



---

## A Escolha de Bia

**Beatriz Araújo Campos Corgozinho.** MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.  
beatrizcampos2004@yahoo.com.br

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

---

## 1 Introdução

Bia respirou fundo mais uma vez. Ah, como amava aquele ambiente... O cheiro de incenso, o mantra suave, baixinho, a penumbra da sala. Ainda com os olhos fechados podia sentir e perceber a respiração tranquila de suas alunas enquanto praticavam o Shavásana (ou postura do cadáver), uma postura de puro relaxamento no Yoga. O momento final da aula, quando todos simplesmente absorviam as energias trabalhadas nos ásanas (posturas) e pranayamas (exercícios respiratórios). Mais alguns minutos e despertaria suas alunas com uma mensagem motivadora. Geralmente, abria seu caderno ao acaso e lia a mensagem da página. Era comum as alunas comentarem ao final da aula que aquela mensagem parecia ter sido escolhida para elas. Que as orientava ou confortava em um momento complexo da vida.

Enquanto aguardava o momento de despertar as alunas, refletia sobre o que a incomodava há alguns dias: a possibilidade de uma promoção. Esta era provavelmente a decisão profissional mais difícil em seus 53 anos: continuar onde estava, atuando como supervisora de serviços sociais? Se ficasse, poderia continuar com as aulas de Yoga fora do horário de trabalho, morando próxima à sua mãe e com seu marido e filhos. Mas, corria o risco de desagradar a seus gestores, já que havia recusado uma outra promoção há apenas 6 meses. Ou aceitar a promoção que a empresa estava lhe oferecendo, que incluía um aumento de 50% no salário, como diretora pedagógica de uma nova escola, mas que exigia mudanças radicais em sua vida, incluindo deixar marido e filhos e mudar de cidade? E será que estava realmente preparada para assumir este cargo? Sentia como se seus gestores confiassem mais

em sua competência do que ela mesma. Bia acendeu sua lanterna para manter o ambiente na penumbra, abaixou um pouco mais o som do mantra e começou a ler a mensagem daquela noite. Enquanto lia pausadamente, com voz suave, riu por dentro. Os deuses hindus estavam lhe provocando: a mensagem desta vez era para ela. Falava de escolhas e mudanças. E no momento, Bia se encontrava em uma grande encruzilhada. Ir ou ficar?

## **2 Onde tudo começou**

O ano é 2012. Bia olha pela janela do segundo andar do prédio principal da unidade da instituição em Bom Despacho, enquanto aguarda para a entrevista com a gerente. É a última etapa de um processo seletivo que lhe traz grandes esperanças. O prédio é antigo, mas a unidade é muito bonita. Pela janela Bia vê os jardins bem cuidados, muito verde e o parque aquático com a enorme piscina e toboáguas. Pensa em como seria vir todos os dias trabalhar em um lugar tão lindo! A vaga é para analista de educação e a formação exigida é Pedagogia. Ela sabe que se encaixa em todos os pré-requisitos.

O detalhe para a questão era que Bia não tinha a mínima ideia do que um analista fazia. Mas, tinha muita segurança em relação ao pedagógico. E se envolvia educação, certamente ela seria capaz! Ela percebeu na etapa anterior que as outras candidatas eram bem fracas, talvez pela experiência que tivera com os projetos governamentais em que atuara. Sua entrevista com o RH e com a gerente da unidade foram bem tranquilas. E, poucos dias depois, recebeu o telefonema informando que ela havia sido a selecionada. Uma alegria imensa! Teria novamente um salário fixo e poderia ajudar mais os filhos e o marido. Reorganizou os horários de suas turmas de Yoga, pois não pretendia fechar o espaço, dispensou os alunos das aulas particulares e iniciou sua jornada na empresa.

## **3 A empresa**

A unidade da instituição em Bom Despacho foi inaugurada em 2002. Construída às margens de uma rodovia estadual, possui uma excelente estrutura que oferece serviços em diversas áreas. Até 2002 operava basicamente com funcionários terceirizados. Com uma nova diretoria, disposta a modernizar os serviços oferecidos

na região, a unidade estava contratando diversos profissionais para todas as áreas de atuação: saúde, esporte, lazer, assistência, educação, cultura.

Bia é aprovada e contratada como a primeira analista de educação. Seu trabalho será criar e desenvolver projetos de educação para a comunidade. Há uma parceria com escolas públicas que “adota” algumas escolas da cidade para desenvolverem projetos que enriqueçam o currículo dessas escolas. Bia será a responsável por esses projetos.

