



---

## O Recrutamento Mascarado de Reunião

**Aline Lucia Romanini.** MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: alineromanini@outlook.com

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. E-mail: aline.fonseca2609@gmail.com

---

### RESUMO

O caso traz dilemas voltados ao desenvolvimento e crescimento profissional. Através da trajetória de Sofia, uma profissional qualificada que desempenha de maneira além de satisfatória o cargo atual, o aluno é levado a refletir sobre tomadas de decisão. A descrição do dilema mostra a importância de conseguir enxergar além do prestígio e privilégios que os cargos acima possuem. Outra importante reflexão é sobre a absorção construtiva dos *feedbacks* que recebemos ao longo da carreira, que contribuem para o nosso autoconhecimento e se constituem em importante critério utilizado para decidir sobre uma promoção ou oferta de trabalho.

**Palavras-chave:** Promoção. Recrutamento. Decisão. *Feedback*.

### 1. Introdução

Sofia não podia imaginar que naquele dia calmo haveria de tomar uma decisão de grande importância em sua carreira. Maria, a gerente regional da América Latina, que ficava alocada no México, estava em visita na unidade do Brasil, e a convidou para uma reunião que não estava pré-agendada. A baixa *performance* de seu gestor, identificada por Sofia há tempos, finalmente ficou visível aos olhos da diretoria. O que Sofia não sabia, é que ela também estava sendo observada e seria escolhida como sucessora.

Assumir a gestão de sua área de atuação é o caminho natural e, muitas vezes, o objetivo da maioria dos bons profissionais. No entanto, algumas das atribuições do cargo não despertavam o interesse de Sofia, atribuições estas, que tivera a

oportunidade de exercer em outra companhia e já sabia que não se enquadravam ao seu perfil. A recusa da oportunidade poderia ser mal interpretada pela direção regional, o que deixaria Sofia estagnada ou até mesmo ser a escolhida em uma futura necessidade de redução de quadro.

Para Maria, a reunião foi conduzida em tom de comunicado, ela já havia desenhado o plano para formalizar a troca de gestores, ou seja, mesmo que Sofia pedisse um prazo para responder, a expectativa da direção já não seria correspondida. Além do mais, Maria deixaria o Brasil no dia seguinte. Sofia não tinha outra alternativa, senão tomar a decisão imediatamente.

## **2. Antecedentes e Contexto**

Sofia veio de uma família classe C bem estruturada, moravam em casa própria, e seus pais, mesmo sem ter estudo, sempre priorizaram a educação das filhas. Ela e sua irmã Alice, apesar de não poderem estudar nas escolas mais caras, conseguiram, através do esforço de seus pais, estudar em escolas razoáveis e entraram no Colégio Técnico para que pudessem ter uma profissão e uma boa base para o mercado de trabalho. Seus pais conseguiram seguir o planejado, e suas filhas puderam concluir a escola antes de começarem a trabalhar. Elas não precisavam contribuir financeiramente com a manutenção da casa, para que pudessem pagar a própria faculdade.

Esse ambiente seguro e estável contribuiu para formar a personalidade de Sofia, uma garota esperta e esforçada, que reconhecia o valor do trabalho. Ela iniciou a vida profissional destacando-se pelo seu alto grau de responsabilidade e comprometimento com o trabalho.

A cidade de São Paulo, onde se passa esta história, é repleta de possibilidades e Sofia escolheu cursar técnico em *design* gráfico. Como a instituição de ensino mantinha convênio com diversas empresas, os alunos participavam de processos seletivos indicados pela escola, e ela conseguiu seu primeiro emprego um pouco antes de concluir o curso. Dessa forma, foi possível ingressar na faculdade já no ano seguinte. Com a clara percepção de que estava no caminho certo e feliz com sua

escolha, Sofia decidiu cursar a faculdade no mesmo ramo e se formou em desenho industrial.

