

ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO

**SELEÇÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: O
CASO DA STARMON INDUSTRIES**

36º ENANGRAD

Resumo

O caso de ensino é ambientado na *Starmon Industries* e propõe uma simulação que congrega pressupostos da clássica dinâmica *abrigo subterrâneo* com elementos da série *Ruptura*. A narrativa apresenta quatro personagens iniciais, cujas histórias contextualizam dilemas e permitem aos participantes refletirem sobre escolhas organizacionais e transformação de vidas. O caso objetiva proporcionar a estudantes e profissionais da administração e áreas correlatas a vivência de processos de seleção de pessoal e de tomada de decisão em contextos organizacionais diversos. O dilema consiste em avaliar doze perfis corporativos, dos quais apenas seis poderão passar pelo processo de ruptura e integrar a equipe responsável para solucionar o desafio. As decisões são justificadas, considerando competências, fragilidades, fatores éticos e estratégias. Não há um único desfecho para este caso, e sua contribuição está na análise original das escolhas realizadas, que revela padrões decisórios, estereótipos, estilos de liderança, criatividade e estratégias colaborativas. Por fim, a simulação é um convite crítico a pensar sobre as escolhas e novas relações organizacionais no contexto contemporâneo.

Palavras-chave: gestão de pessoas; seleção de pessoal; competências organizacionais; tomada de decisão.

Abstract

The teaching case is set at *Starmon Industries* and proposes a simulation that combines the assumptions of the classic “underground shelter” exercise with elements from the series *Rupture*. The narrative introduces four initial characters, whose stories contextualize dilemmas and allow participants to reflect on organizational choices and life transformations. The case aims to provide students and professionals in management and related fields with the experience of personnel selection and decision-making processes in diverse organizational contexts. The dilemma involves evaluating twelve corporate profiles, of which only six can proceed through the rupture process and join the team responsible for solving the challenge. Decisions are justified by considering competencies, weaknesses, ethical factors, and strategies. There is no single outcome for this case; its contribution lies in the original analysis of the choices made, revealing decision-making patterns, stereotypes, leadership styles, creativity, and collaborative strategies. Finally, the simulation offers a critical invitation to reflect on choices and new organizational relationships in the contemporary context.

Keywords: people management; people selection; organizational competencies; decision-making.

1. Introdução

Marcava 8h da manhã em um relógio digital no centro de uma pacata cidade em um cenário de futuro não muito distante. Nesse movimento, quatro pessoas, cada uma em um momento distinto, ao passar pelas vias da cidade, receberam um pequeno panfleto onde nele continha uma propaganda de uma grande corporação que recém se instaurou na região, a *Starmon Industries* (Figura 1).

Figura 1. Logomarca da Starmon Industries



Fonte: Elaborado a partir de descrição dos autores por meio de OPENAI (2025)

O primeiro a receber o cartaz foi Josef, 23 anos, estudante do curso de Administração, morava apenas com o pai, cuja rotina deixava-o fora de casa a maior parte do tempo, e isso tornava a convivência familiar com pouca presença e ação. Apesar de apaixonado pelo curso e já contar com um ano e sete meses de experiência em estágio administrativo em uma rede de mercados da região, Josef trazia consigo uma inquietação de continuidade de suas atividades.

A empresa a qual Josef trabalhava vinha enfrentando dificuldades por conta de uma recente crise naquela região onde morava. O governo estava tentando conter a crise, mas sem sucesso até então e ele sabia que dificilmente em dada situação, eles o contratariam ao fim da experiência do estágio. Insatisfeito com tais futuros rumos de carreira e ansioso por se inserir no mercado, Josef buscava mais movimento e reconhecimento, um caminho que lhe oferecesse mais perspectivas.

Maria, 35 anos, formada em economia, recentemente despedida de seu emprego de analista em uma grande rede de varejo. Solteira e sem filhos, ela necessitava urgentemente redirecionar sua carreira e dar continuidade ao que ela sempre almejou, montar seu próprio negócio. Ao ler aquele cartaz ela associou rapidamente a uma oportunidade de mais incentivo financeiro, a fim de potencializar sua jornada no mundo do trabalho.

Marcos, 65 anos, recém aposentado, viúvo, sempre trabalhou e tem uma mente positiva e altamente proativa, embora tivesse aversão ao risco no ambiente de trabalho, sempre optou por uma tomada de decisão mais racional e conservadora. Atualmente sentia-se isolado por não ter a oportunidade que em sua vida sempre teve. Ele ocupava cargos de direção financeira em uma rede de mídias digitais. Mas apesar de ter chegado hora para ele de dizer adeus à rotina de trabalho, era difícil dizer não e ficar parado quando o seu maior terror era o ócio.

Clara, de 40 anos, supervisora de pesquisa e desenvolvimento, recém-casada e com altas ideias sobre como inovar no mercado. Para ela entender a vida e saber um pouco mais sobre como melhorar a vida das pessoas era o que a movia. Clara é pura transformação social, que vive e respira a ciência. Sua curiosidade em pesquisar e descobrir novas possibilidades é o que alimenta suas ações e a motiva.