#### **4 Reminiscências**

Bia é pedagoga e instrutora de Hatha Yoga, profissão que lhe traz, mais que tudo, o equilíbrio para sua vida. Enquanto passa instruções, sente-se quase que em transe, mergulhando profundamente nos ensinamentos védicos. É casada há 30 anos e tem dois filhos, que são sua maior alegria. Seu marido é autônomo, representante comercial. No momento, a família está passando por dificuldades financeiras, pois o marido separou a sociedade da representação depois de descobrir dívidas que o sócio havia feito. O filho mais velho, formado em Filosofia, está finalizando sua segunda graduação, desta vez em Direito. Atualmente desempregado, dá aulas de francês (graças ao intercâmbio feito através da UFMG) e faz traduções. Esse trabalho lhe garante a sobrevivência em alimentação, transporte e contas básicas, como luz, internet e condomínio. Não é o suficiente para o aluguel, que Bia paga todo mês. Seu segundo filho não quis fazer faculdade e trabalha com o pai, no escritório de representação. Com o fechamento do escritório, está estudando para tentar uma vaga no curso de bombeiros militares. Já foi aprovado na prova escrita e agora tem um longo processo até o resultado final. Também precisa de auxílio financeiro no momento.

Bia está empregada nesta instituição desde 2012. Ela entrou como analista de educação e implantou na unidade onde trabalha o projeto de contraturno escolar. Foi responsável pelas Escolas Adotadas, outro projeto que atendia escolas parceiras com atividades diferenciadas. Educação sempre foi uma de suas paixões. Trabalhou como professora do Ensino Fundamental na rede pública e particular. Também atuou como supervisora escolar, tendo uma grande experiência na área pedagógica. Sente-se segura neste terreno, pois desde que optou por esta profissão, faz cursos de aperfeiçoamento e atualização regularmente. É atenta com as novidades que

envolvem a educação. Esta paixão pela educação a levou a atuar em um projeto de formação de educadores como voluntária por três anos. O projeto CPF (Construindo e Projetando o Futuro), da Associação São Vicente de Paulo do Rio de Janeiro, promovia formações para professores, dentre outras atividades em cidades do interior. Duas vezes ao ano, em seu período de férias (janeiro e julho), juntava-se a um grupo de professores, psicólogos, psicopedagogos e viajava para os interiores, onde ainda não havia chegado as últimas tendências da educação.

Em sua caminhada profissional, passou por diversos desafios. Mudou de instituição algumas vezes, pois gostava de trabalhar onde sentia que podia desenvolver e dar o seu melhor. Por isso, não teve dúvidas em exonerar 3 concursos públicos, já que não compactuava com o ambiente pouco educador e acomodado das escolas municipais e estaduais. Seu último concurso, para supervisora na Educação Infantil, veio em um momento em que Bia já atuava em duas outras escolas da rede particular, como professora regente no Ensino Fundamental I e como professora de apoio no Fundamental II. Com uma jornada de até 15 horas diárias (manhã, tarde e noite), ela viu na oportunidade de atuar como coordenadora pedagógica de um projeto do governo estadual o momento de trabalhar menos e ganhar mais.

Fez o processo seletivo e foi aprovada, ficando responsável pela coordenação pedagógica de 18 escolas, em um polo de 6 cidades. Quando fez o processo, sabia que era um projeto com data para início e final. Duraria 18 meses e ao final, estaria desempregada. Bia abraçou o trabalho, deu o seu melhor, e quando o projeto finalizou fez novo processo para outro projeto do governo estadual, desta vez para formadora. Foi aprovada e o trabalho era ainda mais fascinante: ela era responsável pela formação do corpo de funcionários de uma unidade escolar no modelo internato, em uma cidade a aproximadamente 1000 quilômetros de onde residia. O trabalho consistia em passar uma semana em treinamento na capital BH e uma semana na cidade onde ficava a instituição, desempenhando o papel de formadora. Os outros 15 dias do mês ficava em casa, no interior, onde seu marido e o filho caçula moravam. Esse segundo projeto foi interrompido antes do previsto, por decisão do governo, que cortou a verba para o trabalho. Aí Bia se viu desempregada depois de anos de trabalho. Proativa como sempre foi, não perdeu tempo: procurou mães de ex-alunos e ofereceu seu trabalho como professora particular. Propôs um diferencial: ela iria até a casa dos alunos, ao contrário

do que era hábito em sua cidade, em que as mães levavam os filhos até a casa das professoras. Também procurou sua antiga professora de Hatha Yoga. Enquanto estava trabalhando nos projetos, havia feito uma formação nesta área e gostaria de começar a dar aulas. A professora lhe ofereceu uma parceria no espaço com alguns horários e Bia iniciou os dois trabalhos. Aos poucos, suas aulas de Yoga foram se tornando reconhecidas e surgiram mais alunos, o que a levou a abrir seu próprio espaço.

