
Casos de Ensino em Administração

TERMINEI O MESTRADO. E AGORA?

Lucia Barbosa de Oliveira

RESUMO

Cristina se encontra em momento crucial da sua carreira. O Mestrado de Administração em uma importante instituição de ensino está no fim. Agora ela precisa decidir o que fazer daqui em diante. O distanciamento do mercado de trabalho, em função de quase dois anos de dedicação integral aos estudos, abriu-lhe oportunidade única de reflexão sobre as suas reais motivações e desejos em relação à sua vida profissional. Ela se encontra em negociação com algumas empresas. O mais importante para ela é descobrir o que realmente lhe trará satisfação no trabalho.

Palavras-chave: gestão de carreiras, motivação, satisfação, recursos humanos.

ABSTRACT

Cristina is in a crucial moment of her career. She is about to conclude a full-time MBA in an important university and need to decide what to do next. The time she spent away from the job market, due to almost two years of full dedication to studying, gave her a unique opportunity to think about her real motivations and desires regarding her professional life. She is negotiating with a few companies, but most importantly, she believes, is to find out what will really bring her satisfaction at work.

Key words: career management, motivation, job satisfaction, human resources.

INTRODUÇÃO

Cristina⁽¹⁾ se encontra num momento crucial de sua carreira. O Mestrado em Administração em uma importante instituição de ensino está no fim – falta apenas a conclusão da dissertação – e é preciso decidir o que fazer a partir de agora. Ela se encontra em negociação com algumas empresas; é decisivo para ela e muito importante descobrir o que realmente lhe trará satisfação no trabalho.

O distanciamento do mercado de trabalho, em função de quase dois anos de dedicação integral aos estudos, abriu-lhe oportunidade única de reflexão sobre as suas reais motivações e desejos em relação à sua vida profissional. Cristina sabe que o mercado de trabalho mudou, o que lhe causa incerteza e insegurança, pelo que procura a melhor forma de se inserir neste novo mundo do trabalho.

HISTÓRICO

Vida Familiar

Cristina nasceu no Rio de Janeiro. Morou em vários outros lugares durante a infância, fruto das constantes mudanças do pai, engenheiro químico, que trabalhou em diversas empresas multinacionais e foi responsável, ao longo da sua carreira, pela instalação de novas fábricas e por pesquisar e trazer novas tecnologias para o país. Até os 10 anos, quando a família finalmente voltou ao Rio de Janeiro de forma definitiva, Cristina já havia morado na Bahia, em São Paulo, nos Estados Unidos e na Holanda.

A mãe é economista. Durante os primeiros anos de casamento, ela abriu mão da carreira para acompanhar o marido nas viagens e para cuidar dos três filhos pequenos. Depois do retorno definitivo ao Rio de Janeiro, e com os filhos mais crescidos, ela decidiu retomar a sua carreira como economista, no serviço público estadual.

O exemplo do pai foi importante para Cristina, pelo valor que ele dá ao trabalho e pela sua dedicação. As constantes mudanças de cidade e de país representavam para ele mais desafio do que problema, permitindo-lhe construir uma carreira de sucesso.

Formação Acadêmica

Cristina cursou Engenharia de Produção na UFRJ. A escolha não foi fácil e envolveu um tempo de reflexão sobre as suas expectativas profissionais e pessoais. O desejo maior era o de poder ajudar as pessoas. Inicialmente a carreira em psicologia, ou talvez em medicina, parecia atraente; mas a necessidade de desenvolver em si mesma habilidades lógicas a levou a optar pela engenharia. A idéia era a de que a psicologia poderia torná-la uma pessoa ainda mais questionadora, ao passo que a engenharia parecia naquele momento uma escolha mais condizente, realista e “pé no chão”. Além disso, como engenheira de produção e trabalhando em grande empresa, ela poderia satisfazer o seu desejo de contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas.

“E também um raciocínio que veio na época é que dentro de uma empresa você teria acesso a muita gente. Eventualmente eu poderia ajudar muita gente.”

O curso transcorreu sem sobressaltos. Boa aluna e estudiosa, Cristina se tornou engenheira de produção cinco anos depois de ser aprovada no vestibular.

VIDA PROFISSIONAL

Com dois anos de faculdade, Cristina decidiu que era hora de começar a estagiar, que era hora de dar início à sua vida profissional. O primeiro estágio, com duração de nove meses, foi numa empresa sem fins lucrativos que desenvolvia projetos na área biodiversidade. Depois teve outra oportunidade como assistente de pesquisa em importante instituição de ensino de administração. Ao longo dos oito meses em que esteve lá, Cristina pôde conhecer um pouco da vida acadêmica e, ao sair para alçar novos vãos, ficou o desejo de um dia voltar para fazer o mestrado.