Seu primeiro emprego foi numa gráfica focada no ramo promocional, que possuía 3 sistemas de impressão, e produzia materiais bem diversificados. Apesar de viver em uma cidade gigantesca e ter muitos contatos no mercado, através de seus colegas de escola e posteriormente de faculdade, Sofia permaneceu nesta mesma empresa por 10 anos.

Passou por diversos setores, conhecia o processo como um todo, e de forma detalhada. Apesar de ser uma empresa de médio porte, sua administração era familiar, e como a maioria das empresas com essa característica, apresentava traços ultrapassados e pouco profissionais em sua gestão, como por exemplo, promover profissionais por tempo de casa, como uma forma de reconhecimento pelo serviço prestado, sem avaliar o perfil para gestão e liderança.

E foi assim que Sofia sofreu a primeira frustração dentro da companhia, pois com seis anos de empresa ela já demonstrava grande conhecimento e poder de influência. Com a saída do líder do setor em que trabalhava, era claro para todos que ela estava pronta para assumir aquele pequeno departamento. No entanto, a diretoria da empresa promoveu Mário, que já estava na companhia há 18 anos. A insatisfação de Sofia e de outros seis colegas seus era clara, pois ela continuava liderando naturalmente os colegas e dominando o trabalho, mas tinha que reportar seu desempenho a alguém que não tinha perfil para aquele cargo.

Dois anos se passaram e ela permaneceu realizando um bom trabalho, como já era esperado de seu perfil e personalidade, mas infelizmente a empresa passou por uma crise financeira e a redução de quadro foi inevitável. Com a reestruturação do departamento comercial, abriu uma vaga para representante e devido à trajetória de Sofia, a diretoria decidiu trazê-la para este departamento, pois ela se destacava pela habilidade em lidar com pessoas e por seu conhecimento técnico, assim como o seu comprometimento com a empresa, características que eram indiscutíveis. Com esse *feedback*, sabendo da situação financeira da empresa, e por não ter muito o que arriscar, tendo em vista que sua família não dependia dela, Sofia aceitou o desafio sem medo.

Lidar com clientes não era uma tarefa fácil, é um perfil de pessoas que Sofia definitivamente não estava acostumada. A sua segurança ao falar e seu conhecimento técnico não eram suficientes para tratar as adversidades e negociações que o cotidiano da vida comercial pede. O tipo de pressão que o cargo de representante comercial exerce sobre as pessoas é diferente do ambiente produtivo. São números que não dependem apenas de você e da competência técnica da equipe. A insatisfação e infelicidade de Sofia com o cargo refletiram em seu desempenho, e 20 meses depois, como já não havia mais espaço para que retornasse ao departamento técnico, foi necessário que a empresa realizasse o seu desligamento.

### **A nova empresa**

Graças aos contatos que tinha e à sua competência, Sofia conseguiu se recolocar em menos de dois meses. Passou por rigoroso processo seletivo em uma empresa multinacional. A WT-Pack atua no ramo de embalagens prestando serviço para grandes empresas de consumo, com uma atuação bem ampla, apresenta soluções desde a criação até a entrega da embalagem acabada.

A vaga para a qual Sofia foi selecionada era de coordenadora de atendimento e as atribuições do cargo exigiam que ela aliasse seu vasto conhecimento técnico com a habilidade de bom relacionamento interpessoal. Ela seria a conexão entre o início da produção da embalagem e o departamento técnico dos clientes. Nesse caso, seu contato com o cliente era extremamente técnico, ela não precisaria lidar com as negociações comuns ao departamento comercial, com as quais ela não tinha perfil.

Apesar do cargo de coordenação, Sofia não tinha uma equipe, mas tinha a função de coordenar os projetos do cliente dentro da empresa. Ela estava agora desempenhando uma nova função, dentro de uma empresa completamente diferente da realidade que conhecia até então.

Apesar de sua função não ter relação comercial com o cliente, pela estrutura da empresa, Sofia, assim como os demais coordenadores, respondiam diretamente ao diretor comercial, que foi a pessoa decisiva em sua contratação.