Sua renda era pequena, mas suficiente, pois seu marido se responsabilizava pela maior parte das despesas da casa. O que incomodava Bia era o trabalho informal: não havia registrado o espaço de Yoga e as aulas particulares. Então, não estava recolhendo INSS. Além disso, não era possível contar uma renda certa, pois os alunos iam e vinham a cada mês, sem manter vínculos. Foi quando surgiu o processo seletivo para a vaga de analista de educação, na unidade de sua cidade. Bia viu o anúncio no jornal local e rapidamente providenciou sua inscrição.

## **5 Fase do encantamento**

20 de julho de 2012. O dia estava frio e Bia ficou em dúvida sobre como se vestir para seu primeiro dia de trabalho. Seria a primeira vez que ia trabalhar em uma empresa e como analista. Ainda não sabia muito bem quais seriam suas funções, mas se sentia cheia de energia para o desafio! O descritivo da função era vago, não havia detalhes sobre o que seria sua responsabilidade.

Foi recebida pela gerente, que rapidamente lhe explicou o que era esperado dela como analista. Sempre buscando informações com os outros funcionários, ou mesmo com a gerente, logo ela estava imersa em tarefas que nunca havia feito. Sem nenhum treinamento. Sem um antecessor que lhe passasse orientações. Fazendo. Quando chegou, esperava algum treinamento do RH ou pelo menos um acompanhamento de seu trabalho, mas isso nunca aconteceu.

A empresa tinha um modelo de gestão matricial e Bia não entendia muito bem o que isso significava para seu trabalho. Demorou a entender quando devia buscar a gerência da unidade onde estava lotada e quando devia buscar a gerência de sua área técnica, que ficava na sede da empresa, em Belo Horizonte. Novamente, não houve treinamentos ou mesmo informações do RH sobre este sistema.

Foi um grande aprendizado: havia muito trabalho burocrático, que Bia não sabia fazer, como escrever projetos e fazer cotações para contratar mão de obra. Também havia lançamentos estatísticos mensais sob sua responsabilidade. Embora não tenha recebido treinamento para esses trabalhos, buscava ajuda com outros funcionários, ligava nas gerências de áreas e sempre entregava nas datas corretas. Seu trabalho era impecável, não deixava que ninguém percebesse os “perrengues” que passava para que tudo desse certo. Gizelle, sua gerente técnica na época, lembra: “Beatriz sempre foi uma educadora nata, com amor pela educação e pelo processo de formação. Como analista tinha atividades direcionadas à educação complementar, acompanhando a execução de projetos educativos nas escolas públicas. Sempre foi extremamente envolvida nas atividades, fazendo o possível para que, de fato, a ação pedagógica tivesse um resultado efetivo para as crianças envolvidas.”

Início de 2013. Dois grandes projetos estavam planejados para sua unidade: um congresso de educação para 1000 pessoas e o início de um projeto de contraturno piloto em Minas Gerais. O objetivo desse projeto era oferecer atividades de contraturno a alunos da rede pública, com oficinas de artes, esporte e cultura, além de acompanhamento nas tarefas de casa. Havia também o projeto de Escolas Adotadas acontecendo, com atividades que ela ora acompanhava, ora desenvolvia. Sua assistente sofreu um acidente de trabalho e foi afastada. Sozinha, Bia se desdobrou para realizar os dois projetos. O congresso aconteceu dia 12 de setembro e a inauguração do projeto de contraturno se deu em 30 de setembro de 2013. Tudo deu certo em ambos! Em menos de seis meses o contraturno se tornou referência nacional dentro da instituição e os treinamentos para as novas equipes passaram a acontecer com a participação de Bia.

Como lembra a gerente técnica, Gizelle, “com as mudanças institucionais da empresa tivemos a implantação de um projeto fixo, chamado Projeto Habilidades de Estudos, que atendia crianças oriundas de escolas públicas no contraturno escolar. Nessa ocasião, Beatriz foi avaliada pelo seu desempenho, e como executava muito bem suas funções, foi promovida ao cargo de supervisora educacional, passando a assumir um cargo de gestão. Era responsável por uma equipe de instrutoras educacionais, estagiárias e equipe administrativa. Beatriz conduzia toda a parte pedagógica do projeto, sendo responsável pela relação direta com a família, treinamento da equipe, acompanhamento dos alunos, inclusive as demandas administrativas. Ela executava

os projetos educativos juntamente com a equipe, pois sempre se envolvia de forma efetiva em todas as atividades.”

