



ÁGUIAS NÃO NASCEM VOANDO: até onde sua visão consegue ir?

Área de concentração: Inovação e Competitividade

Marcia Maria Brito dos Santos Couto. Administração Pedagógica em Recursos Humanos; MBA em Gestão de Pessoas pela FGV; MBA em Inovação e Competitividade pelo Senac Minas. E-mail mmbc2@gmail.com

Varda Kendler. Publicitária e Docente. Mestre em Administração. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial; Marketing e Gestão Estratégica da Informação. E-mail: vkendler@hotmail.com

Belo Horizonte (MG), 2021.

Resumo

O presente Caso para Ensino relata a trajetória de Fernanda Ferraz, uma jovem que ingressa na carreira pública, numa grande empresa pública federal, na década de 80, de forma insegura quanto às suas capacidades, mas cheia de expectativas positivas quanto a um futuro promissor que lhe garantiria estabilidade financeira e profissional. Ao longo da sua jornada investiu no seu autodesenvolvimento e se manteve continuamente preparada para assumir os desafios demandados. Assumiu diversos níveis de liderança e aprendeu a se relacionar com gestores que lhe impulsionaram a voar e outros que cortaram-lhe as asas impedindo-a de alcançar novos horizontes. Olhando para o presente, para sua reputação, conquistas financeiras, respeito e admiração adquiridos, ela precisa decidir se deseja enfrentar novos desafios dentro da organização, investindo ainda mais na sua carreira ou se sua visão a levaria a novos horizontes. Este Caso acontece na cidade de Belo Horizonte/MG, de 1987 a 2021, e os nomes são fictícios, para preservar a privacidade dos personagens e da organização envolvida. Pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração e em disciplinas que discutam temas relacionados à gestão de pessoas, à formação de lideranças, ao comportamento organizacional, ao clima organizacional, à formação de carreira e de Coach.

Palavras-chave: Administração privada; Administração Pública; Carreira; Gestão; Liderança;

Introdução

1987. Na economia, surge o Plano Cruzado que tinha como meta domesticar uma inflação cada vez mais fora de controle. Nos Jogos Pan-Americanos de Indianápolis, o time brasileiro masculino de basquetebol quebra uma invencibilidade de 34 partidas oficiais do time norte-americano, trazendo o ouro para o país.

Ano importante para Fernanda Ferraz. Afinal, com 23 anos, solteira, cursando Ciências Contábeis, morando com os pais e trabalhando numa loja de tecidos, no centro de Belo Horizonte, sentia que precisava mudar se quisesse novas oportunidades de emprego, para não amargar a frustração em ver seu talento desperdiçado e sua visão de mundo reduzida ao balcão de uma loja.

Era sábado, 1º de agosto, Fernanda recebe um telegrama que mudaria seus planos e sua vida para sempre. Trabalhar em uma empresa pública sempre foi um sonho acalentado por muitas pessoas e para ela não era diferente. Pretendia melhorar de emprego e sair do sufoco, porque pagar a faculdade particular estava consumindo boa parte do seu salário e do sono de toda a sua família.

Mesmo muito animada, sentia um certo frio na barriga. Ela, que precisava se desdobrar sozinha para realizar todas as tarefas num dia comum de trabalho, não sabia, exatamente, se tinha a experiência profissional necessária para preencher a vaga pretendida. Mas, confiando no “seu taco”, aceitou. Foi assim que, em 03 de agosto de 1987, se tornou funcionária de uma das mais importantes empresas públicas federais do país, a Posthaus.

2021. Olimpíadas Tokio 2020 encerrada, com o Brasil realizando a sua melhor campanha e trazendo 21 medalhas para casa. Fernanda também se sente vitoriosa, realizada e bem mais preparada para tomar uma importante decisão na sua carreira.

Ela se pegou revisitando o seu passado, registrado no currículo profissional contendo muitas páginas que acumulavam todos os cargos, promoções, avaliações de desempenho e cursos realizados. Relembrou suas conquistas e os “perrengues” que enfrentara. Todos os gestores e o jeito peculiar de cada um em liderar as equipes e como eles haviam contribuído para que ela se tornasse a profissional que se tornara.