Quando faltavam dois anos para a formatura no curso de Engenharia, Cristina foi aprovada no processo seletivo para estagiários de grande empresa multinacional de consultoria (Empresa X). A aprovação representava oportunidade única de começar longa carreira em grande empresa, com boas perspectivas de aprendizado profissional e pessoal, e de ascensão e realização.

“O estágio na empresa X era perfeito, porque eu tinha essa vontade de aprender muito, desenvolver tanto o lado pessoal como o profissional. Você conhece muitas empresas como estagiária de uma consultoria. Além disso, havia o acesso a uma base de dados gigantesca e ao conhecimento do mundo inteiro. Se eu tinha alguma dúvida, colocava perguntas no sistema mundial e as pessoas entravam em contato comigo rapidamente. É muito interessante para quem está começando.”

A sua carreira na empresa foi brilhante. Em todos os processos de avaliação, usuais nessa companhia, as suas notas sempre se situavam no topo. A dedicação ao trabalho, as habilidades de liderança e de relacionamento e os conhecimentos nas áreas de processos e de tecnologia de sistemas, aí adquiridos, permitiram-lhe galgar posições dentro da empresa. O passo de estagiária a analista, logo após a formatura, foi praticamente natural. E a promoção para consultora veio depois de dois anos como analista. Quando saiu da empresa, seis anos depois de começar como estagiária, já era consultora elegível a gerente.

A atuação em projetos de destaque foi importante para a sua evolução na empresa X. Cristina chegou a atuar no projeto tido como o mais importante para a empresa na época, por envolver grande volume de recursos e por representar a possibilidade de novos contratos no futuro: “era muito bom porque eu tinha muita visibilidade”.

A dedicação, o senso de responsabilidade e o perfeccionismo a levavam a trabalhar intensamente, e isso era reconhecido na empresa. No entanto, aos poucos, Cristina começou a questionar o seu próprio comportamento. Será que valeria a pena abrir mão da sua vida pessoal em nome da empresa?

“Era final de semana direto. Sair às 9:30 da noite era normal. Virei algumas noites. Cheguei em casa às 6 horas da manhã algumas vezes. Hoje em dia vejo como eu era idiota. Achava que não tinha nenhum sentido ficar até tarde e no dia seguinte chegar às 10 horas da manhã. Se há muito por fazer, você tem que cumprir o horário. Essa era a minha cabeça. Então chegava no dia seguinte na hora, independentemente da hora que eu saía. Por quê? Porque eu via que tinha muita coisa para fazer e eu queria terminar o que eu tinha que fazer. Só que o negócio nunca acabava.”

Ao refletir sobre a sua dedicação ao trabalho, Cristina destacava dois aspectos fundamentais: a vontade de ajudar os outros e de aprender. Havia ainda o desejo de reconhecimento e o peso proporcionado pela própria estrutura da empresa. Para ascender na carreira, Cristina acreditava que era necessário assumir cada vez mais responsabilidades.

“Eu gostava do aprendizado, de olhar para mim mesma e ver quanto eu estava me desenvolvendo.”

“O que é ter status? É ter muita responsabilidade. Eu via que ia ampliando minha responsabilidade e as pessoas davam um *feedback* muito positivo. Isso era importante para mim. Era tão importante que eu, por exemplo, não olhava a parte de grana. Um consultor da empresa X ganha mal.”

A vontade de vencer os próprios medos também era importante. Cristina

acreditava que, para crescer profissionalmente, deveria conhecer as diversas áreas da empresa, mesmo que o trabalho fosse mais difícil e menos interessante. Esse era o caso da área de programação de sistemas. A sua experiência na Empresa X foi dedicada basicamente a atividades de implantação de sistemas junto aos clientes. Apesar de conhecer a fundo os sistemas que implantava, nunca havia precisado **entrar** no código do sistema para alterá-lo. Quando essa oportunidade surgiu, Cristina decidiu aceitar o desafio, mesmo sendo área em que tinha menos conhecimento e menos interesse. O objetivo era vencer os próprios medos e ampliar as suas habilidades, que poderiam ser importantes para o crescimento dentro da empresa.

