

João Pessoa ou São Paulo? O dilema de carreira de Felipe

João Pessoa or São Paulo? Felipe's career Dilemma

Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo¹

Heudja Santana Varela Ribeiro de Araújo¹

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo¹

Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho¹

¹Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), João Pessoa, Paraíba, Brasil.



Resumo

Objetivo: Analisar o dilema de carreira do protagonista Felipe, confrontado com a escolha entre permanecer em João Pessoa-PB ou mudar-se para São Paulo-SP em um contexto pós-pandemia, incentivando a tomada de decisão baseada nos impactos profissionais e pessoais.

Método/abordagem: Caso para ensino inspirado em uma experiência real, desenvolvido a partir de entrevistas e levantamento de dados secundários. A narrativa descreve a trajetória de ascensão de Felipe e a pressão corporativa pela transição do modelo híbrido para o presencial na capital paulista.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O trabalho fornece subsídios práticos para o ensino de Administração (graduação e pós-graduação), conectando os alunos a conceitos de gestão e âncoras de carreira, carreiras sustentáveis e o equilíbrio entre vida, família e trabalho.

Originalidade/relevância: Aborda a tensão contemporânea entre a flexibilidade geográfica e as exigências presenciais das organizações em grandes centros, relacionando a literatura de carreiras à influência dos territórios e cidades nas decisões individuais.

Palavras-chave: decisões de carreira, âncoras de carreira, equilíbrio vida-trabalho, caso para ensino.

Abstract

Purpose: To analyze the career dilemma of the protagonist Felipe, faced with the choice between staying in João Pessoa, PB, or moving to São Paulo, SP, in a post-pandemic context, encouraging decision-making based on professional and personal impacts.

Method/approach: Teaching case inspired by a real experience, developed through interviews and secondary data collection. The narrative describes Felipe's career progression and the corporate pressure to shift from a hybrid model to in-person work in São Paulo's capital.

Research, Practical & Social implications: The study provides practical insights for teaching in Business Administration (undergraduate and graduate levels), connecting students to concepts of management and career anchors, sustainable careers, and the balance between life, family, and work.

Originality/value: It addresses the contemporary tension between geographical flexibility and the in-person demands of organizations in large urban centers, linking career literature to the influence of territories and cities on individual decisions.

Keywords: career decisions, career anchors, work-life balance, teaching case.

1. O dilema está no ar

Felipe começava seu dia seguindo sua rotina habitual: uma pedalada pela orla da praia. Naquele dia, optou pelo mesmo trajeto da ida, atravessando a elegante e tradicional Avenida Ruy Carneiro, uma das avenidas mais renomadas de João Pessoa, na Paraíba.

Ao chegar em casa, tomou banho revigorante, tomou café da manhã ao lado de sua esposa e disse a ela:

Felipe sorriu e comentou:

- Hora de começar o dia, não é?

Lúcia brincou:

- Achei que já tinha começado com a corrida na praia!

Os dois riram e se dirigiram ao 'escritório', um quarto adaptado onde costumavam trabalhar juntos.

Ao ligar o computador, uma notificação chamou sua atenção: uma mensagem de seu chefe no aplicativo de comunicação da empresa:

- **Fernando (chefe):** Felipe, precisamos conversar sobre sua mudança definitiva para São Paulo. Acho que chegou a hora.

Um frio percorrendo a espinha de Felipe. Ele vinha adiando esse momento há tempos, torcendo para que a decisão nunca precisasse ser tomada. Mas agora, parecia inevitável. Como encarar esse desafio?

2. Por onde passou Felipe?

Felipe Marinho veio de uma família de classe média da cidade de Recife, em Pernambuco. Grande parte de sua vida foi vivida sob os cuidados de sua mãe e de sua avó. Na cidade natal, concluiu o ensino médio em uma escola técnica e, durante esse período, alimentava o sonho de seguir a carreira de Engenharia Civil.

Para ele, Recife era uma cidade vibrante, repleta de alegria, com a energia do carnaval e ritmo contagiante do frevo. Todos os anos, quando visitava o Recife Antigo para a abertura do carnaval de rua, não podia deixar de ouvir o clássico 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 retorno à sua cidade natal, já que, ao concluir o Ensino Médio e prestar vestibular, Felipe decidiu morar em João Pessoa, na

Paraíba, uma cidade próxima, para cursar Engenharia de Materiais, uma segunda opção de curso que estava em sua mente há um certo tempo.

‘João Pessoa’, 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 sobressaía 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 Renata Arruda interpretado pelo Mestre Fuba (cantor paraibano e responsável pelo Bloco das Muriçocas do Miramar, um bloco carnavalesco tradicional da cidade) em homenagem a João Pessoa:

“O calor do verão
chegou pra te abraçar
essa alegria é beira de mar”¹

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. Casava-se 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 na Confederação Brasileira de Empresas Juniores (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 o que moldou ‘seu olhar’ para foco em objetivos.

¹ Canção Porta do Sol, da artista Renata Arruda, lançada em 1996 no álbum Renata Arruda.

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

A empresa começou pequena e Felipe, recém-saído de sua experiência no MEJ, viu nela um enxergou nela uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, especialmente porque o ambiente favorecia inovações e um crescimento rápido no mercado. Essa combinação se revelou ideal: uma empresa pequena com potencial de expansão e um jovem, com formação recente, mas com conhecimentos relativos e um forte desejo de crescimento profissional. O contexto da época, marcado pela Pandemia de Covid-19, impôs transformações significativas nos negócios, e foi exatamente isso que ocorreu com a empresa. A operação se adaptou ao formato remoto, uma mudança que, inicialmente, funcionou bem.

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: em menos de um ano, Felipe, conseguiu ocupar um cargo de liderança na empresa, assumindo a supervisão de Processos Digitais e liderando diretamente uma pessoa. Nesse momento, ele precisou lidar com outras questões advindas do cargo de gestão: conquistar o respeito da equipe.

