

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Graduação em Administração - GADM

Hotel Lótus e o Inferno das Paixões: Uma Decisão em Crise

ALEKSANDRO FERNANDES DA SILVA JÚNIOR

João Pessoa

Agosto 2025

ALEKSANDRO FERNANDES DA SILVA JÚNIOR

Hotel Lótus e o Inferno das Paixões: Uma Decisão em Crise

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Dr. Alandey Severo Leite da Silva

João Pessoa
Agosto 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586h Silva Junior, Aleksandro Fernandes da.
Hotel Lótus e o inferno das paixões: uma decisão em
crise / Aleksandro Fernandes da Silva Junior. - João
Pessoa, 2025.
31 f. : il.

Orientação: Alandey Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Caso para ensino. 2. Tomada de decisão. 3.
Planejamento de carreira. 4. Serviço público. 5.
Liderança. I. Silva, Alandey. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Aleksandro Fernandes da Silva Júnior

Título: Hotel Lótus e o Inferno das Paixões: Uma Decisão em Crise

Área da Pesquisa: Gestão de Pessoas, Planejamento de Carreira e Psicologia Organizacional

Data da aprovação:

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **ALANDEY SEVERO LEITE DA SILVA**
Data: 01/10/2025 16:48:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alandey Severo Leite da Silva - UFPB
Orientador

Documento assinado digitalmente
 **ARTURO RODRIGUES FELINTO**
Data: 01/10/2025 17:19:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto – UFPB
Membro da banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 **ROSIVALDO DE LIMA LUCENA**
Data: 01/10/2025 17:12:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena - UFPB
Membro da banca examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as oportunidades e auxílios que tive no caminho, assim como por tudo que conquistei até este momento.

Aos meus pais, por todo o apoio, direcionamento e por influenciarem meus estudos para uma vida melhor.

Ao meu irmão Diogo, por estar comigo até o fim da jornada.

À Milena Martins, pela sua prestação de serviços acadêmicos e por ser uma grande amiga.

Ao Rainer Magalhães, por me ajudar mesmo quando não me conhecia.

À Larissa Cruz, Ricardo Jordão, Naelson, Simões, Charles Lisboa, Larissa Karol e Ranylly, por sempre me auxiliarem dentro e fora da atividade acadêmica, pois foram muitos desafios, mas também tive muita ajuda.

À Danilly Lopes, por sempre disponibilizar seus 8 minutos e Victoria Ribeiro por sempre proporcionar risadas independente da situação.

À Danielle Fernandes, por sempre ser uma alma humana ao tocar outra alma humana.

À Júlia Vitória, por permanecer confiante entre encontros e despedidas, à sua maneira.

À Deborah Morgan e ao Gabriel, por proporcionarem muitos momentos inesquecíveis nesta reta final.

Agradeço também aos professores Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto e Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena, membros da banca examinadora. Agradeço por terem aceitado o convite para participar deste processo e por dedicarem seu tempo para a leitura e análise crítica deste trabalho. Suas contribuições e sugestões foram de grande importância para o aprimoramento final desta pesquisa.

“Ocorreu-lhe que em momentos de crise o embate da pessoa nunca era com um inimigo externo, mas sempre com seu próprio corpo”.

George Orwell

RESUMO

O presente caso para ensino aborda o dilema profissional de Falke, um servidor público de Romulus, uma universidade pública, que atua diretamente no acolhimento de estudantes em situação de vulnerabilidade. Ambientado no ano de 2024, o estudo explora o conflito do protagonista diante de um cenário de desvalorização salarial, estagnação de carreira e adoecimento mental no serviço público. Falke se depara com a decisão de aceitar uma promoção interna, que oferece ganho financeiro imediato, mas com aumento de responsabilidades e risco de esgotamento, ou solicitar um afastamento remunerado para cursar um mestrado, visando uma transformação de carreira a longo prazo, mas com riscos e incertezas. O caso fictício utiliza narrativas semiestruturadas para construir um cenário verossímil que reflete os desafios comuns no serviço público brasileiro. O objetivo é analisar processos complexos de tomada de decisão individual em contextos de incerteza, debater os *trade-offs* entre segurança de curto prazo e crescimento de longo prazo, além de identificar diferentes estilos de liderança e influência em um ambiente organizacional precário. A discussão é fundamentada em conceitos teóricos como a Tomada de Decisão sob Racionalidade Limitada, Âncoras de Carreira, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria da Expectativa e Liderança, proporcionando uma ferramenta didática para o desenvolvimento do pensamento crítico e da capacidade de julgamento em estudantes de Administração, Gestão de Pessoas e áreas afins.

PALAVRAS-CHAVE: Caso para Ensino; Tomada de Decisão; Planejamento de Carreira; Serviço Público e Liderança.

ABSTRACT

This teaching case addresses the professional dilemma of Falke, a civil servant at Romulus, a public university, who works directly with vulnerable students. Set in 2024, the study explores the protagonist's conflict in a scenario of salary devaluation, career stagnation, and mental health issues in the public service. Falke faces the decision to accept an internal promotion, which offers an immediate financial gain but comes with increased responsibilities and the risk of burnout, or to request paid leave to pursue a master's degree, aiming for a long-term career transformation, but with risks and uncertainties. The fictional case uses semi-structured narratives to build a plausible scenario that reflects the common challenges in the Brazilian public sector. The objective is to analyze complex processes of individual decision-making in contexts of uncertainty, discuss the trade-offs between short-term security and long-term growth, and identify different leadership and influence styles in a precarious organizational environment. The discussion is based on theoretical concepts such as Decision-Making under Bounded Rationality, Career Anchors, Herzberg's Two-Factor Theory, Expectancy Theory, and Leadership, providing a didactic tool for the development of critical thinking and judgment skills in students of Administration, People Management, and related fields.