Cada um dos quatro personagens (Figura 2) tinha ali uma oportunidade única de virar a chave de suas vidas e ingressar na Starmon, seria uma forma de transformação social. No caso de Clara, por exemplo, ela só pensava em se doar pela ciência e garantir o alcance de um bem maior para a sociedade.

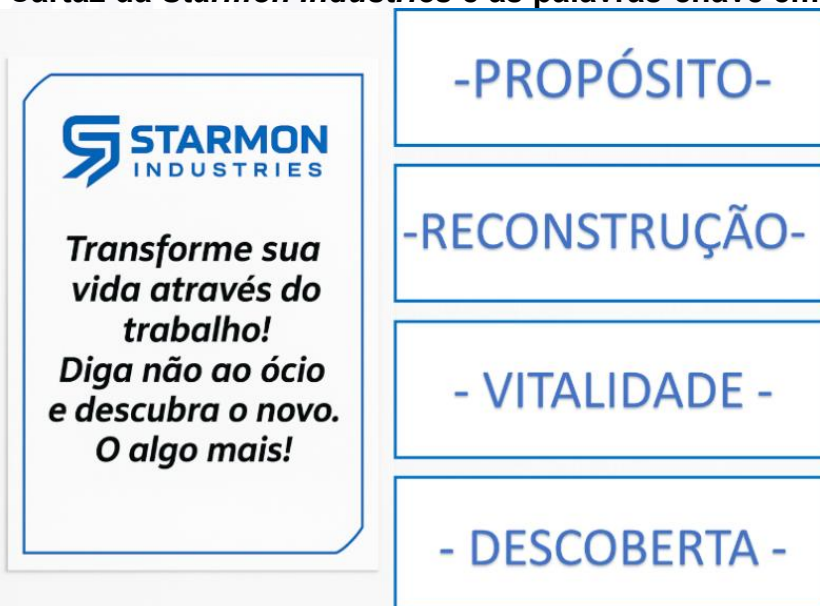
Figura 2. Personagens da narrativa – Josef, Maria, Marcos e Clara.



Fonte: Elaborado a partir de descrição dos autores por meio de OPENAI (2025)

Apesar de pessoas distintas, todos eles tinham algo em comum, Josef procurava um sentido para sua jornada. Maria esperava recuperar sua estabilidade financeira, bem como sua autoestima profissional. Marcos, mais experiente, buscava sair da inércia do ócio, ativando seu senso de utilidade, que sempre o movimentou no mundo. E por último, Clara necessitava pelos seus instintos se lançar em algo maior, entregando-se pela curiosidade e pelo fazer científico da busca pelo inovador. O cartaz da corporação (Figura 3), o qual todos eles tiveram acesso vinha um chamamento com dizeres enigmático:

Figura 3. Cartaz da *Starmon Industries* e as palavras-chave em potencial



Fonte: Elaborado a partir de descrição dos autores por meio de OPENAI (2025)

Aquelas palavras, na propaganda da empresa, pareciam falar de modo direto com cada um deles. No verso de cada folheto continha um endereço para entrar em contato, no caso de interesse. Como também havia uma palavra-chave que refletia um significado ainda mais enigmático para todas as

quatro pessoas. Josef ao virar o papel viu a palavra propósito, Maria pegou no pequeno cartaz da empresa a palavra reconstrução, Marcos observou a palavra vitalidade e por último Clara, leu fixamente o termo descoberta. E aquilo os impulsionou.

Eles sabiam um pouco sobre o que seria a experiência, já haviam visto pelas mídias alguns anúncios sobre a empresa e o que inicialmente aquela experiência exigia de cada um deles, mas não sabiam toda a sua extensão. Para além de um simples anúncio, eles não sabiam o que poderia levar suas participações na empresa, diante de seus dilemas pessoais e crenças de dar sentido às suas histórias e ser úteis para um bem maior, que até então era desconhecido.

Além de Josef, Maria, Marcos e Clara, outros oito candidatos também foram impactados pelos ideários da convocação a empresa. Cada um deles não pensou duas vezes em se dirigirem à sede da empresa e ao chegarem lá entenderam como funcionaria o processo de ruptura e autorizaram a participação. Entretanto foram avisados que nem todos os que estavam ali iriam dar prosseguimento ao procedimento experimental de implantação de um chip cerebral que os faria se desligar da vida cotidiana enquanto estivessem sob os domínios da empresa.

O dispositivo implantado, em seus cérebros, seria capaz de separar a ação de suas memórias em dois momentos. Ao ingressarem na empresa, um sensor específico ativaria o chip fazendo-os esquecerem tudo referente a sua vida pessoal. Eles seriam conduzidos a desempenharem funções compatíveis com o que eles sabiam realizar; entretanto ao encerrarem seus expedientes, ao saírem da empresa, também não recordariam o que viveram naquele ambiente corporativo.

