos trabalhistas, mais uma vez, pois o empresário não assumiu os custos.

O primeiro trabalho com carteira assinada, tão desejado por Ester, chegou logo em seguida. E, aos 19 anos, Ester começou a trabalhar como recepcionista em uma empresa do setor de telefonia, e passou a ganhar R\$ 536,00 de salário, junto com benefícios. Era 2004, e o setor de telecomunicações tinha sido privatizado em 1998, um marco para o surgimento de empresas autorizadas que trabalham no mercado competitivo da telefonia. Em 2008, destacou-se fortemente o crescimento desse setor por meio da produção enxuta voltada à competitividade, o que fez surgir a estratégia de terceirização. A empresa em que Ester trabalhava era terceirizada, e atuava no ramo de telecomunicações com o objetivo de assessorar os consumidores de determinadas marcas. Era uma grande promessa, uma vez que servia de elo entre as marcas mais vendidas no Brasil e o consumidor final, oportunizando toda a estrutura de atendimento pós-vendas: qualidade dos serviços e assistência técnica.

Nesse cenário, Ester entendia que trabalhava numa empresa que poderia oportunizar crescimento. E foi o que aconteceu. Depois de três meses, Ester passou a exercer atividades administrativas, tais como redigir relatórios para a empresa da concessão, emitir e conferir pedidos, bem como enviar e receber produtos. Foi então que o Sr. Pereira, gerente da empresa, percebeu que Ester poderia colaborar integralmente com as atividades administrativas, e cada vez mais atribuía a Ester essas atividades. Em pouco mais de oito meses, Ester estava totalmente na área administrativa, trabalhando no estoque, gerenciando as atividades do setor, tais como saída e entrada de peças, pedidos e prazos junto aos fornecedores e envio das peças usadas, com o padrão exigido, para fins de logística reversa.

Nessa empresa, Ester aprendeu muitas coisas. Como a empresa era terceirizada e fazia parte de uma concessão do setor de telecomunicações, todos os anos passava por auditorias internas, e, caso atendessem a todos os indicadores exigidos, ganhava um prêmio e certificação, que, além de aumentar todos os rendimentos, promovia *status* diante do grupo competidor.

A empresa em que Ester trabalhava enfrentava forte concorrência em relação ao prêmio, pois as outras tinham estruturas física e econômica superiores, o que resultava no ganho do prêmio todos os anos. Ester percebeu que, se ajustasse alguns procedimentos e se a diretoria implantasse alguns padrões nos processos de trabalho, a empresa não só ganharia o prêmio como trabalharia de uma forma superior aos padrões exigidos, sem problemas ou retrabalhos. Ela percebeu isso ao presenciar situações em que a organização, por não ter processos de excelência, enfrentava problemas muitos sérios e com soluções difíceis e custosas. Foi quando Ester foi a um evento, promovido pela concessão, ao qual todos os representantes das empresas do ramo foram convidados.

Em contato com o grupo que representava o ganhador quase vitalício do prêmio, Ester percebeu que a maneira de encarar os processos era diferente da da sua empresa, e os valores transmitidos entre o grupo também. “Era uma questão de cultura organizacional!” – pensou Ester. Ao voltar para sua unidade, no interior do estado, Ester tentou contato com a diretoria, a fim de transmitir suas impressões sobre o evento. No entanto, o gerente-geral, Sr. Ribamar, não permitiu, entendendo que não faria diferença. Contudo, o Sr. Pereira, gerente direto de Ester, percebia que traria resultados. Um ano depois, Ester já estava atuando como subgerente. Já conhecia processos, rotinas e soluções. Mas algo incomodava Ester: por ainda não estar no cargo gerencial, não conseguia implementar suas ideias, e percebia que a empresa perdia a oportunidade de alcançar o prêmio do grupo de terceirizadas, além da falta de eficiência nos processos diários.