Refletia como eles haviam influenciado fortemente na construção da sua carreira profissional a tal ponto de promoverem, em muitas ocasiões, momentos de estagnação e, em outras, mudanças significativas, conforme ia convivendo com cada novo gestor. Perguntava-se: Qual o grau de influência exercido pelo gestor a ponto de direcionar o comportamento e a formação da carreira de um profissional? Até onde sua visão conseguiu levá-la ao ponto de sentir-se realizada, superando os obstáculos? No momento atual, qual era a sua ambição profissional e na sua vida pessoal?

O ninho da águia

A Posthaus é uma organização que tem a cara do Brasil. Consegue atender a toda a população brasileira, nos mais de 5.500 municípios brasileiros, prestando serviços que vão desde o envio e o recebimento de cartas e encomendas, à logística integrada, serviços financeiros e de conveniência. Com sede em Brasília, conta com mais de cem mil empregados, que atuam nas 28 superintendências estaduais e são responsáveis por realizarem a entrega de 15,2 milhões de objetos/dia, em média, em todo território nacional.

A filial, em Minas Gerais, tem uma representatividade importante nos resultados globais da empresa, possuindo cerca de dez mil empregados e mais de 800 agências para atendimento ao público, em todo o estado. Nela funcionam as áreas de operações, negócios, vendas, suporte, recursos humanos e educação corporativa.

Por tratar-se de uma empresa pública, é regida por uma forte legislação externa e por muitas normas internas, sendo todos os processos estruturados e organizados de modo a otimizar os fluxos internos de produção para assegurar o cumprimento aos requisitos de satisfação dos clientes.

Uma estranha no ninho

Foi nesse cenário, numa manhã de 03 de agosto de 1987, com sol e céu de cores perfeitas, que Fernanda se apresentava no edifício-sede da Posthaus, em Belo Horizonte, com seu crachá na altura do peito e visual cuidadosamente preparado para o seu primeiro dia de trabalho. Para ela, tudo era novidade – a recepção, a quantidade de pessoas circulando nos andares, a formalidade no comportamento dos empregados e até mesmo a seriedade contida nos rostos daqueles que seriam seus colegas por longos anos.

Cabeça erguida, frio na barriga e uma vontade enorme de fazer dar certo fizeram-na dar os primeiros passos em direção à sua nova sala de trabalho, que tinha um leiaute de repartição pública e um sonoro e incessante tilintar de máquinas de escrever.

Numa enorme mesa de madeira marrom, Fernanda viu Dalva pela primeira vez. Era uma mulher sorridente, segura, inteligente e com um olhar bastante acolhedor. Ela fica feliz e pensa que teve muita sorte em tê-la como sua primeira gestora. Até aquele

momento, não havia tido nenhuma experiência em trabalhar com lideranças femininas e por isso mesmo achava que seria uma grande oportunidade de aprendizado.

- Bom dia! Sou Fernanda e gostaria de falar com a gestora para apresentar-me ao trabalho, pois hoje é o meu primeiro dia - diz Fernanda à Dalva, dirigindo-se de forma cortês, mas tímida.

- Olá! Seja bem-vinda. Eu sou a Dalva. Receber um novo funcionário é muito bom. Estávamos mesmo precisando de um bom reforço na equipe, porque nosso trabalho está aumentando muito nos últimos meses. Sente-se aqui e vamos conversar um pouco. Vou apresentar seus novos colegas, seu local de trabalho e suas novas atividades. Mas, não se preocupe, porque você vai participar do treinamento de ambientação para novos empregados.

- Obrigada, Dalva. Estou muito animada em conhecer todos. Sei que vou aprender muito aqui porque a Posthaus é uma grande empresa.

Acomodada na cadeira, em frente à Dalva, Fernanda se sentiu acolhida, tranquila e confiante. Realmente, teve muita sorte.

Desde que foi trabalhar na Gerência de Operações, Dalva e Fernanda desenvolveram um relacionamento profissional baseado na confiança, na empatia e no apoio mútuos. Como gestora, Dalva se preocupava bastante com a qualificação da equipe e estimulava constantemente a equipe que participasse dos recrutamentos internos para uma promoção de carreira. Aliás, ela os inscrevia nos processos seletivos e os incentivava a estudar para obter boa classificação no resultado. Assim, Fernanda foi aprovada no seu primeiro processo seletivo interno e, com seis meses, mudava de cargo básico para cargo de nível técnico.

