

ENTRE DOIS CAMINHOS: UM DILEMA DE CARREIRA E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Mayra Lucas Sampaio Campos - UFF - Universidade Federal Fluminense

Favio Akiyoshi Toda - UFF - Universidade Federal Fluminense

Luiz Fernando Vieira Lemos - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Maria Aparecida De Almeida José - Colégio Pedro II

Resumo

Este caso de ensino explora o dilema de carreira de uma gestora de alto desempenho em uma multinacional do setor de bebidas, com a sua sede na cidade do Rio de Janeiro. Após anos de trabalho reconhecido, a profissional recebe um convite para assumir uma nova posição em outra cidade, Salvador. Ao mesmo tempo, surge uma proposta para um cargo gerencial em uma empresa concorrente, permitindo que ela permaneça em sua cidade atual. A narrativa toca em temas como reconhecimento organizacional, mobilidade geográfica, aspirações profissionais e o impacto na família. O caso é uma oportunidade para discutir as dificuldades do desenvolvimento de carreiras no âmbito pessoal, motivação, tomada de decisão pessoal e profissional, além dos desafios que as organizações enfrentam para reter colaboradores estratégicos, tais como o alinhamento gestão de retenção, políticas de desenvolvimento de lideranças etc. É ideal para disciplinas como Gestão de Pessoas, Liderança, Psicologia Organizacional, permitindo a aplicação de teorias motivacionais como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, entre outras, ou na perspectiva estratégica com os modelos VRIO e as Cinco Forças de Porter, analisando pessoas como recurso estratégico valioso. A proposta é estimular reflexões críticas sobre a conexão entre estratégias.

Palavras-chave: Carreira, Gestão de Pessoas; Reconhecimento Profissional, Tomada de Decisão Profissional.

Abstract

This teaching case explores the career dilemma of a high-performance manager at a multinational beverage company headquartered in Rio de Janeiro. After years of recognized work, the professional receives an invitation to take on a new position in another city, Salvador. At the same time, an offer for a managerial position at a competing company arises, allowing her to remain in her current city. The narrative touches on topics such as organizational recognition, geographic mobility, professional aspirations, and the impact on the family. The case is an opportunity to discuss the difficulties of career development in the personal sphere, motivation, personal and professional decision-making, as well as the challenges that organizations face in retaining strategic employees, such as alignment, retention management, leadership development policies, etc. It is ideal for subjects such as People Management, Leadership, Organizational Psychology, allowing the application of motivational theories such as the Hierarchy of Needs Theory, Herzberg's Two-Factor Theory, among others, or from a strategic perspective with the VRIO model and Porter's Five Forces, analyzing people as a valuable strategic resource. The proposal is to stimulate critical reflections on the connection between organizational strategies and individual expectations in the current corporate environment.

Keywords: Career, People Management; Professional Recognition, Professional Decision Making.

ENTRE DOIS CAMINHOS: UM DILEMA DE CARREIRA E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Resumo

Este caso de ensino explora o dilema de carreira de uma gestora de alto desempenho em uma multinacional do setor de bebidas, com a sua sede na cidade do Rio de Janeiro. Após anos de trabalho reconhecido, a profissional recebe um convite para assumir uma nova posição em outra cidade, Salvador. Ao mesmo tempo, surge uma proposta para um cargo gerencial em uma empresa concorrente, permitindo que ela permaneça em sua cidade atual. A narrativa toca em temas como reconhecimento organizacional, mobilidade geográfica, aspirações profissionais e o impacto na família. O caso é uma oportunidade para discutir as dificuldades do desenvolvimento de carreiras no âmbito pessoal, motivação, tomada de decisão pessoal e profissional, além dos desafios que as organizações enfrentam para reter colaboradores estratégicos, tais como o alinhamento gestão de retenção, políticas de desenvolvimento de lideranças etc. É ideal para disciplinas como Gestão de Pessoas, Liderança, Psicologia Organizacional, permitindo a aplicação de teorias motivacionais como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, entre outras, ou na perspectiva estratégica com os modelos VRIO e as Cinco Forças de Porter, analisando pessoas como recurso estratégico valioso. A proposta é estimular reflexões críticas sobre a conexão entre estratégias organizacionais e expectativas individuais no ambiente corporativo atual.

Palavras-chave: Carreira, Gestão de Pessoas; Reconhecimento Profissional, Tomada de Decisão Profissional.

