

ÁREA TEMÁTICA: CASO DE ENSINO

O QUE ME MOVE? OS BASTIDORES DA ESCOLHA DE CARREIRA DE AURORA

Resumo

O caso apresenta Aurora, jovem empreendedora e estudante de Administração, que enfrenta um dilema profissional entre dedicar-se integralmente à gestão da sua empresa ou investir em sua carreira acadêmica por meio do mestrado. A narrativa, ambientada no contexto universitário, traz à tona questões reais e atuais que muitos estudantes e profissionais jovens vivenciam, como a conciliação entre múltiplas responsabilidades e a escolha entre caminhos distintos de carreira. Indicado para cursos de Administração, nas disciplinas de Gestão de Pessoas, Carreiras e Comportamento Organizacional, o caso oferece uma oportunidade de debate sobre competências gerenciais, aspectos emocionais e valores profissionais, destacando-se pelo seu enredo próximo da realidade dos estudantes, favorecendo a identificação e a reflexão crítica sobre decisões complexas no início da vida profissional.

Palavras-chave: Desenvolvimento pessoal; Liderança feminina; Equilíbrio emocional; Gestão do tempo

1. Introdução

Desde cedo, é comum ouvir perguntas sobre o que se quer ser quando crescer. Algumas pessoas demoram a responder — mesmo já crescidas. É o caso de Aurora, 27 anos, casada, sócia-administradora de uma unidade franqueada de SPA, em sociedade com o marido e o cunhado.

A ideia de empreender não era um sonho de infância, mas tampouco lhe era estranha. Curiosa e criativa, Aurora já quis ser professora, escritora, engenheira de produção e até abrir sua própria rede de lojas infantis. Ainda no colégio, vendia bijuterias que sua mãe produzia. No fim do ensino médio, entre a vocação para o magistério e o desejo de ter um negócio próprio, optou pelo curso de Direito, incentivada também pela influência de familiares servidores públicos.

Os anos passaram, e Aurora, que já foi uma estudante dedicada e curiosa, acumulou diversas experiências. Durante a graduação, destacou-se em projetos de extensão, monitorias, estágios e representações estudantis, além de dar aulas particulares, o que reforçou seu interesse pela docência. Em meio a inquietações, chegou a empreender de forma pontual ao hospedar cães com a mãe, mas optou por encerrar a atividade para concluir o curso. Após a formatura, em 2021, tentou o mestrado em Direito, mas não se identificou com a área. Sem abandonar o desejo de empreender, em 2022 investiu em uma franquia na área de bem-estar, transformando um antigo *hobby* em negócio.

É 2024. Sentada em um banco de praça próximo à sua residência, no entardecer de um dia repleto de conversas com amigos e familiares, Aurora saboreia um sorvete e observa o movimento tranquilo ao redor. O ar fresco e o céu tingido de tons alaranjados contrastam com a agitação silenciosa dos seus pensamentos.

Já foi estudante dedicada, empreendedora decidida — e agora se vê diante de uma pergunta silenciosa: será que um dia contará que também se aventurou no mundo acadêmico, com pesquisas e aulas em uma universidade? A dúvida paira com leveza, mas com força: estaria diante de um novo projeto de vida ou apenas de mais uma ideia passageira? Por ora, apenas observa o tempo passar, deixando-se levar pelas possibilidades que ainda não têm nome.

2. Autonomia com Limites: A Travessia de Aurora no Mundo dos Negócios

Entre as diversas experiências profissionais que vivenciou, empreender foi, sem dúvida, uma das mais intensas e transformadoras para Aurora. Mais do que um plano de negócios, foi um mergulho emocional e cotidiano em um projeto que exigia coragem, disciplina e entrega total. Houve entusiasmo, orgulho e uma sensação de autonomia que a motivava a seguir em frente, mesmo diante das incertezas. Mas também houve cansaço, solidão e uma constante tensão entre o desejo de fazer dar certo e os limites pessoais que surgiam no caminho. Foi nesse contexto que surgiu a oportunidade de abrir uma franquia da Belizê — uma decisão que, à época, parecia alinhar paixão e estratégia em um só movimento.

Belizê é caracterizada como uma rede de franquias de SPA que estava em grande expansão desde 2020; havia cerca de 150 unidades operando em todo Brasil. O setor de estética e bem-estar cresceu, em média, 26% ao ano desde julho de 2021, e a procura, especialmente de mulheres, por esse tipo de serviço vinha crescendo.

Para Aurora, que tinha o autocuidado como um *hobby*, abrir uma unidade fraqueada da Belizê para si fez grande sentido, pois não havia, em sua cidade, um SPA com a proposta de estrutura e atendimento igual. Depois de conversas com a franqueadora e quatro meses intensos de preparação, com investimento de cerca de R\$ 350 mil, Aurora inaugurou sua unidade em 13 de novembro de 2022, cercada por familiares e amigos próximos.

Tratava-se de uma empresa pequena. Havia os sócios-investidores (marido e cunhado), Aurora como sócia-administradora, uma gerente geral, duas esteticistas responsáveis pelo atendimento dos serviços principais (massagens) e uma esteticista podóloga, conforme organograma ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A rotina era muito intensa. O SPA funcionava das 9h às 18h e, como sócia-administradora e com uma equipe de trabalho enxuta, Aurora iniciava a rotina de trabalho expondo as estratégias de captação de clientes e de vendas para as funcionárias, seguindo o dia com negociação com os fornecedores e a franquia.

