

JAMPA OU SAMPÁ? O dilema de Felipe

ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

HEUDJA SANTANA VARELA RIBEIRO DE ARAÚJO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento especial à CAPES.

JAMPA OU SAMPA? O dilema de Felipe

1. O dilema está no ar

Felipe iniciava seu dia com a mesma rotina: uma pedalada pela praia. Dessa vez, retornou pelo mesmo caminho que tomara para chegar à orla, a conhecida Avenida Ruy Carneiro, uma das avenidas mais sofisticadas e tradicionais da cidade de João Pessoa.

Ao chegar em casa, tomou banho, tomou café da manhã com sua esposa e disse-lhe:

– Felipe: hora de começar o dia, não é?

– Lúcia: achei que já tinha começado com a corrida na praia!

Ambos riram e se dirigiram ao ‘escritório’, um quarto adaptado que eles usam para trabalhar juntos.

Ao abrir o computador, viu uma notificação: uma mensagem de seu chefe no aplicativo de comunicação usado pela empresa:

– Fernando (chefe): Felipe, precisamos conversar sobre sua vinda definitiva para São Paulo. Acho que está na hora.

Felipe sentiu um frio na barriga. Há muito ele torcia para que essa mensagem não chegasse. Essa era uma decisão que já tinha sido adiada várias vezes, mas parecia que era chegada a hora. Como agir frente a esse desafio?

2. Por onde passou Felipe?

Felipe Marinho é um pernambucano, nascido de uma família de classe média da cidade de Recife, em Pernambuco. Foi, em grande parte de sua vida, criado por sua mãe e por sua avó. Em sua cidade natal, estudou até concluir o ensino médio em uma escola técnica e sonhava em fazer Engenharia Civil.

Considerava Recife uma cidade animada, cheia de expressões de felicidade, permeada pelo carnaval e pelo frevo. Todos os anos, quando ia ao chamado Recife Antigo, para a abertura do carnaval de rua, ouvia o clássico de Alceu Valença:

“Voltei, Recife

Foi a saudade

Que me trouxe pelo braço

Quero ver novamente Vassoura

Na rua abafando

Tomar umas e outras

E cair no passo”

Essa música embalava sua sensação de volta à sua cidade natal, já que, ao concluir o Ensino Médio e prestar vestibular, ele decidiu morar em João Pessoa, a capital da Paraíba, uma cidade próxima, para cursar Engenharia de Materiais, uma segunda opção de curso que estava em sua mente há um certo tempo.

‘Jampa’, como ele carinhosamente aprendeu a chamar a cidade, era um lugar diferente: uma capital relativamente pequena, de um povo acolhedor, mais pacata, conhecida como ‘o lugar onde o sol nasce primeiro’. E era o sol que se sobressaia nas praias paradisíacas da cidade, que respirava essa atmosfera. Ele notava o laço que as pessoas tinham com a ‘calçadinha’, que

era a orla dos bairros nobres e praianos da cidade. Todos os dias, ela estava lotada de pessoas caminhando, andando de bicicleta, a areia repleta de jogadores de vôlei, de famílias e de casais ‘curtindo’ a brisa do mar.

No dia em que se mudou, perto da época do aniversário da cidade, escutou no ônibus um clássico de Mestre Fuba em homenagem a João Pessoa:

“O calor do verão
chegou pra te abraçar
essa alegria
é beira de mar”

Realmente, essa era a sensação de Felipe: aquela bela cidade o abraçou, parecia ter virado sua nova casa, é tanto que um de seus amigos de curso brincava com ele:

– Esse aí até chia ‘feito’ recifense, mas é pessoense de coração!

Toda essa atmosfera de João Pessoa o deixava extasiado. Coincidia com tudo que ele sonhava: uma cidade que promovesse tranquilidade e que o permitisse viver experiências com a natureza, com os esportes, com a gastronomia e com a cultura locais. Era o jeito de viver na cidade que o atraía, ele pensava que lá poderia viver a tranquilidade de um dia a dia equilibrado e saudável.

3. Trabalhar é preciso

Felipe iniciou sua carreira no Movimento Empresa Júnior (MEJ), ascendendo a cargos da Brasil Júnior, que é o órgão que atua regulando todas as empresas juniores do país. Nessa experiência, ele pôde trabalhar com pessoas de diversas áreas do país, sem precisar sair de João Pessoa, durante praticamente um ano. Nessa experiência, ele conseguiu aprender a dinamicidade necessária para atuar em projetos, os rituais de gestão que se utilizavam normalmente no trabalho remoto, gestão de atividades ‘sistêmicas’, focadas nas interfaces entre áreas funcionais da empresa e criou um olhar com foco em objetivos.

Tudo isso solidificou a atuação de Felipe no formato de trabalho remoto e, após concluir sua formação, ele rapidamente ingressou no mercado, continuando nesse formato. A empresa que Felipe atua hoje é uma *startup* jovem sediada em São Paulo, com 5 anos desde a fundação. Ele atua na organização há pouco mais de 3 anos.