Abstract

This teaching case explores the career dilemma of a high-performance manager at a multinational beverage company headquartered in Rio de Janeiro. After years of recognized work, the professional receives an invitation to take on a new position in another city, Salvador. At the same time, an offer for a managerial position at a competing company arises, allowing her to remain in her current city. The narrative touches on topics such as organizational recognition, geographic mobility, professional aspirations, and the impact on the family. The case is an opportunity to discuss the difficulties of career development in the personal sphere, motivation, personal and professional decision-making, as well as the challenges that organizations face in retaining strategic employees, such as alignment, retention management, leadership development policies, etc. It is ideal for subjects such as People Management, Leadership, Organizational Psychology, allowing the application of motivational theories such as the Hierarchy of Needs Theory, Herzberg's Two-Factor Theory, among others, or from a strategic perspective with the VRIO model and Porter's Five Forces, analyzing people as a valuable strategic resource. The proposal is to stimulate critical reflections on the connection

between organizational strategies and individual expectations in the current corporate environment.

Keywords: Career, People Management; Professional Recognition, Professional Decision Making.

Introdução

Este caso de ensino apresenta a trajetória de uma gestora de uma grande empresa cervejeira que se depara com um dilema profissional envolvendo a mobilidade geográfica, o reconhecimento profissional e organizacional, e a reestruturação de carreira. A narrativa, baseada em uma história real, descreve momentos da construção de sua identidade profissional e os fatores que influenciam sua decisão entre permanecer na organização atual, assumindo um novo desafio fora de seu estado de origem, ou aceitar uma proposta de assumir uma nova posição mais elevada em uma outra empresa do setor industrial.

O caso tem por objetivo estimular a reflexão sobre os desafios relacionados às decisões de carreira, no âmbito pessoal, lembrando que tais decisões estão limitadas aos espaços políticos das organizações em que estes profissionais estão inseridos, além das influências das condições competitivas, sociais e econômicas regionais. Sobre este tema, uma pesquisa de 2024 da American Psychological Association, observou que quase um a cada quatro dos trabalhadores americanos não está satisfeito com suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento em seu local de trabalho, refletindo uma questão atual e impactante para a satisfação do trabalhador.

No âmbito das organizações, este caso pode levar a debates sobre a gestão de talentos, a ações necessárias de valorização de colaboradores de alto desempenho, e aos impactos organizacionais, técnicos e culturais, decorrentes da saída de profissionais estratégicos.

O Caso

Marisa Lúcia iniciou sua trajetória profissional na HITOP, uma das maiores empresas cervejeiras do mundo em 2017, após ser aprovada em um processo seletivo para o cargo de Supervisora de Trade, área com foco em ações para otimizar a presença de produtos nos pontos de venda, com o objetivo de aumentar as vendas e fortalecer a presença da marca. Sem experiência prévia no setor e com inseguranças em relação a sua competência profissional, enfrentou um processo de adaptação intenso, ao longo do qual desenvolveu habilidades em liderança, escuta ativa junto aos clientes e colegas, a formação de equipes e desenvolvimento de pessoas.

Ao longo de sua trajetória, sua atuação acabou sendo marcada por iniciativas inovadoras. Por exemplo, criou dinâmicas de treinamento inclusivas, formou uma biblioteca interna para o time, além de promover a leitura entre seus liderados (melhorando a comunicação junto aos clientes da empresa), conduziu ações de integração com diferentes setores da empresa e idealizou projetos como o “Mestre da Cerveja”, convidando para palestrante um dos criadores de uma das cervejas da empresa, voltado para o engajamento e formação técnica da equipe. Essas ações resultaram em reconhecimentos internos e inspiraram práticas replicadas em outras unidades da organização.

Com o tempo, sua equipe cresceu significativamente, chegando a contar com mais de 70 colaboradores sob sua supervisão. Com apoio de sua gestora, Marisa participou da criação da “Escola TOP dos Promotores de Vendas”, projeto que contribuiu mais adiante para o nascimento da Universidade HITOP, uma plataforma institucional de aprendizagem corporativa.

Seu desempenho atraiu convites internos para novos desafios. Em 2018, passou a atuar como Executiva de Vendas no canal *Key Account* (KA), atendendo grandes redes varejistas. Durante esse período, acumulou resultados expressivos, liderando estratégias promocionais que geraram economia significativa para a empresa, sendo premiada diversas vezes como uma das melhores executivas do país.