KEYWORDS: Teaching Case; Decision-Making; Career Planning; Public Service and Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Nova Matriz Remuneratória para o Nível de Classificação C em 2026.....	13
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Planejamento de Aula (Sessão de 90 minutos).....	22
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LOA	Lei Orçamentária Anual
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. CRISE SILENCIOSA.....	11
3. A FLOR DE LÓTUS.....	12
4. NO LIMIAR.....	14
5. <i>ROYALTY</i>: UM ESTUDO EM AZUL	17
6. LAÇOS DE AÇO	18
7. NOTAS DE ENSINO	20
7.1. Fonte de Dados	20
7.2. Objetivos Didáticos ou Educacionais	20
7.3. Questões para Discussão do Caso	21
7.4. Sugestão de Plano de Ensino	21
7.5. Análise do caso.....	23
REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO: A luta por propósito e os desafios institucionais

Em Romulus, uma universidade pública brasileira, o ano de 2024 ocorreu de forma atípica. Fundada em 1965, a Romulus se consolidou como uma das mais importantes instituições de ensino do Nordeste e do Brasil, reconhecida pelo prestígio em seus cursos e pesquisas. E era nesse universo de aspirações e desafios diários que Falke, um servidor Nível C de 33 anos, encontrava seu propósito. Para os jovens estudantes em situação de vulnerabilidade que ali encontravam um lar, ele era um conforto em meio às crises da vida universitária. Com uma memória excepcional, lembrava-se do nome e da história de cada um, das suas cidades de origem e dos cursos que sonhavam em concluir. Ele é um mestre da empatia e conexão humana, um homem pragmático e resistente a mudanças.

Lotado na Residência Universitária, um prédio da universidade Romulus, que se mantinha na peculiar Rua dos Espinhos de Marfim, Falke havia construído seu próprio alicerce. Seus colegas de trabalho eram também sua única rede de apoio, visto que não possuía família ou conhecidos no estado.

O setor no qual Falke trabalha é destinado a oferecer moradia para estudantes de baixa renda, enfrentando desafios como escassez de recursos, falta de valorização institucional, estrutura defasada e dificuldades na gestão cotidiana. Nesse sentido, é considerado por usuários e servidores como um espaço com alta demanda por acolhimento social, mas frequentemente invisibilizado dentro da estrutura administrativa da universidade. Assim, considerado por integrantes da administração, um trabalho onde é imprescindível um profissional com alto grau de empatia, compromisso, responsabilização social e inteligência emocional para lidar com situações de vulnerabilidade dos alunos.

Os servidores públicos deste local enfrentam uma crise silenciosa motivada pela desvalorização social e adoecimento mental. A situação atual é fruto de um processo contínuo de subfinanciamento e de políticas que têm fragilizado as instituições de ensino superior públicas do País. Desse modo, a Residência Universitária não seria exceção a esses problemas sistemáticos.

A desvalorização salarial e estagnação de carreira é um problema avassalador neste cenário, tendo em vista um longo período de congelamento e perdas inflacionárias para esses profissionais, ocasionando uma greve na instituição para reivindicar reajustes. Apesar do governo propor um aumento para janeiro de 2025 e para maio de 2026, não houve expectativa de reajuste para o ano de 2024, o que gerou insatisfação na categoria. Dessa forma, embora haja a aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2025, a qual reservou recursos para o reajuste, que deve ser pago retroativamente, diminuindo o risco de uma nova greve geral, os funcionários ainda sofrem com a defasagem salarial acumulada ao longo dos anos.

Por conseguinte, o cargo do Falke já havia sido posto com status de ‘vedado’, o que o deixa em uma situação complexa para decisões jurídicas e administrativas. Sendo assim, em meios às conturbações, ele se encontrou em um dilema entre permanecer no cargo e buscar soluções internas, assumir funções de maior responsabilidade em troca de dinheiro e mais pressão, ou se afastar para uma capacitação visando uma possível mudança de carreira ou ascensão acadêmica.

2. CRISE SILENCIOSA: O custo oculto da dedicação

Um grande peso para Falke era a dificuldade financeira que enfrentara, com grande parte do salário comprometido com aluguel, contas básicas e dívidas geradas pela mudança de estado. Acrescenta-se ainda o fato de que seu cargo foi posto com status de ‘vedado’, ou seja, não haverá novos concursos para aquele cargo e, quando o atual ocupante se aposentar, for

exonerado ou falecer, o cargo deixa de existir na estrutura da administração. Isso torna qualquer pedido de afastamento muito mais difícil, pois para que haja a substituição é importante que a Administração encontre um servidor que supra as mesmas funções de atividades.

Não obstante o afastamento deve ocorrer no interesse da administração, à luz do artigo 96-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o que significa que o órgão avalia a conveniência e a oportunidade de concedê-lo. Ademais, o Decreto Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 exige que poderá ser concedido o afastamento, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento estiver prevista no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do órgão ou da entidade e estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas à sua carreira cargo ou função.

Se o cargo está ‘vedado’, a Administração pode argumentar que essa correlação se tornou frágil ou inexistente do ponto de vista estratégico, pois como justificar o investimento na formação de um servidor para um cargo que a própria Administração já sinalizou que não tem mais interesse em manter a longo prazo?

Outrossim, existe uma grande rotatividade de servidores e sobrecarga no setor que Falke lidera, haja vista a ausência de ferramentas profissionais adequadas, dependência de outros setores e a sensibilidade em consonância ao contato direto que é necessário ter com os estudantes em situação precária. Esse fato evidencia a dificuldade de encontrar alguém apto e disposto a assumir seu posto em sua ausência.

Em consequência dos mesmos fatos que causam alta rotatividade no setor aliado à falta de reconhecimento de seu trabalho pela Administração e pelos alunos, Falke foi se desmotivando com sua ocupação. Ele foi perdendo o prazer pelo que fazia. Sentindo estresse e ansiedade constantemente, pois seus esforços não apresentavam resultados a curto prazo. Então agora, aquilo que lhe trazia satisfação podia ser fonte de um possível adoecimento mental.

Entretanto, aproximadamente em dezembro de 2024, Falke recebeu uma proposta da alta gestão, a qual propôs a ele uma oportunidade de receber uma gratificação salarial de 400,00 reais, buscando motivá-lo a permanecer no setor. Todavia, isso não garantiria o reconhecimento que ele almejava. Dessa maneira, percebendo o interesse da Administração de mantê-lo, se debruçou em descobrir se poderia aproveitar a ocasião favorável para alcançar um cargo comissionado ou de chefia.