1.1 Contextualizando a ficção criada no caso de ensino

Ruptura (ou *Severance*, no inglês original) é uma série de ficção científica com elementos de suspense psicológico que foi lançada em 2022 pela plataforma de streaming Apple TV+. Criada por Dan Erickson, um roteirista de shows de TV norte-americano, apresenta um cenário distópico corporativo (Oliveira *et al.*, 2023) onde alguns dos personagens aderem a um contrato com a empresa local para implantação de um dispositivo cerebral que os faz esquecer suas identidades dentro e fora da empresa, assumindo outros papéis a desempenhar.

Neste caso, a empresa principal é a *Starmon Industries*, uma entidade que serve à população local na mais alta tecnologia, utilizando inteligência artificial nos seus processos e meios digitais para soluções questões cotidianas e de interesse da entidade. A empresa está recrutando o pessoal para o processo de ruptura e ações específicas que envolvem estratégia e comprometimento de todos.

Entre a vida corporativa e a pessoal, o mecanismo de ruptura traz a divisão de um “eu trabalhador”, que segue toda uma hierarquia e desempenha um papel no trabalho, daquele “eu cotidiano”, que apesar de ter alguns momentos certa curiosidade para saber o que se passa no trabalho, eles terminam entendendo o processo com um ideário de conformismo e sem tanta preocupação com o que existe para além de suas vidas diárias.

A ruptura de certo modo é uma forma de fazer repensar sobre o papel das relações do trabalho, dos dilemas modernos onde o trabalho tem invadido cada vez mais o espaço cotidiano e a necessidade de causarmos essa ruptura entre o que é trabalho e o que é vida para além deste. Ainda assim, esse caso de ensino vai além dessa problematização sobre trabalho e relações organizacionais, mas faz pensar tanto a visão dentro do trabalho, sob situações de risco e escolhas a serem trilhadas pelos colaboradores.

O objetivo central deste caso é fazer com que estudantes e agentes experimentem estratégias que envolvem seleção de pessoas para a tomada de decisão com base em uma situação de risco sorteada. A escola trará quem passará pelo processo de ruptura e poderá solucionar a situação-problema e quem ficará de fora, justificando suas decisões.

Inspirado nessa metáfora de ruptura, propõe-se uma junção entre o cenário diferenciado da série e a simulação da dinâmica do abrigo subterrâneo como espaço organizacional, no qual os participantes tem o poder de decidir sobre quem irá realizar “ruptura” e por quê.

É válido destacar que, embora a narrativa atravessasse alguns elementos da ambiência da série norte-americana, o caso traz originalidade em seu argumento ao mesclar com a tradicional dinâmica do abrigo subterrâneo e inserir nova empresa e personagens inéditos na ampliação das possibilidades de ação e reflexão sobre escolhas organizacionais.

A proposta está ancorada principalmente no senso criativo e na resposta cognitiva de estudantes ou outros usuários que farão uso do caso, enfatizando situações de poder sob diferentes aspectos decisórios, que estimulam reflexão, liderança, colaboratividade e motivação. Além disso, torna-se um convite aos participantes a exercitarem um controle social da situação de selecionar pessoas e definir estratégias, assumindo um posicionamento dinâmico enquanto agentes organizacionais.

1.2 Um refúgio subterrâneo que incorpora o senso da série Ruptura

A clássica dinâmica de gestão abrigo subterrâneo traz uma situação de seleção de doze personagens para compor uma estratégia de sobrevivência em uma situação de extrema condição. Quem deve permanecer no abrigo e quem deve ser selecionado para ficar fora deste locus (Militão; Militão, 1999). A ideia original traz perfis bem diversos e com características que trabalham o preconceito de quem faz a leitura dos personagens e seleciona para montar suas equipes.

A dinâmica se desenrolará em uma única rodada, onde inicialmente os participantes terão um tempo para selecionar a equipe que julgar mais apropriada para enfrentar situações de risco no ambiente organizacional. Após a formação dos grupos, será sorteada uma carta especial por grupo e identificada com os números de 1 a 6, representando uma situação-problema, que insere uma medida de risco no caso.