– Ester, a convido para assumir o cargo gerencial da empresa. Hoje demitirei o Sr. Ribamar, e o Sr. Pereira não tem condições de assumir a gerência-geral, desse modo, vejo em você a pessoa certa para o cargo – disse a diretora, num almoço de reunião.

– E o Sr. Pereira aceitará ser gerenciado por mim?

– Ele não tem escolha. Se aceitar, você passará um período na matriz, na capital, e logo após assumirá o cargo. Sua carteira será alterada para gerente e você receberá R\$ 877,17 mais a ajuda de alimentação e transporte, o que poderá passar dos R\$ 1.000,00. Além disso, lhe darei toda a autonomia necessária e incentivarei a cursar Administração de Empresas, pois tenho relatos de que você tem uma visão sistêmica e de longo prazo. Digo isso porque acabei de me formar em Administração, na capital. Acho que você tem o perfil.

Aquele convite foi difícil pra Ester. Ela queria muito o cargo gerencial, pois acreditava que assim conseguiria executar suas ideias. Mas sabia que o Sr. Pereira poderia ser prejudicado, pois era como um pai para ela, devido à boa relação de confiança e troca de experiências que tinham. Ficava pensando na possibilidade de o Sr. Pereira pedir demissão e não aceitar tal promoção. Por outro lado, pensava que, aos 20 anos, quase 21, teria a oportunidade que tanto sonhou, com um salário mais alto e a autonomia necessária para tais realizações. Isso deixava Ester com o coração acelerado de felicidade! Ao ouvir sobre a indicação do curso, ainda, lembrou que sua mãe, também administradora, já teria dito, em outro momento a mesma coisa, mas Ester não tinha pensado sobre isso.

– Por favor, vamos tornar as coisas para o Sr. Pereira mais fáceis. Quero ajudá-lo nessa situação que vai causar desconforto – pediu Ester, indicando que o convite estava aceito.

O que Ester temia ocorreu. O Sr. Pereira pediu demissão junto com a promoção de Ester, por não aceitar essa e outras situações já há algum tempo. E Ester vivenciou no mesmo dia uma grande alegria e tristeza. A tristeza tinha peso maior, porque ela não estava preparada para essa situação; além do carinho que tinha pelo Sr. Pereira, ele era muito experiente na área e faria muita falta para a empresa. Mas Ester seguiu em frente e decidiu que começaria a colocar em prática suas ideias, e cursaria Administração.

O ingresso como estudante de Administração e a trajetória como gerente

Ester começou a cursar Administração em 2007, aos 21, quase 22 anos. Logo na primeira semana de aula, a professora da disciplina de Teoria Geral da Administração perguntou em sala o que os estudantes queriam ser. Talvez para os alunos esse momento fosse comum. Não para Ester. Ao ouvir aquele questionamento, Ester ficou refletindo sobre sua carreira. Já estava no cargo gerencial havia quase um ano. A empresa tinha 12 funcionários, estava bem equilibrada e, depois que ganhou o prêmio (Ester conseguiu executar ações de mudança de cultura e clima e inserir novos processos e valores), ainda abriu uma outra loja. A cada dia, Ester sentia-se mais feliz com seu trabalho e aquele curso proporcionaria mais técnica às ações profissionais da nova estudante. Então, na ansiedade de estudar cada vez mais e proporcionar uma melhor atuação, Ester perguntou:

- Professora, depois da graduação, o que posso fazer para não parar de estudar?
- Ah, você pode fazer uma especialização, ou ir direto cursar mestrado e doutorado, como eu.
- Então quero cursar mestrado e doutorado em Administração! O que preciso fazer?

A professora riu. Era a primeira semana de aula, no primeiro semestre. Um longo caminho teria que ser percorrido. Respirou fundo e respondeu:

– É necessário que você procure publicar trabalhos, participar de eventos, estudar inglês e estatística, e ainda que procure oportunidades de atuar na docência.