3. A FLOR DE LÓTUS: Uma decisão para mudar a realidade

Por volta de outubro de 2024, Falke encontrou uma tabela de matriz remuneratória referente à progressão do seu salário em 2026. Na tentativa de buscar ajuda para auxiliar em sua decisão, exibe-a para Madalena:

Figura 1- Nova Matriz Remuneratória para o Nível de Classificação C em 2026

Tabela salarial PPCATE – a partir de abril de 2026												
Nível de Classificação C (Fundamental/Médio)				Padrão de vencimento reestruturado	Classe C (50% do nível E)	Incentivo à Qualificação (IQ) Simulação						
I	II	III	IV			Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Técnico	Ensino Superior	Especialização	Mestrado	Doutorado
1				→	1	R\$ 2.607,70	XXX	R\$ 2.998,86	R\$ 3.129,24	R\$ 3.259,63	R\$ 3.390,01	R\$ 3.963,70
2	1			→	2	R\$ 2.714,61	XXX	R\$ 3.121,80	R\$ 3.257,53	R\$ 3.393,26	R\$ 3.528,99	R\$ 4.126,21
3	2	1		→	3	R\$ 2.825,91	XXX	R\$ 3.249,80	R\$ 3.391,09	R\$ 3.532,39	R\$ 3.673,68	R\$ 4.295,38
4	3	2	1	→	4	R\$ 2.941,77	XXX	R\$ 3.383,04	R\$ 3.530,12	R\$ 3.677,21	R\$ 3.824,30	R\$ 4.471,49
5	4	3	2	→	5	R\$ 3.062,39	XXX	R\$ 3.521,75	R\$ 3.674,87	R\$ 3.827,99	R\$ 3.981,11	R\$ 4.654,83
6	5	4	3	→	6	R\$ 3.187,95	XXX	R\$ 3.666,14	R\$ 3.825,54	R\$ 3.984,94	R\$ 4.144,34	R\$ 4.845,68
7	6	5	4	→	7	R\$ 3.318,65	XXX	R\$ 3.816,45	R\$ 3.982,38	R\$ 4.148,31	R\$ 4.314,25	R\$ 5.044,35
8	7	6	5	→	8	R\$ 3.454,72	XXX	R\$ 3.972,93	R\$ 4.145,66	R\$ 4.318,40	R\$ 4.491,14	R\$ 5.251,17
9	8	7	6	→	9	R\$ 3.596,36	XXX	R\$ 4.135,81	R\$ 4.315,63	R\$ 4.495,45	R\$ 4.675,27	R\$ 5.466,47
10	9	8	7	→	10	R\$ 3.743,81	XXX	R\$ 4.305,38	R\$ 4.492,57	R\$ 4.679,76	R\$ 4.866,95	R\$ 5.690,59
11	10	9	8	→	11	R\$ 3.897,31	XXX	R\$ 4.481,91	R\$ 4.676,77	R\$ 4.871,64	R\$ 5.066,50	R\$ 5.923,91
12	11	10	9	→	12	R\$ 4.057,10	XXX	R\$ 4.665,67	R\$ 4.868,52	R\$ 5.071,38	R\$ 5.274,23	R\$ 6.166,79
13	12	11	10	→	13	R\$ 4.223,44	XXX	R\$ 4.856,96	R\$ 5.068,13	R\$ 5.279,30	R\$ 5.490,47	R\$ 6.419,63
14	13	12	11	→	14	R\$ 4.396,60	XXX	R\$ 5.056,09	R\$ 5.275,92	R\$ 5.495,75	R\$ 5.715,58	R\$ 6.682,83
15	14	13	12	→	15	R\$ 4.576,86	XXX	R\$ 5.263,39	R\$ 5.492,23	R\$ 5.721,08	R\$ 5.949,92	R\$ 6.956,83
16	15	14	13	→	16	R\$ 4.764,51	XXX	R\$ 5.479,19	R\$ 5.717,41	R\$ 5.955,64	R\$ 6.193,86	R\$ 7.242,06
	16	15	14	→	17	R\$ 4.959,85	XXX	R\$ 5.703,83	R\$ 5.951,82	R\$ 6.199,81	R\$ 6.447,81	R\$ 7.538,97
		16	15	→	18	R\$ 5.163,21	XXX	R\$ 5.937,69	R\$ 6.195,85	R\$ 6.454,01	R\$ 6.712,17	R\$ 7.848,08
			16	→	19	R\$ 5.374,90	XXX	R\$ 6.181,14	R\$ 6.449,88	R\$ 6.718,63	R\$ 6.987,37	R\$ 8.169,85
												R\$ 9.406,08

Fonte: FASUBRA (2024, p. 3).

Madalena questiona:

— O que significa esse "padrão de vencimento reestruturado"?

Falke responde:

— É basicamente a progressão do vencimento básico. Ele pode evoluir por meio de capacitações ou por mérito, este acontecia a cada 18 meses, mas a partir de 2025 será a cada 12 meses ou 1 ano.

Madalena insiste:

— Então, já que entrou em 2019 está no padrão 4 mais ou menos?

Falke explica:

— Seria... de fato entrei em 2019 e fiz todas as progressões por capacitação, então esse ano eu pude "pular 3 *steps*", passei do 4 nível para o reenquadramento 7. Fiquei no nível sete.

Madalena, respirando, afirma ter entendido:

— Entendi! No caso, como você planeja o mestrado, que tem o IQ de 52%, então é apenas multiplicar 1,52 por seu vencimento básico no nível 7, em 2026, correto? Já que o mestrado dura aproximadamente 2 anos, 2026 deve ser um bom ano para usar como base.

Falke, admirado, diz:

— Muito bom! Estaria correto, mas em 2026 eu não estarei mais no nível 7, uma vez que as progressões por mérito ocorrem a cada 12 meses, como havia dito, a partir de 2025. Dessa forma, eu estaria pelo menos no padrão 9, eu imagino. Entretanto, de qualquer forma, é incerto, pois afastado eu poderia fazer ainda mais progressões por capacitação até lá. Enfim, os cenários são os mais diversos e toda hipótese é digna de uma análise...

