ÁREA TEMÁTICA: CASO DE ENSINO
CATEGORIA: ENANGRAD Júnior

O PASSAPORTE ACADÊMICO PARA DUPLA TITULAÇÃO NO MESTRADO PROFISSIONAL: PAVIA OU ALICANTE?

RESUMO

Ana Helena, uma advogada de 32 anos especializada em direito aduaneiro, ingressa no Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMP-A) da Universidade Serra Brasil (UNSEB) e se depara com a oportunidade da dupla titulação e a decisão entre duas opções: a Universidade de Pavia, na Itália ou a Universidade de Alicante, na Espanha. Ao sondar vários colegas que já viveram essas experiências e conversar com a coordenação do curso, Ana Helena busca identificar se o intercâmbio faz sentido a sua carreira e qual destino melhor se alinha aos seus objetivos. O caso mobiliza conceitos de gestão de carreira, internacionalização e tomada de decisão.

Palavras-Chave: Dupla Titulação; Tomada de Decisão; Gestão de Carreira; Competências Interculturais;

ABSTRACT

Ana Helena, a 32-year-old lawyer specializing in customs law, is enrolling in the Professional Master's Program in Business Administration (PMP-A) at Serra Brasil University (UNSEB) and she is faced with the opportunity to earn a dual degree and the decision between two options: the University of Pavia in Italy or the University of Alicante in Spain. By consulting with several colleagues who have already had these experiences and discussing with the program coordinator, Ana Helena seeks to determine whether the exchange program makes sense for her career and which destination best aligns with her goals. The case explores concepts of career management, internationalization, and decision-making.

Keywords: Dual Degree; Decision Making; Career Management; Intercultural Competencies;

INTRODUÇÃO

O Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMP-A) é uma pós-graduação oferecida pela Universidade Serra Brasil (UNSEB) destinada a formação de profissionais e pesquisadores capazes de atuar em suas áreas por meio do desenvolvimento de uma visão global e do domínio de ferramentas analíticas, tanto em perspectiva empírica quanto teórica.

Entre os diferenciais do programa, destaca-se a possibilidade de dupla titulação, oferecida aos alunos pela coordenação desde o início do curso. Neste cenário, a UNSEB apresenta parcerias estratégicas com duas universidades localizadas na Europa: Alicante, na Espanha e Pavia, na Itália. Além da relevância do título internacional, a qualificação busca proporcionar aos estudantes uma experiência transformadora por meio da imersão em uma cultura diferente e da convivência com pessoas de diversas partes do mundo.

Para vivenciar essa experiência, no entanto, é preciso ir além do planejamento logístico. Para a advogada Ana Helena, o mestrado representa um

momento de transição e a busca por novos significados profissionais. Ela se vê diante de um dilema complexo de autogerenciamento de carreira: vale a pena paralisar temporariamente a sua rotina no escritório para embarcar no intercâmbio? E, caso opte por fazê-lo, qual destino estaria mais alinhado aos seus objetivos: a imersão acadêmica da Universidade de Pavia, na Itália, ou a dinâmica executiva da Universidade de Alicante, na Espanha?

A ADVOGADA EM BUSCA DE PROPÓSITO

Ana Helena é uma advogada de 32 anos que mora em uma cidade portuária do litoral catarinense, onde atua na equipe de especialistas em direito aduaneiro no renomado escritório Martini & Associados. Este ano, ela completa dez anos de casa e essa data, além de despertar um profundo sentimento de gratidão pelo aprendizado adquirido e pelo apoio dos colegas mais experientes, também traz questionamentos sobre os próximos passos da sua carreira.

Filha do meio de uma família de professores e namorada de Leonardo, ela sempre teve convicção de que seguiria na área do Direito, pois desde pequena tinha paixão pelo mundo jurídico. Ao perceber o forte vínculo da cidade com o comércio exterior e a presença de inúmeras empresas do setor, identificou na área aduaneira amplas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Durante muitos anos, Ana Helena manteve como principal objetivo tornar-se uma referência em sua área de atuação. Para isso, dedicou-se intensamente ao trabalho, buscando constantemente ampliar sua experiência e seu repertório técnico, conquistando degrau a degrau o seu espaço dentro de um dos escritórios mais reconhecidos da cidade.

No entanto, ao completar uma década no mesmo ambiente, a rotina estritamente técnica e as longas horas debruçada sobre processos aduaneiros começaram a pesar. Em um jantar recente com seu namorado, Leonardo, ela desabafou: *“Sinto que cheguei ao ápice do que eu poderia fazer no escritório. Sou grata por tudo, mas sinto falta de um propósito maior”*. Foi essa inquietação que a motivou a ingressar no mestrado profissional. Ana Helena visualizou na pós-graduação não apenas uma especialização, mas a ponte para uma transição de carreira: ela planeja, no futuro, reduzir sua carga no escritório para tornar-se docente universitária.