Como acontece com muitos consultores, Cristina passou bom tempo, praticamente dois anos, vivendo entre o Rio de Janeiro e São Paulo. Trabalhar até tarde da noite e nos fins de semana era mais a regra do que a exceção. Apesar de toda essa carga, Cristina ainda conseguiu tempo para fazer um MBA, o que também foi extremamente desgastante.

“Durou um ano e meio, no Rio de Janeiro. Houve um período em que eu passava a semana em São Paulo e fazia o curso aos sábados. Já cheguei a trabalhar durante a semana em São Paulo, vinha para o Rio de Janeiro na sexta-feira à noite, acordava às 7 da manhã do sábado, assistia ao curso, saía antes de terminar a aula, voltava para São Paulo e ia trabalhar.”

Apesar do desgaste, ela via o lado positivo deste tipo de vida.

“Passei dois anos em São Paulo, mas não cheguei a ser transferida. Ficava num apart-hotel pago pela empresa. Além do meu salário, que era baixo, recebia ainda um valor por dia, o que era legal, porque você acaba levando uma vida com nível maior. Acho que isso é sedutor para quem está lá.”

Não faltaram ofertas durante o período em que Cristina trabalhou na empresa X. Uma dessas veio da empresa Y, outra empresa de consultoria, também multinacional, mas ainda pequena e pouco conhecida no Brasil. Chamou-lhe a atenção porque o salário ofertado era o dobro do que ganhava. A proposta de trabalho envolvia começar do zero a estruturação de uma área nova, em que ela havia tido experiência na empresa X. Além disso, Cristina tinha boas referências a respeito do ambiente de trabalho, já que algumas amigas suas trabalhavam aí e estavam muito satisfeitas.

Ainda assim, Cristina acabou recusando a proposta da empresa Y. O seu desejo de continuar na empresa X foi mais forte, especialmente pelas oportunidades de aprendizado e pela variedade de trabalhos, aspectos considerados importantes

para a sua evolução profissional. Na empresa Y, a amplitude de projetos e a estrutura interna de suporte (base de conhecimentos, acesso a treinamento e informações) eram menores.

“Eu vou replicar o que eu já aprendi, mas e aí? O que vou aprender a partir disso? Eu não vou ter com quem trocar, não vou ter coisas novas para aprender. Eu sentia que ia esbarrar nisso. Sentia que poderia ter um ganho legal, que eventualmente teria reconhecimento, mas estaria esbarrando na capacidade daquele ambiente em me permitir aprender.”

A admiração que tinha pela empresa X foi outro aspecto que a levou a ficar.

“Havia uma estrutura mundial formada, processos de Recursos Humanos, processos de treinamento. Eu olhava para as outras empresas e sentia um diferencial.”

Cristina, com o tempo, porém, começou a ter olhar mais crítico em relação à empresa X. Apesar de valorizá-la, ela começou a questionar algumas práticas correntes.

“O gerente vende um projeto que é para três meses para você implementar em um mês. Então, você aceita uma primeira vez, tudo bem, porque não tinha como barganhar. Aí vem a segunda vez, tudo bem. Mas aí a vem a terceira, a quarta. Ou seja, você fazendo hora extra, abrindo mão da sua vida pessoal e tudo mais, por causa de uma venda simplesmente. Isso passou a não ter sentido.”

O fato de que os profissionais em cargos mais elevados, justamente aqueles que negociavam os prazos dos projetos, não se envolviam tanto no trabalho também começou a incomodá-la. Não parecia justo que os líderes transferissem toda a carga de trabalho para os seus subordinados, sem envolvimento e dedicação maiores da parte deles. Além disso, Cristina teve problemas de relacionamento no último projeto em que participou. Apesar dos excelentes resultados que recebia nos processos formais de avaliação da empresa, alguns superiores pareciam questionar a qualidade do seu trabalho.

Por essas razões, Cristina começou a acreditar que talvez fosse a hora de deixar a empresa X e realizar o seu antigo desejo de fazer mestrado.

“Eu sempre tive isso como possibilidade na minha vida. Mas sempre ficava pensando ‘agora é o momento de fazer mestrado? Não, eu ainda estou gostando da empresa X. É o momento de fazer mestrado? Não, eu ainda gosto da empresa X’. Mas chegou uma hora em que eu comecei realmente a cansar.”