Em paralelo, atuou na formação de equipes para o uso da plataforma de gestão de desempenho, por exemplo a PME (*Performance Management Executive* - para avaliação dos funcionários anualmente e enquadrá-los em ranking, *HI Top Talents*), assumindo projetos colaborativos com a área de capacitação e reforçou sua atuação transversal junto aos times de trade marketing.

No entanto, apesar dos resultados positivos e reconhecimentos formais, a profissional começou a manifestar interesse em retornar a uma função com responsabilidade direta sobre pessoas. O desejo de retomar o papel de liderança foi impulsionado por um sentimento de estagnação percebida e pela ausência de oportunidades locais compatíveis com sua trajetória.

Após participar de processos internos para coordenação de vendas e não ser selecionada para uma vaga no Rio de Janeiro, região em que já atuava com pleno domínio com conhecimento de perfis de empresas e sobre as características locais de cada canto da cidade, questionamentos sobre seu real potencial passaram a surgir. A avaliação de desempenho no mesmo período, que a classificava como profissional de alta performance e alto potencial, aumentou sua frustração ao revelar um espaço entre a sua entrega e as oportunidades de crescimento recebidas.

No início de 2022, Marisa foi aprovada para um cargo de Coordenação de Trade, mas a posição era na cidade de Salvador, o que implicava em uma mudança geográfica com impacto direto sobre sua vida pessoal e familiar. E durante esse momento de transição, recebeu uma proposta para assumir uma gerência de vendas em outra grande companhia, uma multinacional do setor de tabaco.

Esta nova função gerencial oferecia a possibilidade de atuar diretamente com gestão de equipe e desenvolvimento humano, além de manter sua residência no Rio de Janeiro e contemplar suas expectativas profissionais de reconhecimento e protagonismo.

Assim, surgiu o dilema apresentado que envolve múltiplas variáveis: o valor do reconhecimento institucional frente ao desejo de evolução, o custo emocional de abrir mão de uma trajetória consolidada, além do impacto da mobilidade física da família com um filho em uma escola e um marido atuante em outra empresa, mas localizada na cidade do Rio de Janeiro, e as incertezas inerentes à transição para uma nova empresa e setor. Nas duas empresas, a remuneração e benefícios estavam bem próximas.

Assim, a Sra. Marisa Lúcia está em um dilema pessoal e profissional: continuar na empresa, multinacional do setor de bebidas, em uma nova cidade, Salvador, ou assumir uma posição gerencial, continuando na cidade do Rio de Janeiro com a sua família, em uma nova multinacional do setor de Tabaco?

Notas de Ensino

Objetivo de ensino

Este caso de ensino apresenta a trajetória de uma profissional de alto desempenho em uma organização de grande porte, expondo os dilemas vividos diante de oportunidades divergentes: ou continuar na mesma empresa, indo para outra cidade, ou ir para uma nova multinacional com cultura organizacional distinta. Desejava o crescimento na própria empresa em que já trabalhava há muito tempo, e se manter na sua cidade local.

O objetivo é promover reflexões sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão profissional, o papel do reconhecimento organizacional, as questões familiares que são importantes de serem consideradas entre os profissionais que, se não bem gerenciadas, podem gerar sérias dificuldades de adaptação familiar, além de questões organizacionais que expõem os limites da gestão de talentos por parte das empresas, as possibilidades de retenção dos executivos de alto desempenho, além das implicações emocionais, técnicas e culturais para as organizações.

Fontes e métodos de coleta

O caso é baseado em uma situação real vivenciada pela autora principal do artigo. Para preservar a confidencialidade das pessoas e organizações envolvidas, nomes e identificações foram alterados. Entretanto, as datas foram mantidas para melhor contextualização da situação problema, e momentos sociais e econômicos da época.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso pode ser trabalhado em disciplinas de Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional, Liderança, Comportamento Organizacional ao discutir sobre as necessidades profissionais e a importância das empresas buscarem soluções para a satisfação e retenção de seus funcionários e colaboradores. Teorias motivacionais como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, Teoria da Expectativa de Vroom, entre outras podem utilizar o caso para a aplicação destas teorias.