Já no início das aulas, a oportunidade da dupla titulação europeia mexeu com seus planos. Ao mesmo tempo em que os olhos brilharam com a possibilidade de internacionalizar seu currículo para a docência, a realidade bateu à porta. Uma ausência prolongada poderia colocar em risco o espaço conquistado a duras penas no escritório Martini & Associados, além de testar a resiliência do seu relacionamento com Leonardo.

Em uma conversa com colegas do mestrado, ela externalizou sua angústia: *“Vale realmente a pena fazer o intercâmbio neste momento da minha vida? Como escolher entre as duas opções da universidade? E, mais do que isso, como ter coragem de me afastar do escritório ao qual dediquei todo o meu esforço sem sentir que estou jogando minha estabilidade pela janela?”*

O PESO DA ESTABILIDADE E O MEDO DA RUPTURA

Nos dias seguintes às conversas com os colegas do mestrado, Ana Helena passou a observar sua própria rotina com mais atenção. O que antes

parecia apenas cansaço passou a ganhar novos contornos. Ao chegar ao escritório Martini & Associados, ela ainda se sentia reconhecida pela equipe e pelos clientes, mas percebia que a sensação de pertencimento já não era a mesma. A segurança profissional construída ao longo de dez anos continuava importante, porém começava a dividir espaço com uma inquietação difícil de nomear.

Em uma manhã de segunda-feira, ao revisar um processo de importação para um cliente antigo, Ana Helena percebeu que dominava tecnicamente cada etapa daquele trabalho. Sabia quais documentos solicitar, quais riscos antecipar e quais argumentos jurídicos poderiam sustentar a defesa do cliente. Ainda assim, a previsibilidade da rotina a fez refletir: *"Será que domínio técnico é suficiente para sustentar uma carreira pelos próximos vinte anos?"*. A pergunta não era sobre abandonar o Direito Aduaneiro, mas sobre ampliar o sentido de sua atuação profissional.

O desejo de ingressar na docência não surgiu como uma ruptura impulsiva. Ao longo dos anos, Ana Helena havia percebido que gostava de explicar temas complexos aos colegas mais jovens do escritório, orientar estagiários e transformar problemas jurídicos difíceis em raciocínios compreensíveis. Em alguns momentos, sentia-se mais realizada ao ensinar alguém a entender uma operação de comércio exterior do que ao concluir um processo. O mestrado, portanto, havia despertado algo que já existia de maneira silenciosa em sua trajetória, a vontade de compartilhar conhecimento, pesquisar e contribuir para a formação de novos profissionais.

Apesar disso, o sonho da docência vinha acompanhado de diversos receios. O escritório era mais do que seu local de trabalho, era também parte de sua identidade. Ao longo de uma década, Ana Helena havia construído reputação, vínculos e uma rede de confiança. A possibilidade de se afastar por seis meses, como exigia a experiência em Pavia, parecia ameaçar não apenas sua posição formal, mas também o espaço simbólico que ocupava na equipe.

Em uma conversa reservada com um dos sócios, Ana Helena decidiu mencionar a possibilidade da dupla titulação. A reação foi cordial, mas cautelosa: *"Reconhecemos a importância da sua qualificação, mas seis meses fora exigiriam uma reorganização significativa da equipe e da carteira de clientes"*. A fala não soou como uma proibição, mas revelou que sua ausência teria consequências práticas. Pela primeira vez, Ana Helena percebeu que o apoio institucional ao seu desenvolvimento poderia coexistir com limites concretos impostos pela rotina do escritório.

A conversa com Leonardo intensificou essa reflexão. Embora ele apoiasse sua decisão, também a convidava a pensar nas consequências práticas da escolha. *"Talvez a pergunta não seja apenas qual universidade parece melhor, mas qual versão de você mesma essa experiência vai fortalecer"*, disse ele. A frase ficou ecoando. Pavia parecia conversar com a Ana Helena pesquisadora, disposta a mergulhar em uma experiência acadêmica mais longa e transformadora. Alicante, por outro lado, parecia dialogar com a Ana Helena executiva, que buscava internacionalizar seu currículo sem romper drasticamente com a carreira que já havia construído.