A empresa começou pequena e Felipe, recém-saído da experiência no MEJ, viu nela um lugar para aplicar todos os seus conhecimentos adquiridos, já que o clima também era propício para inovações e crescimento rápido no mercado. Foi uma combinação perfeita: empresa pequena com potencial de crescimento e um rapaz, com pouco tempo de formação, mas com relativo conhecimento e vontade de crescer dentro da empresa. O contexto, na época, era o da Pandemia de Covid-19 e muitos negócios se modificaram para atender essa nova realidade e foi exatamente isso que ocorreu com a empresa. Todo o trabalho se configurou de forma remota, algo que funcionou bem por um tempo.

Em meio aos desafios constantes em uma *startup*, algumas reformulações ocorreram na organização, fazendo com que Felipe e mais um colega assumissem o desafio de transformar a operação da empresa praticamente do zero. Não havia informações de como tudo funcionava antes, os processos não eram padronizados e o conhecimento não era bem registrado, fatores

que ele viu como oportunidade para aprender e cuidar de um processo de ponta a ponta. Ele estava certo de que, com a confiança dos gestores, traria bons resultados.

Essa combinação de fatores fez com que ele fosse rapidamente bem visto na empresa, e sua competência fosse reconhecida pelo gestor. Na empresa, ele conseguiu organizar a relação entre as áreas a partir de melhorias em processos, de registros de documentação e outros aspectos que possibilitaram a colaboração entre os setores.

Tudo estava funcionando bem: Felipe, em menos de um ano, conseguiu ocupar um cargo de liderança na empresa, liderando 1 pessoa diretamente: tornou-se supervisor de Processos Digitais. Nesse momento, ele precisou lidar com outras questões advindas do cargo de gestão: fazer-se respeitado frente à equipe.

Com o tempo, a sua equipe aumentou para 5 pessoas, e ele pôde ir amadurecendo sua função de liderança, não apenas preocupado agora com seu desempenho, mas também com a gestão da equipe e todas as demandas que envolvem esse tipo de cargo. Essa era uma ambição que ele tinha, de conseguir crescer na organização e ocupar um cargo de destaque nela e esse ambiente receptivo a suas ideias e sugestões foram bem recebidas e fundamentais para a mudança e o conseqüente crescimento da empresa.

O único problema que ocorria na empresa para Felipe atualmente era o fato dele ser o único que ocupava um cargo de liderança e não residia na cidade de São Paulo.

4. Vivendo São Paulo

Frente à diminuição da Pandemia e a tendência da volta ao formato presencialⁱ, a empresa em que trabalhava começou a atuar de forma híbrida. Como agora ele ocupava esse novo cargo, o seu chefe o convidou para vir até São Paulo, conhecer a organização.

– Fernando (chefe): Então, Felipe, o que achou?

Naquele momento, Felipe estava conhecendo os setores da empresa e os colegas que estavam na sede naquele dia.

– Felipe: É maravilhoso, o espaço é bem amplo e moderno. – Comentou enquanto olhava para todo o lugar.

Os móveis eram modernos, as ilhas de trabalho proporcionavam uma interação entre os funcionários, os espaços eram bem iluminados. Enfim, o ambiente exalava um ar produtivo e descontraído e buscava promover a criatividade. O chefe parecia satisfeito com a reação de Felipe em relação a empresa.

– Fernando (chefe): Aproveite o resto do dia e vá passear pela cidade, São Paulo tem muito o que se conhecer.

A primeira parada de Felipe é justamente pela tão famosa Avenida Paulista. Já era por volta das 5 da tarde e a movimentação era intensa. Não era apenas o trânsito, mas havia uma infinidade de pessoas que passavam por ali, alguns artistas já começavam a se organizar para iniciarem suas apresentações de rua. Havia pessoas de terno e gravatas e outras apenas de short, blusa e tênis.

Ele podia sentir o aroma das comidas de rua misturado com o cheiro de café, vindo das cafeterias, algumas simples, outras sofisticadas, espalhadas na Avenida, despertando o seu paladar e o convidando a experimentar os sabores que a cidade oferecia.

Continuando sua caminhada, viu o MASP – Museu de Arte de São Paulo, o metrô que poderia levá-lo para praticamente qualquer ponto da cidade, estava, também, a poucos passos.

Havia ainda os espaços verdes que pontuavam a Avenida, tudo isso proporcionando uma bela vista panorâmica daquela parte da cidade. Era tanta diversidade concentrada numa mesma rua que parecia, na percepção de Felipe, conter todo o mundo nela.

Figura 1 – Vista aérea da Avenida Paulista (São Paulo/SP)



Fonte: <https://saopaulosecreto.com/historia-da-avenida-paulista/>ⁱⁱ

No dia seguinte, Felipe aproveitou para fazer uma corrida no Ibirapuera. O parque era imenso e muitas outras pessoas também estavam por lá, com filhos e animais de estimação. Ele não pode deixar de pensar em como seria estar ali com sua mulher e futuros filhos. A sensação que se tinha era que ali não parecia a São Paulo que ele imaginava, apenas envolta em prédios cinza e fria.

Estar ali dava a sensação de que a cidade estava viva, que a natureza, mesmo naquele espaço controlado, fazia parte de São Paulo e que as pessoas aproveitavam estar ali também.