Porém, o dia de Aurora começava muito antes. Não era raro receber ligações de Bruna — uma das esteticistas, em quem confiava profundamente — já às 6h da manhã, alertando sobre imprevistos, como alagamentos causados pelas chuvas. Nessas ocasiões, Aurora ia ao local às pressas remover a água acumulada para garantir que a agenda não fosse cancelada.

Mesmo após o expediente, o trabalho continuava. Em casa, ela revisava estratégias de marketing, criava campanhas e buscava maneiras de ampliar a clientela, tudo isso visando o atingimento do ponto de equilíbrio. Com tantas demandas operacionais e estratégicas concentradas nela, o controle financeiro — também sob sua responsabilidade — acabava sendo negligenciado.

Além das tarefas administrativas, Aurora se preocupava com o clima organizacional. Deseja cultivar um ambiente de trabalho positivo e equilibrado, mas vivia dilemas constantes sobre qual distância manter das funcionárias e como lidar com os conflitos interpessoais que surgiam. Esses desafios se intensificaram com a chegada de Camila, uma nova esteticista.

A convivência entre Camila e Bruna, as duas esteticistas de maior destaque no SPA, revelou-se um ponto delicado na rotina de Aurora. Inicialmente marcadas por desentendimentos, as relações entre elas se estabilizaram até que Camila iniciou um relacionamento com Daniel, cunhado e sócio de Aurora. A partir desse envolvimento, o ambiente de trabalho se tornou mais tenso e complexo. Camila passou a questionar decisões da sócia-administradora e sugeriu, com insistência, a demissão de Bruna. Diante da pressão, Aurora se via em uma posição desconfortável, dividida entre preservar a equipe e manter a harmonia familiar e profissional. A linha entre amizade, liderança e imparcialidade tornava-se cada vez mais tênue, e a gestão de conflitos começou a afetar diretamente a operação do negócio, que ainda lutava para atingir o ponto de equilíbrio.

Em meio a esse cenário, Aurora passou a se questionar sobre os rumos que havia escolhido. O entusiasmo inicial com o empreendedorismo começava a dar lugar a uma exaustão silenciosa. Será que havia feito a escolha certa? Estaria preparada para sustentar tantas camadas de responsabilidade? A ideia de autonomia, que antes a motivava, agora se confundia com a sobrecarga de decisões difíceis e relações sensíveis. Pela primeira vez desde a inauguração do SPA, Aurora começou a se perguntar se aquele caminho era, de fato, o que queria seguir — ou se, talvez, fosse hora de considerar novos projetos e antigos sonhos que pareciam esquecidos, como é o caso de continuar os estudos em uma outra área de conhecimento.

3. Administração em Duas Frentes: Negócios, Ensino e Novas Possibilidades

Em meio aos desafios do empreendedorismo, Aurora viveu um encontro inesperado com o curso de Administração, que iniciou em agosto de 2023. Mesmo enfrentando as dificuldades e as demandas do seu negócio, Aurora sentiu o desejo de se aprofundar no mundo dos negócios, buscando conhecimento que pudesse fortalecer sua atuação como empreendedora. Frequentar as aulas presenciais trouxe uma mistura de emoções: admiração pelo trabalho dos professores, curiosidade crescente e a lembrança de cenas da infância, quando sonhava em ser professora. A cada explicação, ela sentia aquele fascínio genuíno pelo ensino e pela pesquisa, que parecia retomar seu lugar no coração, mesmo diante da rotina intensa e gratificante de sua empresa.

Os meses iniciais foram difíceis, com faturamentos baixos e muita preocupação, mas, com empenho, cursos e capacitações, a jovem empreendedora conseguiu inverter a trajetória negativa da unidade, enquanto outras franquias fechavam as portas. Amigos e familiares frequentemente elogiavam sua desenvoltura, disciplina e compromisso, reconhecendo o sucesso que construía. Aos poucos, ela se via como uma administradora competente, capaz de lidar com processos, metas, clientes e conflitos, equilibrando a liderança com sensibilidade. O crescimento consistente do faturamento e a projeção otimista para os próximos anos reforçavam

sua sensação de realização, ainda que as dúvidas sobre seu futuro profissional permanecessem, alimentando um desejo latente de explorar também o universo acadêmico.

O faturamento da sua empresa, ainda que desafiador no início, funcionou para Aurora como um combustível diário para se superar. Em janeiro de 2023, o faturamento da unidade fechou em menos de R\$ 10 mil, mas ela viu isso como um ponto de partida, não como um limite. Ao longo do ano, com dedicação e aprendizado, conseguiu quase dobrar esse valor, alcançando uma média mensal de R\$ 14.954 em 2023. Já em 2024, o crescimento se intensificou, e o faturamento médio subiu para R\$ 27.091, refletindo o esforço constante e as estratégias implementadas. Para Aurora, porém, empreender não se resumia a números: era uma experiência intensa, repleta de emoções, desafios e conquistas que iam muito além das planilhas. Esses resultados não eram apenas dados; eram a prova concreta de seu comprometimento, da sua paixão e da sua capacidade de enfrentar o cotidiano, alimentando diariamente a motivação para seguir em frente e buscar ainda mais sucesso para sua empresa.