Essa dualidade tornou a decisão mais complexa. A escolha não era simplesmente entre Itália e Espanha, nem entre seis meses e vinte dias. Tratava-se de decidir entre dois modos diferentes de crescimento profissional. Um caminho exigia maior desprendimento, adaptação cultural e disposição para lidar

com incertezas. O outro oferecia uma alternativa mais pragmática, compatível com sua rotina atual, mas talvez menos profunda em termos de imersão acadêmica e transformação pessoal.

A cada ponderação, Ana Helena percebia que nenhuma das opções eliminava completamente suas inseguranças. Pavia oferecia profundidade, mas exigia coragem. Alicante oferecia conciliação, mas talvez preservasse demais a zona de conforto. Não participar do intercâmbio, por sua vez, também era uma escolha e, talvez a mais silenciosa delas. Permanecer no Brasil significaria manter a estabilidade, mas também poderia alimentar a sensação de que havia recusado uma oportunidade rara de transformação pessoal e profissional.

AS DUAS PORTAS PARA A EUROPA

O RELATO DE PAVIA: A MARATONA ITALIANA

Pavia, na Itália, tem cerca de 70 mil habitantes e fica localizada na região de Lombardia, a aproximadamente 30km de Milão. A cidade, que já foi a capital italiana, tem um legado histórico e, segundo o relato dos estudantes**,** une a tradição a uma vida universitária centenária e percebida por eles como acolhedora. Essa atmosfera é reforçada pelos centros de estudo, bibliotecas históricas e organizações estudantis que fazem parte da estrutura acadêmica.

O foco da experiência na Universidade de Pavia é descrito pelos egressos como acadêmico-científico, ideal para quem busca profundidade teórica. A dupla titulação italiana tem duração total de 6 meses, com início em setembro e a universidade é gratuita, então o aluno precisa se planejar apenas com os custos de vida: estadia, alimentação, passagens e demais gastos pertinentes.

Em conversa com os colegas que haviam acabado de retornar do intercâmbio, Ana Helena pôde ter uma visão prática da vivência na universidade italiana e até mesmo da vida cotidiana dos estudantes como estrangeiros. Um aluno detalhou: *“O maior choque cultural foi a burocracia e a rigidez dos processos italianos, percebidos desde a preparação dos documentos para submeter a candidatura, a obtenção do permesso di soggiorno, até os procedimentos exigidos para regularizar a moradia em Pavia, que dependem do sistema de correios físico, algo incomum para nós brasileiros, acostumados a resolver essas obrigações por meios digitais*”.

Academicamente, os intercambistas relataram que a dinâmica das aulas do mestrado italiano também era diferente da brasileira. Enquanto no Brasil as disciplinas tendem a priorizar discussões e trocas em sala de aula, na Itália o modelo é majoritariamente expositivo e tradicional, com o professor ocupando o papel central, não o de mediador, mas o de protagonista. Além das aulas serem em inglês, outro ponto de contraste é a avaliação, há apenas uma prova ao final do semestre, sem avaliações parciais, o que exige disciplina e planejamento contínuo.

Ao ouvir isso, Ana Helena refletiu sobre o impacto dessa dinâmica: afastar-se do escritório por seis meses já seria um imenso desafio, e a pressão de ter o seu desempenho acadêmico resumido a uma única avaliação final em outro idioma tornava o cenário ainda mais intimidador.

Em contrapartida, também foram identificadas semelhanças entre os dois programas. Os estudantes classificaram as disciplinas em Pavia com grau

de dificuldade similar ao do Brasil, considerando a profundidade dos conteúdos apresentados. Assim como ocorre nas universidades brasileiras, a frequência das aulas varia conforme as matérias escolhidas, podendo ocorrer pela manhã, à tarde ou até aos sábados.

O RELATO DE ALICANTE: O SPRINT ESPANHOL

Alicante, localizada no sudeste da Espanha, é uma cidade com aproximadamente 330 mil habitantes. Ela é conhecida por suas praias de areia branca, arquitetura histórica, clima mediterrâneo e, na gastronomia local, destaca-se a Paella, símbolo da culinária espanhola.

Segundo a proposta do programa, a experiência do intercâmbio na Universidade de Alicante tem foco na gestão prática. A permanência é curta, de 20 a 25 dias sempre em janeiro, estruturada, na visão dos ex-alunos, para profissionais que buscam networking e um título internacional sem se desconectar do mercado de trabalho, pois há forte conexão entre a vivência acadêmica e a visita às empresas espanholas como forma de aprendizado prático.

Os estudantes que retornaram de Alicante descreveram que, assim como na Itália, as aulas são ministradas em inglês e seguem de maneira mais explicativas e tradicionais, dirigidas pelos professores e focadas no aprendizado e não em rodadas de discussões, como é praticado no mestrado profissional brasileiro, deixando o tempo de interações entre alunos e/ou alunos e professores em segundo plano.