Com o tempo, a sua equipe aumentou para cinco pessoas, e, com isso, ele pôde ir amadurecendo sua função de liderança, sempre preocupado com seu desempenho e com a gestão da equipe, além de todas as demandas que envolvem esse tipo de cargo. Essa era uma ambição de Felipe: conseguir crescer na organização e ocupar um cargo de destaque nela. Entretanto, havia um entrave para sua manutenção e de crescimento: o fato dele ser o único que ocupava um cargo de liderança e não residia na cidade de São Paulo.

E essa distância física da sede da empresa cobrava um preço: a necessidade de 'supercompensação'. Felipe vivia com uma constante ansiedade de fundo, o medo de que, por não estar presente nos corredores, seu trabalho fosse invisibilizado. Isso criou nele um hábito de hiperconectividade. O notebook, que ficava no quarto de hóspedes, parecia atraí-lo a qualquer hora do dia.

Não eram raras as vezes em que, para demonstrar comprometimento, Felipe respondia e-mails às 22h ou agendava reuniões virtuais em horários de almoço, ignorando suas próprias pausas. A gestão de sua equipe, feita exclusivamente por telas, exigia o dobro de esforço comunicativo. A flexibilidade, que parecia uma bênção, muitas vezes se transformava em uma jornada de trabalho sem fim, onde as fronteiras entre o 'Felipe gestor' e o 'Felipe pessoa' se dissolviam dentro da própria casa.

Indo morar em São Paulo ele sabia que nem suas funções nem seu ritmo de trabalho não iria mudar, mas apenas o fato de estar junto ao resto da equipe, poderia reduzir seu esforço de mostrar produtividade e as interações seriam mais fluidas, tanto com subordinados quanto com seus chefes.

4. Vivendo São Paulo

Frente ao arrefecimento da Pandemia e a tendência da volta ao formato presencial², 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 foi a 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,

²<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

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



Fonte: <https://www.d-signi.com.br/6b7634deb36a321d>.³

No dia seguinte, Felipe aproveitou para fazer uma corrida no Parque 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 uma cidade envolta por prédios cinzas e de uma frieza marcante. Estar ali despertava a sensação de que a cidade estava viva, que a natureza, mesmo em meio ao espaço urbano 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 em participar de eventos de grandes artistas, ao andar no metrô viu posters de artistas nacionais e internacionais. Neste dia, ele foi assistir a um show de Caetano Veloso. Uma das músicas lhe remeteu muito a sua experiência dos últimos dias:

³ Acesso em 18 de maio de 2024 às 15h e 20min

"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"⁴

Tal qual Caetano, Felipe era um nordestino perdido pelas ruas de São Paulo, cidade que trazia um sentimento agri-doce, primeiro de estranhamento, mas não podia negar que, por todos os lugares, sentia-se um ar cosmopolita, que ele nunca tinha vivenciado antes. E, depois destas experiências, passou a considerar morar em São Paulo uma opção para seu futuro. Entretanto, nem tudo foi positivo durante sua estadia. Na manhã seguinte ao show, Felipe tinha uma reunião presencial na sede da empresa às 9h. Ele saiu do hotel com antecedência, mas não contava com o pesado trânsito da cidade. O trajeto de 8km, que em João Pessoa ele faria em 15 minutos, levou quase uma hora e meia dentro de um carro de aplicativo, sob um som ensurdecedor de buzinas e motos cruzando os corredores. O motorista comentou:

- E olha que hoje está tranquilo, viu? — o motorista comentou.

Felipe chegou suando frio, estressado e atrasado. Além disso, na hora do almoço, ao sair com os colegas para um restaurante próximo, o valor da conta o assustou. Um prato executivo simples custava quase o triplo do que ele pagava em seus restaurantes favoritos à beira-mar no Nordeste.

À noite, caminhando de volta para o hotel, a sensação de segurança que sentiu no Ibirapuera se desfez; as ruas estavam desertas, com pouca iluminação em alguns trechos e um clima de tensão que o fez apertar o passo e segurar firme o celular no bolso, lembrando-se das recomendações de segurança que os próprios colegas lhe deram: '

- Não dê bobeira com eletrônicos na rua.

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 pôr-do-sol da Praia do Jacaré, em uma cidade vizinha a João Pessoa.

⁴ Canção São Paulo do artista Caetano Veloso, lançada em 1978 no álbum Muito - Dentro da Estrela Azulada.

O pedido foi feito ao som do clássico Bolero de Ravel, tocado por Jurandy do Sax, uma figura quase mítica da cultura paraibana.

Figura 2

Vista do Por do Sol do Jacaré (Cabedelo/PB)



Fonte: <https://guia.melhoresdestinos.com.br/por-do-sol-na-praia-do-jacare-109-2235-1.html>⁵

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.

Entretanto, essa tranquilidade era relativa. A proximidade física do trabalho invadia a intimidade do casal. Em uma sexta-feira à noite, planejada para ser uma 'noite de vinhos' romântica, o celular de Felipe não parava de vibrar com demandas urgentes de final de semana vindas São Paulo, onde o ritmo era frenético. Felipe passou as duas primeiras horas da noite respondendo mensagens, com o corpo na sala, mas a mente no trabalho.

⁵ Acesso em 17 de maio de 2024.

Lúcia, que valorizava o tempo de qualidade, não escondeu sua frustração. O jantar, que deveria ser leve, foi marcado por um silêncio tenso, quebrado apenas pelo som das notificações do aparelho. Dias depois, sua noiva lhe chamou para conversar:

- **Lúcia:** Amor, às vezes não consigo diferenciar nossa casa de um escritório da empresa. Temos tudo o que precisamos aqui: amigos, família... mas sinto que sua cabeça está sempre lá em São Paulo. Será que essa mistura de casa e trabalho está mesmo funcionando ou estamos apenas nos enganando?