Apesar da estabilidade garantida, Falke percebe que, mesmo no topo da sua carreira atual, seu salário não proporcionará o conforto financeiro que ele deseja no médio e longo prazo. A possibilidade de crescimento na carreira dentro do órgão público é limitada. Existem cargos comissionados ou funções gratificadas que oferecem aumentos significativos, mas são altamente voláteis e dependentes de indicação política, o que torna o caminho incerto e instável.

Ao mesmo tempo, foi aprovado em um programa de mestrado. Essa qualificação acadêmica abre caminhos futuros, tanto dentro do serviço público, na área acadêmica ou em carreiras técnicas-profissionais, quanto fora dele, caso deseje migrar para outro setor. No entanto, o desenvolvimento do mestrado exige dedicação integral e o tema da pesquisa pode ser absolutamente incompatível com sua função atual. Então, qual decisão para carreira profissional deve ser tomada?

Se por um lado, pode pedir afastamento remunerado para se dedicar ao mestrado, aceitando renunciar a uma possibilidade de cargo de chefia comissionada ou gratificação salarial, e aceitar possíveis mudanças no processo de trabalho durante sua ausência. Mas garantindo a estabilidade no cargo público de forma a apostar no desenvolvimento acadêmico para futuras oportunidades, como um possível doutorado ou outros concursos que exijam melhor qualificação.

Por outro, pode se manter no trabalho e aceitar uma proposta de função gratificada, o qual ofereceria uma gratificação de aproximadamente 400,00 reais. Ou uma melhoria financeira entre R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00 mensais, no caso de alcançar um cargo comissionado, garantindo conforto imediato. Contudo, isso exige maior carga de trabalho, maior exposição, mais pressão e abre mão do mestrado no momento. Além disso, depreende-se que há um risco de adoecimento mental em decorrência do trabalho.

4. NO LIMIAR: Do devaneio ao inferno das paixões

Mas o que motivaria Falke a tomar essa decisão? A trajetória dele até se tornar servidor em Romulus começou em 2018, um período em que ele estava totalmente imerso na preparação intensa para um concurso de tribunal em Pernambuco. Em uma decisão de última hora, quase

impulsiva, ele se inscreveu para o concurso da universidade, chegando ao local de prova apenas cinco minutos antes do fechamento dos portões. O que parecia um ato secundário acabou se tornando o ponto de virada em sua vida: ele foi aprovado.

O sucesso no concurso deu início a uma nova fase, marcada pela mudança para uma cidade onde não conhecia ninguém. Trazendo apenas seus gatos como companhia, chegou para iniciar sua vida e carreira. No entanto, a adaptação à nova cidade se mostrou mais árdua do que o previsto. Logo nos primeiros dias, em agosto, Falke foi vítima de um assalto. Sua mochila, contendo documentos importantes, foi levada. Por sorte, seu celular estava no bolso e não foi percebido pelos ladrões. Em um inesperado golpe de sorte, um arquiteto da própria Romulus encontrou a mochila abandonada no bairro próximo e, usando as redes sociais, conseguiu entrar em contato para devolver seus pertences.

Paralelamente ao desafio da segurança, Falke enfrentava uma batalha financeira perigosa. Ele havia se mudado em agosto, antecipando o preparo para a posse que estava prevista para setembro. Contudo, houve um adiamento, e a posse só ocorreu em outubro de 2019. Esse atraso começou a consumir suas economias, que já estavam sendo utilizadas para cobrir os custos admissionais, como exames médicos, e as despesas iniciais de instalação, como transporte e roupas adequadas para o trabalho.

O maior obstáculo financeiro veio com a demora no pagamento. Embora tenha começado a trabalhar em outubro, seu primeiro salário só foi depositado em dezembro. Durante esse hiato de dois meses, ele se viu sem renda. Ao procurar um banco federal, a única opção de crédito oferecida foi o cheque especial. A solução imediata, porém, custosa, foi recorrer ao cartão de crédito de uma loja varejista para as despesas do dia a dia, acumulando uma dívida com juros extremamente altos.

Quando finalmente recebeu o primeiro pagamento, o alívio foi momentâneo. O valor mal foi suficiente para tentar amortizar a dívida já acumulada e cobrir as contas pendentes. A situação o forçou a tomar uma decisão pragmática: contratar um empréstimo para quitar o débito com juros elevados da loja e organizar suas finanças de forma mais sustentável.

Ao ingressar no trabalho, os desafios apenas persistiram. Apesar de uma jornada de 40h semanais, era necessário usar os finais de semana para completar seus afazeres. Isso compromete, aos poucos, seu tempo de descanso e logo seu corpo começaria a sentir os efeitos negativos.

Também havia entrada recorrente de estudantes em situação de pobreza e necessidades. A esses eram fornecidos moradia, alimentação e alguns acessórios domésticos como cama, cadeira e mesa para facilitar sua estadia. O contato recorrente com situações de vulnerabilidade e problemas estruturais exigia uma carga emocional exorbitante por parte dos servidores.

Muitos alunos se queixavam da falta de qualidade da água e outros recursos, além da morosidade para solução dos problemas. Descravam que parecia que seus limites estavam frequentemente sendo testados como em um experimento. Alguns chegaram até a confrontar Falke e acusá-lo injustamente de ser o responsável por esses problemas, mas ele, na verdade, não tinha intenção de prejudicá-los. Por contrário, mesmo não sendo o responsável legal pelo setor, haja vista que não tinha cargo de chefia, fazia o possível para contribuir para sua melhora.

Trabalhando nessa instituição conheceu Madalena, uma funcionária de 53 anos, amável, mediadora e com poder de barganha necessário para atenuar os conflitos internos da instituição. Era considerada a pessoa mais confiável de sua equipe, que sempre a solicitava para a tomada de decisões. E em seu momento mais crítico, também recebeu em sua equipe, Orion, um funcionário de 22 anos, com perfil arrojado, planejador, observador, e com a capacidade de influenciar as pessoas. Ambos auxiliaram Falker na gestão do setor, atuando como seu braço direito e esquerdo. Com os três presentes em sala, inicia-se o diálogo.