O que mais chamou atenção de um dos intercambistas quanto ao choque cultural foi descrito por ele como *“Os contrastes de intensidade e transparência entre os países, pois no Brasil somos conhecidos pela suavidade em nossa comunicação, já os espanhóis são mais diretos, o que pode soar agressivo para os intercambistas brasileiros”*.

Um aspecto frequentemente destacado sobre Alicante é a duração mais curta do programa. "*Eu não podia deixar meu escritório por seis meses*", justificou outra colega. Para ela, o valor da experiência esteve na imersão cultural e no título obtido. O networking também é mencionado de forma muito positiva: *"Os professores e palestrantes são acessíveis, e o uso do LinkedIn para construir conexões reais na Espanha é um diferencial."*

Quanto aos custos, diferente da Universidade de Pavia, a Universidade de Alicante cobra EUR 2.500 pelo programa, valor que já inclui as visitas técnicas. Além disso, o estudante arca separadamente com passagens, hospedagem e demais despesas pessoais ao longo do período.

Ao escutar esses relatos, Ana Helena sentiu um alívio imediato, Alicante parecia a opção perfeita para conciliar o intercâmbio e proteger seu espaço conquistado no escritório. Contudo, a reflexão logo deu lugar a uma nova angústia, se o seu objetivo central com o mestrado é realizar uma transição de carreira para se tornar pesquisadora e docente, será que um "sprint" de 20 dias, tão focado no universo executivo, lhe entregaria a profundidade acadêmica que ela almeja?

A VISÃO DA COORDENAÇÃO: O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Buscando clarear suas ideias e entender a óptica institucional, Ana Helena agendou uma conversa com a coordenação do programa. O coordenador

explicou que o PMP-A busca oferecer nichos diferentes para perfis distintos: Pavia concentra-se em desenvolver competências de pesquisa e transformação cultural, enquanto Alicante foca em competências de gestão prática e *networking* na Europa.

Ainda segundo a leitura de cenários feita pelo professor, embora Pavia seja voltada ao aluno interessado na internacionalização da pesquisa e Alicante para quem busca aplicação imediata no mercado, as duas opções não impedem o acúmulo de bagagem para a docência. Ele enfatizou que em ambos os programas os estudantes desenvolvem trabalhos com coorientadores espanhóis ou italianos de forma conjunta.

Ele destacou ainda que: *"O título internacional, acaba sendo um diferencial maior para quem pensa na carreira internacional. No entanto, um aluno que passou pelo mesmo processo sem a obtenção do título teria desenvolvido as mesmas competências interculturais"*.

Por fim, o coordenador alertou para a necessidade de planejamento financeiro: Pavia exige manutenção por um semestre inteiro, embora a universidade seja gratuita, enquanto Alicante tem custos concentrados em um período curto.

Ao sair da sala da coordenação, Ana Helena sentiu o peso da escolha aumentar. Saber que ambas as opções serviam como ponte para a docência foi um alívio, mas também tornou a decisão mais complexa. Se o lado acadêmico estaria contemplado em ambos os destinos, a escolha final recaía puramente sobre o nível de risco pessoal e financeiro que ela estava disposta a assumir. O alerta do coordenador a fez questionar: *"Até que ponto estou disposta a investir minhas reservas financeiras e pausar minha estabilidade de dez anos no escritório em nome de uma transformação cultural mais profunda na Itália? Ou seria mais prudente escolher a objetividade espanhola?".*

ENTRE PLANILHAS, RESERVAS E EXPECTATIVAS

Com o dilema cada vez mais presente, Ana Helena decidiu organizar suas ideias de maneira mais objetiva. Em uma noite, abriu uma planilha e listou os principais critérios que poderiam influenciar sua decisão, alinhamento com a docência, impacto no escritório, custo financeiro, tempo de afastamento, desenvolvimento intercultural, networking, profundidade acadêmica, segurança emocional e retorno esperado para sua carreira.

Ao preencher a primeira coluna, percebeu que Pavia se destacava pela profundidade da experiência. A permanência de seis meses permitiria uma vivência mais intensa da rotina universitária europeia, maior contato com professores e estudantes estrangeiros e uma adaptação cultural mais exigente. A experiência parecia favorecer a construção de uma identidade acadêmica mais sólida, especialmente para alguém que desejava, no futuro, atuar como docente e pesquisadora. Contudo, os custos emocionais e profissionais eram altos: afastamento prolongado, maior burocracia, adaptação a outro país e necessidade de sustentar-se financeiramente por um semestre.

