



---

## **Caçando a Ana: eu sei onde estou, mas para onde vou – Dilemas de carreira em Gestão de Projetos**

**Ana Paula Bernardes de Oliveira.** Graduada em Fisioterapia e Gestão Hospitalar, pós-graduada em Fisioterapia Cardiorrespiratória, Fisioterapia em Terapia Intensiva Adulto, MBA em Gestão de Projetos, Mestre em Fisioterapia Respiratória. CEO da ConsuLife Consulting – consultoria em gestão de projetos em saúde e Gerente de Projetos PMO Algar Telecom. Uberlândia. MG. 2020. E-mail: apboliveira1@gmail.com.

**Luciana Gelape dos Santos.** Psicóloga, Mestre em Administração, doutoranda em Educação. Professora dos cursos de MBA do Senac Minas. E-mail: lugelape@uol.com.br. Belo Horizonte. MG. 2020.

---

### **RESUMO**

O presente caso para Ensino relata o dilema vivido por Ana, uma jovem senhora de 40 anos, que após dedicar 12 anos na carreira de fisioterapia hospitalar se vê dividida entre continuar na carreira que escolhera ou enfrentar o desafio e a incerteza de mudar de carreira na meia-idade. A insatisfação de ter se dedicado por anos na formação de uma carreira que tanto almejava, os desafios e dificuldades vividas em que precisou se reinventar por algumas vezes, sensação esta reforçada mesmo depois de perder seu emprego e sua retomada ao mercado de trabalho. Inteirar-se de uma nova carreira que, somada à sua vivência, possibilitaria a ela agregar o valor que tanto buscou em sua caminhada. Porém, as adversidades e obstáculos em fazer essa mudança aos 40 anos ou se manter na carreira que escolhera outrora demandava urgência de decisão. O caso poderá ser utilizado em disciplinas que tratem de mudança de carreira, profissionalização da gestão de projetos, carreira, sucessão, negócios, entre outros, e em cursos de Graduação e Pós-graduação.

**Palavras-chave:** Âncoras de carreira; Carreira; Dilemas de Carreira; Geração X; Gerenciamento de projetos.

### **Então... Seria esse o termo de abertura?**

Numa terça-feira do mês de maio, em uma noite muito agradável de clima fresco, sem sinais de chuva aparente, Carlos, o namorado de Ana, a convidou

para assistir uma palestra sobre gerenciamento de projetos que aconteceria na Universidade Federal de Uberlândia.

Aceitando o convite para acompanhá-lo, ela imaginava o que poderia absorver desse evento, pois seu namorado era da área de tecnologia da informação e, para ele, talvez a palestra fizesse mais sentido. Na concepção dele essa metodologia era utilizada em praticamente tudo em sua área e Ana, com formação em fisioterapia hospitalar e desempregada a pouco tempo, não vislumbrava uma conexão para utilização em seu campo de atuação.

No auditório, vendo a movimentação dos estudantes, Ana, aos 40 anos de idade, observa atentamente o ambiente e em sua mente passa a história de sua vida. Via naqueles estudantes a ânsia de entrar no mercado de trabalho e, quem sabe, “mudar o mundo” com suas mãos? Ela relembrava quantas mudanças e desafios foram oferecidos a ela durante esses anos todos que trabalhara num hospital em sua cidade natal.

O tema da palestra foi elucidar o que era um projeto, a importância de um planejamento, as dificuldades em seguir com o planejado em seu tempo hábil, a importância da identificação dos riscos, o quanto de valor pode ser agregado e suas lições aprendidas quando se considera utilizar ferramentas corretas.

Em meio a todas essas informações, Ana identificou que as lacunas que faltavam nos processos que criara ao longo tempo que administrava sua clínica poderiam ser sanadas utilizando metodologias que para ela eram desconhecidas até então, e assim evitaria que ficasse “apagando fogo” o tempo todo.

Após assistir a palestra, Ana começou a se questionar sobre se manter na carreira que escolhera, se especializara e trabalhara por anos ou enfrentar o desafio e a incerteza de mudar de carreira aos 40 anos.