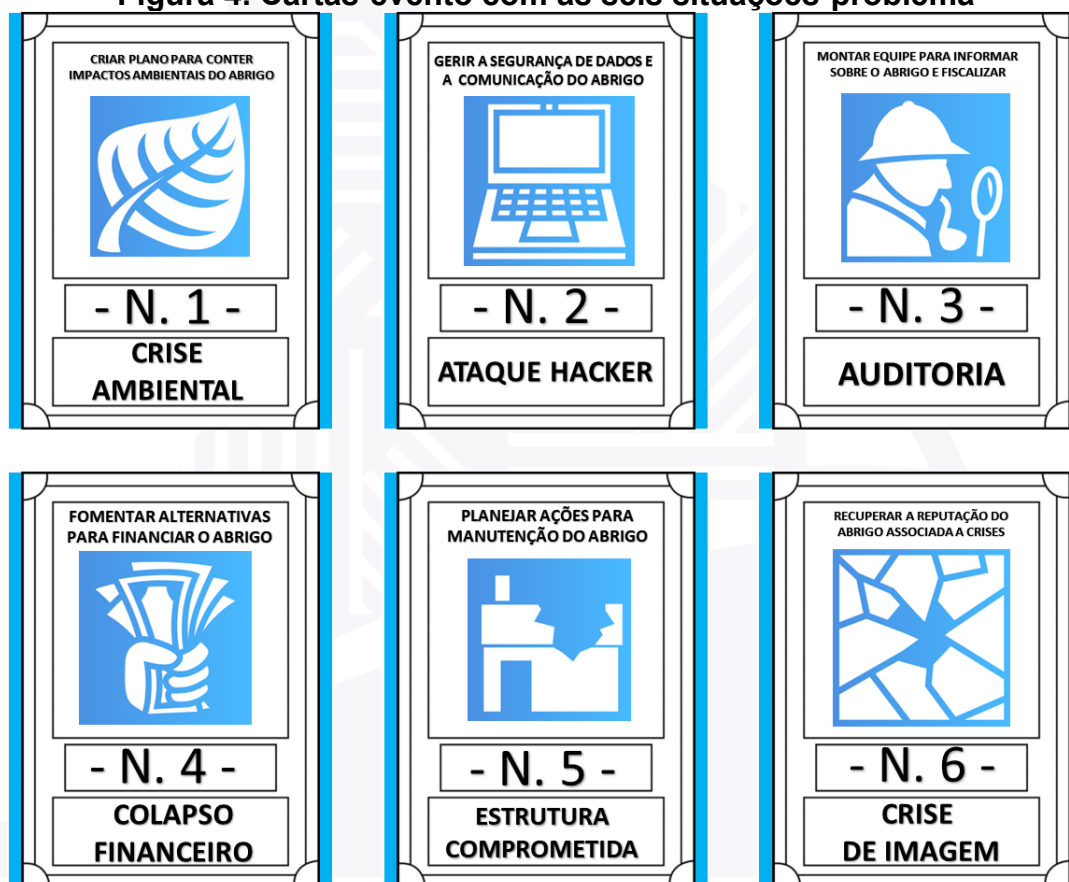
O mediador, professor ou tutor concederá ao líder designado de cada equipe (formada em média de 4 a 6 integrantes) a retirada da carta em formato de sorteio. A ideia é que a partir de uma das situações-problema da *Starmon Industries*, a estratégia de montagem das equipes na escolha dos personagens seja impregnada de um fator surpresa.

A situação sorteada por equipe é sem reposição, não podendo ser repetida para as demais equipes na rodada. Isso traz a oportunidade de discussão de outras situações que interpelam o cotidiano da empresa, como também permite a solução com base na estratégia de escolha dos talentos disponíveis, observando potencialidades e limitações de cada integrante.

1.2.1 De olho nas situações-problema, o fator surpresa!

As situações-problema são cartas-evento (Figura 4) que trazem situações específicas de risco e tais ocorrências envolvem ações que a equipe deve se mobilizar para sanar no abrigo da *Starmon Industries*.

Figura 4. Cartas-evento com as seis situações-problema



Fonte: Elaborado pelos autores (2025) com ícones adaptados de Game-icons (2025)

Após a seleção da equipe e o sorteio das cartas-evento, os grupos estarão preparados para pensar na estratégia para solucionar a situação-problema.

1.2.2 É chegada a hora da ação na *Starmon Industries*

A *Starmon Industries*, grande corporação, controla um abrigo subterrâneo isolado onde será desenvolvido um projeto inovador e de alto risco. Todos os profissionais se inscrevem para participar, mas apenas alguns terão a oportunidade de passar pelo processo de “ruptura”, que traz consigo a

implantação de um chip que separa totalmente a memória da vida profissional e pessoal.

Sua função é atuar como selecionador do programa, onde foram inscritos até então 12 candidatos para compor a equipe, e alguns destes terão acesso ao procedimento, e outros ficarão de fora deste.