Na coluna de Alicante, os pontos positivos eram diferentes. O programa era mais curto, mais compatível com sua agenda profissional e menos arriscado do ponto de vista do escritório. A proposta de visitas técnicas, networking e contato com empresas espanholas dialogava com sua experiência em comércio exterior e poderia gerar conexões úteis para sua atuação como advogada. Além disso, o curto período reduzia o impacto sobre sua vida pessoal e afetiva. Porém,

Ana Helena não conseguia ignorar que a experiência talvez não provocasse a mesma transformação que ela buscava ao ingressar no mestrado.

Para tornar a análise mais concreta, ela atribuiu pesos aos critérios. O alinhamento com a docência recebeu peso alto. O impacto no escritório também. O custo financeiro, embora importante, não era o único fator decisivo. Ao observar a planilha, Ana Helena percebeu que os critérios mais racionais não eliminavam os aspectos subjetivos da escolha. A decisão envolvia números, prazos e custos, mas também medo, identidade, pertencimento e propósito.

A partir dessa análise, ela passou a enxergar o dilema de outra forma. Se escolhesse Pavia, estaria priorizando uma transformação acadêmica e pessoal de longo prazo, mesmo diante de riscos imediatos. Se escolhesse Alicante, estaria optando por uma estratégia de menor ruptura, capaz de agregar capital internacional ao currículo sem comprometer tanto sua estabilidade profissional. Se decidisse não ir, manteria o controle sobre sua rotina atual, mas talvez adiasse indefinidamente a construção da carreira acadêmica que começava a desejar.

No dia seguinte, Ana Helena levou suas anotações para uma conversa informal com uma professora do mestrado. Ao ouvir suas dúvidas, a professora observou: "*Toda escolha de carreira envolve perdas. A questão é identificar quais perdas você está disposta a administrar e quais ganhos são realmente coerentes com a profissional que você deseja se tornar"*. A fala não trouxe uma resposta pronta, mas ajudou Ana Helena a compreender que sua decisão não deveria se basear apenas no destino mais atraente ou no caminho mais seguro. O centro da escolha estava na coerência entre seus valores, seus objetivos futuros e sua disposição para lidar com as consequências.

Ao retornar para casa, Ana Helena fechou a planilha, mas não encerrou a reflexão. Pela primeira vez, percebeu que a pergunta "Pavia ou Alicante?" talvez escondesse uma questão mais profunda: "Que tipo de carreira eu quero construir a partir daqui?". A decisão sobre a dupla titulação tornou-se, assim, um espelho de sua própria transição profissional. Mais do que escolher uma universidade, Ana Helena precisava decidir se estava pronta para assumir o protagonismo de uma nova etapa de sua trajetória.

A DECISÃO: ENTRE SEGURANÇA, PROPÓSITO E TRANSFORMAÇÃO

Naquela noite, Ana Helena não conseguiu dormir com facilidade. A planilha continuava aberta sobre a mesa, mas os números já não pareciam suficientes. Pavia representava a coragem de se afastar, mergulhar em uma experiência acadêmica mais profunda e aproximar-se da identidade de pesquisadora e docente que começava a construir. Alicante, por sua vez, oferecia uma alternativa mais segura, breve e compatível com a carreira que ela havia consolidado no escritório.

Entre as duas opções, havia também uma terceira possibilidade: não ir. Permanecer no Brasil significaria proteger sua rotina, sua estabilidade e o espaço conquistado ao longo de dez anos. Porém, essa escolha também carregava um risco silencioso: o de adiar novamente uma mudança que talvez fosse necessária.

Ao fechar o computador, Ana Helena percebeu que a decisão não seria tomada apenas com base em custos, prazos ou vantagens curriculares. O que estava em jogo era a profissional que ela desejava se tornar. A dupla titulação deixou de ser apenas uma oportunidade acadêmica e passou a representar um

divisor de águas em sua trajetória.

Diante dessa encruzilhada, uma decisão precisa ser tomada: Ana Helena deve preservar a segurança construída no escritório ou assumir os riscos de uma transformação internacional? E, caso escolha partir, qual caminho melhor expressa seus objetivos futuros: a imersão acadêmica de Pavia ou o pragmatismo executivo de Alicante?