Xavier era um homem de origem colombiana, extremamente competente e fácil de conviver. Ele dava autonomia aos seus colaboradores, estabelecia uma relação de confiança com todos e era muito justo em seus acordos comerciais. Além da Colômbia, o seu perfil flexível o permitiu atuar em outros três países: México, Argentina e Brasil. Sua *performance* na empresa era excelente. Ele era o diretor comercial mais bem cotado pela Diretoria Executiva Regional da América Latina.

Sofia se encaixou rapidamente à equipe e novamente tinha um gestor que merecia sua admiração. Levou pouco tempo para aprender os processos da empresa e dominar seu trabalho. Apesar da grande cobrança, as tarefas eram bem divididas, a empresa oferecia flexibilidade de horário e possibilidade de trabalhar em casa uma vez por semana (o tão desejado *home office*). A convivência com os colegas também era excelente. Essa soma de fatores deixou Sofia novamente motivada com o trabalho e sua *performance* superava a expectativa da gestão.

Ela estava novamente estabelecida no trabalho e se sentiu segura para dar um passo importante em sua vida pessoal. Usou o dinheiro da rescisão como entrada e investiu na compra de um apartamento. Financiou o restante do valor em 20 anos, e se tornou totalmente independente, saindo da casa de seus pais.

Cinco anos após a entrada de Sofia na companhia, os bons resultados apresentados pelo time do Brasil levaram a WT-Pack a aumentar a atuação no país, e investiu na compra de uma empresa nacional de menor porte, a Silva Embalagens. Essa compra ocorreu em meio ao movimento de expansão global pelo qual a empresa passava. No entanto, o time do Uruguai não apresentava os resultados esperados em comparação com o restante da América Latina. A diretoria regional decidiu dar ao Xavier o desafio de comandar a equipe do Uruguai, desta vez não apenas como diretor comercial, e, sim, como diretor de operações. A proposta era irrecusável, não apenas financeiramente, mas como um importante desafio profissional, o que levou Xavier a aceitar a proposta.

### **O novo diretor comercial**

Como a compra da Silva Embalagens aconteceu no momento de expansão da WT-Pack muitos profissionais foram absorvidos, incluindo o diretor comercial Fabrício. Essa empresa nacional adquirida era familiar, porém agora esses profissionais absorvidos teriam que se adaptar à cultura de uma empresa multinacional.

Fabrício estava na Silva Embalagens há 18 anos. Começou como ajudante, passou por todos os setores, e tinha sido promovido a apenas um ano a diretor comercial. A Silva Embalagens contava com uma carteira de clientes fiéis há muito tempo, que vieram automaticamente somar a carteira da WT-Pack, e assim Fabrício chegou com certa vantagem. Mas ele demorou para entender o funcionamento da nova empresa. Não poderia lidar com a equipe da mesma forma que fazia antes, pois na empresa anterior a maioria tinha muito tempo de casa, assim como ele, e se contentava em apenas receber seu salário em dia. Eles encaravam de maneira natural as discussões acaloradas com elevação do tom de voz, e ali imperava a vontade do mais forte, ou seja, o perfil agressivo espelhado da família proprietária.

Até então, ele não precisava lidar com a cobrança de *performance* como gestor de pessoas. Estava acostumado a resolver tudo de maneira simples, pois já tinha muita intimidade com seus colegas de trabalho, assim como com os clientes.

Ao ser incorporado à WT-Pack, Fabrício levou um choque cultural, não tinha ideia de como funcionava um indicador de *performance*, assim como os sistemas internos exclusivos da empresa. Houve um trabalho muito bem feito por parte do RH no treinamento dessas pessoas, e a grande parte dos profissionais absorvidos foram mantidos na WT-Pack, mesmo após o período de um ano que estava estabelecido no contrato de compra da Silva Embalagens.

Fabrício se adequou ao processo, mas não às pessoas. Ele continuava fazendo um bom trabalho no que era exigido de sua atuação comercial, mas deixava muito a desejar como líder de equipe. Não sabia gerenciar conflitos, pelo contrário, ele os gerava, era incapaz de engajar os colaboradores, pois ainda carregava a cultura de conseguir o que precisava apenas pelo poder de seu cargo. Não era flexível nem negociava com os colaboradores, tinha uma postura até mesmo ameaçadora com um tom de voz forte e sua maneira incisiva de falar. O tratamento com os clientes era completamente diferente do tratamento com a equipe.