Contudo, apesar dos bons números, Aurora sentia-se esgotada. Continuava sobrecarregada, sem encontrar soluções para os conflitos de equipe, e já não sabia se conseguiria seguir sustentando todas as frentes. Ainda assim, reconhecia sua trajetória: via no crescimento da empresa um reflexo direto de sua competência como gestora.

Em dezembro de 2024, a mesma decidiu participar da Conferência dos Franqueados da Belizê, realizada anualmente na sede da franqueadora em outro estado. A experiência foi transformadora: além de se inspirar nas palestras e nas trocas com outros empreendedores, envolveu-se em conversas marcantes que reforçaram sua postura resiliente diante dos desafios. Enquanto alguns franqueados demonstravam frustração com a falta de suporte da franqueadora, Aurora reafirmava sua convicção de que não terceirizaria nem seu sucesso nem seu fracasso, assumindo a responsabilidade integral pelo próprio negócio. Sua maturidade chamou atenção, rendendo-lhe elogios e reconhecimento de outros franqueados mais experientes. Ao fim do evento, foi convidada a integrar o Conselho de Franqueados — uma proposta promissora que simbolizava reconhecimento, prestígio e a abertura de novos caminhos no ramo do empreendedorismo, reforçando seu papel de liderança e influência dentro da rede. Mas também seria um compromisso que exigiria ainda mais de si, especialmente em relação à gestão do tempo e ao equilíbrio emocional diante de novas atribuições como participar de reuniões estratégicas com a franqueadora, representar os interesses dos franqueados, mediar conflitos regionais e contribuir com sugestões de melhorias operacionais e de *marketing* em toda a rede.

Ao mesmo tempo em que se sentiu lisonjeada com o convite e o reconhecimento recebido, algo inesperado a atravessou. Ao acessar uma rede social durante uma pausa do evento, deparou-se com uma postagem de um professor, no qual admirava, que divulgava um edital de seleção para um mestrado em Administração. Sem compreender exatamente o porquê daquele impacto, a lembrança lhe causou um incômodo profundo e silencioso. A partir daquele momento, Aurora assumiu uma postura mais introspectiva e séria durante o restante da conferência, como se algo dentro dela tivesse sido despertado — uma inquietação que parecia apontar para possibilidades que iam além do negócio que havia construído até então. Movida por essa sensação, decidiu adiar sua resposta ao convite feito pela franqueadora, permitindo-se refletir sobre os próximos passos de sua trajetória.

4. O dilema

A ideia de tentar o mestrado em Administração ganhava força. Mais do que uma ambição acadêmica, representava a chance de resgatar um antigo sonho — o de lecionar — agora renovado pela conexão genuína com a nova área. A prática da gestão havia lhe ensinado muito, mas era nas aulas da graduação que Aurora se sentia viva e intelectualmente desafiada. Ainda assim, o contexto não era simples. A mesma decidiu realizar a candidatura ao mestrado, no qual foi aprovada no processo seletivo do Programa de Pós-Graduação em Administração da mesma universidade onde estudava, após semanas intensas de dedicação à elaboração do projeto de pesquisa, prova escrita e entrevista. A aprovação, embora comemorada, trouxe consigo um dilema inevitável: seria possível conciliar o mestrado, a reta final da graduação e a gestão da Belizé, sua empresa de moda autoral? A resposta parecia cada vez mais difícil.

Nas últimas semanas, Aurora vinha acumulando sinais claros de esgotamento: noites mal dormidas, queda na imunidade, ganho de peso, ausência de lazer e um estado constante de alerta, mesmo em eventos sociais ou familiares. Vivia para atender as demandas da empresa, que crescia em faturamento, mas ainda não atingira estabilidade financeira. Não havia pro labore fixo, e as reservas de capital serviam para cobrir períodos de baixa. Em paralelo, os prazos da graduação se acumulavam, e o mestrado exigiria leituras densas, produção acadêmica e uma presença ativa em aula.

Certa noite, sentou-se para conversar com seu esposo. “Não sei se vou dar conta de tudo”, disse, sem dramatizar. “A seleção era um desafio pessoal e consegui passar, mas agora percebo o tamanho da escolha que tenho que fazer.” Ele escutou com atenção, ponderando com ela os dois caminhos. Aurora não romantizava o mestrado nem subestimava a empresa. Reconhecia a responsabilidade que tinha com os sócios, os clientes, os fornecedores. “A Belizé não é um experimento. A gente investiu dinheiro, tempo, e existe um plano de crescimento. Mas também não posso fazer isso custar minha saúde ou minha formação.” Sabia que insistir em manter tudo poderia comprometer o todo. Priorizar significava renunciar — mesmo que temporariamente — a uma das carreiras. Seguir no negócio era honrar o investimento e o compromisso firmado. Investir na formação acadêmica era responder a um chamado interior. A decisão, no entanto, ainda não estava tomada.