NOTAS DE ENSINO

FONTE DOS DADOS

O caso foi elaborado com base em entrevistas realizadas com o coordenador do Programa de Mestrado Profissional (PMP-A), cujos relatos são apresentados de forma direta e indireta ao longo da narrativa. As informações foram complementadas por depoimentos de intercambistas que participaram dos programas de dupla titulação nas universidades de Pavia e Alicante, bem como por dados institucionais relativos a esses programas. Para preservar a identidade dos envolvidos e assegurar a imparcialidade do processo de avaliação, os nomes da universidade e do programa de mestrado foram substituídos por denominações fictícias. Com finalidade didática, algumas situações, personagens e diálogos foram adaptados e dramatizados, mantendo-se a verossimilhança dos acontecimentos e a coerência com os objetivos educacionais do caso.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso destina-se a estudantes de pós-graduação em Administração, Relações Internacionais e áreas correlatas, permitindo discussões aprofundadas sobre tomada de decisão, gestão de carreira, internacionalização acadêmica e desenvolvimento de competências interculturais. É adequado também para programas de formação executiva.

Pode ser utilizado nas disciplinas de Gestão de Carreira, Planejamento e Desenvolvimento Profissional, Internacionalização do Ensino Superior, Desenvolvimento de Competências Globais e Métodos de Tomada de Decisão. Ao analisar este caso, espera-se que o aluno seja capaz de, ao observar o dilema de Ana Helena, analisar a construção e o autogerenciamento da carreira sob a perspectiva da Carreira Proteana, identificando como seus valores pessoais, objetivos profissionais e busca por realização influenciam nas decisões, além de avaliar os impactos que a experiência de internacionalização acadêmica teria no desenvolvimento de competências interculturais e profissionais da protagonista, e compreender os fatores que a influenciam na tomada de decisões de carreira em contextos de transição profissional.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Questão 1: Considerando os princípios da Carreira Proteana, de que forma a decisão de Ana Helena é orientada por valores pessoais e pela construção de sua identidade profissional? Como esses fatores influenciam sua escolha?

Questão 2: De que maneira as experiências oferecidas pelas universidades de Pavia e Alicante podem contribuir para o desenvolvimento de competências interculturais e para a ampliação do capital humano de Ana Helena?

Questão 3: Quais fatores individuais, profissionais, financeiros e ambientais

devem ser considerados por Ana Helena para tomar sua decisão? Com base nesses fatores, qual alternativa você recomendaria e por quê?

SUGESTÃO DE PLANO DE ENSINO

Para aplicação deste plano de ensino considera-se que tenha havido a preparação dos alunos por meio da leitura prévia do texto.

Quadro 1 - Dinâmica: Comitê de Decisão de Carreira

Etapa	Descrição
Abertura (10-20 min)	Breve contextualização pelo professor sobre programas de dupla titulação em pós-graduações no Brasil.
Formação de Grupos (10-15 min)	A turma é dividida em grupos de 4 a 5 alunos. O professor apresenta a eles as 3 questões para discussão em sala.
Discussão dentro do Grupo (15-20 min)	O professor orienta cada grupo a escolher uma posição. Se ela deve ou não fazer o intercâmbio e em caso positivo, escolher entre Pavia ou Alicante. Para justificar a escolha, os alunos devem responder as 3 questões para discussão com base nas teorias estudadas. Neste momento a discussão será realizada dentro do próprio grupo formando as ideias.
Apresentação da Defesa (25-35 min)	Apresentação das ideias defendidas por cada grupo com as devidas justificativas. Introdução das teorias abordadas no Caso através da mediação do professor.
Aprofundamento teórico (10-15 min)	O professor sistematiza os conceitos mobilizados no debate, conectando-os à literatura e expondo as opções de Ana Helena.
Encerramento (10-15 min)	Reflexão sobre as próprias escolhas de carreira dos participantes.

Duração total sugerida: 80 a 120 minutos. O caso pode ser utilizado em sessão única ou dividido em dois encontros, com o aprofundamento teórico realizado na aula seguinte ao debate.

ANÁLISE DO CASO

Questão 1: Considerando os princípios da Carreira Proteana, de que forma a decisão de Ana Helena é orientada por valores pessoais e pela construção de sua identidade profissional? Como esses fatores influenciam sua escolha?

CARREIRA PROTEANA E AUTOGERENCIAMENTO DA CARREIRA

A Teoria da Carreira Proteana, proposta por Hall (1976, 2004), descreve a carreira como um processo gerenciado pelo próprio indivíduo, orientado por valores pessoais. Diferentemente dos modelos organizacionais tradicionais, nos quais o sucesso era medido por progressões hierárquicas predefinidas pela organização e recompensas externas, a carreira proteana valoriza a realização pessoal, o aprendizado contínuo e a coerência entre escolhas profissionais e propósito de vida. Segundo Hall (2004), duas dimensões caracterizam a carreira

proteana: o autogerenciamento da carreira e a orientação por valores.