Continuando o *tour* paulistano, havia um evento da área de trabalho de Felipe e ele também decidiu dar uma olhada em como estava o mercado. Neste evento, ele teve certeza de uma coisa: realmente São Paulo centralizava as melhores oportunidades de trabalho. Havia muitas empresas nas quais ele poderia trabalhar tranquilamente. A perspectiva de crescimento, até mesmo fora da organização em que Felipe atuava, era palpável e ele não pode deixar de admitir que todo esse ‘mundo de possibilidades’ o animara.

Felipe decidiu ir a um show na sexta-feira. Achou curiosa a facilidade para ir a eventos de grandes artistas, ao andar no metrô viu posters de artistas nacionais e internacionais. Notara que toda semana havia atrações de peso na cidade, a menos de uma hora de metrô. Ficou admirado. Neste dia, ele foi ver Caetano Veloso. Uma das músicas lhe remeteu muito a sua experiência dos últimos dias:

"E foste um difícil começo, afasto o que não conheço
E quem vem de outro sonho feliz de cidade
Aprende depressa a chamar-te de realidade
[...] E os novos baianos passeiam na tua garoa
E novos baianos te podem curtir numa boa”

Tal qual Caetano, Felipe era um nordestino perdido pelas ruas de São Paulo, cidade que trazia um sentimento agridoce, primeiro de estranhamento, mas não podia negar que, por todos os lugares, sentia-se um ar cosmopolita, que ele nunca tinha sentido antes. Passou a considerar São Paulo uma opção para seu futuro.

5. Mas a família é uma maravilha

Já durante sua vida acadêmica, Felipe conheceu Lúcia, eles estudavam na mesma instituição de ensino e foram apresentados durante uma calourada, ainda bem jovens, no início de seus respectivos cursos.

Foi amor à primeira vista, Felipe admirava o profissionalismo e o foco com que Lúcia tratava sua vida profissional, assim como a parceria e o carinho com que lidava com todos à sua volta. Era a companheira perfeita. Não tardou em pedi-la em namoro, para tal ocasião, escolheu um local sugestivo e romântico: o histórico Hotel Globo, no centro de João Pessoa, ao pôr-do-sol. O pedido foi feito ao som de um violino, que tocava a música Paradise, da banda Coldplay, uma música que os marcou e os lembrava da cidade que amavam.

Figura 2 – Pôr do sol visto do Hotel Globo (João Pessoa/PB)



Fonte: <https://cdn.jornaldaparaiba.com.br/wp-content/uploads/2018/08/Foto-Felipe-Gesteira-vista-do-Hotel-Globo.jpg?xid=599223> ⁱⁱⁱ

De pronto, Lúcia aceitou seu pedido e iniciaram seu namoro, que, anos depois, já em meio ao frisson do trabalho, viraria um noivado. Em poucos meses após o noivado, os dois decidiram morar juntos. Lúcia iniciou um negócio próprio como consultora de recursos humanos independente e conseguindo bons resultados.

Estavam felizes: moravam em um apartamento modesto de 2 quartos, em um bairro privilegiado, relativamente próximo à praia, a um preço justo. Gostavam de receber seus amigos em casa para um churrasco aos fins de semana, ou mesmo para uma noite de vinhos. Ambos davam muito valor às amizades e à família. Um dia, depois do trabalho, ao jantarem juntos, Lúcia disse a Felipe:

– Lúcia: Amor, às vezes eu sinto que temos tudo que precisamos, nossos amigos por perto, minha família sempre presente, nosso aconchego aqui em casa. Eu imagino que você sinta falta da sua família, não é?

– Felipe: Sim, meu bem. Com certeza, sinto falta especialmente da minha mãe e da minha avó, mas sua família se tornou uma parte de mim também, e outra: estamos a duas horinhas de Recife, lembra?

De fato, Felipe havia sido muito bem recebido pela família de sua noiva, havia virado um ótimo amigo para todos os amigos de longa data de Lúcia e feito também seus amigos. Tudo estava indo bem. Eles vinham juntando dinheiro para uma festa de casamento, que reuniria as pessoas que mais importavam em suas vidas, seria um momento mágico.

E assim foi, eles proferiram seus votos em frente à praia, em uma tarde linda, em uma cerimônia minuciosamente planejada, com todas as pessoas que eles amavam presentes. ‘Foi um chororô só’, como se diz na Paraíba. Ao final da festa, com todos já indo embora, sua sogra veio lhe falar reservadamente:

– Patrícia (sogra): Felipe, você sabe que lhe considero como um filho, sim? Estou muito feliz de tê-lo em nossa família. Agora quero cuidar dos meus netinhos (risos).

Felipe se emocionou, realmente ele havia escolhido a família perfeita para compartilhar seu futuro, pensou.

6. Jampa e Sampa colocadas na balança

Voltando da lua de mel, Felipe estava realizado. Durante a viagem por Orlando, notou a vida privilegiada que tinha de estar em uma cidade pequena, ao mesmo tempo que sentia falta das coisas boas da metrópole. Em certo ponto da viagem, disse a Lúcia:

– Felipe: Amor, você acha muito diferente viver em uma cidade grande?