Dia após dia, adquiria cada vez mais segurança para realizar suas atividades, tornando-se referência em muitos processos realizados pela área. Destacava-se nas reuniões com a apresentação de sugestões e pelas entregas de trabalho realizadas.

Fernanda gostava de ler e sua curiosidade em conhecer mais a respeito da empresa e dos seus processos levaram-na a ser sondada por outras áreas que queriam dar uma renovada no corpo técnico, trazendo novos empregados, com mente aberta, olhar crítico e que gostassem de desafios.

O primeiro voo

Em setembro de 1990, Dalva convoca Fernanda para uma reunião com a finalidade de comunicar-lhe sobre sua transferência para a Gerência Comercial. Novos desafios, novos conhecimentos e novos gestores. Fernanda já conhecia melhor o ambiente, tinha construído uma rede relacionamentos com colegas de diversas áreas e estava ansiosa por essa oportunidade.

Agradecida, Fernanda despediu-se de Dalva com a certeza de que ela tinha sido fundamental no seu processo de aculturação, no desenvolvimento do senso de pertencimento e, o mais importante, de ter despertado o seu interesse e a sua motivação para construir uma carreira pública.

Em dez anos de Posthaus, Fernanda já havia trabalhado nas áreas de vendas, finanças, administração, treinamento e gerenciamento de desempenho. Em todas elas, acumulou muitos conhecimentos, *expertise* em relacionamento interpessoal e se destacou pela sua qualidade técnica. Teve muitos gestores e para cada um deles foi necessário construir e ressignificar novas bases de relacionamento para extrair o que de melhor pudesse ser oferecido nessas interações.

Novos horizontes à vista

Em 2004, foi convidada pelo Diretor Regional a integrar a equipe de planejamento estratégico que tinha a responsabilidade de elaborar o plano estratégico do estado de Minas Gerais, de forma mais participativa e focada nas necessidades de todas as partes interessadas.

Pasta na mão, Fernanda se apresenta ao Augusto, em março de 2004, seu novo gestor na Assessoria de Planejamento e Gestão. Diferentemente de outros gestores, ele tinha uma reputação de ser mais sério, tipo *nerd*, usava óculos de lentes grossas e não era chegado a abraços e afetos no ambiente de trabalho. Lia bastante e tinha a capacidade de discutir a respeito de quaisquer assuntos.

Temas relacionados ao planejamento estratégico, à avaliação de indicadores e à análise de resultados ainda não eram do domínio de Fernanda, mas ela estava disposta a se dedicar ao assunto e fazer o seu melhor para corresponder às expectativas do gestor e da direção regional.

Augusto era muito educado, mas impulsivo, e tinha um senso crítico bastante aguçado a respeito de tudo. Era seletivo na formação da sua rede de relacionamentos e, constantemente, convocava algum empregado da sua equipe para representá-lo ou substituí-lo em eventos nos quais fosse obrigado a sair da sua zona de conforto. Não gostava de se expor e falar em público era desafiador para ele.

Numa manhã, Augusto chamou Fernanda até a sua sala para repassar-lhe uma demanda de trabalho recebida da Área de Negócios.

- Olá, Fernanda! Sente-se. Você está aqui há apenas três meses e estou gostando muito do seu trabalho. Recebi uma demanda do gabinete para realizar uma palestra, com duração de duas horas sobre planejamento estratégico e indicadores, para um público de cinquenta gerentes de vendas de Belo Horizonte. Quero passar esse desafio para você.

- Augusto, você sabe que estou há pouco tempo na área e ainda não tenho domínio suficiente desse conteúdo. Não me sinto segura, ainda, para fazer uma palestra com duração de duas horas para cinquenta pessoas. Disse Fernanda, em estado de espanto para Augusto.

Augusto busca tranquilizar Fernanda e diz:

- Fernanda, não se preocupe. Vou ajudá-la no que for preciso. Defina e me apresente o roteiro da palestra. Vou validar, você desenvolve o conteúdo e elabora a apresentação. Use sua criatividade e me surpreenda.