Felipe refletiu silenciosamente se aquele modelo de trabalho não estava afetando sua qualidade de vida em família.

Apesar desses momentos de tensão, seu relacionamento 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 choro 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 — disse, sorrindo.

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

6. João Pessoa e São Paulo colocadas na balança

Voltando da lua de mel, Felipe estava realizado. Durante a viagem pela cidade de Orlando nos Estados Unidos, notou a vida privilegiada que tinha de estar em uma cidade pequena, ao mesmo tempo que sentia falta dos privilégios da grande metrópole. Durante a 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 — refletiu ela.
- **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 uma cidade muito boa, 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, mas e o seu trabalho?
- **Lúcia:** Eu trabalho com consultorias de RH, meu amor, por mais que tenha clientes em João Pessoa, que lugar seria melhor para captá-los do que São Paulo, o centro empresarial do Brasil?

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 e os dados que coletou das duas cidades lhe fizeram refletir. Ao levantar os valores de aluguel em São Paulo, percebeu que, para morar em um bairro seguro e próximo à empresa — evitando as horas intermináveis de trânsito que vivenciou —, teria que pagar muito mais que o valor que pagava atualmente. A pedalada na orla seria substituída pela academia do prédio ou pela disputa de espaço nas ciclovias lotadas aos domingos.

Por outro lado, Felipe olhava para o mercado local em João Pessoa e sentia um aperto no peito. A cidade era um bom lugar para viver, mas tinha um mercado de trabalho limitado. Ele sabia que, permanecendo ali, dificilmente encontraria outra empresa com a mesma cultura inovadora, a mesma velocidade de aprendizado e, principalmente, o mesmo patamar de remuneração da *startup* paulista.

Ele pensou em apresentar sua pesquisa a Lúcia, para que considerassem juntos os desafios relacionados às finanças do casal para a possível mudança. Entretanto, ele lembrou que uma das promessas de seu chefe era de que seu salário seria substancialmente aumentado se ele fosse viver lá. Ele havia pedido a Felipe que propusesse um valor que considerasse justo, já que não havia recebido tantos aumentos salariais ao longo de sua estadia na empresa.

Mas esses eram apenas os dilemas objetivos: sua esposa conseguiria consolidar sua carreira em São Paulo da mesma forma que já havia feito em João Pessoa? Seus futuros filhos teriam uma infância feliz e divertida em qualquer uma das cidades? Eles teriam uma educação de qualidade, que os formassem para um mercado cada vez mais competitivo? Como a distância da família afetaria os dois? Qual nível de 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 salários compatíveis com o de sua empresa atual. Era uma opção também: migrar para outra empresa.

Seus amigos de faculdade que ficaram na região ganhavam bem menos do que ele e reclamavam da falta de desafios. Em meio a um churrasco, teve uma conversa com Márcio, amigo que morava e trabalhava em João Pessoa com gestão de projetos em uma empresa local. Felipe abriu seu dilema a ele e ouviu:

- Márcio: Cara, até hoje me arrependo de não ter seguido com a proposta que recebi naquela grande empresa em que passei no programa trainee. A proposta

era muito boa, mas fiquei muito apegado à família, aos amigos, à vida boa aqui na 'praia', Hoje acredito que faria diferente, conseguiria ter atingido mais rapidamente meus resultados.

- Felipe: Sério?
- Márcio: Sim...

Dias depois, ele teve a oportunidade de consultar um colega de trabalho, gerente de outra área de sua empresa, Cleiton, que mora em São Paulo e trabalha na sede da empresa:

- Cleiton: Felipe, a gente já trabalha há um bom tempo juntos, eu acho que sabemos quais os nossos desafios aqui na empresa, não é? Quando você perguntou minha opinião sobre mudar para cá, eu fiquei muito reflexivo. Especialmente porque hoje penso que minha qualidade de vida aqui em São Paulo, da minha mulher, dos meus filhos, é muito diferente do que seria numa cidade menor.
- Felipe: Como assim?
- Cleiton: Olha, por mais que tenhamos ótimas escolas, muitas oportunidades de emprego, uma cidade rica, que nunca dorme, cheia de coisas para fazer, sinto que falta tranquilidade. Eu acho que é como dizem "você mora onde eu passo férias" — riu, citando uma frase comumente usada nas redes sociais.

Felipe sentiu que essas conversas lhe ajudaram, mas compreendeu que parecia não haver uma decisão certa e outra errada, nesse caso, mas que precisava ponderar esse dilema com cuidado.

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 voltar ao cargo de analista sênior, sofrendo 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. Afinal, qual seria o destino pessoal e profissional de Felipe: João Pessoa ou São Paulo?

Tabela 1

Dados pesquisados por Felipe sobre as duas cidades

Custo de Vida		
Indicador	São Paulo	João Pessoa
<i>Preço médio do aluguel (60m²)</i>	R\$ 3.455,40	R\$ 2.487,00
<i>Preço médio da cesta básica</i>	R\$ 841,23	R\$ 597,66
<i>Tarifa do transporte público (ônibus)</i>	R\$ 5,00	R\$ 5,20
Economia		
<i>PIB Municipal</i>	R\$ 828.980.607.731,00	R\$ 22.244.284.131,00
<i>PIB per capita</i>	R\$ 66.872,84	26.936,78
<i>Percentual da população ocupada em empregos formais</i>	58,61%	44,53%
<i>Salário médio mensal dos trabalhadores</i>	4,1 salários mínimos	2,7 salários mínimos
Qualidade de vida		
<i>IDH</i>	0,805	0,763

Fonte: IBGE (2022), FIPE (2024), Jornal de Brasília (2025) e CONAB e DIEESE (2025)

Notas de Ensino

1. Objetivos educacionais

O caso busca promover a reflexão sobre uma tomada de decisão de carreira e sobre 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 aplicadas nos discentes:

- a) **Pensamento crítico e análise holística:** Desenvolver a capacidade de analisar a situação de forma crítica e abrangente, articulando reflexões e argumentos sobre as implicações das escolhas na vida profissional e pessoal de Felipe.
- b) **Integração teoria-prática:** Aplicar conceitos e teorias da disciplina ou da atividade formativa para resolver um problema do mundo real.
- c) **Comunicação:** Articular ideias de forma clara e estruturada para defender argumentos de maneira coerente, individualmente ou em grupo.
- d) **Tomada de decisão embasada e empática:** Experimentar o processo de decisão pessoal diante de dilemas complexos, olhando tanto para sua própria vida, quanto olhar para o contexto de outra pessoa de maneira empática, considerando dados objetivos levantados, para balizar a decisão.