– Lúcia: É diferente, sim, há seus pontos positivos e negativos. Aqui a gente viveu tanta coisa diferente: parque de diversões, shows todos os dias, andar de metrô. É uma loucura boa (risos).

– Felipe: Como você se sentiria morando em um lugar como este?

– Lúcia: Meu bem, eu estarei feliz em qualquer lugar com você. João Pessoa é muito bom, minha vida toda se deu lá, mas sei que podemos ser felizes aonde formos. Ainda está aflito com a pressão de ir a São Paulo, não é?

– Felipe: Sim, muito...

Com a resposta de Lúcia, ele se sentiu aliviado, sabia que podia contar com ela, mas não era uma decisão fácil, havia muito a considerar.

Já de volta ao trabalho e à rotina, Felipe notava indícios de que seria efetivamente chamado para morar em São Paulo, já que era o único líder que não estava vivendo o regime híbrido. A tensão por uma decisão crescia, mesmo que ninguém dissesse nada concreto ainda.

Ele começara a avaliar os cenários: levantou os valores de aluguel em São Paulo e comparou com o que pagavam, por apartamentos similares, em bairros equivalentes. Fez o

mesmo com os custos normais de um casal: o custo da feira mensal, do transporte, do lazer, além das contas normais (água, energia, internet, etc.).

Notou que, sim, viver em São Paulo era mais caro, em todas as categorias de gastos levantadas. Entretanto, ele lembrou que uma das promessas de seu chefe era de que seu salário seria substancialmente aumentado se ele fosse viver lá, tinha até dito para Felipe propor um valor que considerasse justo, já que não havia recebido tantos aumentos ao longo de sua estadia na empresa.

Mas essas eram apenas as questões objetivas: e a diferença de qualidade de vida: era considerável? E as oportunidades para sua esposa, seriam as mesmas? Seus filhos teriam a mesma vivência nas duas cidades? Como a distância da família afetaria os dois? O aumento do salário seria suficiente para a qualidade de vida que ele esperava?

Além disso, ele já havia encontrado outras posições em outras empresas que trabalhavam em formato presencial ou híbrido em São Paulo, que pagavam ainda melhor do que sua empresa atual. Era uma opção também: migrar para outra empresa.

Meses depois, veio o ultimato do seu chefe: ou ele iria a São Paulo ou teria que abrir mão de sua posição de liderança e descer para o cargo de analista sênior, tendo uma redução considerável em seu salário. Isso era possível porque ele trabalhava como 'PJ', modalidade em que uma pessoa presta serviços a uma empresa como pessoa jurídica, sem ter a famosa 'carteira assinada'.

Somando-se ao fator financeiro, Felipe também pensava na estabilidade: ele poderia realizar os sonhos de sua vida e de sua esposa sem ter um emprego estável e uma posição na carreira já bem estabelecida? Ele raciocinava que não bastava o aumento de salário ou a troca de emprego, isso deveria vir acompanhado por uma boa dose de segurança e tranquilidade para sua carreira.

Em meio a todo esse contexto, a resposta era urgente e tinha que ser bem avaliada. Não era uma decisão só sua, envolvia sua esposa, e seu futuro profissional e pessoal. Qual seria o destino pessoal e profissional de Felipe: Jampa ou Sampa?

NOTAS DE ENSINO

1. Objetivos educacionais

O objetivo do caso é promover a reflexão sobre uma tomada de decisão referente à carreira e às consequentes implicações dessa decisão na relação vida/família e trabalho de um profissional. Esta decisão envolve implicações em termos de trabalho, qualidade de vida, família e oportunidades de crescimento.

Espera-se o desenvolvimento das seguintes competências nos discentes:

- a) Analisar a situação de Felipe de forma holística, vendo de que forma a decisão impactará nas esferas da sua vida;
- b) Facilitar o aprimoramento das capacidades de análise, reflexão e argumentação diante do contexto apresentado;
- c) Vivenciar a tomada de decisão pessoal diante dos dilemas apresentados.

Em relação às competências, espera-se que o caso os auxilie a desenvolver as seguintes:

- a) **Integração entre teoria e prática:** os alunos poderão refletir sobre os conteúdos trazidos durante a disciplina a partir de uma aplicação no mundo real;
- b) **Comunicação:** articulação de ideias para defender seus argumentos de forma clara tanto escrita;
- c) **Pensamento crítico e analítico:** aprender a desmembrar o caso e analisar os pontos que são importantes para a resolução das questões, assim como trazer suposições e avaliar os melhores caminhos de resoluções a serem seguidos.

2. Público-Alvo

O caso pode ser aplicado no contexto da graduação focando em disciplinas voltadas para Planejamento de Carreira ou que abordam carreira e qualidade de vida em seus conteúdos. Há ainda a possibilidade de aplicação em disciplinas de pós-graduação lato sensu (ou MBA), em cursos de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial.

3. Fontes de dados

O caso retrata uma situação real vivenciada nesse mesmo contexto de tomada de decisão. No intuito de trazer uma narrativa mais aprimorada, algumas situações foram adaptadas. Os nomes de todos os personagens foram alterados, visando a preservar a identidade do protagonista e de seus familiares. Os autores realizaram uma entrevista com o protagonista no intuito de trazer dados relevantes sobre a trajetória e aprimorar a criação do caso. Para complementar as informações trazidas sobre as cidades do dilema, assim como o contexto da COVID-19, algumas notícias, fotos e músicas sugestivas foram adicionadas ao caso, tendo como fonte análise documental realizada em meios digitais.