FALKE: ...é isso. Eu sinto como se estivesse diante de duas portas, e a chave que eu tenho só abre uma. (Ele suspira, olhando para o café). De um lado, a chance de construir algo que eu sempre quis. Do outro, a oportunidade de construir algo que eu preciso agora.

MADALENA: Falke, meu querido, eu entendo perfeitamente. (Ela se inclina um pouco para a frente, com a voz suave, mas firme). Pense no agora. Lembre-se de como foi difícil no começo. A gente sabe que a estabilidade do cargo é o nosso chão, mas essa é a oportunidade de reconhecimento que sempre esperou. Esses R\$ 400,00 da gratificação já ajudam a quitar suas dívidas. Mas um cargo de chefia... Falke, são mais de três mil reais. É a diferença entre se preocupar com o fim do mês e planejar uma viagem.

ORION: (Desencosta-se da parede, falando de forma calma e serena). E qual o preço desse reconhecimento temporário, Madalena? Falke, você não estaria apenas aceitando um cargo. Estaria comprando um novo conjunto de problemas. Mais exposição, mais pressão, mais do seu tempo que não volta. Esse lugar é como o Hotel e Cassino Lótus da saga Percy Jackson (um estabelecimento que faz as pessoas perderem a noção do tempo e do espaço e aprisiona seus visitantes em um delírio fabricado. A atração é tão intensa — seja pelo fascínio místico de uma flor de lótus, ou pela própria natureza inebriante do local — que os clientes esquecem o mundo lá fora.). Ao entrar, tudo parece brilhante e atrativo; sempre parece que tem alguém vencendo; proposta de vitória fácil e imediata; tem jogos para distrair, quando exausto mentalmente e supre suas necessidades básicas. Mas parece ocorrer uma dilatação do tempo que passa diferente de lá fora, e quanto mais tempo os alunos e funcionários ficam, mais difícil é sair.

FALKE: Um Hotel Lótus... (Ele repete baixo, a metáfora o atinge). Mas Orion, o mestrado são dois anos. O que acontece aqui nesse tempo? A equipe muda, os projetos mudam... Eu volto e talvez meu lugar não seja mais o mesmo. Talvez eu tenha que recomeçar a provar meu valor.

MADALENA: Exatamente! (Ela gesticula, concordando com Falke). O trem passa, Falke. E este trem tem seu nome na primeira classe agora. A alta gestão também é mandatária. O trem que parte agora pode não ser o mesmo da volta. Você é a pessoa mais confiável desta equipe. A chefia te quer. Eles não vão te esperar por dois anos. Alguém vai se sentar naquela cadeira.

ORION: E quem disse que o objetivo é voltar para a mesma cadeira? (Orion dá um passo à frente, seu tom ganha uma intensidade magnética). O afastamento é remunerado. Você não estará no zero. É um sacrifício calculado. O mestrado não é sobre a cadeira que você deixou, Falke. É sobre construir o que sempre desejou antes desse emprego. Um doutorado. Um concurso para técnico ou analista judiciário. Estamos falando de um salto de carreira que um cargo de chefia aqui dentro nunca vai te dar. A gratificação é um degrau. O mestrado é um caminho inteiro.

FALKE: (Ele finalmente olha para os dois, o conflito estampado em seu rosto). Então eu troco a segurança do que eu posso ter amanhã pela promessa do que eu posso ser daqui a cinco anos?

MADALENA: Eu diria que você troca uma promessa distante por uma certeza imediata. Uma certeza que te dará paz e qualidade de vida. Você é bom no que faz, Falke. Já construiu tanto e fez tanta diferença. Você pode crescer aqui dentro, sem precisar se afastar. É amigo de tantos estudantes que te reconhecem.

ORION: Dentro de um cassino, até um jogador de pôquer tem que saber a hora de sair. Além disso, sair agora dá oportunidade de demonstrar a falta que faz no setor e sua importância. Segundo Carl Jung, fundador da psicologia analítica, “o homem que não atravessa o inferno de suas paixões também não as supera.” A verdadeira paz não é ausência dos conflitos internos, é o gerenciamento deles. Você não pode ser a pessoa mais confiável da equipe para sempre, caso não continue evoluindo.

Falke permaneceu em silêncio por um longo momento. Ele olhou para Madalena, que lhe oferecia um porto seguro. Depois olhou para Orion, que lhe apontava para o horizonte. A sala parecia ter ficado menor, preenchida pelo peso de duas versões completamente diferentes de seu futuro.

FALKE: Eu preciso... pensar. Não sobre o que é melhor para o cargo ou para a equipe. Mas sobre qual Falke eu quero ser quando essa decisão for apenas uma memória.

Ele se levantou, deixando a xícara de café exatamente como estava: cheia, fria e à espera.

5. *ROYALTY*: UM ESTUDO EM AZUL

Com o peso do dilema em sua mente, Falke decidiu que precisava de um distanciamento estratégico. Utilizou as férias não como um simples descanso, mas como o primeiro passo tático para se afastar do epicentro dos problemas da instituição, começando com um período inicial de 15 dias que posteriormente se estendeu.

No entanto, o ambiente de trabalho parecia não querer largá-lo. Mal havia iniciado seu afastamento, e a instituição mergulhou em uma crise de abastecimento. Uma falha nos carregamentos semanais de água mineral, destinada ao consumo dos alunos, provocou um efeito dominó. Os atrasos geraram um ciclo de escassez. A água, quando finalmente chegava durante a tarde, acabava em poucas horas devido à alta demanda. Isso penalizava diretamente os alunos que, por trabalharem durante o dia, só podiam buscar seus garrafões à noite, encontrando os estoques já esgotados. Para muitos, isso significou passar mais de uma semana sem acesso à água potável na instituição.

A situação era agravada pela intermitência da água encanada nos finais de semana e pela desconfiança generalizada dos alunos quanto à sua qualidade. O que começou como um problema logístico rapidamente se transformou em uma crise de confiança, com suspeitas crescentes de que a administração estaria promovendo um racionamento indevido.