A trajetória de Ana Helena evidencia elementos centrais desse modelo. Após dez anos no mesmo escritório e uma carreira já consolidada na advocacia, a protagonista busca novos significados profissionais, refletindo sobre alternativas que possam ampliar suas possibilidades futuras. A transição de um perfil técnico-mercadológico para uma atuação orientada à pesquisa e à docência configura o que Hall (2004) denomina aprendizagem ao longo da vida (lifelong learning) como competência metacarreira. A escolha entre as experiências internacionais oferecidas pelas universidades representa, portanto, uma decisão relacionada não apenas à qualificação acadêmica, mas também à construção de sua identidade profissional.

O professor deve guiar os alunos a perceberem que, após 10 anos no mesmo escritório, ela busca novos significados e o autogerenciamento de sua trajetória (lifelong learning). O conflito ocorre porque a opção de Pavia (imersão de 6 meses) exige uma ruptura maior, favorecendo a identidade emergente de docente/pesquisadora. Por outro lado, o medo de *"desistir de todos os anos de empenho"* reflete o peso de sua identidade profissional atual. Isso torna Alicante (20 a 25 dias) uma opção atraente para conciliar a nova busca sem abrir mão do seu status no mercado de trabalho.

Adicionalmente, Briscoe e Hall (2006) argumentam que profissionais com orientação proteana tendem a apresentar maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, desenvolvendo competências que favorecem a aprendizagem contínua e a mobilidade profissional. Dessa forma, o caso permite discutir como indivíduos assumem o protagonismo de suas carreiras em contextos marcados por incerteza e múltiplas possibilidades de desenvolvimento.

Estudos contemporâneos reforçam a atualidade desse modelo em cenários de alta complexidade e transição. Pesquisas recentes, como as desenvolvidas por Rodrigues et al. (2020) e Briscoe et al. (2021), evidenciam que a orientação para uma carreira proteana atua como um facilitador fundamental para o desenvolvimento da resiliência e adaptabilidade frente a um mercado de trabalho cada vez mais incerto.

Nesse contexto, o dilema de Ana Helena ilustra perfeitamente como os profissionais modernos precisam recalcular constantemente suas rotas, buscando não apenas o status corporativo, mas um profundo alinhamento com seus valores pessoais e bem-estar em longo prazo.

Questão 2: De que maneira as experiências oferecidas pelas universidades de Pavia e Alicante podem contribuir para o desenvolvimento de competências interculturais e para a ampliação do capital humano de Ana Helena?

INTERNACIONALIZAÇÃO ACADÊMICA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS

Knight (2004) define a internacionalização como o processo de integração de dimensões internacionais, interculturais e globais às funções de ensino, pesquisa e extensão das instituições de ensino superior. Nessa perspectiva, programas de mobilidade acadêmica e dupla titulação constituem estratégias que contribuem para a formação de profissionais capazes de atuar em ambientes multiculturais e globalizados.

Além dos conhecimentos técnicos adquiridos, experiências internacionais

favorecem o desenvolvimento de competências interculturais. Deardorff (2006) define competência intercultural como a capacidade de interagir de maneira eficaz e apropriada em contextos culturalmente diversos.

A relevância dessas experiências também pode ser compreendida à luz da Teoria do Capital Humano, proposta por Becker (1964). Segundo o autor, educação, treinamento e qualificação profissional constituem investimentos capazes de ampliar o conjunto de conhecimentos, habilidades e competências dos indivíduos, aumentando seu potencial de desenvolvimento profissional.

A atualidade da busca por essas competências é referendada por estudos recentes sobre internacionalização. Trabalhos como o de Deardorff e Jones (2022) argumentam que a competência intercultural se tornou um imperativo no ensino superior moderno não apenas para a vida acadêmica, mas como uma das habilidades gerenciais (soft skills) mais requisitadas por empresas multinacionais.

Assim, tanto a imersão profunda (Pavia) quanto a intensiva (Alicante) configuram formas modernas de acúmulo de capital humano que preparam o profissional para navegar com eficiência em redes globais. A escolha da protagonista entre fazer ou não o intercâmbio e, em caso positivo, eleger em qual das universidades (Pavia ou Alicante) pode ser interpretada como uma decisão de investimento em capital humano.

Os alunos devem utilizar a Teoria do Capital Humano (Becker, 1964) e as competências interculturais de Deardorff (2006) para destrinchar os dados do caso. O acúmulo de capital humano em Pavia se dá pela imersão em profundidade teórica, pelo convívio em um ambiente acadêmico com aulas tradicionais e pela resiliência desenvolvida ao lidar com a rígida burocracia italiana. Já em Alicante, o capital humano é ampliado pelo intenso networking, visitas práticas a empresas e visão executiva.