2. Público-Alvo

O caso pode ser aplicado no contexto da graduação focando em disciplinas voltadas ao Planejamento de Carreira ou que abordem carreira, carreiras sustentáveis 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 de tomada de decisão, com adaptações pontuais para aprimorar a narrativa. Os nomes dos personagens foram alterados para preservar identidades. Os autores entrevistaram o protagonista para caracterizar sua trajetória e dilema, com base em um roteiro semiestruturado. A entrevista durou 46 minutos e foi realizada por meio de videochamada no *Google Meets*, foi transcrita em texto por meio do software *TurboScribe*, relida e corrigida pelos autores. Informações adicionais sobre as cidades envolvidas no caso e o contexto temporal pontuado foram incluídas a partir de acesso a notícias, fotos e músicas obtidas em meios digitais e referenciados neste trabalho, em notas de rodapé na seção do caso.

4. Questões para análise

De antemão às questões, o(a) docente responsável pode definir como direcionará a reflexão da turma: se tentará criar uma análise com base na visão de Felipe apresentada no caso ou se tentará dar uma tônica com base na percepção pessoal do aluno, visando a fazê-lo tomar uma decisão aplicável à sua vida. Destarte, propõe-se as seguintes questões (e suas propostas de solução se encontram na seção 8 - Sugestões de análise do caso):

- 1) Caracterize as âncoras de carreira que se evidenciam 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) Analise os dados das duas cidades pesquisados por Felipe (na tabela 1) e, se julgar necessário, complemente-os, interpretando pontos positivos e negativos de cada cidade e explique como esses aspectos devem ser considerados na decisão de Felipe.
- 4) Se você fosse Felipe, considerando o contexto dele apresentado no caso, qual decisão você tomaria? E quais os impactos dessa decisão na vida pessoal e profissional de Felipe? O caminho adotado é capaz de gerar uma carreira sustentável a longo prazo?
- 5) Por fim, se você estivesse frente a um dilema como esse em sua carreira, qual seria sua decisão? O que você consideraria para tomar essa decisão? (Neste momento, não se está falando de Felipe, mas do aluno).

5. Proposta de plano de aula

Antes da aplicação, o(a) docente explicará o método do caso e sua importância no ensino-aprendizagem, facilitando a adesão dos alunos. Após essa introdução, o caso deve ser disponibilizado com pelo menos uma semana de antecedência para leitura e resposta às perguntas propostas. A seleção e ordem das questões ficam a critério do(a) docente. O processo, baseado em Silva e Bandeira-de-Melo (2021), pode durar duas ou quatro horas-aula, seguindo as orientações:

a) Duas horas-aula: seguindo esta opção, o(a) docente trabalhará a discussão das questões, já respondidas previamente num grande grupo e mediará o processo. Após a discussão das questões, o(a) professor(a) encaminhará a turma para o debate sobre o dilema e encerrará a atividade. É importante que sejam coletadas respostas individuais, para auxiliar na avaliação do(a) docente.

b) Quatro horas-aula: neste caso, recomenda-se formação de grupos aleatórios para que as questões sejam discutidas. Em grupo, eles irão debater coletivamente cada questão e criar respostas que tragam a reflexão a nível grupal. É importante que seja elaborado um relatório de respostas do grupo para avaliação. Posteriormente, a discussão ocorrerá no grande grupo e, nesse momento, o(a) professor(a) assumirá a mediação da discussão e passa a debater cada questão até chegar ao dilema, encerrando o caso.

O(A) docente exercerá a função de facilitador, mediando o debate entre os alunos. Frisa-se que, na utilização de casos para ensino, não se busca uma resposta “correta”, mas a reflexão por parte dos alunos e os argumentos utilizados para a tomada de decisão.

Algumas outras estratégias podem ser utilizadas pelo(a) docente:

- (i) No intuito de facilitar a avaliação, sugere-se que o(a) professor(a) colete as respostas individuais e coletivas (quando houver);
- (ii) Se o aluno não respondeu previamente às questões, não deve participar do debate, pois não realizou as reflexões iniciais. A solução é o(a) professor(a) solicitar a resposta individual em sala, avaliando apenas as respostas ao caso, sem pontuação na participação ou no relatório de grupo (se houver).
- (iii) A condução do caso deve seguir um fio norteador: a primeira pergunta deve ser de cunho mais genérico que abarque questões mais subjetivas como: “quais pontos foram mais difíceis para pensar a situação vivenciada por ele?”.