Foi nesse cenário de desconfiança que a equipe, sentindo a pressão, contatou Falke em busca de orientação. Mesmo de férias, ele assumiu o comando à distância. Sua primeira ordem foi para Orion: fazer um registro meticuloso dos recibos de entrega dos garrafões para confrontar a quantidade recebida com a estipulada em contrato. Orion, com seu perfil planejador, foi além, sugerindo a implementação de um sistema de estoque mínimo e ponto de pedido para antecipar e evitar futuras faltas.

Simultaneamente, Madalena, agindo como a ponte de comunicação, garantiu que manteria Falke informado de qualquer desdobramento e saiu para sua missão: quantificar o número exato de alunos ainda sem acesso à água, dando um rosto humano ao problema. Enquanto cumpriam suas tarefas, Orion e Madalena caminharam pelos corredores. Diante deles, as paredes pichadas e com as pinturas antigas descascando, as grades externas visivelmente forçadas, as marcas de móveis arrastados no chão e, impregnando o ar, um cheiro forte e persistente de urina de gato. O descaso era físico, visível e onipresente.

Madalena, cabisbaixa, titubeava. Então, Orion pergunta:

— O que houve?

— Nada, meu filho... Só estou um pouco preocupada. Afinal, estão chegando muitas reclamações à Reitoria sobre o setor. Como você acha que isso vai repercutir?

— De forma oportuna para o Falke, é claro.

— Como?

— Fique tranquila, Madalena. Veja bem: no momento em que a Administração vir que a situação ficou crítica na ausência do nosso líder, será um bom momento para entenderem o valor que ele tem aqui, uma vez que temos que contatá-lo frequentemente, pois sua experiência é única.

— Ele, mesmo de férias, está sempre buscando se informar, resolver os problemas e nos ajudar. Sempre fazendo o melhor para os alunos. Falke é um ótimo líder, não é?

— Ele é um líder excepcional. Além de ser muito inteligente, pois parece saber que é uma estratégia básica do xadrez avançar com as peças defendidas.

— Vocês dois se dão bem mesmo. E, pensando bem, mesmo que ele não seja o chefe do setor oficialmente, assume informalmente um papel de liderança, e sua ausência gera desconforto nos residentes.

— Verdade. Antes que eu me esqueça, criei uma pasta para armazenar os documentos pertinentes ao controle da água. Essa documentação assegura que estamos fazendo o possível, dentro da legalidade. O nome é "*Royalty*". Com esses arquivos, não precisamos ter medo de possíveis acusações indevidas.

6. LAÇOS DE AÇO: Um gesto de confiança e a verdade irrefreável

Falke retornou de suas férias e reuniu-se com Orion e Madalena na sala de reuniões para alinhar os acontecimentos recentes. A atmosfera inicial era de alívio e boas-vindas.

— Que saudade, amigo! — disse Madalena, com um tom afetuosos. — Deu para descansar nas férias?

Orion complementou, com um leve sorriso:

— Espero que tenhamos lhe dado uma pausa.

A resposta de Falke foi pragmática, mas calorosa.

— Não me incomodaram. Gosto de me manter informado na minha ausência.

Madalena, no entanto, foi direta ao ponto que mais a afligia:

— Já decidi se vai se afastar?

— Ainda não — admitiu Falke. — Estou analisando o caso.

Orion, que até então observava, mudou o tom da conversa para uma reflexão mais ampla.

— Sabe o que eu estava pensando? Aqui temos profissionais que, mesmo com o direito de se afastar, parecem encontrar uma parede invisível que os impede, ou no mínimo, os dificulta. Temos também residentes que deveriam ter direito à dignidade, saúde mental, água..., mas nem sempre isso parece ser a realidade.

Falke anuiu, com um peso na voz:

— É triste, mas é a realidade.

— Lembra-me o 'cidadão de papel' descrito na obra de Gilberto Dimenstein — concluiu Orion. — Um cidadão com direitos adquiridos, mas não usufruídos.

O clima de reflexão foi abruptamente quebrado por Falke, que assumiu uma postura mais séria.

— Inclusive, Orion, também marquei esta reunião para discutir as acusações feitas pelos alunos sobre você.

Percebendo a tensão iminente, Madalena tentou intervir, mas Falke manteve o foco em Orion.

— Quais são as acusações? — perguntou Orion, sem se abalar.

— Chegou aos meus ouvidos que você estava falando mal de mim. É verdade?

Antes que Orion pudesse responder, Madalena o defendeu veementemente.

— Isso é um absurdo, Falke! Ele sempre tenta te apoiar. Além disso, você sabe que os alunos estão irritados e querem causar conflito entre nós.

Orion, com serenidade, explicou sua postura:

— Os alunos reclamam, e eu apenas me silencio. Busco entender o sentimento de descaso e a frustração que eles sentem com este lugar. Além de que a raiva deles não é contra nós na verdade.

Madalena se voltou novamente para Falke, questionando-o diretamente:

— Realmente não confia nele, Falke?

Falke olhou para ambos, sua expressão suavizando.

— Eu confio nele. O que eu seria se não confiasse em vocês? Eu só queria lhe dar a oportunidade de se defender e esclarecer a situação. Além disso, sou grato a vocês por tudo o que fizeram na minha ausência.

A resposta de Orion selou o momento, dissipando qualquer dúvida remanescente.

— Não existem dívidas aqui, irmão. Apenas lealdade.

A reunião se encerrou ali, com a tensão dissipada, mas com o dilema central de Falke ainda pairando no ar, sem uma conclusão. O que restou, em meio a uma crise silenciosa que afetava tanto funcionários quanto alunos, foi a certeza de laços de aço forjados entre ‘cidadãos de papel’.