### **Desenrolando-se em escopo**

Era uma terça-feira agradável do mês de maio, com temperaturas já melhores, pois cederia o calor insuportável que fazia na cidade, quando Carlos, namorado de Ana, ficou sabendo de uma palestra sobre gerenciamento de projetos que seria ministrada em um dos anfiteatros da Universidade Federal pela equipe de voluntários do PMI (*Project Management Institute*).

Ana, uma jovem de meia idade, que acabara de completar 40 anos, morena, alta, cabelos pretos, divorciada, graduada em fisioterapia, mestre em fisioterapia cardiopulmonar e com especialização em fisioterapia em unidade de terapia intensiva em adultos e em fisioterapia cardiopulmonar, estava prestes a concluir mais um curso, dessa vez em Gestão Hospitalar.

Ana optou por cursar fisioterapia, mesmo que admirasse a profissão do pai e do irmão, ambos médicos, pois tinha uma ideologia romântica de estar mais próxima das pessoas e poder ajudá-las de forma mais direta. Imaginava, no começo do curso, que montaria uma clínica para si, mas foi surpreendida ao longo de sua formação quando se apaixonou pelas matérias que a levariam para dentro de um hospital.

Antes de se formar, no final do último semestre do curso, ingressou em uma pós-graduação de fisioterapia cardiopulmonar. As aulas eram ministradas somente nos finais de semana, a cada 15 dias, e não considerava que sua especialização poderia levá-la a assumir tamanha responsabilidade, que sempre sonhara ter de trabalhar em um hospital.

No início do ano seguinte ingressou na Faculdade Estadual de Campinas para cursar a pós em fisioterapia em unidade de terapia intensiva em adultos. Os primeiros seis meses de curso foram os mais puxados, pois não havia acabado a primeira pós-graduação que começara.

Durante o tempo que passava em Campinas fazia a segunda especialização que lhe exigia muito, pois o desgaste físico e mental eram visíveis, já que dava plantões de 12h em horários diurnos e noturnos, além de frequentar as aulas teóricas.

Seu estágio foi em um hospital público, podendo, assim, vivenciar o manejo nos mais diversos aparelhos de ventilação mecânica, alguns que nem mais são fabricados, aprendendo a como lidar com eles, sua eficácia e limitações, tanto na parte que compete ao profissional de saúde quanto em alguns pontos da engenharia.

Sua experiência refletiu a possibilidade de ingressar como fisioterapeuta chefe de um hospital em sua cidade natal, após o término da especialização. Ainda sobre influência da instituição que cursou a última pós-graduação e de seu

pai, Ana então ingressou no mestrado em fisioterapia cardiopulmonar no ano seguinte.

Em 2006, Ana, que já estava com o mestrado em andamento, aceitou o desafio de gerenciar a clínica de fisioterapia de uma ex colega de faculdade e começou com o treinamento da equipe acerca do faturamento e como se portar perante diversas ocasiões.

No pouco tempo que ficou ajudando a amiga, Ana buscou conhecimento com outros fisioterapeutas mais experientes, como também trocou experiências com outros profissionais para adequação da clínica no que exigia a lei e atender as expectativas da amiga.

No ano de 2008, Ana defendeu seu mestrado, se casou, e ao final daquele ano surgiu a proposta de terceirizar o serviço de fisioterapia do hospital.

Agora em uma nova empreitada, tinha uma sócia, Regina, e precisavam, juntas, enfrentar novos desafios, pois deixaram de ser fisioterapeutas para virar administradoras de sua própria clínica, já que os serviços prestados eram direta e exclusivamente voltados à assistência hospitalar.

Mesmo já tendo alguma vivência como administradora, para Ana esse era um desafio e tanto, pois agora comandaria equipes maiores e necessitava estar inserida a um meio multidisciplinar que contava com aproximadamente 500 colaboradores, além de ter que se reportar à diretoria mensalmente.