Sofia, que também viveu a mudança de cultura organizacional ao ingressar na WT-Pack, vivia novamente o drama de responder a um gestor desqualificado para o cargo, e não entendia a resistência de Fabrício em evoluir em seu modo de lidar com as pessoas; assim como não entendia a falta de providências do RH em relação a isso. Para tornar a sua rotina melhor, ela evitava recorrer a ele, reportava

somente o que ultrapassava os limites da autonomia do seu cargo. Entre seus pares acontecia o mesmo, por acreditarem na empresa e pela relação de confiança que já tinham estabelecido entre si pela gestão anterior, eles discutiram as soluções exaustivamente sem Fabrício, era como se ele fosse o rival em sua própria equipe. Em contrapartida, Fabrício também não fazia questão de se envolver. Para ele, enquanto estivessem resolvendo sozinhos ele era poupado e poderia concentrar-se nos clientes e na equipe de vendas, que era a vertente pela qual sua *performance* era medida. Ele pensava que estava ganhando tranquilidade e não percebia que estava, na verdade, perdendo a equipe.

### **Crise na gestão de Fabrício**

Passado um ano e meio da chegada de Fabrício a WT-Pack, ele perdeu o primeiro coordenador de atendimento da equipe original, o Ângelo, que foi para a concorrência e claramente tentaria levar os seus colegas na primeira oportunidade, pois não fez questão de camuflar isso na entrevista de desligamento. Inclusive, aproveitou a ocasião para registrar a falta de postura de Fabrício com aquela equipe. Essa entrevista de desligamento foi reportada à diretoria de RH. Os demais coordenadores já haviam demonstrado insatisfação com o gestor, mas a saída de Ângelo trazia o risco da perda de outros talentos. Sendo assim, o RH implementou um indicador de *performance*, não só para os resultados comerciais, mas para eficiência como gestor de pessoas.

A crise econômica que se agravou no Brasil do ano de 2018 se estendeu para 2019, contrariando as expectativas de mercado. Assim, a empresa que apresentou bons resultados por tanto tempo, não escapou de ter um reflexo da crise em seu faturamento. Nesse momento, a área comercial deveria ir além, sua argumentação não se mantinha com o nome e a eficiência da WT-Pack, e foi obrigada a se reinventar. Não demorou muito para que essa dificuldade nas relações humanas de Fabrício aparecesse também nos resultados de venda, pois sob pressão a sua personalidade original prevaleceu, e os reflexos em seus indicadores de *performance* foram inevitáveis.

Como Sofia se destacava em sua atuação com os clientes e o suporte técnico, passou a ser mais requisitada pela equipe de vendas, não somente pelos que

compunham a sua carteira, mas também pelos demais. Ela passou a apoiá-los em reuniões presenciais com os clientes, e a ser frequentemente elogiada pela sua postura, sempre adequada e assertiva.

Como seu nome aparecia frequentemente em reuniões com a diretoria regional relacionada à solução de problemas, Maria, diretora executiva regional da América Latina, passou a observar a atuação de Sofia.

Maria era uma mulher prática, decidida, e com excelente visão macro e estratégica dos negócios. Era uma entusiasta de inovações, não tinha medo de se arriscar com o novo, era conhecida pela sua paixão por desafios. A ousadia era a característica que ela mais admirava nas pessoas e era exatamente isso que esperava de sua equipe. Era respeitada por todos, pois tinha uma postura bem acessível. Obviamente não conseguia acompanhar a todos, mas vez ou outra, participava de reuniões de time, fazia questão de conhecer a sua equipe e se sentir parte dela. Nessas ocasiões quebrava adequadamente as barreiras da hierarquia. Essa era a sua estratégia de engajamento para que as pessoas soubessem onde seus *reports* chegavam, e assim deixava claro o valor de cada um dentro da empresa.