Nas disciplinas relacionadas a Gestão Estratégica, o caso permite discutir os prejuízos de um profissional de alto desempenho e estratégico para o desempenho organizacional da empresa. A saída de um profissional pode reverberar negativamente entre outros colaboradores, afetando não apenas o desempenho, mas dando uma evidência aos outros funcionários e colaboradores sobre a política de valorização adotada na empresa e a cultura organizacional. Teorias como o Modelo das 5 Forças de Porter pode avaliar o caso quanto a rivalidade entre os concorrentes, principalmente quando se perde o profissional para a concorrência direta. O Modelo VRIO pode avaliar os profissionais como um recurso valioso, e raro.

Possíveis tarefas a propor aos estudantes

Questões propostas para debate

1. Identifique e analise os fatores que influenciaram a profissional em sua tomada de decisão de carreira.
2. Discuta como o reconhecimento organizacional (ou sua ausência) pode impactar a motivação e permanência de talentos.
3. A partir da literatura sobre gestão de talentos, avalie como as empresas podem equilibrar os objetivos institucionais com as aspirações individuais dos colaboradores.
4. Debata as implicações pessoais, familiares e profissionais envolvidas em processos de mobilidade geográfica no contexto organizacional.
5. Com base no conceito de contrato psicológico, analise como ele se manifesta na narrativa do caso e quais rupturas podem ter ocorrido.
6. Proponha estratégias alternativas que a empresa poderia ter adotado para reconhecer e valorizar a colaboradora sem exigir sua mudança de estado.
7. Avalie a necessidade de crescimento da profissional à luz da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.
8. Como os fatores motivacionais e higiênicos podem ser utilizados para analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão da Sra. Marisa?
9. Avalie o recurso Pessoas no modelo VRIO.
10. O que a HITOP pode oferecer de contrapartida no caso de Marisa decidir sair da empresa?

Atividades Práticas

- 1) Solicitar aos estudantes que realizem uma pesquisa na Internet sobre a frequência de mudança de empregos de um profissional para uma outra organizações concorrentes diretamente.
- 2) Simulação de uma entrevista de desligamento, imaginando o caso de Marisa.
- 3) Elaboração de um plano de ação para melhorar a retenção inspirado no caso.

Sugestão de leitura para os alunos

MIGUEL, Filomena da Conceição Figueira. Gestão de talentos: a importância do employer branding na atração e retenção de talentos. 2024. Tese de Doutorado. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10400.26/51136>> Acesso em: 9 jul 2024.

MONTEIRO, Adriano Maria. Práticas de gestão de recursos humanos na retenção de talentos no Hotel InterContinental Porto–Palácio das Cardosas. 2023. Tese de Doutorado. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10400.22/24175>> Acesso em: 12 jul 2024.

PESSOAS RUMO À RETENÇÃO DE TALENTOS. Trabalhos de Conclusão de Curso - Faculdade Sant'Ana, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/2189>. Acesso em: 12 jul. 2024.

PODOLAN, K.; MENDES, O. de P.; SOCZEK, K. de L. PROCESSOS DE GESTÃO DE

RAMIRES, Maria Eduarda Andrade. Atração e retenção de talentos na Fnac: estudo de caso. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10400.26/35613>> Acesso em: 10 jul 2024.

SANTOS, Cristina; DAL BOSCO, Marcos de Oliveira; PERETTI, Jucelda de Lourdes Gonzatto. Retenção de Talentos em um posto de combustíveis estabelecido em Caxias do Sul - RS. In: XXIII MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-CONECTANDO TEORIA E PRÁTICA. 2023. Disponível em:<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xxxiiimostrappggaucs/paper/view/7599>> Acesso em: 12 jul 2024.

SILVA, Elizângela Martins et al. Retenção de talentos nas organizações. Revista GeTeC, v. 12, n. 40, 2023. Disponível em:<<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3059>> Acesso em: 09 jul 2024.

SOUZA, Pâmela Luciana; AYARZA, Juan Arturo Castañeda; SPILLEIR, Davi. Retenção de talentos e turnover: Diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. Revista de Administração IMED, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022. Disponível em:<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742130>> Acesso em: 09 jul 2024.

SOUSA, Wádja Batista; BARRETO, Mercia Cristiley. A importância das estratégias para a retenção de talentos. Revista Raunp, v. 7, n. 2, p. 9-15, 2015 - Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.21714/raunp.v7i2.908> Acesso em: 07 jul 2024.