Diante do exposto, observa-se que a crise da água, embora aparentemente resolvida pela liderança informal de Falke, não simplificou sua decisão; pelo contrário, ela a cristalizou. Os eventos recentes serviram como um microcosmo de sua realidade: por um lado, provaram seu valor indispensável para a equipe e a instituição no presente, reforçando o argumento de Madalena por uma recompensa imediata e tangível. Por outro, expuseram a profunda precariedade e a impossibilidade de crescimento no ambiente, validando a visão estratégica de Orion de que a verdadeira evolução exigiria um movimento ousado e uma aposta no futuro. Falke se encontra, portanto, em um ponto de inflexão, onde as vozes de seus conselheiros representam não apenas duas opções de carreira, mas duas filosofias de vida e de risco. A narrativa se encerra aqui, deixando o protagonista diante do peso de uma escolha que definirá sua trajetória profissional e pessoal nos próximos anos.

7. NOTAS DE ENSINO

7.1. Fonte de Dados

Este caso de ensino é fictício, embora tenha sido inspirado em situações reais vividas em universidades públicas brasileiras. Os diálogos refletem discussões genuínas de funcionários públicos de diferentes níveis e instituições e por narrativas semiestruturadas. O objetivo foi criar personagens e um cenário verossímil que refletissem os dilemas de carreira, as limitações estruturais e as pressões organizacionais comuns no serviço público brasileiro. Todos os nomes, locais e setores mencionados são fictícios.

7.2. Objetivos Didáticos ou Educacionais

Este caso destina-se a alunos de Graduação e Pós-Graduação (Mestrado) nos cursos de Administração, Administração Pública, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. Pode também ser aplicado em programas de formação executiva para servidores públicos. Os objetivos principais foram analisar processos complexos de tomada de decisão individual em contextos de incerteza e pressão; Debater os *trade-offs* entre segurança de curto prazo e crescimento de longo prazo no planejamento de carreira; Analisar o impacto do ambiente organizacional, examinando como sua cultura, recursos e estrutura influenciam as escolhas e a motivação dos indivíduos; Identificar diferentes estilos de liderança e influência, contrastando a liderança formal e informal, democrática e autoritária, entre outras, e as táticas de mediação e estratégia personificadas nos personagens.

Este estudo foi concebido para cultivar o pensamento crítico e a capacidade de julgamento de estudantes e educadores. A metodologia do caso de ensino incentiva os participantes a irem além da observação passiva, estimulando um envolvimento direto nas discussões em sala de aula. É nesse ambiente de debate ativo que os alunos forjam e aprimoram sua capacidade de argumentação e desenvolvem abordagens eficazes para a resolução de problemas complexos. Desse modo, recomenda-se aplicar conceitos teóricos de carreira, motivação e tomada de decisão para diagnosticar o problema e propor soluções fundamentadas.

7.3. Questões para Discussão do Caso

Múltiplas questões podem ser utilizadas para conduzir a discussão deste caso de ensino. Nesse sentido, vale ressaltar que o professor tem liberdade para explorar o caso com novos questionamentos e explorações.

1. Qual é o dilema central de Falke? Reformule o problema sob a perspectiva dele, considerando sua trajetória e perfil.
2. Qual o papel de Madalena e Orion na decisão de Falke? Analise-os como arquétipos que representam forças internas e externas que influenciam o protagonista.
3. Como o contexto da instituição, a crise da água, a precariedade da estrutura, influencia a decisão de Falke?
4. Se Falke escolher o mestrado, quais são os riscos reais e como ele poderia mitigá-los? E se escolher o cargo, quais são os custos de oportunidade a longo prazo?
5. Com base nas teorias de carreira e decisão, qual caminho você recomendaria a Falke? Justifique sua resposta.
6. E se assumir a função de chefia e isso comprometer sua saúde mental, vida social e bem-estar?
7. Existe um risco de isolamento social, já que sua rede de amigos se concentra no trabalho?

7.4. Sugestão de Plano de Ensino

O docente pode orientar que os estudantes realizem a leitura prévia do material, de modo que, ao iniciarem a aula, seja possível promover a discussão do caso de ensino, integrando o conteúdo teórico às situações apresentadas no caso.

Durante a aula, o professor pode organizar os estudantes em grupos, solicitando que cada equipe analise o caso, examine as perguntas apresentadas e elabore uma proposta de solução baseada na visão dos personagens Orion e Madalena.

Tabela 1. Planejamento de Aula (Sessão de 90 minutos)

Etapas (tempo estimado)	Condução sugerida
Preparação (Atividade pré-aula)	Os alunos devem ler o caso completo e refletir sobre as questões 1 e 2.
Abertura da Sessão (10 minutos)	O professor apresenta o caso, o protagonista e o dilema central. Pode-se fazer uma votação inicial rápida e informal: "Quem acha que Falke deve ficar? Quem acha que deve ir para o mestrado?". Os resultados são anotados para serem revisitados no final.
Análise em Pequenos Grupos (20 minutos)	Os alunos são divididos em grupos para discutir as questões 1, 2 e 3, aprofundando a análise inicial e consolidando argumentos.
Discussão Plenária Conduzida (45 minutos)	O professor guia a discussão com toda a turma, usando as questões do roteiro (de 1 a 5) como guia. O papel do professor é facilitar, conectar os argumentos dos alunos com a teoria e garantir que ambas as perspectivas (de Madalena e Orion) sejam devidamente exploradas.
Fechamento e Síntese (15 minutos)	O professor não revela a "decisão correta", mas sintetiza os principais aprendizados. Ele revisita a votação inicial e pergunta se alguém mudou de opinião e por quê. O fechamento deve reforçar que o objetivo do caso é desenvolver a capacidade de analisar dilemas complexos, e não encontrar uma única solução.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

7.5. Análise do Caso

Questão 01: Qual é o dilema central de Falke? Reformule o problema sob a perspectiva dele, considerando sua trajetória e perfil.

Discussão: Espera-se que os alunos identifiquem que o dilema transcende a escolha de dinheiro vs. estudo. O cerne é um conflito de identidade profissional e pessoal, onde Falke deve se contentar em ser um grande profissional em uma organização limitada, ou arriscar ser um a novas possibilidades? Será que deve rememorar seus sonhos? Está de fato conservando sua saúde mental? A discussão deve levar em conta sua experiência passada de instabilidade financeira, o que torna a opção do conforto imediato mais atraente e, ao mesmo tempo, traumática.