### **O desligamento de Fabrício**

Analisando a *performance* do Brasil, Maria concluiu que era hora de afastar Fabrício, e decidiu realizar o seu desligamento. Ela se programou para passar uma semana no Brasil para tomar as providências pessoalmente, e estava convencida de que Sofia tinha potencial e era a pessoa ideal na linha de sucessão. Em sua visita ficou bem impressionada com a postura de Sofia nas reuniões em que ela participou, e colheu também as impressões dos demais profissionais da área. Tudo isso de maneira discreta, de modo que Fabrício pudesse ser desligado antes de comprometer a equipe por se sentir ameaçado. Como já analisava à distância, ela conseguiu constatar pessoalmente os problemas de Fabrício e a ascensão de Sofia.

Maria adiantou a conversa com o RH antes mesmo de sua visita ao Brasil para definir como seria essa substituição, pois a sua agenda estava muito comprometida nessa semana de visita. Contou com o apoio e sigilo do RH para se certificar de que essa promoção não refletiria em desmotivação da equipe, pelo contrário, constatou que essa seria uma forma de fortalecer os talentos da coordenação de atendimento, que nessa fase de crise eram peças fundamentais no relacionamento

com o cliente, mesmo na atuação extremamente técnica. Eles faziam com que os clientes se sentissem seguros em manter os contratos ativos. Após tomar todas as providências, na véspera de sua partida Maria solicitou uma reunião com Sofia. Ela já havia feito uma apresentação para se antecipar às dúvidas de como seria esse processo de transição, pois queria poupar Sofia com informações suficientes, de modo a minimizar as inseguranças quando ela assumisse a nova posição.

### **A reunião**

Sofia não foi informada previamente sobre qual seria o tema da reunião, mas imaginava que seria consultada sobre a situação da WT-Pack dentro dos clientes que atendia. Ela se atualizou sobre o *status* de todos os projetos em andamento, e se certificou de que todas as informações de seu departamento estivessem atualizadas no sistema. Sabia da preciosidade do tempo de Maria e não queria que naquela reunião houvesse nenhuma pergunta sem resposta.

Para sua surpresa Maria iniciou a reunião já com a proposta de promoção. Na sequência parabenizou Sofia pelo excelente trabalho e pela sua impecável atuação como suporte ao time de vendas. Ela mostrou brevemente como Sofia havia sido selecionada, pois para Maria essa promoção era tão óbvia que dispensava maiores detalhes, e seguiu apresentando o cronograma de preparação e atividades que Sofia assumiria no próximo mês, antes de ocupar oficialmente o cargo de diretora comercial.

Enquanto Maria falava, passou um verdadeiro filme na cabeça de Sofia, ela era capaz de sentir novamente a insatisfação que experimentou ao atuar na área comercial em sua primeira empresa, e o quanto ela gostava da parte técnica do trabalho. Era muito claro para Sofia quais eram as suas forças e suas fraquezas. Em sua visão, isso não estava necessariamente alinhado com que era exigido do cargo de diretora. Ela também tinha consciência do perfil de Maria, e tinha receio das consequências que uma recusa poderia lhe trazer. Assim como ela admirava a ousadia como característica de sua equipe, tinha verdadeira repulsa por perfis acomodados. Ela sabia que reverter o quadro após a não correspondência de expectativa era quase impossível para uma mulher tão decidida. O cenário do país e o seu compromisso em quitar o apartamento lhe assombravam. Por outro lado,

estava ali também a chance de crescimento profissional. Sofia se questionava se a experiência nessa empresa e a recente reaproximação com a área comercial poderiam ter feito com que ela treinasse as habilidades que não tinha no passado. Mas, ao mesmo tempo, a possibilidade de repetir o seu fracasso na última empresa não saía da cabeça.

Maria chegou ao fim de sua apresentação e pediu então que Sofia se sentisse à vontade para falar e fazer qualquer questionamento. Chegou o momento de decidir seu futuro na empresa.