O gerente da unidade, Leonardo, também confiava na profissional: “Bia era uma profissional que desempenhava as funções no cargo de analista com competência e eficácia, realizando as funções administrativas, operacionais e gerenciais com total domínio sobre os conteúdos, sendo referência no cargo para a liderança e para a equipe direta pela qual foi responsável. ”

## **6 Fase de novos desafios**

Em 2015 a empresa passa por nova reestruturação com a implantação de um novo organograma. Em uma manhã de maio, o gerente regional chamou os analistas da unidade para uma reunião e apresentou o novo organograma. Havia sido criado o cargo de supervisor de serviços gerais, que passaria a ser responsável pelas atividades fins e pelos analistas. O gerente diz à Bia que ela fora escolhida para ser a supervisora responsável pelas áreas de Educação, Assistência e Cultura. Bia lembra que não tem conhecimento técnico das áreas de Assistência e Cultura, mas o gerente regional lhe diz que o novo organograma prevê a extinção do cargo de analista. Então, se ela recusar a promoção, pode ficar desempregada em um futuro muito próximo.

Bia inicia no novo desafio como havia iniciado três anos antes: sozinha, buscando informações com outros funcionários, se desdobrando para aprender. Novamente não houve qualquer treinamento para o novo cargo.

Para a promoção, a empresa havia analisado as entregas de Bia como técnica operacional. O novo organograma trazia mais cargos de liderança e pouca liderança de fato nas funções. Era como uma recompensa a promoção com papel de liderança. Bia, com perfil essencialmente técnico, havia recebido um cargo, algumas pessoas para liderar, um aumento, mas continuaria dedicando a maior parte do seu tempo ao trabalho técnico. Dedicava boa parte de seu tempo “apagando incêndios”, lidando praticamente sozinha com os desafios. Ainda não havia compreendido como mudar da posição de realizar o trabalho para fazer com que ele fosse realizado por outras pessoas. Não era apenas questão de não delegar: era não ter conhecimentos ou habilidades para exigir de seus liderados que as funções delegadas fossem executadas com qualidade. Sabia ensinar como fazer, mas não se sentia segura de entregar resultados se não fosse ela mesma a realizar. Era mais fácil se dedicar a

fazer o trabalho antigo. E ainda havia o desafio de lidar com o tempo. Agora precisava planejar, aconselhar, disponibilizar tempo para os outros.

Não havia ainda completado um ano na função, quando em novembro de 2015 foi sondada para uma nova promoção: a empresa estava com um novo projeto dentro da Gerência de Educação: Escolas Regulares. Uma unidade já estava funcionando na cidade de Teófilo Otoni, mas estava sem diretor. Gizelle ligou para Bia, convidando-a a ir conhecer a unidade e assumir o papel de diretor pedagógico. Embora Teófilo Otoni ficasse a mais de 600 quilômetros de Bom Despacho, Bia não pensou duas vezes: voltar a trabalhar em escola era uma de suas metas, já que sempre se sentira realizada com o trabalho pedagógico. Aliás, ao ouvir o convite focou no “Pedagógico” da função, sequer ouviu o “Diretor”. Mais uma vez buscava o trabalho técnico, desejava um trabalho mais desafiador, mas não tinha certeza se queria liderar.

Bia foi conhecer a escola e se encantou! Voltou fascinada, pronta para aceitar a proposta. Ligou para a gerente e disse que aceitava o novo cargo. Não perguntou quais seriam suas atribuições e mais uma vez não lhe foi apresentado o descritivo do cargo. Mas, quando chegou em Bom Despacho descobriu que a mãe havia sofrido um pequeno AVC enquanto estivera fora. Ligou novamente para a gerente e com um pedido de desculpas constrangido, recusou a promoção. Não poderia sair de perto da mãe naquele momento.

## **7 E agora, Bia?**

Bia continuou atuando como supervisora de serviços sociais. Já não se sentia tão realizada no trabalho, mas fazia o seu melhor. Sentia falta de atuar como pedagoga, embora também acompanhasse a educação. Não percebia, mas sua frustração era pela falta que sentia do operacional, do técnico. De estar executando o que, na verdade, agora apenas planejava.

Em maio de 2016 recebe novo convite: duas novas unidades de colégios seriam abertas em Minas Gerais. Uma delas em Araxá, cidade a apenas 200 quilômetros de Bom Despacho e outra em Montes Claros, um pouco mais distante. Elen, sua coordenadora técnica, liga e lhe diz que, desta vez, não aceita “não” como resposta. Que Bia pode escolher de qual das unidades gostaria de ser a diretora pedagógica.