5.1 Sugestão da Rubrica de Avaliação

Uma rubrica de avaliação auxilia o(a) docente na identificação de aspectos-chave das respostas e na análise da participação dos alunos. Esse instrumento facilita a avaliação em metodologias dinâmicas, exigindo rápida compreensão dos pontos debatidos, especialmente em grandes grupos. Recomenda-se uma rubrica que aborde análise do contexto, tomada de decisão, perspectiva estratégica e holística, e comunicação. A avaliação pode seguir os critérios (i) não satisfatório, (ii) parcialmente satisfatório e (iii) satisfatório, conforme indicado no quadro 1:

Quadro 1

Rubrica de avaliação para o caso

Critérios de Avaliação	Não satisfatório	Parcialmente satisfatório	Satisfatório (Nível Esperado)
1. Diagnóstico e Análise de Contexto <i>(Capacidade de leitura do cenário e identificação das variáveis-chave)</i>	O aluno foca apenas em aspectos superficiais (ex: "praia vs. trânsito") e ignora dados importantes do texto (como a questão salarial ou a tensão conjugal). Não percebe a complexidade do dilema.	O aluno identifica as variáveis principais das duas cidades e o dilema profissional, mas não aprofunda nas questões sutis (como o isolamento do home office ou o custo de vida real). Faz uma leitura correta, porém literal.	O aluno mapeia o cenário de forma sistêmica, identificando os <i>trade-offs</i> (perdas e ganhos) de ambas as opções. Percebe as nuances, como a pressão da "invisibilidade" no trabalho remoto e os impactos financeiros reais de SP.

2. Proposta da tomada de decisão <i>(Coerência, lógica e alinhamento com o perfil do protagonista)</i>	A decisão é baseada apenas em "achismo" ou preferência pessoal do aluno, ignorando o perfil de Felipe. A solução é simplista (ex: "é só ele ir e pronto") e não aborda os riscos.	A decisão tem lógica, mas falta profundidade na justificativa. O aluno propõe uma solução viável, mas não discute como mitigar os riscos dessa escolha (ex: decide por SP, mas não diz como lidar com o custo de vida).	A decisão é robusta e coerente com as âncoras identificadas. O aluno propõe um plano de ação (ex: "Felipe deve ir para SP, mas negociar home office 2x na semana") e demonstra empatia com a situação familiar e profissional do personagem.
3. Perspectiva estratégica/holística <i>(Aplicação de Âncoras de Carreira, Equilíbrio e Fronteiras)</i>	Não utiliza os conceitos teóricos das Notas de Ensino. A argumentação é puramente opinativa e não considera as consequências de longo prazo para a carreira sustentável.	Menciona as teorias (ex: cita que Felipe tem âncora de Estilo de Vida), mas não as conecta profundamente com a solução. A análise de equilíbrio vida-trabalho é feita, mas de forma genérica.	Aplica corretamente as teorias para embasar a decisão (ex: "Devido à âncora de Estilo de Vida, a mudança gera conflito..."). Identifica as tensões de fronteira (trabalho invadindo a casa) e discute a sustentabilidade da carreira a longo prazo.

4. Apresentação e Comunicação <i>(Clareza, síntese e poder de persuasão)</i>	Argumentos desconexos, difíceis de entender ou com erros graves de estrutura. Falta de clareza na defesa do ponto de vista.	Argumentação compreensível, mas com algumas falhas de encadeamento lógico. O aluno expõe a ideia, mas não consegue ser totalmente persuasivo.	Comunicação clara, fluida e articulada. Os argumentos seguem uma linha lógica (Premissa -> Evidência -> Conclusão), facilitando a compreensão da turma e do docente.
--	---	---	--

Fonte: elaboração própria.

6. Guia teórico para uso do caso

6.1 Carreira e Âncoras de Carreira

Carreira, conceitualmente, pode ser compreendida como um processo estruturado que compreende todo o ciclo de vida profissional de um indivíduo considerando aspectos, como, motivações pessoais, fatores sociais e dinâmica competitiva das organizações (Leal et al., 2021). Planejar a carreira envolve a atribuição de metas e objetivos a partir de uma lógica pessoal e profissional, situadas em meio à vivência de situações no trabalho, levando em com

sideração os *feedbacks* recebidos de pessoas que ocupam esse ambiente (Rodrigues et al., 2024).

A escolha profissional configura-se como um fator determinante para o sucesso na trajetória laboral. Nesse sentido, o planejamento de carreira tem adquirido relevância nas organizações, atuando como um facilitador do desenvolvimento profissional. Sendo assim, a Administração de Carreira representa uma ferramenta essencial nesse processo, promovendo o autoconhecimento e permitindo decisões mais assertivas e alinhadas às aptidões individuais (Leal et al., 2021).

A lógica de âncoras de carreira pode não ser aplicada da mesma forma em todos os contextos culturais, visto que há vários autores que abordam a temática (Vieira et al., 2019). Ainda assim, o modelo proposto por Schein (1996) é o modelo mais utilizado dentro dessa perspectiva de características individuais em relação à carreira (Dante & Arroyo, 2017). Para os autores, o modelo serve para organizar as experiências no

âmbito profissional de um indivíduo como um norteador para que a pessoa identifique padrões de sucesso e ambições para si mesma.

As âncoras abarcam vários aspectos como talento, valores, competências e os motivos impulsionadores que balizam a tomada de decisão (Dante & Arroyo, 2017). As vivências pessoais são determinantes para a aparição de uma determinada âncora de carreira e a alteração de sua posição de importância ao longo do tempo. Há uma estrutura hierárquica que determina quais âncoras exercem mais impacto a partir das necessidades de valores (Oliveira & Ferreira, 2013).

Schein (1996) identificou 8 âncoras de carreira em seus estudos e, nessa perspectiva, a âncora predominante é a âncora “inegociável”, que norteará a tomada de decisão. Essa âncora ganha projeção a partir das experiências vivenciadas nos ambientes de trabalho e pessoal (Oliveira & Ferreira, 2013).

Expõe-se as âncoras identificadas por Schein (1996) e suas definições:

(i) **Autonomia/independência:** 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 autolibertação das restrições e constrangimentos,

(ii) **Estabilidade/segurança:** Pessoas 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.

(iii) **Competência técnica funcional:** Indivíduos que são estimulados e motivados 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.