Os doze perfis profissionais que serão selecionados, variam conforme sua expertise relacionada a cargo, considera a idade dos agentes, seus vínculos afetivos, contexto e alguns fatores que envolvem comportamento e experiência (Quadro 1)

Quadro 1. Perfis profissionais a selecionar para a ruptura

Nº	Experiência	Idade	Contexto	Condição extra	Expertise	Fatores a considerar
1	Diretora de Operações	48	Casada com o Gerente de Projetos	Hipertensão arterial (controlada)	Experiência executiva, alta resiliência nas decisões	Pouca tolerância a opiniões divergentes
2	Diretor financeiro	65	viúvo, facilidade de ação e comunicação	Sem restrições	Gestão de recursos, experiência em negociação orçamentária	Conservador em excesso. Pode bloquear decisões por cautela
3	Gerente de Projetos	35	Em união estável com a Diretora de Operações	Boa saúde	Organizador, experiência em implantação de operações	Propensão a proteção excessiva de quem tem afinidade
4	Supervisor Administrativo	39	Solteiro	Cansaço físico persistente e problemas na coluna.	Grande conhecimento operacional, boa liderança	Limitações em tarefas de esforço contínuo
5	Supervisor de Logística	52	Pai solo, vínculos fortes com a filha	Sem restrições	Bom negociador, alto senso de criatividade e bom na logística	Rigidez em procedimentos; resistência a improvisos
6	Analista de Riscos	35	Solteira	Ansiedade em situações de alto stress	Boa leitura de cenários e riscos	Ansiedade (afetam decisões sob pressão)

7	Analista de Sistemas	32	Solteiro	Problemas visuais	Soluções de automação, rápida solução de incidentes	Dificuldade de comunicação verbal com stakeholders
8	Analista de Pesquisa e Desenvolvimento	40	Recém-casada, referência institucional	Diabetes tipo 2 (sob controle)	Alto conhecimento regulatório e de pesquisa	Cautelosa em excesso, o que poderia atrasar decisões
9	Operador Técnico	28	Solteiro	Sem restrição de saúde	Habilidade manual, execução prática, proatividade	Inexperiência com protocolos formais
10	Operador de Manutenção	34	Em relacionamento estável	Histórico de lesões nos pés (recuperado)	Experiência prática, improvisação com materiais	Problemas físicos (algumas tarefas precisam de suporte)
11	Estagiário Administrativo	23	Estudante e mora com o pai	Sem restrições	Vontade de aprender, boa capacidade de raciocínio lógico	Pouca experiência, frágil em decisões críticas
12	Estagiária de Comunicação	24	Em relacionamento	Transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH)	Boa comunicação e familiaridade com meios digitais	Picos de desatenção nas ações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

1.3 O dilema

O desafio da liderança é selecionar apenas 06 (seis) profissionais dentre os 12 (doze) candidatos, cada um com habilidades técnicas e características pessoais distintas, para garantirem o sucesso do projeto.

Essa escolha terá um elemento surpresa que é o sorteio da situação-problema que trará um elemento a mais para que a equipe que adentrará em *Starmon Industries*. Há um dilema que guia tais ações:

- Vida “dentro de ruptura” (acessando o andar subterrâneo da Starmon): uma seleção pautada nas impressões dos agentes, por meio de competências técnicas, disciplina e resiliência importam.
- Vida “fora de ruptura” (sendo desclassificado da etapa): subentende que as motivações pessoais, valores, excessos, fragilidades percebidas que

podem vir a interferir indiretamente no desempenho, mesmo que não sejam lembradas no ambiente trabalho.

2 Notas de ensino

As notas de ensino estão alinhadas ao aporte ficcional do caso mas que trazem finalidade, fontes e método utilizado, questões para reflexão, lastro teórico e algumas considerações pautada em um plano para execução.

2.1 Objetivos e aplicação do caso de ensino

Este caso para ensino é dirigido para estudantes dos cursos do eixo de gestão e negócios e de outros eixos formativos que atravessam essa temática. Não há restrições quanto a etapas ou modalidades de ensino a serem utilizadas. Trata-se de uma atividade plural que vai de conhecimentos mais elementares até formações técnicas e especializadas, que envolvem a Educação Básica, graduações em Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas ou áreas correlatas. No caso específico de cursos de Administração, pode ser aplicado em disciplinas que envolvem Gestão de Pessoas, Psicologia, Comportamento e Gestão Organizacional, Empreendedorismo, Criatividade e Inovação, Estratégia Empresarial, Solução de Problemas em Negócios, dentre outras.

O caso oferta uma abordagem sócio prática sobre seleção de pessoal, estratégia e tomada de decisão, tendo como base o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) nos usuários, a fim de trazer maior criticidade e colaboratividade na solução de dilemas organizacionais.

Também faz repensar as relações de trabalho e os conceitos preconcebidos sobre pessoas, hierarquias, idade, gênero, relações sociais, dentre outros atributos que atravessam a escolha do que se julga individualmente (ou coletivamente) ser a combinação de talentos ideal para atingir determinado objetivo corporativo. Por meio das reflexões sobre o dilema de selecionar quem fará ruptura ou não, contribui-se para o campo do conhecimento de modo prático e situacional.

2.2 Fontes e métodos de coleta de dados

Procedimentalmente seu constructo se baseia na experiência dos pesquisadores autores na execução da dinâmica abrigo subterrâneo em aulas de gestão e negócios. Como também através da problematização de conceitos e temáticas transversais que se alinham à literatura especializada que versa sobre gestão de pessoas, seleção de pessoal e uso de estratégias e competências socioemocionais e técnicas na tomada de decisão (Wallon, 2008; Goleman, 2019).