Quanto às competências interculturais, os alunos devem apontar que Pavia oferece um choque cultural ligado à morosidade e formalidade dos processos cotidianos, enquanto Alicante traz o desafio de lidar com a comunicação mais direta e intensa dos espanhóis, que contrasta com a suavidade brasileira. O professor deve evidenciar que ambas as opções são investimentos válidos, mas com perfis de retorno distintos.

Questão 3: Quais fatores individuais, profissionais, financeiros e ambientais devem ser considerados por Ana Helena para tomar sua decisão? Com base nesses fatores, qual alternativa você recomendaria e por quê?

TOMADA DE DECISÃO

Simon (1955) propõe o conceito de racionalidade limitada, segundo o qual os indivíduos não possuem condições de analisar todas as alternativas disponíveis nem prever integralmente suas consequências. Em vez de buscar a solução ótima, os decisores tendem a selecionar alternativas consideradas satisfatórias diante das restrições cognitivas e informacionais existentes.

Posteriormente, Kahneman e Tversky (1979) demonstraram que o processo decisório é influenciado por percepções subjetivas de risco, ganho e perda. A Teoria da Perspectiva evidencia que indivíduos frequentemente avaliam alternativas com base em interpretações psicológicas dos resultados esperados.

No caso de Ana Helena, a decisão exige a avaliação simultânea de

variáveis como custos financeiros, tempo de permanência, impacto na carreira atual, objetivos acadêmicos, desenvolvimento intercultural e perspectivas futuras de atuação profissional. A racionalidade limitada de Simon é útil para discutir porque a protagonista não encontra uma solução ótima, apenas satisfatória, dado o conjunto de restrições pessoais, financeiras e institucionais.

A análise deve começar mapeando os fatores reais consolidados que limitam a decisão de Ana Helena: Individuais/Emocionais (o medo de paralisar a carreira e as relações afetivas no Brasil); Profissionais (transição para a docência vs. manutenção do cargo no escritório); Financeiros (EUR 6.500 a 8.000 diluídos em 6 meses em Pavia vs. EUR 3.500 a 4.500 concentrados em poucos dias em Alicante); e Ambientais (foco acadêmico vs. executivo, alta vs. baixa burocracia).

Utilizando o conceito de Racionalidade Limitada (Simon, 1955), o professor deve mostrar que ela tomará uma decisão "satisfatória" baseada nessas restrições e conflitos de interesse. Pela Teoria da Perspectiva (Kahneman & Tversky, 1979), a escolha será guiada pela percepção subjetiva de ganho e perda: se ela for avessa ao risco de perder seu espaço no escritório, a recomendação lógica é Alicante; se ela estiver disposta a assumir riscos em prol de uma imersão profunda para a docência, a recomendação é Pavia.

Apêndice 1 - Comparativo dos programas de dupla titulação

Elemento	Universidade de Pavia (Itália)	Universidade de Alicante (Espanha)
Período de Início	Setembro	Janeiro
Duração	180 dias	20 - 25 dias
Foco	Acadêmico / Pesquisa	Executivo / Networking
Nível Técnico	Alto	Moderado
Custo Total Estimado (universidade + custo de vida)	EUR 6.500 - EUR 8.000	EUR 3.500 - EUR 4.500
Burocracia	Alta	Baixa
Idioma de Instrução	Inglês / Italiano	Inglês / Espanhol
Tipo de Visto	Visto de estudo (longa duração)	Visto Schengen (curta duração)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em dados da coordenação do curso PMP-A.

REFERÊNCIAS

BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 4-18, 2006.

DEARDORFF, Darla K. Identification and assessment of intercultural

competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, v. 10, n. 3, p. 241-266, 2006.

GATI, Itamar; KRAUSZ, Michael; OSIPOW, Samuel H. A taxonomy of difficulties in career decision making. *Journal of Counseling Psychology*, v. 43, n. 4, p. 510-526, 1996.

HALL, Douglas T. *Careers in organizations*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1976.

HALL, Douglas T. The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches and rationales. *Journal of Studies in International Education*, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

RODRIGUES, R.; BUTLER, P. C.; GUEST, D. Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, v. 110, p. 1-13, 2020.

BRISCOE, J. P. et al. The protean career attitude and life satisfaction: The mediating role of psychological capital. *Journal of Vocational Behavior*, v. 128, 103588, 2021.

DEARDORFF, D. K.; JONES, E. Intercultural competence as a core imperative for higher education. *Journal of Studies in International Education*, v. 26, n. 2, 2022.