O MESTRADO

O desejo de fazer mestrado esteve com Cristina desde o seu estágio numa instituição de ensino de administração. Naquele tempo ela pôde ter contato com professores e alunos, em ambiente em que, naturalmente, a pesquisa e o aprendizado eram o centro de tudo. Também pesou o fato de que aquela era uma instituição de ensino muito conceituada, o que seria importante para o seu retorno ao mercado de trabalho. Aos 28 anos, com seis anos de experiência na empresa X, Cristina se sentia segura quanto ao seu objetivo de sair do mercado de trabalho em busca de aprendizado teórico mais intenso e profundo.

Com relação ao timing da decisão, os fatores que mais pesaram foram a crescente insatisfação com a empresa X, os seus questionamentos pessoais em relação ao mundo do trabalho, além do cansaço físico e mental causado por seis anos de trabalho intenso.

“Eu queria muito passar para a [nome da instituição]. Muito mesmo, porque eu vi que estava chegando no meu limite.”

Cristina foi aprovada no processo seletivo da instituição de ensino que havia escolhido, pediu demissão da empresa X e iniciou a sua nova jornada em março do ano seguinte.

“Parar de trabalhar foi muito bom. O primeiro mês choca um pouco, quando você só vê dinheiro saindo da conta. Mas foi planejado, não foi nenhuma surpresa. Eu sabia quais eram os pontos positivos, quais eram os pontos negativos.”

Foram quase dois anos de intenso aprendizado pessoal e acadêmico. Pelo lado pessoal, esse tempo longe do mercado de trabalho lhe permitiu refletir sobre os seus reais desejos e motivações.

“Eu posso dividir a experiência em duas. Uma pessoal, porque foi um momento em que parei para refletir muito sobre a minha vida. No mestrado eu pude resgatar meus valores, pensar sobre o que é realmente importante para mim enquanto indivíduo, enquanto ser humano.”

Ao longo desse processo, Cristina passou a ter olhar mais crítico do mercado de trabalho e da lógica que move as empresas e o mundo corporativo. Será que valeria a pena abrir mão de uma vida pessoal mais intensa e recompensadora por uma carreira empresarial?

“Eu acho que saí um pouco dos meus valores e acabei comprando os valores vendidos por esse discurso da empregabilidade. Se você quer crescer na empresa, precisa chegar a gerente dentro de determinado prazo. Há algumas coisas que são externas, que deixam de ser internas. Seria importante para mim virar gerente? Não, não é importante. Para mim é importante seguir uma carreira brilhante? Quão brilhante uma carreira tem que ser?”

Ao refletir sobre o que representa uma carreira brilhante:

“Se eu continuar em empresa, vou querer desenvolver-me, mas sem essa ansiedade do status, sem querer ser a melhor ali dentro. É ser eu mesma, dentro das minhas possibilidades, conseguindo conciliar a vida pessoal com a vida profissional.”

O FUTURO

Cristina está em busca de novo emprego. Ela vem participando de alguns processos seletivos, mas ainda tem dúvidas sobre o que realmente lhe trará satisfação no trabalho. Por outro lado, existe a pressão pela recolocação, não apenas por questões financeiras, mas pela insegurança associada a este momento de transição.

De forma geral, Cristina vê três grandes caminhos para o futuro. O primeiro, talvez mais distante neste momento, é o da carreira acadêmica. O segundo seria o da segurança em emprego público. O terceiro caminho envolve o retorno à vida corporativa, mas Cristina sabe que mudou muito nesses dois anos e tem dúvidas a respeito do seu processo de readaptação.

Com relação à carreira acadêmica, Cristina vê nela muitos atrativos, mas se sente ainda despreparada para alçar este vôo tão diferente de tudo o que já realizou. Entre os atrativos estão o gosto pelo estudo e a perspectiva de obter boa remuneração no médio prazo. Além disso, ser professora lhe permitiria conviver com alunos, dividir com eles as suas experiências e ajudá-los nos seus caminhos.

Caso decida seguir a carreira acadêmica e ingressar em um curso de doutorado, existe ainda a dúvida sobre fazer o doutorado no Brasil ou no exterior.

“O que eu penso muito é que aqui no Brasil eu já conseguiria estabelecer uma rede de relacionamentos. E a vantagem do doutorado no exterior é o acesso, dependendo da universidade, a toda aquela estrutura maravilhosa dessas grandes universidades. E acho que a vivência pessoal também é interessante. Ter o desafio, ficar sozinha num outro país.”

A estabilidade de renda é o principal atrativo associado à opção por um emprego público. Além da perspectiva de nunca mais ter que passar por momentos como este.