Como também insere um elemento cultural e de ambiência de audiovisual para melhor caracterizar o caso de ensino, a partir do argumento da série Ruptura que se incorpora na dinâmica de grupo, e é complementada por elementos narrativos ficcionais inéditos, com novos personagens, nova empresa, e novos fatos que resgatam os pressupostos

pautados em uma aprendizagem baseada na experiência e na resolução de problemas (Kolb, 1984).

2.3 Questões para reflexão e discussão

A seguir são contextualizadas as questões do caso de ensino (Quadro 2), a fim de trabalhar a reflexão sobre a ação dos grupos no cenário que envolve a seleção dos personagens e as situações de risco.

Quadro 2. Questões para refletir sobre o caso de ensino

N	Questionamentos	Proposta da questão
I.	Qual foi a combinação final de personagens escolhidos pelo grupo?	Levar os estudantes e usuários a refletirem sobre critérios de seleção, justificativas e consenso do grupo.
II.	Quais atributos motivaram a eliminação dos demais personagens no processo de ruptura?	Incentivar o senso crítico na identificação de fragilidades, preconceitos, estereótipos e dilemas éticos das escolhas.
III.	Qual estratégia foi construída considerando os personagens selecionados e a situação-problema sorteada?	Estimular a formulação de soluções coletivas que integrem competências individuais, recursos e limitações.
IV.	Se o grupo tivesse conhecido antecipadamente a situação-problema, manteria a mesma equipe ou faria nova combinação para a ruptura?	Refletir sobre planejamento de ações, flexibilidade e reavaliação das decisões, bem como gestão de riscos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

2.4 Subsídios teóricos para o processo decisório no contexto do abrigo sob a condição da ruptura

Muito se fala que as pessoas são o fator-chave para o sucesso das organizações (Maximiano, 2014). Essa máxima, amplamente difundida em obras de Gestão de Pessoas e nos fundamentos da administração, revela-se bastante plausível. Antes mesmo de as máquinas executarem suas funções técnicas, foi o fator humano que concebeu seus mecanismos, programando-os para gerar maior eficiência e bem-estar aos usuários. Essa dinâmica reflete a complexidade da sociedade contemporânea e do mundo dos negócios, em que se articulam recursos, gestão e tecnologias, mas, sobretudo, pessoas (Vergara, 2016).

Sendo as pessoas um importante braço do sucesso das empresas, estas últimas têm buscado compor suas equipes com máximo comprometimento aos objetivos organizacionais para que auxiliem no alcance de bons resultados. A dinâmica decorre do cenário complexo de decisões onde instintividade e racionalidade também fazem parte deste processo. Como também a observância de valores éticos, desenvolvimento de competências socioemocionais trazendo uma aprendizagem mútua e experiencial (Rodrigues; Camanho, 2020).

Os melhores talentos têm sido considerados com base nas diretrizes organizacionais e segundo Marras (2011), o processo de seleção de pessoas em uma organização envolve tanto as exigências definidas pela organização para o cargo quanto as características do candidato que trazem consigo seus traços de personalidade, aspectos sociodemográficos, suas capacidades

cognitivas, comportamentais, técnicas, bem como reflete suas relações sociais, dentre outros aspectos.

Dada combinação pode ser comparada a um *match* em um jogo ou em um aplicativo de relacionamento, no qual se buscam afinidades para alcançar a chamada combinação ideal entre indivíduo e organização, tanto na dimensão do indivíduo, quanto da liderança e da cultura coletiva.

Diante disso, surge uma questão essencial: o que deve ser considerado em um processo de seleção de pessoas? E, para além dessa problematização, emergem dilemas que desafiam as organizações, tais como: a) identificar corretamente os talentos em consonância com as necessidades organizacionais e com a dinâmica do mercado; b) atrair esses talentos, motivá-los a desempenhar suas funções e, ao mesmo tempo, retê-los, de modo a garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

A junção entre o cenário da clássica dinâmica de grupo abrigo subterrâneo e a ambiência no argumento da série norte-americana, ao incorporar o elemento da tomada de decisão, onde deve-se selecionar as pessoas que participam ou fica de fora do processo de ruptura e que terão uma missão de conseguir efetivar uma tarefa organizacional relevante, suscita reflexões sobre competências, planejamento e decisão, o papel dos colaboradores com base em seus históricos e atribuições, e realça as relações de poder e de trabalho no sucesso organizacional (Santa Clara, 2025).

Esse debate também atravessa dimensões éticas do ambiente de trabalho, envolvendo o prejulgamento e a escolha consciente de dedicar parte significativa da própria existência às demandas organizacionais. Tal como no caso dos participantes voluntários da *ruptura*, trata-se de um desligamento radical da vida pessoal em nome do foco, da descoberta de algo novo e, sobretudo, da sensação de utilidade vinculada a um propósito maior.