4. Questões para análise

- 1) Caracterize as âncoras de carreira que estão mais predominantes em Felipe a partir das experiências apresentadas no Caso.

- 2) Quais aspectos da vida profissional e pessoal influenciam o dilema de Felipe entre continuar em João Pessoa ou mudar para São Paulo? Como esses aspectos podem impactar na conciliação entre vida/família e trabalho de Felipe?
- 3) Como a vivência de Felipe em João Pessoa e suas expectativas em relação a São Paulo afetam o seu futuro profissional e pessoal?
- 4) Estando no lugar de Felipe, qual decisão você tomaria? Quais as consequências práticas da sua decisão para o futuro?

5. Proposta de plano de aula

Antes da aplicação da metodologia, recomenda-se a explicação para a turma sobre a metodologia de Caso para Ensino abordando pontos como: o que é, de que forma a metodologia pode ser operacionalizada e qual a importância de sua utilização no processo de ensino-aprendizagem? Essas ações promovem uma maior adesão por parte do corpo discente.

Feita a explanação inicial, o caso deve ser disponibilizado para a leitura com uma antecedência de pelo menos uma semana. Nesse tempo, os alunos lerão o caso e responderão as perguntas disponibilizadas. A escolha de quais questões utilizar e da ordem que será disponibilizada para os alunos, fica a critério do docente, podendo ser adotada a sequência das questões apresentadas no tópico 4 destas notas de ensino.

O processo de aplicação do caso é baseado na proposta de Silva e Bandeira-de-Melo (2021), e pode ocorrer com a duração de duas hora-aula ou quatro horas-aula, a partir das seguintes orientações:

- a) Duas horas-aula: seguindo esta opção docente trabalha a discussão das questões, já respondidas previamente num grande grupo e o professor media o processo. Após a discussão das questões, o professor encaminha a turma para o debate sobre o dilema e encerra a atividade.
- b) Quatro horas-aula: neste caso, recomenda-se que sejam formados grupos aleatórios para que as questões sejam discutidas. Em grupo, eles irão debater coletivamente cada questão e criar novas respostas que tragam a reflexão a nível grupal. É importante que seja elaborado um relatório de respostas do grupo para fins avaliativos. Posteriormente, a discussão passa a ocorrer no grande grupo e, nesse momento, o professor assume a mediação da discussão e passa a debater cada questão até chegar ao dilema, encerrando o caso.

O docente deve exercer a função de facilitador, mediando o debate entre os alunos. É importante frisar que a utilização de casos para ensino não busca uma resposta “correta”, mas sim a reflexão por parte dos alunos e os argumentos utilizados para a tomada de decisão.

Algumas outras estratégias podem ser utilizadas pelo docente, tais como:

- i. No intuito de facilitar a avaliação, sugere-se que o professor colete as respostas individuais e coletivas (quando houver);
- ii. Se o aluno não tiver respondido às questões previamente, ele não deve participar do debate em grupo ou no grande grupo. A solução é o professor solicitar a resposta individual das questões em sala. Sua avaliação irá consistir apenas na resposta do caso, não pontuando na participação e no relatório de grupos (se houver);

- iii. A utilização de uma rubrica de avaliação auxilia o docente a focar nos pontos principais e quantificar as respostas e participação do aluno. A rubrica facilita esse processo, pois a metodologia de casos para ensino é dinâmica e necessita do docente, principalmente na discussão no grande grupo, uma rápida apreensão dos pontos debatidos por cada aluno para que se mensure a participação;
- iv. A condução do caso deve seguir um fio norteador: a primeira pergunta deve ser genérica, abarcando questões subjetivas: “que vocês gostaram no dilema de Felipe?”; “quais pontos foram mais difíceis para pensar a situação vivenciada por ele?”.

6. Teorias de Apoio para a Resolução do Caso

6.1 Âncoras de Carreira

O modelo proposto por Schein é o modelo mais utilizado dentro dessa perspectiva de âncoras de carreira (Dante, Arroyo, 2017). Para os autores, o modelo serve para organizar as experiências no âmbito profissional de um indivíduo como um norte para que a pessoa possa identificar padrões de sucesso e ambições para si mesma.

As âncoras abarcam vários aspectos pessoais, como talento, valores, competências e os motivos impulsionadores que balizam a tomada de decisão. As vivências pessoais são determinantes para a aparição de uma determinada âncora de carreira e a realocação dela em termos de posicionamento em relação às outras. Há uma estrutura hierárquica que determina quais âncoras exercem mais impacto a partir das necessidades de valores (Oliveira, Ferreira, 2013; Dante, Arroyo, 2017).

Schein identificou 8 âncoras de carreira em seus estudos e, nessa perspectiva, a âncora predominante é a âncora “inegociável” e que irá nortear a tomada de decisão. Essa âncora é balizada a partir das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho (Oliveira, Ferreira, 2013).