“Um ponto positivo é a estabilidade. Um amigo meu me falou e isso me marcou. Que ele ia ‘deletar’ o diretório currículo do computador dele. Esse deve ser um momento maravilhoso. Nunca mais fazer entrevista. Você simplesmente trabalhar. (...) Ter a segurança de um fluxo de caixa de longo prazo, para o resto da vida.”

Por outro lado, existe a insegurança quanto às possibilidades de aprovação em concurso público, já que os concursos para boas organizações de boa remuneração e trabalho atraente estão cada vez mais concorridos.

“O que me angustia um pouco no concurso público é que não depende tanto de mim. Há muita gente boa, muita gente que está estudando há muito tempo. Há gente que largou tudo na vida só para estudar para concurso público e eu não consigo fazer isso. Não ainda. Pode ser que daqui algum tempo eu fale ‘não, é realmente isso que eu quero’. Mas no momento eu não consigo priorizar o concurso público.”

O tipo de trabalho a ser desempenhado também é fonte de preocupação, assim como o local de trabalho. Além disso, Cristina acredita que seria capaz de conseguir remuneração mais alta numa empresa privada. Ao comparar o BNDES e o Banco Central, por exemplo, ela vê no primeiro a vantagem de poder ficar no Rio de Janeiro. O Banco Central envolveria uma mudança para São Paulo ou Brasília, mas o salário é superior. Com relação ao tipo de trabalho, Cristina considera o BNDES mais atraente.

“O trabalho no Banco Central não me atrai tanto assim. No BNDES eu conseguiria trabalhar com coisas que têm mais que ver comigo. Análise de empresa, análise social, análise de projetos têm mais que ver com o que eu quero do que trabalhar numa mesa de câmbio.”

Por fim, a terceira opção seria a volta ao mundo corporativo, apesar de todos os questionamentos que possui em relação ao tipo de vida que teria, caso opte por este caminho. Por um lado, a remuneração parece ser o grande atrativo; mas, por outro, há o excesso de trabalho e o conseqüente impacto sobre a vida pessoal, e o tipo de ambiente e de pessoas com que teria de conviver.

Outra questão importante diz respeito ao tipo de empresa. As grandes empresas, líderes nos seus mercados, são atraentes pela estabilidade da empresa em si e pelas perspectivas de ascensão. Numa empresa de menor porte e pouco conhecida, talvez o trabalho não seja tão intenso e a flexibilidade seja maior, mas existe o problema da empregabilidade.

“Existe ainda a possibilidade de trabalho na pequena empresa. Eu não procurei nada disso, mas é uma coisa que eu me pergunto, se surgisse uma oportunidade, embora eu prefira as grandes empresas por causa dessa questão do longo prazo. A grande empresa dá uma oportunidade maior de se deslocar na carreira, crescer, ascender, o que na pequena empresa não acontece, embora haja controvérsias quanto a isso.”

Entre as opções já descartadas está o retorno a empresas de consultoria, além de empresas conhecidas pela excessiva competitividade.

“Eu não quero essa vida de viajar o tempo todo, de não ser dona do meu tempo, nem um pouco. Não ser dona nem do lugar onde vai estar. Todo esse discurso seduz muito, mas você sabe que é um ambiente de gente muito arrogante.”

Objetivamente, Cristina está em negociação com duas grandes empresas (empresa A e empresa B) bem diferentes; ela tem refletido muito sobre qual aceitar, caso receba proposta formal. Além disso, está aguardando o resultado das provas do concurso que fez para uma empresa pública com sede no Rio de Janeiro e cujo trabalho lhe parece atraente. Existe ainda a perspectiva de trabalho em empresa menor (empresa C), ligada à área de educação.

A empresa A é grande empresa com sede no Rio de Janeiro. Cristina considera como pontos positivos a posição de liderança da empresa no seu mercado e as boas perspectivas de crescimento profissional, sobretudo em função do porte da empresa. A proposta que pode surgir é para um trabalho na área de suprimentos; a remuneração, ao que tudo indica, será a maior entre as opções que Cristina têm à sua frente. Além de o salário mensal ser maior, a empresa tem uma política muito agressiva de remuneração variável.

Por outro lado, ficou claro que o ritmo de trabalho será intenso. Cristina se questiona sobre a possibilidade de ter uma vida pessoal satisfatória e, ao mesmo tempo, trabalhar mais de doze horas por dia. No início da vida profissional, talvez fosse possível; mas, com o tempo, esse tipo de disposição se reduz.