As pessoas são acometidas de um sentimento de utilidade e pertencimento a uma engrenagem coletiva que se projeta não apenas nos resultados econômicos, mas também nos impactos culturais, ambientais, políticos e sociais que dialogam com a dinâmica das organizações.

Nesse contexto, emergem indagações fundamentais: quem são as pessoas que figuram as organizações, considerando as diversas hierarquias e suas competências? O que efetivamente elas têm realizado com base nas suas atribuições técnicas, crenças e valores? Que produtos e subprodutos resultam de suas ações e escolhas organizacionais e de seus esforços produtivos? E, sobretudo, qual é a relevância de selecionar os melhores talentos para o alcance dos objetivos organizacionais?

Ao mesmo tempo, surgem outras questões que se relacionam não apenas ao papel dessas pessoas e seus contributos para além do cerne da organização. Mas que envolve suas identidades no ambiente de trabalho e faz refletir sobre a vida profissional e a vida pessoal, de modo a assegurar o sucesso das organizações sem comprometer o bem-estar e a saúde destes agentes que operam na incerteza, sob pressão, coordenados para decisões complexas (Botelho, 2025; Marras, 2011; Santa Clara, 2025).

Nesse sentido, torna-se essencial refletir sobre o processo de seleção de pessoas e de tomadas de decisão em situações diversas nas organizações, a fim de construir um clima e uma cultura organizacional que favoreçam o alcance de resultados, sem abrir mão das condições humanas adequadas (Botelho, 2025).

Ainda assim, o caso, ao centrar-se na dinâmica da Starmon Industries, permite refletir que, mesmo entre as personagens consideradas mais adequadas para compor as forças-tarefa do abrigo, com base em múltiplos critérios e percepções subjetivas de quem tem o poder de as escolher, e diante da necessidade de decisões cada vez mais rápidas, observa-se um movimento organizacional de reinvenção das capacidades das pessoas e de suas relações de trabalho (Küller; Rodrigo, 2013).

Ao validarem as equipes pela abordagem das competências (Küller; Rodrigo, 2013), seja com base na expertise já adquirida ou no desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, isso tende a capitanear diferentes rumos ao cenário organizacional, altamente dinâmico e permeado por situações de incerteza, que exigem respostas proativas de seus usuários.

Um exemplo disto, foi o sorteio da carta-evento, realizado após a seleção e formação das equipes, o que convida a refletir sobre o fator aleatório no ambiente de trabalho, e até que ponto tais situações que acontecem o tempo todo poderiam impactar nas escolhas fundamentadas em perfis para cumprimento de tarefas no ambiente organizacional.

Por fim, é esperado que reflexões a partir do caso de ensino venham a realçar a relevância da seleção estratégica de pessoas e da gestão por competências, considerando os atributos individuais de cada agente organizacional como sua participação na coletividade. Tais discussões visam ampliar a construção de seres mais críticos, que valorizam o fator humano na construção de organizações mais resilientes, éticas e capazes de gerar resultados em contextos inovadores e de transformação social.

2.5 Sugestão de plano de aula (O abrigo na *Starmon Industries*)

A seguir tem-se o plano de aula sugerido para o momento da execução da dinâmica sobre Seleção de pessoas no contexto do abrigo da Starmon Industries (Quadro 3).

Quadro 3. Plano de aula

Data: ____/____/____
Duração: 2h30 (180 minutos)
I. Dados de Identificação Instrutor(a)/Professor(a): <preencher o nome do(a) mediador(a)> Disciplina: <preencher o nome da disciplina>
II. Tema: O abrigo na Starmon Industries: seleção, competências e dilemas éticos
III. Competências Conhecimentos - Fundamentos de seleção de pessoal. - Competências técnicas e socioemocionais. - Ética nas escolhas organizacionais. - Tomada de decisão em contextos de risco. Habilidades - Identificar critérios de seleção de pessoal alinhados à estratégia organizacional. - Elaborar justificativas a partir das escolhas em contextos colaborativos e que envolvem solução de problemas. - Analisar padrões de decisão, estilos de liderança e preceitos éticos. Atitudes - Exercitar a postura crítica e reflexiva. - Valorizar a diversidade e a colaboratividade no ambiente organizacional. - Demonstrar resiliência e flexibilidade diante de situações-problema.

V. Objetivo

Vivenciar uma dinâmica de seleção e tomada de decisão em contextos de risco, refletindo sobre competências, ética e estratégias organizacionais, por meio do caso do abrigo na *Starmon Industries*.

V. Conteúdo:

- Conceitos de seleção e competências organizacionais.
- Tomada de decisão em cenários de incerteza.
- Inteligência emocional e liderança.
- Ética e dilemas no ambiente de trabalho.
- Crítica às metáforas do abrigo subterrâneo e da *Ruptura*.