5. Notas de ensino

As notas de ensino apresentadas neste material são orientações destinadas exclusivamente aos interessados em aplicar o caso de ensino, seja em ambientes acadêmicos (como salas de aula) ou em contextos de treinamento corporativo. Elas têm como objetivo apoiar o planejamento e a condução da atividade, oferecendo sugestões de abordagem, temas para discussão, e possíveis estratégias de facilitação.

É importante destacar que essas orientações não são rígidas nem inflexíveis. O/A condutor/a tem total liberdade para adaptar o conteúdo, o tempo, a profundidade da discussão e os métodos de aplicação conforme a sua realidade, objetivos pedagógicos ou necessidades institucionais.

5.1 Objetivos educacionais

Este caso é direcionado para o curso superior em Administração e áreas afins, sendo aplicável às disciplinas de Gestão de Pessoas, Carreiras e Comportamento Organizacional. Possui como objetivos educacionais favorecer a análise crítica dos dilemas de carreira enfrentados por empreendedores em contextos reais, como o

vivenciado por Aurora, mobilizando conceitos teóricos e práticos da área de Administração (dimensão cognitiva); sensibilizar os estudantes quanto às implicações emocionais, éticas e sociais das escolhas profissionais, promovendo empatia, reflexão sobre valores e responsabilidade nas decisões de carreira (dimensão afetiva); e estimular a aplicação prática de estratégias de planejamento de carreira, mediação de conflitos e uso de ferramentas de gestão, promovendo a integração entre teoria e prática ao longo do processo formativo (dimensão psicomotora).

5.2 Fontes e Coleta de Dados

O presente caso foi construído com base em eventos reais vivenciados por uma empreendedora do setor de estética e bem-estar, cuja trajetória foi documentada ao longo de dois anos por meio da análise de registros administrativos, relatórios financeiros, trocas de mensagens com a franqueadora, conteúdos de capacitações e outros documentos internos da empresa. Esses dados foram organizados cronologicamente, permitindo a reconstituição detalhada da linha do tempo do empreendimento e dos principais dilemas enfrentados. Para preservar a identidade das pessoas envolvidas e garantir o sigilo das informações sensíveis, todos os nomes próprios, bem como a marca da franquia, foram alterados. Além disso, a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT foi utilizada como apoio no processo de revisão textual, com foco na correção ortográfica, aprimoramento da coesão e clareza narrativa.

5.3 Sugestão de Questões

- Quais competências Aurora desenvolveu em sua trajetória empreendedora? Quais ainda precisam ser fortalecidas para ampliar suas possibilidades profissionais?
- Quais desafios emocionais Aurora enfrenta diante das mudanças em sua vida profissional? Como ela pode lidar com esses aspectos para tomar decisões mais conscientes e equilibradas?
- Quais âncoras de carreira estão presentes na trajetória de Aurora e que podem orientar sua decisão?
- Se você estivesse no lugar de Aurora, qual caminho seguiria em sua carreira neste momento? Justifique sua escolha apontando possíveis benefícios e dificuldades dessa decisão.

5.4 Suporte teórico para resolução das questões

Para explorar o debate teórico e prático proposto pela narrativa, foram elaborados três eixos temáticos com o objetivo de orientar a discussão em sala de aula. O primeiro eixo, “Competências gerenciais e relacionais na atuação de aurora como empreendedora”, busca analisar as habilidades desenvolvidas e os desafios enfrentados na condução do negócio. O segundo eixo, “Aspectos Emocionais, Vínculos Pessoais e Clima Organizacional”, convida à reflexão sobre os impactos subjetivos das decisões e das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Já o terceiro eixo, “Valores Profissionais e Âncoras de Carreira nas Decisões de Aurora”, propõe o reconhecimento dos princípios que norteiam a trajetória profissional da personagem e como esses influenciam suas escolhas diante do dilema vivenciado.

5.4.1 Eixo temático 01: Competências gerenciais e relacionais na atuação de aurora como empreendedora

As competências gerenciais podem ser compreendidas como comportamentos observáveis por meio dos quais os indivíduos manifestam um conjunto integrado de

conhecimentos, habilidades e atitudes, articulando seus atributos pessoais à geração de valor e à obtenção de resultados, em alinhamento com o contexto, os recursos disponíveis e a estratégia organizacional (Freitas; Odelius, 2018).

Essas competências não são estáticas nem previamente adquiridas, se constituem a partir de experiências concretas vivenciadas no cotidiano das práticas organizacionais, sendo continuamente reconstruídas tanto por meio de processos formais de educação quanto por aprendizados informais oriundos das interações sociais e das situações práticas de trabalho (Silva, 2009; Silva, Bispo e Ayres, 2019).

Esse entendimento é reforçado por Oliveira (2023), ao destacar que as competências gerenciais se configuram como comportamentos que combinam aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, isto é, articulam conhecimentos, habilidades e atitudes, e são passíveis de observação, análise e avaliação. O autor argumenta que essas competências envolvem atributos individuais e resultam em entregas concretas, evidenciando seu caráter prático, intencional e orientado a resultados. Assim, o desempenho gerencial pode ser mensurado a partir da qualidade e da efetividade dessas entregas, permitindo avaliações comparativas.