Era uma demanda difícil e que a deixaria algumas noites sem dormir. Ela estudou a bibliografia indicada, levantou dados e informações internas, entrevistou gestores e, finalmente, se sentiu confiante com todo o conteúdo preparado e aprovado pelo Augusto.

Para Fernanda, essa foi, talvez, uma das primeiras experiências mais marcantes da sua carreira. Pelo desafio e pela forma como a demanda foi executada. Afinal, a palestra havia sido tão boa que ela realizou mais três eventos. Na sua avaliação, ali nasceu o seu interesse pela área de treinamento e o seu gostar de gente e de falar em público.

Apesar do seu estilo peculiar de liderança, foi sob a gestão do Augusto que Fernanda mais se desenvolveu tecnicamente porque recebia estímulos e desafios diários, baseados na confiança que ele depositava na sua capacidade de realização.

A força da água

2008 foi o ano de maior visibilidade profissional para Fernanda. Em função do seu desempenho e histórico profissional, ela foi convidada para atuar como chefe da assessoria de relações sindicais e do trabalho. Seriam competências, conhecimentos e processos totalmente novos que tinham seus próprios desafios.

Fernanda jamais recusou as oportunidades recebidas porque acreditava que todas estas seriam como degraus que a levariam à construção da sua carreira profissional. Tinha coragem e confiança para aceitar o convite. Ficou animada, também, porque teria a oportunidade de trabalhar com Aline, coordenadora de recursos humanos, que representava um exemplo forte de liderança feminina a ser seguido. Arquiteta de formação, ela era organizada, focada, eloquente, articuladora, negociadora, possuía presença e postura profissional que a distinguia dos demais gestores masculinos, inclusive.

Aline articulava bem os seus contatos, construindo uma rede interna de relacionamentos nas regionais e na administração central. Isso permitia-lhe melhorar suas práticas de gestão, com base na avaliação e comparação de desempenho e procedimentos de outras áreas internas de recursos humanos. Sob o seu comando havia mais de duzentos empregados e os resultados dos indicadores de RH, em Minas Gerais, estavam entre os mais destacados do país.

Semanalmente, às segundas-feiras, pela manhã, ela reunia os seis gerentes das áreas de RH para apresentar a pauta de demandas, principais assuntos e análises dos monitoramentos preventivos realizados na semana anterior. Era um momento rico pela troca de experiências e pela visão sistêmica que ia se consolidando a cada reunião, uma vez que os processos de recursos humanos eram bem interligados. Era inspirador tudo o que se discutia e acontecia naquela sala do segundo andar.

Tradicionalmente, na área de recursos humanos, o perfil de liderança é notadamente formado por mulheres e a equipe formada pela Aline era composta por mulheres com formação profissional diversa. Se, por um lado, observava-se uma cumplicidade de pensamento e de postura, por outro, era preciso saber lidar com vaidades e emoções à flor da pele. Fernanda sentia-se importante e em harmonia com aquele time.

Seis anos passaram-se rapidamente. Mais do que fazer parte da área de recursos humanos, Fernanda sabia que tinha se encontrado profissionalmente. Gostava do

contato com pessoas e da sensação gratificante de fazer a diferença para a empresa e para os colegas de trabalho.

Turbulência nas nuvens

Entretanto, Fernanda, que ascendia na carreira e se orgulhava tanto disso, ainda não sabia que em empresas públicas, quando se ocupa uma função de confiança a dispensa pode ocorrer independentemente do seu desempenho. Gestores podem ser designados e dispensados a partir de um novo modelo de gestão estabelecido.

Os anos que se seguiram foram tão difíceis que quase a levaram à exaustão emocional. Fernanda procurava se manter produtiva e buscava colocar seus conhecimentos em prática. Agora, ela se reportava ao Getúlio, que havia sido colocado nessa posição, mas que, visivelmente, precisava aprimorar muito suas competências de liderança. Era pouco claro na definição das tarefas, desorganizado quanto aos prazos das demandas e desconfiava que a equipe não apresentava a produtividade necessária, o que recorrentemente era motivo de cobranças nas reuniões gerenciais. De todos os gestores com os quais Fernanda havia trabalhado, foi com Getúlio que ela mais se frustrou. Sentia-se estagnada, realizando mais do mesmo e sem expectativas de melhorias a curto prazo.