VI. Desenvolvimento do tema:

Será dividido em quatro momentos distintos, a saber:

- **Início:** essa fase é realizada em média em 30 minutos, e inclui uma breve apresentação do caso de ensino. Em seguida, é solicitado às pessoas a formarem até seis grupos (com média de 4 a 6 integrantes cada). Após esse momento, o mediador faz uma leitura rápida da narrativa inicial, contextualizando os personagens e o cenário da dinâmica. A etapa se encerra com a apresentação do dilema central, que inicia a fase de simulação.
- **Simulação:** essa fase leva em média 50 minutos, onde os grupos recebem os perfis dos 12 personagens (Quadro 1 do caso de ensino) e são acionados a selecionarem apenas 6 candidatos. Há o sorteio da carta-evento (situação-problema) e eles buscam definir as estratégias mais adequadas em sua visão para resolução do desafio.
- **Reflexão e discussão no grande grupo:** Em torno de 40 minutos, há o compartilhamento das escolhas dos grupos. Debate direcionado sobre critérios de seleção, competências socioemocionais, preconceito, valores morais, padrões decisórios, situações de risco e estratégias organizacionais. Cria-se uma articulação entre os aspectos teóricos e práticos que envolvem o processo decisório e a seleção de pessoal nas organizações. Mediada também pelas questões propostas em Quadro 2 deste caso de ensino.
- **Desfecho da dinâmica e da abordagem:** Em torno de 20 minutos com uma síntese do mediador da dinâmica, com realce para como as teorias organizacionais e ação humana refletem e explicam as escolhas realizadas. E também como o abrigo subterrâneo e a *ruptura* ensinam sobre as relações de trabalho atuais.

VII. Recursos didáticos

- Quadro branco e projetor de slides.
- Cartas-evento impressas previamente com as situações-problema.
- Uma *mini sacola* para sorteio das cartas por equipes.
- Uma cartela impressa com os perfis dos personagens (ou a identificação desta na tela do projeto de slides para situar no momento da fase de Simulação).
- Slides de apoio com conceitos-chave (para utilizar nos momentos de início, reflexão e desfecho, se julgar necessário).

VIII. Avaliação do momento

A avaliação será feita por competências e será validada a partir da:

- Participação dos agentes nas discussões.
- Compreensão das justificativas e argumentações apresentadas para as escolhas na seleção realizada.
- Observação da conexão feita pelos agentes entre teoria e prática no momento de apresentação das ideias e da reflexão sobre o caso e seu entendimento no ambiente organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

2.6 Desfecho do caso de ensino

O caso de ensino proposto não possui um único desfecho, mas uma combinação de variadas possibilidades de resposta que envolvem a seleção dos personagens para compor a equipe de ruptura, e levando em conta o fator de risco capitaneado pela situação-problema. Sua contribuição está na análise original das escolhas realizadas, que revela padrões decisórios, estereótipos,

estilos de liderança, criatividade e estratégias colaborativas. Por fim, a simulação é um convite crítico a pensar sobre as escolhas de pessoal e novas relações organizacionais no contexto contemporâneo.

Referências

BOTELHO, W. **Ruptura: o que a série nos ensina sobre o futuro do trabalho?** 2025. Disponível em: <https://tiinside.com.br/14/04/2025/ruptura-o-que-a-serie-nos-ensina-sobre-o-futuro-do-trabalho/> Acesso em: 10 set. 2025.

GAME-ICONS. **4170 free icons for games.** Disponível em: <https://game-icons.net/> Acesso em: 10 set. 2025.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional.** Harvard Business. Rio de Janeiro: Sextante. 2019.

KOLB, D. **Experiential learning.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KÜLLER, J. A.; RODRIGO, N. F. **Metodologia de desenvolvimento de competências.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OLIVEIRA, A. D.; SILVA, A. L. S. S.; ALVES, M.T.; SOCOLOVTITHC, T.L.S.S. Sociedade Paliativa: Análise da série ruptura, uma distopia corporativa. 2023. In: **XIII EPCC.** 24-26 out. 2023. Disponível em: <https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/11137/1/680886.pdf> Acesso em: 11 set. 2025.

OPENAI. **Imagens da logomarca da Starmon Industries e personagens geradas por descrição própria da autoria.** 2025. Disponível em: <https://openai.com/pt-BR/> Acesso em: 10 set. 2025.

RODRIGUES, F.; CAMANHO, R. Processos decisórios complexos. Capítulo 7. In: KUAZAQUI, E. (Org.). **Administração por competências.** São Paulo: Almedina, 2020.

SANTA CLARA, M. **Dá para separar pessoal do profissional? 5 reflexões da série Ruptura sobre o mercado de trabalho.** 2025. Disponível em: <https://flashapp.com.br/blog/serie-ruptura> Acesso em: 13 set. 2025.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WALLON, H. **Do ato ao pensamento: ensaio de psicologia comparada.** Tradução: Gentil Avelino Titton. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.