Aquilo ficou gravado na memória de Ester. Já no segundo período, Ester se candidatou à monitoria de Contabilidade Geral e, por não ter tempo durante a semana, pois trabalhava pela manhã e estudava à noite, atendia os estudantes aos sábados, na sua casa. Era a forma que ela conseguiu para cumprir as exigências da monitoria. Ao atuar como monitora, Ester sentia grande prazer, pois percebia que poderia ajudar alguém com dificuldades a alcançar seus objetivos. Isso a deixava muito satisfeita. Sentia-se útil para alguém.

Foi monitora mais uma vez, em Contabilidade Gerencial, e sentia-se renovada quando um estudante a procurava para entender o conteúdo. As dificuldades em conciliar os estudos com a

jornada de trabalho eram várias. Em alguns dias, Ester não conseguia ir à sua casa, pois saía tarde do trabalho, que ficava perto da faculdade em que estudava. Nos dias em que conseguia passar em casa antes da faculdade, tinha que escolher entre tomar banho ou jantar. Nos finais de semana, Ester tinha que articular o tempo entre os afazeres domésticos, os compromissos com o namorado e as atividades da graduação.

A faculdade em que estudava era particular. Quando começou, a empresa em que trabalhava, do ramo de telefonia, ajudava financiando 50% da mensalidade. Em 2009, ainda, apesar do bom desempenho de Ester como gestora e dos rendimentos da empresa em que trabalhava, na área de telecomunicações, a diretora, também jovem, resolveu morar em outro país, para acompanhar o esposo nos negócios, perdendo interesse em manter a empresa. Por isso, Ester foi trabalhar em outra empresa do mesmo segmento, mas com outra atuação no mercado. Assumiu, então, uma cartela de clientes para gerenciar e começou a adquirir novas experiências profissionais, especialmente aquelas relacionadas à negociação e argumentação de novos contratos e aquisições.

Ao trabalhar em outros lugares, Ester não conseguiu mais o financiamento dado pela empresa de telecomunicações, e a mensalidade aumentava semestre após semestre. Em meados de 2009, Ester pagava o valor da mensalidade, os custos com passagens, alimentação e materiais de estudo e ficava apenas com R\$ 10,00. Essa experiência profissional foi breve na carreira de Ester, pois apareceu uma outra oportunidade de gerenciar uma loja de artigos de decoração, e os ganhos e benefícios pareciam melhores. Além disso, Ester percebia que as organizações terceiras do ramo de telefonia perdiam espaço para as novas tecnologias que desprezavam tais atividades, assim, poderiam, em pouco tempo, fechar.

– Vou contratá-la como gerente, mas preciso que você fique três meses como vendedora para descobrir o que as pessoas realmente fazem, depois a promovo. Você receberá o equivalente a R\$ 685,00, valor que aumentará quando assumir a gerência. – disse a Sra. Verônica, diretora do grupo de cuja seleção Ester foi participar.

Essa solicitação causou estranheza a Ester. Mas imaginou que seria bom para conhecer a empresa e depois promover ações gerenciais, pois se encontrava em situação de *deficit* financeiro desde que abriu, havia mais de 10 anos. Nesse sentido, Ester precisava conhecer realmente a empresa, os clientes e funcionários para gerar lucro e rentabilidade à organização. Percebendo essa necessidade, mesmo sendo estudante de Administração, Ester propôs que fizesse um curso de especialização de Administração Financeira, para melhorar suas competências na área a fim de minimizar os erros gerenciais, já que, nessa empresa, o desafio e a quantidade de funcionários eram bem maiores. A Sra. Verônica aceitou e financiou o curso conforme solicitado.

– Você não pode ter amizade com as pessoas de outros setores (se referindo ao grupo de auxiliares de serviços gerais). Aqui no meu grupo de empresas, gerentes se relacionam com gerentes.