“Ela foi convidada devido ao seu desempenho com liderança, correspondendo às expectativas da instituição, e por sempre demonstrar abertura ao que é novo. Considerando também que se trata da implantação de uma nova unidade, é preciso uma pessoa que já conheça os processos da instituição.”, diz Elen ao justificar o convite. E completa: “Bia apresenta liderança positiva, escuta aberta da equipe, tranquilidade e serenidade para gerenciar situações de crise, conhecimento pedagógico, conhecimento dos processos da instituição. Mas, precisava desenvolver controles administrativos e burocráticos que passarão a fazer parte de sua rotina.”

O novo cargo trará a oportunidade de atuar novamente com educação, a grande paixão de Bia. E um aumento substancial de salário. Mas, exigirá a mudança para longe de sua família e a necessidade de aprender a lidar com processos que ela não conhece ainda. Seu gerente de unidade, Leonardo, a chama para uma conversa e faz um alerta: uma nova recusa de promoção pode significar falta de interesse em crescer na instituição. É ele quem diz: “proativa, liderança participativa, capacidade de analisar e intervir em questões diretamente ligadas ao cargo, dividindo com a gerência as responsabilidades diárias sobre o campo de atuação direta (educação), Bia é a pessoa certa para o cargo, embora precise se desenvolver em relação à questões administrativas, naturalmente observado, pois a profissional apresenta uma crescente construção sobre liderança assertiva para futuras promoções e crescimento profissional na empresa.”

Para a promoção, Bia passou por nova entrevista com o RH e foi solicitado que fizesse o teste PI (Sistema Predictive Index ®. Este teste é um indicador de comportamento no local de trabalho). Embora seja uma instituição bem estruturada, não há ainda uma análise do perfil dos funcionários para auxiliá-los em suas carreiras. Não há uma análise das habilidades e competências dos funcionários e a oportunidade de aproveitar os talentos individuais, valorizando perfis diferentes daqueles apresentados pelos líderes típicos. Bia não se considerava uma líder típica, apesar de sua competência nas funções exercidas até o momento.

## **8 A escolha de Bia**

Bia termina de ler a mensagem que os deuses Ihe haviam enviado, finaliza sua aula e se despede das alunas. Respira fundo mais uma vez buscando equilíbrio emocional para tomar sua decisão: ficar em Bom Despacho e correr o risco de ser considerada

uma profissional sem grandes interesses em crescer profissionalmente, correndo o risco de demissão, ou aceitar o novo desafio? Se ficar, permanecerá com sua família, perto de sua mãe, mas corre o risco de perder o emprego, como o gerente a havia alertado, já que sua recusa pode significar falta de interesse em crescimento profissional.

Ou aceitar a promoção com o aumento substancial de salário que envolve, já que, além de ser um cargo com salário maior, haverá também o aumento de 40% por ser cargo de confiança, e a possibilidade de atuar em uma área de que gosta tanto, que é o ambiente escolar?

Permanecer onde se sente confortável, uma vez que conhece os processos, ou enfrentar o novo, sem saber exatamente como atuar na nova função? Já conhece melhor a instituição e sabe que não pode contar com treinamento ou desenvolvimento para o novo cargo. Sentia que ainda precisava compreender melhor o que a empresa esperava de um diretor pedagógico para decidir se aceitaria ou não a promoção, mas não havia tempo. A empresa precisava dela (ou de outro, caso não aceitasse), para iniciar a condução da implantação da escola. Os processos seletivos para contratação dos funcionários (professores, auxiliares educacionais, secretaria escolar) iniciariam em 15 dias e a presença do diretor escolar seria imprescindível nesses processos. Sua gerente técnica havia dado um prazo até a manhã seguinte para que ela pudesse decidir se aceitaria ou não a promoção.

É hora de fazer sua escolha. Bia pensa pela milésima vez em como será viver longe do marido e do filho, morando sozinha em outra cidade. Quem cuidará de sua mãe depois que ela se mudar? Pesa mais uma vez as consequências de não ir: risco de desemprego em um momento de dificuldades financeiras na família, em que ela é o arrimo. A mensagem do dia, de Ita Portugal, lida ao final da prática para suas alunas, não sai de sua cabeça: “Nada é. Tudo está. Tudo vem. Tudo vai. Tudo muda e se muda. Tudo começa e termina. Tudo passa, inclusive o que não queremos.”