Nesse campo, a tipologia proposta por Katz (1986) distingue três categorias fundamentais de competências gerenciais: técnicas, humanas e conceituais. As competências técnicas referem-se ao domínio de ferramentas, procedimentos e métodos específicos da área de atuação, como a gestão de estoques, o controle financeiro e a organização dos fluxos de trabalho. As competências conceituais, por sua vez, dizem respeito à capacidade de compreender a organização em sua totalidade, refletindo estrategicamente sobre seus objetivos, processos e contextos internos e externos, e articulando essa compreensão à tomada de decisão em níveis mais amplos (Lopes et al., 2010).

As competências humanas ou competências relacionais constituem um eixo particularmente relevante quando se analisa a atuação de gestores em contextos organizacionais. Elas envolvem a capacidade de estabelecer e manter relações interpessoais saudáveis e produtivas, comunicar-se de forma clara e eficaz, exercer a escuta ativa, lidar com conflitos de modo construtivo, liderar equipes de forma colaborativa, engajar os colaboradores e promover um ambiente organizacional baseado na confiança e no respeito mútuo. São competências que se manifestam sobretudo nas interações cotidianas e que têm implicações diretas no clima organizacional, na motivação dos membros da equipe e nos resultados coletivos (Lopes et al., 2010)

As competências relacionais enfatizam o caráter intersubjetivo dessas capacidades, colocando as relações humanas no centro dos processos de gestão. Trata-se de um conjunto de habilidades que ultrapassa a cordialidade interpessoal e exige do gestor sensibilidade social, empatia, capacidade de mediação e inteligência emocional, elementos fundamentais para coordenar equipes, tomar decisões em ambientes complexos e manter a coesão organizacional. Em contextos de liderança, essas competências são decisivas para a construção de vínculos de confiança, o fortalecimento do engajamento e a mediação de interesses diversos (Oliveira, 2023).

Ao analisar uma competência como a de criar estratégias que estejam de acordo com a visão, missão e valores da organização, Oliveira (2023) explica que o gestor precisa ter uma boa compreensão do planejamento estratégico, conhecer os processos internos da empresa e saber interpretar o ambiente externo. Porém, esse conhecimento técnico só gera bons resultados se for acompanhado de habilidades relacionais, como saber se comunicar com clareza, ouvir a equipe e unir todos em

torno de um objetivo comum. Isso mostra que até as competências mais técnicas dependem das habilidades de relacionamento para serem eficazes.

Em síntese, as competências gerenciais e relacionais não devem ser pensadas como esferas separadas, mas como dimensões interdependentes e mutuamente constitutivas da prática de gestão. A capacidade de entregar resultados técnicos e estratégicos se articula, em larga medida, a qualidade das relações estabelecidas no cotidiano da organização, e é nesse ponto que a liderança, como exercício relacional, se consolida como um vetor fundamental de desempenho organizacional (Oliveira, 2023).

5.4.2 Eixo temático 02: Aspectos Emocionais, Vínculos Pessoais e Clima Organizacional

As organizações são compostas por pessoas, e os comportamentos individuais, influenciados por crenças, valores, hábitos e formas de agir e pensar, impactam diretamente o funcionamento organizacional e o desempenho coletivo (Luck, 2017). Nesse sentido, compreender como fatores subjetivos afetam o ambiente de trabalho torna-se relevante para analisar a atuação de líderes e o modo como eles influenciam o clima organizacional.

De acordo com Goleman (2011), a inteligência emocional se constitui como um conjunto de competências que permitem ao indivíduo reconhecer e regular suas emoções, lidar com os sentimentos dos outros, desenvolver relações saudáveis e cooperativas, resolver conflitos com assertividade e adaptar-se a diferentes ambientes de forma resiliente. Essa capacidade emocional favorece o alcance de metas pessoais e profissionais e contribui significativamente para a harmonia e o desempenho coletivo dentro das organizações.

O papel da Inteligência Emocional nas relações de trabalho é reforçado por Goleman (2011), ao apontar que os critérios de avaliação profissional têm se transformado. Mais do que o grau de inteligência cognitiva ou a formação técnica, o que diferencia um profissional é a sua habilidade de se relacionar bem com os outros e consigo mesmo. A forma como lidamos com emoções e vínculos interpessoais tem se tornado um fator decisivo para decisões organizacionais como contratações, promoções e desligamentos.

Boyatzis (2008), em sua proposta de modelo de inteligência emocional e competência social, associado a Escola de *Harvard*, delimita duas dimensões essenciais: a intrapessoal, que abrange a autoconsciência e o autogerenciamento emocional, e a interpessoal, que envolve a consciência social e a gestão dos relacionamentos. Ambas as dimensões são fundamentais para a liderança eficaz, especialmente em contextos nos quais a tomada de decisão é permeada por vínculos afetivos, conflitos e desafios interpessoais.

Gonzaga e Rodrigues (2018) apontam que, diante do impacto da inteligência emocional nas práticas organizacionais, empresas de diferentes setores passaram a incorporar o tema em seus programas de desenvolvimento de liderança. Os autores destacam que líderes emocionalmente inteligentes tendem a lidar melhor com situações de estresse e conflito, além de construírem relações interpessoais mais saudáveis, o que repercute diretamente no desempenho organizacional e no engajamento das equipes.