– Como? Não entendi! Como serei, então, uma boa gestora?

Aquilo, pra Ester, foi inacreditável. Ela conseguiu ganhar prêmios na empresa anterior (na gerência da empresa do setor de telefonia) por ter se aproximado das pessoas, renovando os valores e sugerindo novos processos. “Como pode uma diretora de um grupo tão grande e importante para a cidade pensar dessa maneira?” – questionou Ester. Depois disso, percebeu que seus valores não eram os mesmos que os da organização, assim procurou outro emprego, e logo pediu demissão.

– Você vai desistir de ser gerente desta empresa? Como você consegue? Todos querem trabalhar aqui! – questionavam-lhe outros funcionários.

Esse grupo estava muito bem estabelecido na cidade; apesar de aquela empresa estar com problemas de lucratividade, as outras desse grupo não os apresentavam, sendo, portanto, uma ótima oportunidade de crescimento. Tudo o que Ester procurava. Contudo, para Ester, era muito evidente que, para tal, deveria aceitar os valores da diretoria, que eram de submissão e exclusão do grupo operacional, e isso Ester não conseguia aceitar. Viu-se novamente em outro processo seletivo.

Além de enfrentar essas dificuldades, nas seleções de emprego de que participava como estudante de Administração, Ester enfrentava preconceitos, pois estudava numa Instituição de Ensino Superior (IES) particular. Mesmo assim, escreveu e publicou dois artigos em eventos ligados à IES, e a média de seu rendimento escolar na graduação era acima de 9. Não dava muita importância à concorrência que naturalmente se forma numa sala de aula, e gostava de estudar e ter um bom desempenho no final do semestre. Nunca tirou notas baixas ou fez os exames finais.

Ester foi, então, para outro processo seletivo. Esse, porém era diferente. Era para uma vaga de recepcionista de uma empresa que ainda iria abrir. Eram os primeiros funcionários (a empresa estava sendo inaugurada) e, ao perceber que Ester era estudante de Administração, a gestora de Recursos Humanos sugeriu que ela fosse contratada para o cargo de analista do setor de serviços, recebendo R\$ 795,00. Essa empresa tinha valores com que Ester concordava. O gestor direto de Ester, Sr. Manuel, era formado em Física, mas tinha um perfil de administrador. Permitia que os funcionários se autodesenvolvessem, proporcionava-lhes autonomia e colaborava para os processos de aprendizagem e reflexão dos envolvidos no setor.

Assim que a empresa abriu, Ester foi convidada a participar de ações que envolviam indicadores de uma premiação da concorrência. O objetivo era alcançar a maior pontuação, mesmo com pouco tempo de empresa. O prêmio era anual, e as pessoas tinham quase um ano para consegui-lo. Os indicadores mediam a qualidade e eficiência dos processos. Para tal, as pessoas deveriam estar bem treinadas e qualificadas por meio de processos de aprendizagem.

Nesse momento, depois de realizar estudos dos ambientes externo e interno à organização, Ester elaborou relatórios com as ações de nível organizacional e de setores. Essas ações foram organizadas em prazos e divididas por recursos. Assim, cada grupo sabia o que era necessário executar e recebia os recursos necessários. Antes das ações finais, Ester promoveu palestras, reuniões e treinamentos com a finalidade de alcançar os indicadores de qualidade da premiação. Ainda, todos sabiam que a ideia era que aquelas ações se tornassem rotineiras na organização. Então, todos se envolveram nas ações e colaboraram para o andamento delas.

No final do ano, a equipe conseguiu o segundo lugar no *ranking* das premiações. Isso foi excelente para a organização, que comemorou tal feito, pois saiu de um quadro sem indicadores e alcançou o segundo lugar nacional. Mas Sr. Eraldo e Ester já conversavam sobre o próximo ano. A ideia era identificar falhas, adquirir tecnologias, realizar mais treinamentos visando o primeiro lugar.