“Eles falam claramente que estão trabalhando 13, 14 horas por dia e eu não consigo ver uma pessoa ter vida pessoal trabalhando assim. Especialmente porque eu não tenho mais a mesma energia. Eu costumava sair do trabalho às 10 horas da noite, ia malhar e depois fazer compras no supermercado. E acordava cedo no dia seguinte. Eu tinha esse gás. Hoje em dia eu não tenho mais. Gostaria de ter, mas não tenho.”

A empresa B é também grande empresa, líder de mercado, e seu grande atrativo para Cristina é a cultura organizacional, menos competitiva: “o que me agrada é que, teoricamente, o *workaholic* não acontece nela”. Além disso, o trabalho

parece interessante, com boas perspectivas de aprendizado, já que ela iria para uma área de consultoria interna e seria responsável por redesenho de processos. A remuneração, por sua vez, é relativamente insatisfatória. Além de vir a receber um salário mais baixo do que na empresa A, a política de participação nos resultados é menos agressiva.

A empresa C fez uma apresentação para os alunos que estão concluindo o mestrado. A empresa está em busca de novos profissionais, mas ainda não iniciou nenhum processo formal de recrutamento. Por atuar no ramo de educação, Cristina decidiu saber um pouco mais sobre a empresa e conversou com uma ex-aluna do mestrado que trabalha aí. A maior flexibilidade de horário e a perspectiva de trabalhar com educação são os pontos positivos. Por outro lado, ela acredita que trabalhar numa pequena empresa pode comprometer sua empregabilidade.

“Como é que vai estar minha empregabilidade daqui a um tempo? Eu vou entrar na empresa C e aí? A empresa A vai pegar o meu currículo e não vai me considerar, olhando que eu estou trabalhando na empresa C. Então esse é um fator também que pesa na hora da escolha.”

A DECISÃO

Que deve fazer Cristina? Que é mais importante? A estabilidade do emprego público, o trabalho na grande empresa, que implica boas perspectivas de ascensão, além da remuneração maior, ou o trabalho na empresa pequena, cujo trabalho parece menos intenso e mais gratificante? Ou ainda a busca pela carreira acadêmica, apesar das grandes dúvidas que esta comporta?

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

A partir da análise da trajetória profissional e das decisões de carreira de Cristina, o caso tem os seguintes objetivos de ensino: (1) abordar as mudanças do mercado de trabalho e sobre como se preparar para elas; (2) discutir a questão das motivações para o trabalho; (3) discutir as chamadas âncoras de carreira e como essas orientam as decisões profissionais.

OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados para a elaboração deste caso foram obtidos por meio da entrevista concedida por Cristina à autora do caso.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas que abordem o tema da gestão de carreiras, tanto em nível de pós-graduação como de graduação. Recomenda-se, porém, a adoção do caso entre alunos que já tenham tido contato com o mercado de trabalho ou que estejam preparando-se para a sua inserção.

NOTAS DE ENSINO - ORIENTAÇÕES PARA INSTRUTORES

Situação-problema

Cristina tem à sua frente importante decisão por tomar: que fazer agora que o mestrado está no fim? Esta é a questão central do caso e, para tanto, recomendamos que a discussão seja feita com base em teorias sobre as motivações para o trabalho e as âncoras de carreira. Além disso, consideramos importante começar a discussão do caso com a análise das mudanças do mercado de trabalho e no seu impacto sobre as perspectivas de carreira dos trabalhadores.

Sugestões de Questões para Discussão

1. Discuta as transformações do mundo do trabalho e a emergência do discurso da empregabilidade. Que devemos fazer para desenvolver e manter a nossa empregabilidade?
2. Que é que motivava Cristina no trabalho? Em que você se diferencia e em que você é parecido com Cristina? A partir das teorias motivacionais, discuta a sua aplicação para o caso de Cristina.
3. Que são as âncoras de carreira? Procure identificar quais são as âncoras de Cristina e reflita sobre as suas próprias âncoras de carreira.

-
4. Assumindo que todas as oportunidades de emprego descritas no caso se concretizem, que deve fazer Cristina?

Análise do Caso

O Novo Mundo do Trabalho e a Empregabilidade

Pode-se começar a discussão do caso abordando as transformações do mercado de trabalho, a emergência do discurso da empregabilidade e os componentes da empregabilidade, que podem orientar os alunos no sentido da sua preparação para este novo mundo do trabalho.