(iv) **Competência gerencial:** Pessoas com capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e grupal e equilíbrio emocional. A âncora de carreira correspondente reflete uma preocupação central com a integração dos esforços dos outros, com foco nos resultados totais e na articulação das diferentes funções de uma organização.

(v) **Empreendedorismo/criatividade:** Indivíduos 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.

(vi) **Serviço e dedicação à causa:** Indivíduos 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.

(vii) **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.

(viii) **Estilo de vida:** Indivíduos que colocam como prioridade em suas profissões a integração do trabalho com suas necessidades individuais e familiares são enquadrados nesta âncora. A âncora de carreira correspondente reflete a preocupação de conjugar os aspectos da vida num todo integrado, de modo que nem as preocupações com a família nem as com a carreira se tornem dominantes.

6.2 Equilíbrio vida-família-trabalho e carreiras sustentáveis

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 (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. Carreiras sustentáveis a longo prazo são aquelas em se equilibram o trabalho, a vida familiar e a vida comunitária - relacionada ao trabalho voluntário e ao engajamento com um trabalho significativo (McDonald & Hite, 2018; Vos, Heijden & Akkermans, 2020; 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 influenciam 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 estão 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).

A construção da carreira envolve desafios causados por externalidades que afetam o equilíbrio vida-trabalho, como a chegada de um filho, exigindo mudanças de emprego ou cidade. Durante essa trajetória, o indivíduo interage com o contexto e deve manter o controle das decisões de carreira influenciadas por essas circunstâncias (Visentini, Muller & Scheffer, 2021).

Burke (2009) aponta que a centralidade excessiva do trabalho pode reduzir a funcionalidade familiar, afetar a saúde mental e física e diminuir a efetividade profissional. Por isso, é essencial avaliar seu impacto na vida pessoal, no bem-estar individual e nas relações familiares.

Para equilibrar trabalho e vida pessoal, algumas estratégias incluem: (i) ajustar limites físicos entre trabalho e vida pessoal, (ii) usar tecnologia para separar ou unir domínios, (iii) gerenciar a carga de trabalho, (iv) trocar de emprego, (v) estabelecer prioridades, (vi) praticar atenção plena, (vii) flexibilizar ou controlar horários e (viii) negociar com colegas e supervisores. Essas ações ajudam a minimizar consequências negativas da interação entre essas dimensões (Rodríguez & Dabos, 2016).

6.3 Escolha de cidades para trabalho e carreira

Apesar de ser um campo de estudo bastante reduzido, há trabalhos acadêmicos que consideram a decisão de 'em que cidade uma pessoa deve desenvolver sua carreira'. Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) apontaram que houve uma mudança do contrato psicológico entre indivíduos e organizações, que passou de uma lógica em que a organização era responsável por cuidar do desenvolvimento da carreira do indivíduo, de forma a prover segurança e estabilidade para uma lógica em que o indivíduo deve ser responsável pelo empreendimento de sua carreira, que deve envolver o equilíbrio entre os fatores pessoais, profissionais e familiares.

Nesse novo contrato, segundo os autores, o centro da decisão de 'onde trabalhar' deve mudar da 'empresa onde trabalhar' para o 'território onde se trabalhar'. As cidades, então, se tornam o ambiente onde as carreiras são empreendidas, e o indivíduo pode considerar aspectos tanto subjetivos (preferências pessoais e familiares) e aspectos objetivos (potencial do mercado e do mercado de trabalho) sobre essas cidades. Alguns fatores do contexto das cidades podem ser analisados para a tomada de decisão (Dickmann & Cerdin, 2014):

- **Políticos**, como a flexibilidade da legislação trabalhista e políticas (anti)discriminatórias;
- **Econômicos**, como a taxa de crescimento econômico, desemprego e nível de investimento;

- **Sócio-culturais**, como níveis de qualidade da educação, suporte e tolerância a 'estrangeiros';
- **Tecnológicos**, como o nível de investimento em segmentos específicos da economia;
- **Ecológicos e naturais**, considerando os níveis de poluição e a favorabilidade do clima para negócios.
- **Saúde**, como a qualidade e acesso a um sistema de saúde funcional (Balassiano, Ventura, Fontes Filho, 2004).

7. Experiência de aplicação do caso

O caso foi aplicado na disciplina de Planejamento de Carreira em Administração da Universidade Federal da Paraíba no ano de 2025, com bom envolvimento dos alunos, discussões intensas e perguntas consideradas úteis para debate. A reflexão decorrente da condução do momento e dos feedbacks recebidos levou à exclusão de uma questão redundante, à reformulação da questão 4 e à criação da questão 5 presentes nas questões para análise (seção 5).

8. 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 de Felipe (quadro 3). Frente à resposta de Felipe ao teste de Âncoras de Carreira (ministrado pelos pesquisadores em meio ao processo de levantamento de dados para o caso), 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

Âncoras	Evidências vistas no caso para caracterização da âncora
<i>Estilo de vida</i>	Felipe tem uma grande afeição por momentos de lazer e qualidade de vida, buscando conciliar vida pessoal e carreira. <i>Em João Pessoa</i>

	O carinho de Felipe por João Pessoa evidenciado em várias passagens que falam sobre a orla, sobre as praias; A proximidade da cidade com Recife, que era a cidade de seus familiares, o que possibilita visitas constantes; A importância dada aos seus relacionamentos pessoais presentes mais próximos dele em João Pessoa e o casamento dele que ocorreu em João Pessoa, assim como os amigos e família dela que o inseriram. <i>Em São Paulo</i> A possibilidade de <i>network</i> por ser uma cidade com uma infinidade de possibilidades para a área de Felipe. 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	Felipe busca crescimento profissional rápido, especialmente focado em ocupar posições de liderança, em que possa dar boas contribuições aos resultados da empresa em que trabalha. 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.
Segurança e Estabilidade	Em meio ao dilema de Felipe, há forte preocupação com a sua estabilidade atual e futura: 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. 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?