Após um relatório detalhado da premiação e dos indicadores que a envolviam, Ester elaborou novas ações. Estas, por sua vez, eram muito mais desafiadoras que as anteriores e necessitavam de mais envolvimento da equipe. Ester não se importava em passar do horário, em atrasar-se para os compromissos da faculdade, não dava muita importância ao cansaço e aos questionamentos da Sra. Sônia, a diretora-geral que sempre questionava as despesas com as ações. Para convencê-la, Ester tinha que usar da sua capacidade de negociação e argumentação desenvolvida no emprego anterior. Eram muitos desafios, porque, inclusive, Ester não tinha certeza de que daria certo. Sabia que sua imagem como estudante de Administração estava em jogo.

Por isso, depois de muitos estudos e conversas com pessoas experientes, inclusive professores e concorrentes, Ester sabia que estava indo na direção correta. O mais importante, para ela, era estimular o grupo de funcionários a participar completamente das atividades, incorporando novos valores. Mas, para tal, Ester precisava se aproximar mais ainda do grupo, que era predominantemente masculino e de uma religião diferente da de Ester.

Certo dia, no aniversário de Ester, a turma se reuniu para uma comemoração. E, sempre que isso ocorria, o grupo orava antes de partir o bolo, a oração de sua religião. Como Ester não era da religião deles, minutos antes do bolo, ela percebeu que havia um clima estranho. Eles estavam decidindo, pelos olhares, se orariam, como de costume.

– Gente, estou esperando a minha oração! Vamos lá! – disse Ester.

O grupo riu e, em seguida, fizeram a oração como faziam para todos. Nesse dia, as diferenças de religião foram ignoradas. Assim, Ester conseguiu se aproximar cada vez mais e interagir com o grupo, conquistando respeito, confiança e comprometimento. E cada momento Ester vivia com intensidade e respeito, pois sentia um forte compromisso com a empresa e satisfação com as atividades.

Ao se aproximar do quarto ano como estudante, Ester começou a se informar mais sobre os processos seletivos de mestrados acadêmicos em Administração do seu estado e de outros vizinhos. Percebeu que tinha que se inscrever na prova da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), e que nela seriam medidos conhecimentos analíticos, lógicos e quantitativos, por exemplo. Sabia, então, que tinha dificuldades e, um ano antes, começou a estudar aos domingos para esse exame. A única meta que Ester tinha estabelecido para preparação ao mestrado e na qual não tinha conseguido bom desempenho era o estudo da língua inglesa, por não ter condições financeiras para seguir de modo orientado.

No último semestre da graduação, Ester se candidatou a professora do ensino técnico no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), elaborou uma aula para o teste e foi contratada em seguida. Receberia R\$ 18,00 por hora/aula ministrada. Assumiu as disciplinas de empreendedorismo e recepcionista. Logo em seguida, assumiu também a de técnicas gerenciais. Para ela, era um momento de prazer estar em contato com os alunos. Sentia-se como se o cansaço não existisse, pois continuava trabalhando na empresa e estudando. Na preparação e planejamento das aulas, Ester procurava inserir momentos de descontração, exemplos da prática, dinâmicas descontraídas e atividades de conteúdo. Como seu público era jovem, assim como Ester, os alunos demonstravam estar à vontade, e esse clima era importante para a troca de experiências e mobilização do afeto.

Cada aula, aluno e turma significava muito pra Ester, que se dedicava com carinho e respeito a essa atividade. Algo que chamava a atenção de Ester é que, em contato com a sala de aula, sentia-se mais desafiada, pois, mesmo que planejasse a aula, delimitasse o tempo de cada atividade, na prática ocorria de modo diferente, e ela gostava de se adaptar às diversas situações em que a ação profissional a colocava. Essas experiências foram fundamentais para a decisão de Ester de se inscrever no Teste ANAPAD para tentar a seleção como pré-concluinte da graduação no mestrado acadêmico de duas instituições federais, uma no seu estado e outra no estado vizinho, no seu último semestre do curso. Então:

– Ganhamos a premiação Diamante do ano de 2010! Parabéns! – disse o Sr. Eraldo.