### **Riscos, o que esperar de algo que não se sabe?**

Inúmeros desafios foram sendo impostos ao longo dos anos, e, como era de costume, Ana ia se adequando conforme a necessidade por meio de *benchmark* e tantas outras formas de aprendizagem.

Após quase 6 anos seu casamento terminou; foram anos difíceis, de muita luta e decepção. Ana, que tinha uma sólida formação religiosa, ficou devastada e viu em seu trabalho uma fonte de sustento físico e emocional que evitaria que ela sucumbisse em pensamentos desmotivadores. Agarrou-se mais ainda a ele, exercendo uma carga horária de quase 10 horas diárias e, um ano após isso tudo, sua sócia Regina decidiu desfazer a sociedade.

Ana havia realmente aprendido muita coisa durante todos esses anos, porém ainda não sabia identificar os riscos precocemente e sentia que em alguns

casos estava “apagando fogo” sem conseguir distinguir, no processo, onde estava o erro.

Já nesse momento, Ana tomava conta da área de fisioterapia por completo e exercia os papéis de responsável técnica da clínica e da fisioterapia do hospital, gerente de recursos humanos, administradora da clínica e da área da fisioterapia hospitalar, gerente de compras da fisioterapia, membro do corpo de coordenadores multidisciplinares, membro da comissão de atualização continuada ministrando aulas às equipes diversas, gerente de faturamentos fisioterápicos e ainda achava tempo para ajudar os colegas com outras questões relacionadas ao faturamento e recursos de glosa hospitalar.

No ano de 2016, um amigo e enfermeiro do hospital em que trabalhava, Bruno, apresentou seu irmão Carlos para Ana. No primeiro encontro descobriram que estudaram juntos desde a 4ª série no colégio da cidade onde moravam.

Esse encontro culminou em namoro e, em suas conversas com Carlos, Ana sempre falava que precisava ampliar ainda mais seus conhecimentos, pois nesses vários anos administrando sua clínica junto ao hospital tentou fazer o curso de administração de empresas algumas vezes. Ela achava que assim conseguiria melhorar a administração de sua clínica e levá-la a outro patamar.

Por sugestão de Carlos, Ana então resolveu investir em outra faculdade, uma mais específica para o que vivia e, assim, iniciou o curso de gestão hospitalar, na modalidade EaD, na esperança de que algumas dúvidas pudessem ser sanadas.

### **Na Gestão de tempo, o caminho crítico....**

Após 12 anos, a diretoria do hospital determinou realizar o desligamento de Ana da clínica, pois outra equipe da cidade havia feito uma contraproposta em que o hospital lucraria 40% da receita realizada pela fisioterapia. Naquele momento passava um filme da cabeça de Ana, que viu sua trajetória de vida passada numa tela branca, e todos os anos de dedicação àquela empresa. Mesmo tentando cobrir a proposta, ela percebeu que não conseguiria manter as funcionárias e praticamente “pagaria para trabalhar”, então decidiu entregar o cargo e sair.

Seu último dia de trabalho formal foi 30 de setembro de 2017, e até chegou a ficar alegre, pois havia muito tempo que não vivenciava uma vida

calma, que lhe proporcionasse a possibilidade de fazer tudo o que sempre adiava.

Arrumar o guarda-roupas, organizar e limpar a casa como sempre quis, sair com as amigas no meio da semana, colocar em dia a leitura de sua pequena biblioteca pessoal, viajar com a família.

Ana sempre falava para si mesmo:

— É uma fase!

— Aproveite esse tempo para se dedicar aos estudos!

— Pelo menos você tem seus estudos, não parou por completo!

Foi quando percebeu que começou a ter sintomas de crise de pânico, com sensação de falta de ar, estômago sempre ruim, formigamento nos membros.... conversou com sua amiga Letícia, psicóloga, que aconselhou ser uma boa hora de retornar ao mercado de trabalho, visto que o trabalho era algo importante para Ana e, quem sabe, teria um caráter terapêutico para ela.