O impacto da inteligência emocional e das competências relacionais se manifesta de forma concreta no clima organizacional. Para Martins, Carvalho e Carvalho (2017), uma das grandes responsabilidades dos líderes é cuidar do ambiente interno da organização, criando condições para que a equipe se mantenha

motivada e engajada. Isso requer, ao mesmo tempo, que o próprio líder preserve sua motivação e regule suas emoções diante dos desafios cotidianos.

Segundo Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024), um ambiente organizacional saudável contribui para a satisfação interna dos colaboradores e para o desempenho externo, refletindo na relação com clientes e outros públicos estratégicos. Um bom clima estimula a produtividade, favorece a criatividade e melhora a percepção de pertencimento. Em outras palavras, o modo como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho impacta diretamente sua disposição para contribuir com os objetivos da organização.

Esse entendimento é reforçado por Martelo, Claro e Vieira (2016), ao apontarem que o clima organizacional influencia aspectos como qualidade de vida no trabalho, desempenho individual, satisfação e comprometimento. Para manter altos níveis de produtividade e engajamento, as empresas precisam investir em estratégias que fortaleçam os vínculos entre empregadores e empregados e promovam um ambiente de confiança e respeito.

Luz (2015) afirma que colaboradores motivados e satisfeitos têm mais probabilidade de permanecer na organização e contribuir de forma mais efetiva para os resultados institucionais. No entanto, como lembra Dias (2014), identificar o que motiva cada indivíduo é um desafio, pois a motivação é multifatorial: envolve não apenas salário, mas também reconhecimento, benefícios, clima emocional positivo, oportunidades de crescimento e valorização simbólica.

Dessa forma, a liderança não pode ser pensada apenas em termos técnicos ou operacionais. Ela precisa considerar as dimensões emocionais e relacionais que permeiam a experiência do trabalho, especialmente em contextos nos quais os vínculos pessoais se entrelaçam com as decisões organizacionais. A base teórica apresentada contribui para compreender como elementos subjetivos, como empatia, escuta, motivação e equilíbrio emocional, são determinantes tanto para a construção de ambientes organizacionais saudáveis quanto para o exercício de lideranças eficazes.

Nesse sentido, Ferreira e Gomes (2024) reforçam a centralidade da inteligência emocional como um componente estratégico da liderança contemporânea, ao argumentarem que os principais recursos de um líder são as pessoas com quem ele trabalha, o capital humano da organização. Líderes emocionalmente inteligentes demonstram maior engajamento com o desenvolvimento de suas equipes, sendo capazes de mobilizar competências relacionais para inspirar uma visão compartilhada e sustentar vínculos significativos no cotidiano do trabalho. Ao compreender as emoções alheias e agir com empatia, esses líderes influenciam as decisões organizacionais, e fortalecem os laços que sustentam a cooperação e a motivação coletiva.

5.4.3 Eixo temático 03: Valores Profissionais e Âncoras de Carreira nas Decisões de Aurora

A carreira é marcada por uma relação recíproca entre o indivíduo e o trabalho, sendo permeada por expectativas mútuas influenciadas, sobretudo, pelo contexto organizacional. A trajetória profissional não deve ser compreendida como um percurso linear e previsível, mas sim como um processo dinâmico, constantemente moldado pelas ações do sujeito, pelas estruturas organizacionais e pelas transformações sociais mais amplas (Arthur; Hall; Lawrence; 1989).

Nas últimas décadas as concepções de carreira, antes centradas em cargos e posições hierárquicas, atualmente foram deslocadas para uma lógica mais individualizada, com ênfase no planejamento pessoal. Essa nova abordagem,

denominada carreira proteana, propõe que os indivíduos assumam maior protagonismo na gestão de suas trajetórias profissionais (Sant'Anna; Kilimnik, 2009).

No entanto, os autores ressaltam que essa transição entre modelos tradicionais e modernos de carreira não ocorre de forma isenta de conflitos, uma vez que envolve a articulação de interesses pessoais, organizacionais e sociais. Nesse cenário, torna-se fundamental que o indivíduo desenvolva estratégias para conciliar diferentes dimensões da vida, como trabalho, família e desenvolvimento pessoal, conferindo novos sentidos ao seu fazer profissional e à construção de um projeto de vida mais autônomo e significativo (Sant'Anna; Kilimnik, 2009).

A âncora de carreira refere-se ao conjunto de elementos da autopercepção que o indivíduo considera inegociáveis ao tomar decisões profissionais. Ela expressa as capacidades, necessidades e valores que orientam suas escolhas. À medida que o profissional adquire mais experiência, tende a ter uma compreensão mais clara desses aspectos e busca alinhar suas decisões e vivências profissionais a esse conjunto de referenciais (Schein, 1996).

Com base em suas pesquisas, Schein (1996) identificou padrões recorrentes nas escolhas profissionais, derivados de diferentes formas de autopercepção. Esses padrões fundamentaram a proposta de oito categorias de âncoras de carreira: competência técnica, competência gerencial, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, puro desafio e estilo de vida. Cada uma dessas âncoras se associa a um perfil específico de motivações e a determinados tipos de recompensas percebidas como significativas.