As âncoras identificadas em por Schein (1996) e suas definições, são as seguintes:

Quadro 1 – Âncoras de Carreira e suas descrições

Âncora	Descrição
Autonomia/ independência	São indivíduos que prezam a manutenção de sua liberdade, autonomia e independência. Estas pessoas têm necessidades de fazerem as coisas do seu jeito, no seu próprio passo e de acordo com seus padrões pessoais. A Âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação primária com as ações e as escolhas capazes de permitirem a auto libertação das restrições e constrangimentos;
Estabilidade/ segurança	Profissionais que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e sua estabilidade no vínculo empregatício. A âncora de carreira correspondente reflete a preocupação com a estabilidade da carreira, de tal forma que a pessoa consiga relaxar e sentir que fez o que tinha a fazer, sendo leal e aceitando o que fosse necessário em troca de um emprego a longo prazo;
Competência técnica funcional	Pessoas estimuladas e motivadas quando exercem alguma aptidão específica e tornam-se especialistas em uma função ou atividade. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação principal com o exercitar os talentos e as capacidades pessoais numa determinada área, com o derivar do sentido de identidade pessoal a partir dessa competência e com o desafio pelo crescimento nessa mesma;

Competência gerencial	Indivíduos com capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e grupal, e equilíbrio emocional se encaixam nessa âncora. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação central com a integração dos esforços dos outros, para a responsabilidade pelos resultados totais e para a articulação das diferentes funções de uma organização;
Empreendedorismo e criatividade	Profissionais que perseguem constantemente a criação de novos empreendimentos e persistem nesse ideal enquadram-se nesse tipo de âncora. A âncora de carreira correspondente reflete a preocupação com a criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, à vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado;
Serviço e dedicação à causa:	Pessoas que possuem valores baseados num desejo de contribuição para a melhoria da sociedade e ajuda ao próximo. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação primordial com o alcance de resultados valorizados, como, por exemplo, fazer do mundo um lugar melhor para se viver ajudar os outros, aumentar a harmonia entre as pessoas, e ensinar;
Desafio puro	Indivíduos pertencentes a essa âncora de carreira projetam suas vidas profissionais num sentido em que possuam, constantemente, chocar-se com obstáculos a serem transpostos. Na medida em que se aumenta o número de desafios vencidos, buscam novos e maiores problemas para serem solucionados. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, de vencer oponentes duros, de ultrapassar obstáculos difíceis;

Fonte: Oliveira, Ferreira, 2013, adaptado de Schein, 1996

6.2 Equilíbrio vida-família-trabalho

Na prática profissional, o indivíduo convive com várias dimensões que afetam suas decisões, em função de aspectos de sua vida profissional em si e de sua vida pessoal, que interagem entre si para formar o contexto individual de carreira e prática profissional (Visentini, Muller, Scheffer, 2021).

Durante o desenvolvimento de uma carreira sustentável, a pessoa comumente busca um equilíbrio entre aspectos como produtividade, saúde e felicidade, que são pontos influenciados tanto por aspectos advindos do seu contexto profissional quanto de seu contexto pessoal (Visentini, Muller, Scheffer, 2021).

No entanto, esse equilíbrio nem sempre se dá, o que ocasiona os conflitos advindos da interação dessas duas dimensões: vida/família e trabalho. Estando em desequilíbrio, pode-se notar que influências ocorrem de 2 tipos: trabalho-vida/família, quando o trabalho ultrapassa seus limites e influencia negativamente a vida pessoal do indivíduo; ou vida/família-trabalho, quando os aspectos familiares começam a influenciar negativamente o trabalho (Silva, Rosseto, 2010; Souza, Sá, Lemos, 2019).

Tais conflitos ocorrem quando a dedicação a uma dessas dimensões (vida ou trabalho) se torna concorrente à dedicação à outra ou mesmo quando os papéis exercidos em cada uma das dimensões se tornam incompatíveis.

Quando esses aspectos se encontram desbalanceados, pode-se notar um esgotamento físico, reações emocionais, dificuldade nas relações afetivas, divergência entre cônjuges, dificuldade de realização do trabalho, entre outras implicações (Silva, Rosseto, 2010).

Durante a construção da carreira profissional, a pessoa muitas vezes passa por momentos de revezes ocasionados pelo surgimento de externalidades que afetam o equilíbrio vida-trabalho

como o nascimento de um filho da relação conjugal, por exemplo, demandando ações como mudança de emprego e mudança de cidade. Ao longo dessa trajetória, o indivíduo interage com o contexto e deve estar no controle das decisões de carreira decorrentes dessas influências (Visentini, Muller, Scheffer, 2021).

Para manter esse equilíbrio, há algumas estratégias possíveis: (i) adaptar os limites físicos entre trabalho e vida pessoal; (ii) usar a tecnologia para unir ou separar esses domínios; (iii) gerir a quantidade de trabalho realizada; (iv) trocar o trabalho atual por outro que atenda melhor ao equilíbrio buscado; (v) estabelecer prioridades para cada aspecto; (vi) praticar a atenção plena para melhorar o equilíbrio em cada dimensão; (vii) flexibilizar o horário de trabalho ou controlar o tempo de trabalho; (viii) negociar com supervisores e companheiros de trabalho, entre outras estratégias que podem ser usadas para aliviar as consequências da interação não saudável e não sustentável entre essas duas dimensões (Rodríguez, Dabos, 2016).