Ana enviou currículo por toda a cidade, porém nenhum hospital queria contratá-la alegando que ela sabia muito e não conseguiriam manter um salário adequado; ou mesmo que ela havia virado amiga, e não queriam estragar a amizade.

Ela conseguiu um trabalho de fisioterapeuta num *home care* voltando, assim, a atender em casa os pacientes acamados que saiam do hospital. Mas, ela já não se sentia mais entusiasmada como antes...

### **Gerenciando o planejamento das comunicações**

Carlos, naquela terça-feira, envolvido pelo entusiasmo de saber da palestra sobre gerenciamento de projetos, decide então convidar Ana para acompanhá-lo.

Ela, ao ver Carlos com a empolgação a respeito da palestra, lembrou que tinha proposto a si o objetivo de possibilitar vivenciar coisas novas e retirar o que pudesse dessas experiências para sua vida, e que poderiam somar ao seu conhecimento.

Afeiçoada a esse pensamento, se sentiu motivada e aceitou o convite de seu namorado e o acompanhou à palestra, mesmo que no íntimo ficasse

imaginando o que poderia absorver, pois tecnologia da informação, área de atuação de Carlos, era muito diferente daquilo a que tinha se dedicado por todos esses anos.

Ao chegar ao anfiteatro, após terem se perdido pelo campus, Ana se sentou numa das poltronas azul royal e ficou observando a plateia. Lembrou da época de faculdade e se identificou com aqueles jovens que tanto sonhavam em “mudar o mundo”.

Recordou suas escolhas e, olhando um painel de fotos penduradas por um prendedor cuidadosamente customizado no varal de sisal, que contava sua trajetória de forma cronológica, viu o quanto havia mudado e evoluído na área de gestão também.

Avistou então um grupo na primeira fileira, e deduziu que eles seriam o grupo do “tal PMI”, que traria a palestra naquele dia. Então, uma jovem bonita, de cabelos castanhos escuros, lisos, de boa aparência, usando um terninho grafite, levantou e se apresentou.

Em sua palestra falou o que era um projeto, a importância de um planejamento antes de iniciá-lo, de como um escopo que delimita o que será feito e o que não contempla o projeto é significativo, as dificuldades de seguir com o planejado em tempo hábil, a importância da identificação dos riscos a enfrentar e o quanto de valor pode ser agregado se considerarmos todas as etapas e a diferença entre projeto e processo.

Em meio a todas essas informações, Ana percebeu que as lacunas que faltavam nos processos que criara ao longo tempo em que administrou sua clínica poderiam ser sanadas utilizando metodologias que para ela eram desconhecidas até então, e assim evitaria que ficasse “apagando fogo” o tempo todo.

Após a palestra foi conversar com a palestrante Sandra, que se mostrou extremamente amigável e se compadeceu de Ana. Quando esta explicou, resumidamente, sobre sua trajetória de vida, Sandra a convidou para fazer um seminário que ela ministrava para aprofundar mais sobre o assunto. Ana aceitou.

**Em um arremate, a integração**

No mês seguinte, Ana, ainda muito empolgada com as informações recebidas na palestra, chegou ao auditório no qual aconteceria o seminário e tomou seu acento.

Naquele momento, Sandra mostrava ferramentas possíveis de serem utilizadas, ferramentas essas que Ana procurou por anos para conseguir ter êxito nos procedimentos que criou ao longo de toda a sua atuação profissional.

Foi aí que Ana se viu diante de um dilema que a assolava profundamente, ao refletir sobre se manter na carreira que escolheu e se dedicara por anos....afinal, havia investido muito tempo, dinheiro, esforço e dedicação para se tornar a profissional de fisioterapia que tanto sonhara; ou enfrentar a crise da meia-idade junto com os desafios e dificuldades ao optar por mudar de profissão aos 40 anos, já que naquele momento ela se deparara com um ambiente que ficou procurando por anos. Caso fosse essa a sua opção, teria que tentar ingressar num mercado de trabalho completamente desconhecido para ela, mas que a fascinava!!!!