Embora as âncoras agrupem necessidades comuns a certos perfis, não devem ser interpretadas de forma rígida ou como rótulos fixos. Elas podem se sobrepor (Schein, 1996), o que significa que os indivíduos costumam apresentar características de mais de uma âncora. Por exemplo, a necessidade de autonomia pode estar presente em diferentes níveis em quase todas as pessoas, mas somente quando essa necessidade se sobressai em relação às demais é que ela passa a caracterizar a âncora predominante do indivíduo. Nesse caso, ele tenderá a priorizar experiências profissionais que preservem essa autonomia.

A análise das âncoras de carreira, nesse sentido, permite estruturar uma hierarquia entre necessidades e valores individuais. Cada âncora está associada a um conjunto específico de motivações, preferências e recompensas percebidas como desejáveis pelo indivíduo, conforme Van Dam (2004). O quadro 1 apresenta uma síntese das oito âncoras de carreira propostas por Schein (1996) e suas principais características:

Quadro 01- Características das Âncoras de Carreira

Âncora	Características
Competência Técnica	Valoriza experiências que desafiem sua capacidade técnica; vê o conteúdo do trabalho como valor em si; prioriza aprendizagem, aprofundamento técnico e reconhecimento como expert; valoriza recompensas de especialistas, oportunidades de desenvolvimento, liderança técnica e remuneração fixa baseada na competência técnica
Competência Gerencial	Motivado por liderar, comandar, tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional; considera sucesso alcançar posição elevada e influenciar outros; aceita recompensas de superiores, valoriza mobilidade vertical, remuneração meritocrática, títulos, status, benefícios e remuneração variável.
	Valoriza realizar o trabalho com ritmos, formas e padrões autônomos; avesso a regras e supervisão rígida; sucesso ligado à autonomia; valoriza

Autonomia e Independência	recompensas como movimentações na carreira, maior independência, reconhecimentos simbólicos e benefícios flexíveis.
Segurança e Estabilidade	Prefere experiências que gerem sensação de segurança; valoriza estabilidade, previsibilidade, lealdade à organização; prefere recompensas previsíveis, remuneração fixa e reconhecimento baseado em desempenho e tempo de experiência; definido como “homem organizacional”.
Criatividade Empreendedora	Valoriza criar e estruturar organizações, produtos e serviços; busca desafios criativos e sucesso como empresário ou pela marca pessoal deixada; valoriza recompensas públicas, com dinheiro como medida de sucesso; tende a ter dificuldades de adaptação em organizações, preferindo empreender.
Servir/dedicar-se a uma causa	Busca experiências alinhadas a valores fundamentais; leal à causa, não à organização; sente-se bem-sucedido ao influenciar políticas sociais; sucesso medido pela contribuição para um mundo melhor; valoriza premiações por dedicação e equidade, não recompensa monetária; sente-se recompensado quando os valores são compartilhados.
Puro desafio	Valoriza competição e experiências desafiadoras; sucesso é ser o melhor, superar obstáculos e adversários; valoriza recompensas que reforcem a autopercepção de superioridade por mérito próprio; aproxima-se da criatividade empreendedora, mas com foco na competitividade.
Estilo de vida	Valoriza experiências integradas às necessidades pessoais, familiares e profissionais; busca equilíbrio e estabilidade geográfica; sucesso é conquistar equilíbrio, não tendo a carreira como foco principal; valoriza recompensas que respeitem interesses pessoais e familiares, como licenças e horários flexíveis; trabalho não é o centro da existência

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Schein (1996).

Schein (1996) identificou oito padrões distintos de âncoras de carreira: competência técnica/funcional, competência gerencial, autonomia/independência, segurança, estabilidade, criatividade empreendedora, dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida. Cada uma delas representa uma combinação específica de motivações e prioridades que influenciam a forma como a pessoa busca se realizar no trabalho.

Por exemplo, indivíduos orientados pela competência técnica valorizam a oportunidade de aplicar e aprofundar seus conhecimentos especializados, priorizando o domínio técnico e o reconhecimento pela expertise. Já aqueles com ênfase na competência gerencial estão voltados para papéis de liderança e tomada de decisão, buscando impacto organizacional e prestígio (Schein, 1996; Machado; Hutz, 2019; Marques; Marques, 2021).

Quem valoriza autonomia e independência tende a buscar espaços de liberdade e autogestão, prezando por ambientes que respeitem sua independência e recompensam a iniciativa individual. Em contraste, os que possuem a âncora de segurança e estabilidade preferem trajetórias previsíveis e protegidas, com foco em estabilidade financeira e organizacional (Schein, 1996).

A criatividade empreendedora caracteriza pessoas motivadas pela construção de novos projetos, com alto apreço pela inovação, reconhecimento e risco calculado. Já a dedicação a uma causa indica uma motivação voltada para o propósito social ou ético, priorizando o impacto coletivo em detrimento de recompensas financeiras (Schein, 1996; Machado; Hutz, 2019).

O puro desafio, por sua vez, refere-se à busca constante por superação e competição, esses indivíduos se sentem mais realizados diante de obstáculos complexos e metas ambiciosas. Por fim, a âncora de estilo de vida reflete a necessidade de equilíbrio entre as demandas da vida pessoal e profissional, sendo

valorizadas as condições de trabalho que permitam flexibilidade e harmonia entre os diferentes papéis sociais (Marques; Marques, 2021).