Fonte: elaboração própria, com base em questionário aplicado com 'Felipe' pelo site <https://www.saad.net.br/ancoras%20de%20carreira/ancora.html> (2025).

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, Felipe considera, em seu contexto profissional, a oportunidade de se manter em uma carreira ascendente, com 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 que a cidade de João Pessoa promove, 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 para São Paulo, Felipe alteraria sua trajetória profissional, com melhor remuneração, mais oportunidades de crescimento, mais *networking* e mobilidade entre empresas. No âmbito pessoal, sairia de uma cidade pacata para um ambiente agitado e cosmopolita, mudando seu perfil de lazer. A dinâmica de trabalho com sua esposa seria afetada, e ele estaria mais distante da família. 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, gerando um desequilíbrio para o lado trabalho em que o trabalho ultrapassa barreiras da vida/família (Silva & Rosseto, 2010; Souza, Sá & Lemos, 2019).

Ao decidir manter-se em João Pessoa, ele reduziria sua posição na hierarquia da empresa, com 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. No âmbito pessoal, ele se manteria em uma cidade mais pacata, conhecida por sua qualidade de vida e menor custo de vida, continuaria em sua rotina próxima de trabalho diário com sua esposa e permaneceria perto de suas famílias, algo que poderia manter suas expectativas pessoais realizadas. Além disso, projetivamente poderia proporcionar maior tranquilidade aos seus futuros filhos, gerando uma

posição em que a vida pessoal e a família tornam-se mais importantes que a dimensão trabalho (Silva & Rosseto, 2010; Souza, Sá & Lemos, 2019).

Questão 3 – Analise os dados das duas cidades pesquisados por Felipe (na tabela 1) e, se julgar necessário, complemente-os, interpretando pontos positivos e negativos de cada cidade e explique como esses aspectos devem ser considerados na decisão de Felipe.

Para tomar sua decisão, Felipe buscou informações e as sistematizou na tabela 1, incluindo aspectos como custos de moradia, de alimentação, de transporte e assim como indicadores de atividade econômica e de desenvolvimento humano das duas cidades de forma a contrapor-las.

Nota-se que São Paulo tem uma pujança econômica muito maior do que João Pessoa, assim como apresenta melhores indicadores de emprego e de desenvolvimento humano (IDH), enquanto João Pessoa apresenta um custo de vida mais baixo especialmente nos quesitos moradia e alimentação.

Por outro lado, pode-se acessar informações qualitativas, em veículos oficiais, como jornais e revistas online, em busca de opiniões e visões sobre como é a experiência de morar em cada cidade, como também acessar meios descentralizados de informação, a exemplo de depoimentos em redes sociais, como Instagram e Tik Tok, abundantemente presentes por meio de influenciadores digitais.

Os dados, como um todo, devem ser interpretados como um auxílio à decisão de Felipe, servindo como evidências que levem a sustentar a decisão de manter-se em João Pessoa ou mudar-se para São Paulo.

O aluno poderá, então, sintetizar os pontos positivos e negativos de cada cidade com base nos dados em uma tabela para apresentação.

Questão 4 – Se você fosse Felipe, considerando o contexto dele apresentado no caso, qual decisão você tomaria? E quais os impactos dessa decisão na vida pessoal e profissional de Felipe? O caminho adotado é capaz de gerar uma carreira sustentável a longo prazo?

Essa é uma decisão guiada por aspectos pessoais, mas que é balizada pelas informações do caso, pela natureza da pergunta, sendo importante que o aluno tenha noção dos impactos da decisão tomada em relação à conformidade com as âncoras de carreira de Felipe, caso seja o questionamento adotado pelo(a) professor(a) (“como você tomaria essa decisão considerando seu contexto e sendo você no lugar de Felipe?”), para que haja coerência na decisão, em uma visão empática à realidade do protagonista.

Além do mais, é importante que o aluno considere os aspectos objetivos e subjetivos como insumos para tomada de decisão, como aqueles levantados para a resposta à questão anterior.

A partir do texto de Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) e de Dickmann e Cerdin (2014) é possível realizar algumas reflexões. Primeiramente, aluno deve perceber que, na carreira moderna (Proteana), a responsabilidade pelo desenvolvimento deixa de ser da empresa e passa a ser do indivíduo, que busca no **território (a cidade)** os insumos para seu crescimento. Portanto, a decisão de Felipe não é apenas sobre a startup onde trabalha, mas sobre qual cidade oferece melhor "infraestrutura de carreira" para o seu momento de vida.

Além disso, ao analisar as duas cidades São Paulo domina nos quesitos objetivos e econômicos, volume de riquezas produzidas, PIB per capita, salários e empregos formais. Se a prioridade de Felipe for a aceleração econômica e o acesso a grandes empresas, São Paulo seria a decisão lógica. Já João Pessoa deve ser avaliada por sua capacidade de oferecer qualidade de vida e desenvolvimento de uma vida pessoal equilibrada com o trabalho. A literatura destaca que o "melhor lugar" é aquele que permite otimizar expectativas amplas, incluindo qualidade de vida, e não apenas salário.

Ressalta-se também que, até o momento da construção deste caso para ensino, Felipe não havia tomado a efetiva decisão entre as duas cidades. Essa informação pode ser dada aos alunos, para que eles compreendam que não há decisão correta a ser tomada, nem mesmo uma decisão 'intuitiva' ou lógica.

Por fim, o aluno analisará se sua decisão será capaz de desenvolver a carreira de Felipe de forma sustentável a longo prazo, equilibrando os âmbitos de trabalho, da vida familiar e da vida comunitária de Felipe. Se ele optar por uma lógica que integre vida pessoal e profissional, João Pessoa é a opção a seguir. Caso opte por dinamismo e impulso (na carreira), São Paulo é a melhor opção, mesmo com o estresse, é o local onde se há as melhores oportunidades de *network* e crescimento profissional.