7. Sugestões para análise do caso

Nesta seção serão apresentadas as sugestões para resolução do caso de forma norteadora sendo um padrão de resposta possível, mas não o único correto.

Questão 1 – Caracterize as âncoras de carreira que estão mais predominantes em Felipe a partir das experiências apresentadas no Caso.

A resposta dessa questão foi norteada pelas âncoras de carreira predominantes em Felipe. Frente à resposta de Felipe ao teste de Âncoras de Carreira^{iv}, notamos 3 âncoras predominantes: Estilo de Vida - 29 pontos; Competência Administrativa Geral - 22 pontos; Segurança e Estabilidade - 20 pontos.

Quadro 2 – Âncoras de carreira de Felipe e evidências de cada uma delas a partir da narrativa do caso

Âncoras	Evidências
Estilo de vida	<p>Vê-se que Felipe tem uma grande afeição por momentos de lazer e qualidade de vida, buscando, em todos os momentos em que considera a decisão de mudança, conciliar vida pessoal e carreira.</p> <p><i>Em João Pessoa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - O carinho de Felipe por João Pessoa evidenciado em várias passagens que fala sobre a orla, sobre as praias; - A proximidade da cidade com Recife que era a cidade em que seus pais residiam, o que possibilita visitas constantes; - A importância dada aos seus relacionamentos presentes mais próximos dele em João Pessoa de Felipe e o casamento dele que ocorreu em João Pessoa, assim como os amigos e família dela que o inseriram. <p><i>Em São Paulo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - A possibilidade de <i>network</i> por ser uma cidade com uma infinidade de possibilidades para a área de Felipe;

	<ul style="list-style-type: none"> - A diversidade cultural a pouca distância, em que ele pode visitar e experimentar novas experiências que não seriam possíveis em João Pessoa. - O dilema de mudar-se a São Paulo passa fortemente pela redução do equilíbrio entre carreira e vida pessoal.
Competência Administrativa Geral	<p>Nota-se que Felipe busca crescimento profissional rápido, especialmente com foco em ocupar posições de liderança, em que possa dar boas contribuições aos resultados da empresa em que trabalha. Esta expectativa parece ser alcançada na empresa em que trabalha.</p> <p>O trabalho de Felipe proporciona o crescimento que ele tanto almejava. Ele relata que rapidamente conseguiu crescer e implementar suas ideias na organização, assim como organizar um setor inteiro passando, posteriormente, a liderar uma equipe de 5 pessoas.</p>
Segurança e Estabilidade	<p>Em meio ao dilema de Felipe, há a presença forte de uma preocupação com a sua estabilidade atual e futura:</p> <p>Quando Felipe passa a considerar São Paulo, existem vários aspectos em relação à possibilidade de mudança, e o fator financeiro surge como um desses: o chefe havia prometido um melhor salário, mas o havia sido uma promessa apenas.</p> <p>O aumento seria suficiente para cobrir seus custos? As oportunidades para sua esposa seriam as mesmas? Como seria a vida dos seus futuros filhos, inclusive em termos financeiros? O tipo de vínculo empregatício que ele tinha conseguiria lhe trazer alguma estabilidade?</p>

Fonte: elaboração própria, 2024

Questão 2 – Quais aspectos da vida profissional e pessoal influenciam o dilema de Felipe entre continuar em João Pessoa ou mudar para São Paulo? Como esses aspectos podem impactar na conciliação entre vida/família e trabalho de Felipe?

Por um lado, podemos notar que Felipe considera, em seu contexto profissional, a oportunidade de se manter em uma carreira mais ascendente, com possibilidade de ter maiores recompensas, caso se mantenha na empresa em que está. Mudando-se para São Paulo, avalia também a possibilidade de *networking* que estar em São Paulo traz. Para mudar-se para São Paulo, Felipe considera aceitar a proposta de sua empresa ou mesmo mudar de trabalho para outro mais atrativo, estando lá.

Olhando para a dimensão pessoal, ele considera a qualidade de vida de João Pessoa, a interação com sua esposa, com quem é recém-casado, a proximidade com a sua família e com a família de sua esposa, além das condições práticas de convivência com uma cidade mais pacata e, por fim, a qualidade de vida que morar em João Pessoa promove. Nesse aspecto, para manter-se em João Pessoa, ele considera descer um nível na posição hierárquica da sua empresa atual ou mesmo mudar para um emprego que lhe permita manter-se em João Pessoa.

Ao decidir ir a São Paulo, Felipe teria algumas alterações em sua vida profissional: poderia ter melhor remuneração, maior possibilidade de crescimento na carreira e maior mobilidade dentro de sua carreira entre empresas. Em seu contexto pessoal, poderia ter uma

mudança em seu estilo de vida, saindo de uma cidade pacata e praiana, para uma cidade agitada e cosmopolita, podendo participar de momentos de lazer diferentes, algo que mudaria seu perfil de lazer e divertimento, poderia mudar sua dinâmica de trabalho com sua esposa, não mais estando sempre em casa, onde trabalhavam juntos, estaria mais distante de sua família e da família de sua esposa. Há a possibilidade, nesta decisão, da qualidade de vida de Felipe se reduzir, caso a carga de trabalho e a rotina do trabalho presencial lhe tirem tempo de lazer, gerando consequências na sua vida pessoal.