As escolhas, por sua vez, são determinadas pelas recompensas mais valorizadas na atividade profissional, tendo em vista, principalmente, satisfazer necessidades de nível mais elevado. Por fim, a identificação da âncora de carreira é obtida pela autopercepção quanto às capacidades, necessidade e valores individuais, o que não necessariamente coincidirá com a atividade profissional exercida (Faro *et al.* 2010).

Em síntese, as âncoras de carreira funcionam como bússolas internas que direcionam as decisões profissionais com base nas necessidades e valores percebidos como prioritários. A identificação dessas âncoras permite compreender melhor os critérios individuais de valorização das recompensas profissionais, mesmo que nem sempre estejam plenamente realizados nas atividades desempenhadas (Faro *et al.* 2010, Marques; Marques, 2021).

5.5 Plano de Aula

Para garantir maior aproveitamento pedagógico, recomenda-se que a estratégia de ensino (Aprendizagem baseado em Casos), seja apresentado à turma logo no início da disciplina, como um elemento articulador dos conteúdos que serão desenvolvidos ao longo do semestre. O texto da narrativa, bem como as quatro questões norteadoras do debate, deve ser disponibilizado aos(as) estudantes com antecedência mínima de sete dias antes da data prevista para a aula dialógica. A distribuição pode ser feita em formato impresso ou digital. Durante esse período, os(as) alunos(as) deverão realizar a leitura individual e elaborar suas respostas, que servirão como base para a discussão coletiva em sala de aula.

No dia do debate, alguns recursos serão necessários para garantir o bom andamento das atividades: cópias do caso para consulta (impresso ou digital), quadro branco ou lousa digital, marcadores ou pincéis, projetor multimídia (caso se utilize slides), além de um ambiente com disposição de cadeiras que favoreça a formação de pequenos grupos. Também é fundamental o uso de relógio ou cronômetro para assegurar a gestão adequada do tempo durante as etapas da aula. A seguir, apresenta-se uma sugestão de estrutura de tempo para a condução da aula:

Quadro 2 - Gestão do Tempo da Aula

Etapas	Descrição da Atividade	Tempo Estimado
1. Acolhida da Turma	Recepção dos(as) estudantes, alinhamento de expectativas e breve introdução à metodologia	05 minutos
2. Contextualização Inicial	Apresentação do tema da aula, dos personagens e do dilema central do caso	05 minutos
3. Discussão em Grupos	Debate interno com base nas respostas individuais e preparação para o plenário	30 minutos
4. Debate em Plenário	Compartilhamento das análises dos grupos e mediação de discussões pela docência	30 minutos
5. Reflexões Finais	Sistematização dos aprendizados e relação com os conteúdos da disciplina	10 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Para estimular o engajamento dos(as) estudantes e valorizar sua participação ativa na atividade, é possível adotar uma pontuação complementar à nota da disciplina, variando de 0 a 5 pontos, com base em uma rubrica de avaliação. Os critérios a serem considerados podem incluir: (1) leitura prévia e compreensão do caso (1 ponto), (2) coerência e fundamentação das respostas individuais (1 ponto), (3) participação efetiva na discussão em grupo (1 ponto), (4) contribuição relevante no debate em plenário (1 ponto) e (5) capacidade de reflexão crítica e ética sobre o dilema

apresentado (1 ponto). É importante destacar que, ao final da atividade, não existe uma decisão "correta" a ser tomada por Aurora, mas sim possibilidades distintas que envolvem riscos, valores e consequências, o que reforça a importância do exercício de julgamento e argumentação no processo formativo.

Referências recomendadas

Inidicar 03

Referências utilizadas

ARTHUR, M. B. et al. (Ed.). *Manual de teoria de carreira*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

BOYATZIS, R. E. The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI). Hay Group, 2008. Research report.

FARO, E. S. da C. et al. Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 4, p. 710–733, dez. 2010.

FERREIRA, S.; GOMES, E. A inteligência emocional como pilar da liderança moderna. *Revista Tópicos*, v. 2, n. 6, 2024. ISSN 2965-6672.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, p. 35–49, jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395159497>

GOLEMAN, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. C. Inteligência emocional nas organizações. Canoas: Editora Unilasalle, 2018.

KATZ, R. L. As habilitações de um administrador eficiente. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Abril, 1986. v. 1, p. 57-92.

LOPES, M. et al. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

LUCK, H. *Gestão da cultura e do clima organizacional na escola*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MACHADO, W. L.; HUTZ, C. S. Inventário de Âncoras de Carreira de Schein: adaptação e evidências de validade para o contexto brasileiro. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 24, n. 2, p. 193-203, 2019.

MARQUES, J. M.; MARQUES, E. M. Âncoras de carreira em um grupo de alunos de graduação em administração. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 21, n. 1, p. 24-32, 2021.

MARTINS, L. M.; CARVALHO, N. M. R.; CARVALHO, V. D. R. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. *Revista Multidebates*, Palmas, v. 1, n. 2, p. 149-256, nov. 2017.

MARTELO, M. R.; CLARO, J. A. C. dos S.; VIEIRA, A. M. Clima organizacional no contexto de uma incubadora: estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. *Revista FSA*, Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar./abr. 2016.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.

SILVA, A. B. *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2019. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf. Acesso em: 26 jul. 2025.