Questão 5 – Por fim, se você estivesse frente a um dilema como esse em sua carreira, qual seria sua decisão? O que você consideraria para tomar essa decisão? (Neste momento, não se está falando de Felipe, mas do aluno).

Esta questão é uma variação da questão 4 acima. Nela, o aluno poderá refletir sobre sua vida frente ao dilema de Felipe, neste momento se colocando como se o dilema fosse seu, considerando suas próprias âncoras de carreira, objetivos e contextos profissional e pessoal. O aluno, neste momento, poderá expor os critérios que utilizaria para balizar sua decisão pessoal e dar depoimentos pessoais sobre dilemas semelhantes pelos quais passou.

Alguns pontos podem ser pensados a partir de Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) e de Dickmann e Cerdin (2014), como indicadores objetivos (por exemplo: atividade econômica, qualidade da educação, custo de vida)) que o aluno valoriza segundo suas prioridades pessoais e qual cidade pode oferecer esses indicadores. É

importante refletir que o processo de mudança não é algo definitivo e que a carreira de Felipe pode sofrer transformações no decorrer da sua vida e que a decisão deve respaldar esse momento em que ele está vivendo.

Por fim, o(a) professor(a) pode trazer uma reflexão que os faça pensar sobre seu futuro profissional e sobre as possibilidades de emprego e ocupação que a localidade de moradia traz, em contraponto às oportunidades presentes em outros centros econômico-financeiros próximos e conhecidos.

Referências

- Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes Filho, J. R. (2004). Carreiras e cidades: Existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 99-116.
- Burke, R. J. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care? *Journal of Business Ethics*, 84(2), 167-172.
- Dante, F. S., & Arroyo, R. F. (2017). Âncoras de carreira: Por onde caminham as gerações? *Recape*, 2(2), 512-528.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos & Companhia Nacional de Abastecimento. (2025, 9 de dezembro). *Análise mensal da cesta básica de alimentos: Todas as capitais – novembro de 2025*. DIEESE; Conab.
- Dickmann, M., & Cerdin, J.-L. (2014). Boundaryless career drivers: Exploring macro-contextual factors in location decisions. *Journal of Global Mobility*, 2(1), 26–52. <https://doi.org/10.1108/JGM-12-2012-0020>
- G1. (2025, 14 de janeiro). *São Paulo é a capital mais cara para viver de aluguel; veja o ranking e o custo médio do metro quadrado*. Globo.com.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.). *Paraíba: João Pessoa: Panorama*. Cidades@. Recuperado em 12 de dezembro de 2025, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/joao-pessoa/panorama>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.). *São Paulo: São Paulo: Panorama*. Cidades@. Recuperado em 12 de dezembro de 2025, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>
- Jornal de Brasília. (2025, 4 de fevereiro). *De R\$ 3,50 a R\$ 6,90: Quanto custa andar de ônibus nas capitais do Brasil*. <https://jornaldebrasil.com.br/noticias/brasil/de-r-350-a-r-690-quanto-custa-andar-de-onibus-nas-capitais-do-brasil/>
- Leal, M. S. F., Melo, F. J. C., Sobral, E. F. M., & Carneiro, J. S. (2021). Planejamento e âncora de carreira: Um estudo com discentes do curso de Administração da Universidade de Pernambuco - campus Salgueiro. *Research, Society and Development*, 10(2).
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349-372.

- Oliveira, S. R., & Ferreira, B. C. Q. (2013). Âncoras de carreira dos estudantes de Administração: Um estudo numa IES do Rio de Janeiro. *DESENVOLVE*, 2(1), 59-72.
- Rodrigues, H. G., Felice, C. C., & Oliveira, M. F. (2024). A contribuição das âncoras de carreira para o planejamento e o desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos de um curso de administração. *Recape - Revista de Carreiras e Pessoas*, 14(3), 508-529.
- Rodríguez, M. C., & Dabos, G. E. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 219-242.
- Schein, E. H. (1996). *Identidade profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. Nobel.
- Silva, A. B., & Bandeira de Mello, R. (2021). *Aprendendo em ação: Utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*. Editora UFPB.
- Silva, A. B., & Rossetto, C. R. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: Uma abordagem complexa e multidimensional. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 40-60.
- Souza, A. C. M. B. M., Sá, R. G. Q., & Lemos, A. H. C. (2019). Em busca do equilíbrio: O debate atual sobre o conflito trabalho-família nos periódicos científicos brasileiros. *Revista Gestão e Secretariado*, 10(3), 89-113.
- Vieira, A., Monteiro, P. R. R., Carrieri, A. P., Guerra, V. A., & Brant, L. C. (2019). Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(3), 577-589.
- Visentini, A. P., Muller, C. V., & Scheffer, A. B. (2023). Ressignificando o inesperado: Choques de carreira nas trajetórias de mulheres executivas. *Brazilian Business Review*, 20(5), 500-517.
- Vos, A., Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(1), 1-13.

Autor Isaac (oliveiraisaac123@gmail.com)* Estruturou o caso, fez a entrevista com o protagonista e desenvolveu as notas para ensino com foco nas questões e respostas.

Autor Heudja (heudjavarela6@gmail.com) Estruturou o caso, fez a entrevista com o protagonista e desenvolveu as notas para ensino com foco nos objetivos e rubrica de avaliação.

Autor Ana Lúcia (ana.kruta@academico.ufpb.br) Auxiliou na escrita e revisão do texto

Autor Ana Carolina (alalcoelho@gmail.com) Auxiliou na escrita e revisão do texto

Data de Submissão: 12/03/2025 Data de Aprovação: 14/07/2025.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2026. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do material em qualquer meio ou formato, apenas para fins não comerciais, desde que seja dada a devida atribuição ao criador. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>