Cappelli (1999) argumenta que o sistema tradicional de trabalho, caracterizado por empregos estáveis e de longo prazo, não existe mais. Em seu lugar vem-se desenhando “novo acordo de trabalho” (*new deal at work*) entre empresas e trabalhadores. Em linhas gerais, o novo acordo coloca que a empresa não pode mais oferecer estabilidade ou perspectivas de crescimento, e que o empregado é agora responsável pela sua própria qualificação. A responsabilidade das empresas ficaria limitada à oferta de trabalho interessante e desafiador, que permita ao funcionário desenvolver as suas qualificações, fazendo jus às recompensas por desempenho.

A partir daí, ganha força o conceito de empregabilidade, que não é novo, mas aparece cada vez mais no discurso empresarial. Os defensores do paradigma da empregabilidade destacam a sua importância, na medida em que este orienta os trabalhadores para a nova realidade do mercado de trabalho. Por outro lado, os seus críticos colocam que o discurso da empregabilidade serve para eximir as empresas e o Estado de qualquer responsabilidade pelos problemas do mercado de trabalho, sobretudo o desemprego e a precarização das relações de trabalho.

Empregabilidade, na sua definição mais difundida, é a capacidade de a pessoa conseguir emprego, de se manter nesse emprego, e de conseguir nova colocação, caso seja necessário. É, portanto, ter e manter o seu valor para as empresas. De acordo com esse discurso, as tecnologias mudam, a demanda das empresas muda, e recai unicamente sobre o trabalhador a responsabilidade por atualizar os seus conhecimentos e habilidades. Nesse sentido, as pressões sobre as pessoas são muito maiores; isto fica evidenciado no discurso de Cristina. A despeito do seu gosto pelo trabalho e da sua forte ética profissional, é possível identificar as pressões que sofria no sentido de que tivesse bom desempenho, e a sua preocupação em se manter atraente para potenciais empregadores.

Com relação aos componentes da empregabilidade, pode-se utilizar o modelo desenvolvido por Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), que identificam a empregabilidade como associada a três fatores principais: a adaptabilidade pessoal (*personal adaptability*), a identidade com a carreira (*career identity*) e o capital humano e social. A adaptabilidade pessoal representa a capacidade e o desejo do trabalhador de adaptar-se proativamente às demandas de cada situação, aumentando o seu valor para a organização e as suas perspectivas de sucesso na carreira. A identidade de carreira, por sua vez, permite que o trabalhador saiba **quem é e o que quer ser**, contribuindo para a sua motivação. Na medida em que as carreiras planejadas pela empresa e a estabilidade caracterizam um número cada vez menor de postos de trabalho, aumenta o número de possíveis trajetórias profissionais a serem seguidas pelos trabalhadores e, conseqüentemente, a importância de se ter clareza quanto aos objetivos e aspirações pessoais. A importância do capital social para a empregabilidade reside nas redes de relacionamento como fonte de informação sobre oportunidades profissionais e de influência no ambiente de trabalho. Por fim, o capital humano é representado por conhecimentos, habilidades, capacidades e outras características (representados pela sigla KSAOs: *knowledge, skills, abilities and others*), que não são valorizadas apenas pelas empresas, mas também permitem ao trabalhador identificar novas oportunidades no mercado de trabalho.

Motivação

Esta etapa do caso pode ser iniciada com breve discussão sobre o conceito de motivação e com debate a respeito das motivações de Cristina. Em seguida, seria interessante que cada aluno procurasse identificar as suas próprias motivações. Por fim, cabe discutir algumas teorias motivacionais e como estas poderiam ser aplicadas no caso de Cristina.

Quando se discute a questão da motivação, é importante destacar que, muitas vezes, não temos consciência das nossas próprias motivações. Cristina, por exemplo, fala explicitamente do seu desejo de ajudar as pessoas e da sua grande vontade de aprender, de crescer enquanto pessoa e profissional. No entanto é possível 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⁽²⁾. 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.

Pode-se associar cada um desses aspectos às motivações de Cristina. O perfeccionismo e a dedicação de Cristina ao trabalho referem-se à sua necessidade de realização. A necessidade de poder se expressa em sua busca por ascensão profissional e por seu interesse pelas pessoas, pelo seu desejo de contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas. A necessidade de afiliação, por sua vez, aparece pouco no seu discurso.

Âncoras de Carreira

Um tema intimamente ligado ao da motivação e também importante para o entendimento das decisões de carreira é o das âncoras de carreira, termo cunhado por Edgar Schein para descrever o conjunto de talentos e habilidades, valores, motivos e necessidades (auto-percebidos) que guiam as decisões profissionais da pessoa. São aqueles valores e motivos de que a pessoa não abrirá mão, caso seja forçada a tomar uma decisão.