– Graças ao envolvimento da nossa equipe, vamos comemorar! – respondeu Ester.

Dois meses depois, a reunião descrita na introdução ocorreu. Poderia Ester aceitar a ocupação que tanto queria e trabalhara para merecer? Aquela organização colaborava para o crescimento profissional de Ester, proporcionava-lhe satisfação e, ainda, reconhecia os seus esforços, oferecendo, ao final de dois anos, o cargo gerencial que tanto sonhara.

Enquanto escrevia o trabalho de conclusão de curso na área de cultura organizacional, Ester estudava para o exame, já que era pré-requisito para se candidatar ao mestrado. Realizou o exame em setembro de 2010, se submeteu a duas seleções de mestrado acadêmico em Administração e, quando apresentou o trabalho de conclusão de curso, já sabia da aprovação nas duas instituições em que havia se inscrito. Era, então, um novo começo para Ester?

Dilema de Ester: Seguir a carreira docente ou gerencial?

Ester se depara com uma situação difícil na sua vida. Escolher a carreira de docente implica continuar os estudos, abandonar o trabalho e pleitear uma vaga temporária como bolsista. Para ser bolsista, Ester precisava apresentar boas notas, bom desempenho e nunca reprovar. Seriam dois anos de investimento, sem nenhum direito trabalhista nem recolhimento de INSS. Ao final do mestrado, Ester ainda precisaria inserir-se no mercado de trabalho para conseguir ser professora de IES

privadas ou prestar concurso numa IES pública, em que normalmente precisaria de um currículo já consolidado na área para se diferenciar dos concorrentes. Estaria, então, num ambiente de alta dependência e quase nenhuma previsibilidade.

Por outro lado, seguir com a escolha de assumir o cargo gerencial fazia parte de uma trajetória já consolidada, numa empresa que já conhecia, com situações profissionais já previstas. Nessa empresa, Ester ganharia quase o dobro do seu atual salário, ainda não trabalharia aos sábados e gerenciaria um ambiente com autonomia e certa previsibilidade. As duas situações causavam em Ester profunda satisfação e alegria. Ester sempre almejou ser promovida para um cargo de gestão, já que era estudante de Administração, e sentia-se muito satisfeita com as atividades administrativas. O momento era ideal, pois acabava de ter conseguido uma premiação que elevou a organização para o primeiro lugar nacional.

Ao mesmo tempo, Ester tinha o sonho de cursar mestrado e doutorado acadêmicos em Administração, porque também se realizava com as atividades da docência. Isso ocorria ao descobrir que os desafios apresentados na prática docente a faziam sentir-se comprometida em oferecer o melhor. Isso a deixava com o sentimento de querer superar as dificuldades e, quando era elogiada pela turma de alunos e/ou colegas, sentia um forte sentimento de realização. Ainda, quando Ester percebia que contribuía para o crescimento de alguém, sentia-se feliz com o trabalho realizado. Era um sentimento de utilidade para o outro que estava em Ester desde a monitoria em Contabilidade na graduação, o que se perpetuou na docência.

O conflito se dá quando a realização dos dois sonhos profissionais de Ester ocorre ao mesmo tempo: no mesmo dia em que saiu o resultado e foi aprovada no mestrado acadêmico em Administração de uma instituição federal no seu estado, o que poderia aproximá-la da docência, foi convidada a assumir o cargo de gestão que tanto desejava e que proporcionaria tranquilidade financeira e satisfação profissional por atuar na função que a satisfazia. Então, qual a melhor trajetória para Ester? Aos 25 anos, Ester sentia, pela primeira vez, que uma grande escolha na sua carreira deveria ser realizada.