Ao decidir manter-se em João Pessoa, no aspecto profissional, ele reduziria sua posição na hierarquia da empresa, teria uma redução em seu salário, ou mesmo buscaria outra posição que lhe permitisse se manter na cidade, isso poderia ser algo que reduzisse seu nível de realização profissional e de carreira, limitando suas oportunidades de emprego e futuro profissional. Já no aspecto pessoal, ele se manteria em uma cidade mais pacata, conhecida por sua qualidade de vida e menor custo para se viver, continuaria em sua rotina próxima de trabalho diário com sua esposa e permaneceria perto de sua família e da família de sua esposa, algo que poderia manter suas expectativas pessoais realizadas. Além disso, em um olhar projetivo, poderia proporcionar maior tranquilidade aos seus futuros filhos.

Questão 3 – Como a vivência de Felipe em João Pessoa e suas expectativas em relação a São Paulo impactam na sua vida profissional e pessoal?

Durante todo o caso, nota-se como há um apego de Felipe a viver em João Pessoa, que foi a cidade em que ele criou novos vínculos como amizades e um relacionamento. A família da esposa de Felipe o abraçou também como filho, o que fez com que o sentimento de pertencimento à cidade fosse aumentado. Paralelo a isso, há aspectos em João Pessoa que remetem a uma qualidade de vida na percepção do protagonista, tais como: custos para viver na cidade, possibilidade de deslocamento rápido, a disponibilidade do mar a uma curta distância, assim como a proximidade com Recife que é onde sua família reside.

Já São Paulo, uma cidade cosmopolita, oferece oportunidades na ótica profissional que pode ir até além da consolidação e ascensão de Felipe à empresa, visto que outras tantas empresas também atuam lá e ele poderia fortalecer sua rede de contatos para um novo emprego no futuro. Outros aspectos também são apontados, como: a possibilidade de vivência cultural múltipla seja em museus, parques, livrarias, dentre outras oportunidades que São Paulo traz; a experiência de vivenciar shows internacionais e nacionais há uma curta distância e a possibilidade de ter acesso a uma infinidade de opções que a cidade proporciona.

Questão 4 – Estando no lugar de Felipe, qual decisão você tomaria? Quais as consequências práticas da sua decisão para o futuro?

Essa é uma decisão guiada por aspectos pessoais, mas é importante que o aluno tenha noção dos impactos da decisão que ele toma em relação à conformidade com as âncoras de carreira de Felipe ou dele próprio, caso seja o questionamento adotado pelo professor (“como você tomaria essa decisão considerando seu contexto e sendo você no lugar de Felipe?”), para que haja coerência na decisão.

Além disso, é importante que o aluno levante aspectos objetivos e subjetivos como insumos para tomada de decisão, não apenas a narrativa de Felipe, mas também há a possibilidade de quantificar a diferença de custo de vida, o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas pessoais que a família teria, estando em João Pessoa ou em São Paulo, comparativamente, com base em uma pesquisa mais detalhada que pode ser feita individualmente ou em grupo.

SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA

DANTE, F. S.; ARROYO, R. F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **Recape**. v.2, n.2, 2019, p.512-528.

OLIVEIRA, S. R.; FERREIRA, B. C. Q. Âncoras de Carreira dos estudantes de Administração: um estudo numa IES do Rio de Janeiro. **DESENVOLVE**. v.2, n.1, 2013, p.59-72.

RODRÍGUEZ, M. C.; DABOS, G. E. Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 25, v.1, 2017, p. 219-242.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade Profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, A. B.; ROSSETTO, C. R. Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: uma Abordagem Complexa e Multidimensional. **RAC**, v. 14, n. 1, 2010, p. 40-60.

SILVA, A. B.; BANDEIRA DE MELLO, R. **Aprendendo em ação**: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem. 1 ed. Editora UFPB: João Pessoa, 2021.

VISENTINI, A. P.; MULLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. Ressignificando o Inesperado: Choques de Carreira nas Trajetórias de Mulheres Executivas. **Brazilian Business Review**, v. 20, n. 5, 2023, p. 500-517.

SOUZA, A. C. M. B. M.; SÁ, R. G. Q.; LEMOS, A. H. C. Em busca do equilíbrio: o debate atual sobre o conflito trabalho-família nos periódicos científicos brasileiros. **Revista Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, 2019, p. 89-113.

ⁱ <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/velho-normal-por-que-empresas-estao-voltando-ao-modelo-presencial-de-trabalho/> acesso em: 18 de maio de 2024 às 15:00

ⁱⁱ Acesso em 15 de julho de 2024 às 16:00

ⁱⁱⁱ Acesso em 15 de julho de 2024 às 15:55

^{iv} Inventário realizado no portal do Núcleo de Aprendizagem e Conhecimento (NAC), pelo site <https://www.saad.net.br/ancoras%20de%20carreira/ancora.html>