No seu estudo original da década de 70, o autor havia identificado cinco âncoras de carreira: autonomia/independência, segurança/estabilidade, competência técnica, competência gerencial e criatividade empreendedora. Num estudo complementar realizado na década de 80, que envolveu um conjunto mais amplo de ocupações, mais três foram agregadas à lista original: serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida, totalizando oito âncoras de carreira.

Pode-se assim descrever cada uma das âncoras de carreira identificadas por Schein (1996).

- . **Segurança / Estabilidade**: desejo de segurança e estabilidade no trabalho; decisões de carreira são orientadas no sentido da manutenção de uma relação de longo prazo com a organização.

-
- . **Autonomia / Independência:** desejo de realizar o trabalho de forma autônoma e independente; opõe-se , em certa medida, à âncora da estabilidade.
 - . **Competência Gerencial:** refere-se a uma motivação no sentido de se galgar posições que envolvam maior responsabilidade gerencial; esse desejo pode estar associado à busca de poder, status, realização ou liderança, ou uma combinação destes.
 - . **Competência Técnica:** associada ao desejo de aplicar e continuamente desenvolver habilidades e conhecimentos.
 - . **Criatividade empreendedora:** âncora das pessoas que têm forte motivação para desenvolver negócio próprio.
 - . **Estilo de Vida:** pessoas com este tipo de âncora definem a sua carreira como parte de um “sistema de vida” mais amplo, de forma que as suas decisões pessoais e profissionais estão fortemente interligadas; em outras palavras, aspectos pessoais e familiares serão levados em consideração numa decisão profissional.
 - . **Puro desafio:** carreira orientada para a conquista de objetivos muito difíceis, para a solução de problemas de grande complexidade e para a superação em relação à concorrência.
 - . **Serviço / dedicação a uma causa:** desejo de fazer algo que tenha significado num contexto maior, tal como contribuir para a preservação do meio ambiente ou para a redução das desigualdades sociais.

Segundo o autor, as âncoras de carreira são relativamente estáveis, mas podem transformar-se com o tempo, na medida em que se adquire experiência profissional e de vida. Schein coloca ainda que todos têm uma âncora básica, mas que num trabalho é possível satisfazer necessidades inerentes a outras âncoras.

Com relação às âncoras de carreira de Cristina, a competência técnica é possivelmente a âncora básica que orienta as suas decisões. A busca de aprendizado orientou várias das suas decisões, tais como recusar a proposta da empresa Y e permanecer na empresa X, cujas oportunidades de aprendizagem eram maiores, além da opção por fazer mestrado. Também parece ter relevância a âncora da competência gerencial, expressa pelo seu desejo de realização, de liderança e de ascensão na carreira.

A Decisão de Cristina

Naturalmente não existe a resposta certa para esta pergunta. Alguns aspectos, porém, podem ser considerados. A opção pelo emprego público talvez seja a saída mais fácil, mas será que realmente lhe trará satisfação? Cristina parece gostar de desafios e é possível que a carreira no serviço público não lhe permita satisfazer esta necessidade.

A empresa A tem como vantagens a perspectiva da ascensão e de rotação de cargos, o que satisfaria a sua necessidade de status, aprendizado e de auto-expressão. A remuneração é outro atrativo. Por outro lado, Cristina teria, mais uma vez, de abrir mão da sua vida pessoal, já que a perspectiva nesta empresa é de longas horas de trabalho por dia. A empresa B seria, possivelmente, a melhor alternativa, pois combina as perspectivas de trabalho desafiador, boa remuneração (apesar de inferior à da empresa A) e ritmo de trabalho que permitiria que Cristina tivesse maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. A opção pela empresa C é interessante pelo tipo de trabalho, mas possivelmente comportará grande insegurança para Cristina quanto à sua empregabilidade. Por fim, a carreira acadêmica pode ser considerada como opção para o futuro. Apesar de gostar de desafios, Cristina parece sentir-se ainda despreparada para seguir nessa direção.

NOTAS

¹ O nome da aluna foi disfarçado.

² Daft (1999) apresenta bom resumo dessas teorias.

LEITURAS RECOMENDADAS

Cappelli, P. (1999).

The New Deal at Work. Boston: Harvard Business School Publishing.

Daft, R. L. (1999).

Administração (4a ed., Cap. 16). Rio de Janeiro: LTC.

Fugate, M.,

Kinicki, A. &

Ashforth, B. (2004, August).

Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.

Schein, E. (1996, November).

Career Anchors Revisited. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.