Como a vida é feita de ciclos e de mudanças, Fernanda se manteve firme em seus valores e compromissada consigo mesma em fazer dar certo o que quer que lhe fosse demandado a executar. Atenta à sua formação profissional, buscou nesse período, pelo seu autodesenvolvimento, atualizou seu currículo e se manteve preparada.

Asas possantes para voar

Em 2015, uma nova estrutura organizacional foi implantada na empresa, gerando oportunidades de atuação na área de gestão de pessoas. Ânimo renovado, com Fernanda disponível, José a convida para assumir uma posição de liderança na área de gestão de pessoas, responsável pela coordenação nacional de processos importantes da gerência de treinamento.

José era muito experiente. Formado na Escola Superior de Administração Postal, havia atuado em todas as posições importantes de liderança em Minas Gerais,

participado de grupos de trabalho em nível nacional e detinha uma reputação bastante positiva junto aos órgãos da administração central da empresa, em Brasília.

Fernanda nutria uma grande admiração pelo estilo gerencial do José. Sentia-se feliz em ter sido convidada para compor a sua equipe e tinha convicção que poderia refinar os seus traços de liderança, tendo como exemplo seu atual gestor.

Ela lembra-se do primeiro dia que se apresentou à gerência de treinamento, numa reunião com a equipe, com aproximadamente trinta pessoas. José levanta-se, solicita que ela o faça também, dirigindo-se aos participantes, dizendo:

- Pessoal, bom dia! Quero apresentar a vocês a nossa nova subgerente, Fernanda Ferraz. Apesar de dispensar apresentações, gostaria de dizer que para nós é uma satisfação muito grande contar com toda a experiência, entusiasmo e criatividade dela. Teremos grandes desafios pela frente e, com certeza, Fernanda fará um excelente trabalho juntamente com todos vocês. Ela, na minha ausência, responderá pela área.

José tinha um modelo de gestão bastante participativo. Os principais assuntos da gerência eram discutidos de forma colegiada e as decisões tomadas com a participação da equipe de analistas. Na sala de reunião, sempre de porta aberta, Fernanda e os demais colegas conversavam a respeito de todos os assuntos, até mesmo aqueles que extrapolavam o ambiente interno. O time era muito coeso, integrado e havia compartilhamento de informações a todo instante. Foram anos de grande produtividade, alta performance e reconhecimentos.

Nova reestruturação acontece em 2019, com extinção de áreas e transferências de pessoas para gerências com déficit de empregados. Fernanda foi realocada na gerência de varejo, responsável pela gestão da rede de atendimento nas agências em Minas Gerais e pela definição e monitoramento de resultados de vendas no varejo.

Fernanda foi trabalhar com Nara, Pedro e Alexandre. Depois de tantas mudanças, era natural que, em algum momento, ela se permitisse reavaliar a carreira para que, a essa altura da sua vida pessoal – casada, mãe de duas filhas e com 57 anos e, profissionalmente, já havia ocupado quase todas as funções existentes na empresa, pudesse ressignificar o seu presente e projetar o futuro que queria.

A visão de águia

De 1987 até aqui, mais de três décadas se passaram. Ela acompanhava a sua evolução profissional à medida em que via a empresa crescer em tamanho e em desafios. Orgulhava-se de ter construído uma carreira de sucesso, baseada no aprendizado contínuo, no autodesenvolvimento e nas experiências gerenciais adquiridas ao longo dos anos.

Olhando para o presente, para sua reputação, conquistas financeiras, respeito e admiração adquiridos, dentro e fora da empresa, precisava se decidir se ainda se permitiria enfrentar novos desafios dentro da organização, investindo ainda mais na sua carreira ou se sua visão a levaria a sobrevoar novos horizontes.

Janeiro de 2021, a empresa lança o Programa de Desligamento Incentivado e Fernanda, sentindo-se mais segura e confiante, sabe qual decisão deve tomar.