A trajetória de Falke, atraso na posse, demora no primeiro pagamento o levou a ter dificuldades financeiras, recorrendo a crédito de alto custo (cheque especial e cartão de crédito de loja varejista) e, posteriormente, a um empréstimo para reestruturar a dívida. Este ponto é crucial para discutir a importância da gestão financeira.

Material de apoio: Brito, Santos e Andrade (2022) acreditam que há uma conexão institucional com a área de finanças. A desorganização financeira de afeta diretamente sua qualidade de vida e saúde mental, tornando-o mais propenso a aceitar soluções imediatistas, como um Cargo Comissionado ou Função Gratificada, apenas pela injeção de caixa no curto prazo, ignorando os riscos de longo prazo (volatilidade do cargo e esgotamento profissional).

Barreto e Costa (2022) ressaltam que a compreensão financeira é essencial para gestores de todas as áreas, uma vez que as escolhas de negócios sempre geram impactos monetários. Segundo as hipóteses fundamentais do Modelo Moderno de Finanças, a figura do *homo economicus* representa um ser absolutamente racional no momento de decidir. Isso implica que esse indivíduo conseguiria não só analisar todas as informações que possui, mas também considerar todas as soluções possíveis para a questão em pauta (DA CRUZ; DO PRADO; CARVALHO, 2023).

O orçamento se estabelece como um dos instrumentos fundamentais para um planejamento financeiro eficiente, pois ele consiste em um esquema de procedimentos operacionais que, em um período predefinido, projeta os recursos econômicos e as metas a serem atingidas, abrangendo tanto as entradas de capital quanto as despesas (BARRETO; COSTA, 2022). Dessa maneira temos:

Tabela 1. Avaliação qualitativa dos cenários propostos

Opção de Curto Prazo	Opção de Longo Prazo
Função Gratificada: Gratificação de aproximadamente R\$ 400,00 mensais.	Mestrado: Afastamento remunerado de dois anos, garantindo a estabilidade no cargo público.
Cargo Comissionado: Melhoria financeira entre R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00 mensais.	Ganho Financeiro Futuro: A qualificação em Mestrado confere o Incentivo à Qualificação (IQ) de 52% sobre o vencimento básico. O objetivo é buscar um
Riscos Altos: os cargos comissionados são voláteis e dependentes de indicação política, além de exigirem maior carga de trabalho e exposição, com risco de adoecimento mental.	Salto de carreira para cargos mais bem remunerados (Doutorado, concursos para Analista Judiciário/Técnico)

Fonte: Elaboração própria (2025)

Barreto e Costa (2022) afirmam que a falta de controle sobre as finanças pessoais é um fator que limita a tomada de decisão estratégica do indivíduo. Dessa forma é possível fazer uma análise e comparação do cenário financeiro de indivíduos.

Questão 02: Qual o papel de Madalena e Orion na decisão de Falke? Analise-os como arquétipos que representam forças internas e externas que influenciam o protagonista.

Discussão: Madalena representa a segurança, a estabilidade, a lealdade e o reconhecimento presente na âncora de carreira de Schein. Ela é a voz da aversão ao risco, valorizando a certeza imediata, como a âncora de segurança. Orion representa a estratégia, o desafio, a visão de longo prazo e o crescimento transformacional. Ele é a voz do risco calculado, que vê o sacrifício presente como um investimento. Para Corrêa (2024) pode ser descrito como âncora de autonomia ou técnica funcional. Os alunos devem debater qual conselho é mais alinhado com o perfil de Falke e qual serve melhor aos interesses dele, e não apenas aos da equipe.

Material de apoio: A carreira é conceituada como a sucessão de posições e ofícios assumidos por um indivíduo durante o seu ciclo de vida. Nesse sentido, os pesquisadores argumentam que a visão particular que alguém constrói sobre sua trajetória profissional é formada tanto pelos papéis exercidos nas organizações quanto pelo aprimoramento das competências exigidas para a evolução e o avanço entre os diferentes patamares de trabalho (RODRIGUES; FELICE; OLIVEIRA, 2024).

As âncoras de carreiras explicam os motivos que fomentam as tomadas de decisões de escolhas profissionais e comportamentos no trabalho (CORRÊA, 2024). No que se refere a Teoria dos Arquétipos, desenvolvida por Carl Gustav Jung, de 1933 a 1955 em seu livro “Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo”, é recomendado que seja utilizada juntamente com a Teoria da Motivação ou Teoria das Âncoras de Carreira proposta neste trabalho para avaliar com mais precisão o caso em questão. Entende-se os arquétipos são formas primordiais de expressão psíquica que se manifestam nas ações do dia a dia das pessoas e que podem revelar muito sobre seus comportamentos (SALGADO, 2023). São consideradas ferramentas poderosas de autoconhecimento para identificar melhor: motivações, comportamentos e relacionamentos.

Rodrigues, Felice e Oliveira (2024) destacam a relevância do âncora da aptidão técnico-funcional caracteriza indivíduos que almejam desenvolver suas trajetórias profissionais em um campo técnico particular ou em uma ocupação específica, demonstrando uma propensão à especialização ao longo de suas carreiras. Os mesmos autores ressaltam também que pessoas cuja principal âncora é a autonomia e independência tendem a reagir negativamente a regras e controles, pois priorizam veementemente a liberdade e a flexibilidade para determinar como seu trabalho será conduzido. Por outro lado, a busca por segurança financeira e estabilidade na carreira define a âncora de carreira que leva o indivíduo a priorizar postos de trabalho que forneçam tais garantias (CORRÊA, 2024).

Questão 03: Como o contexto da instituição, a crise da água, a precariedade da estrutura, influencia a decisão de Falke?

Discussão: O contexto é um fator decisivo. A precariedade reforça o argumento de Orion de que o ambiente é limitante e não oferece um futuro promissor. Por outro lado, a crise validou a importância e a capacidade de Falke, fortalecendo o argumento de Madalena de que ele é valioso e deve ser recompensado ali dentro. A discussão pode explorar se a capacidade de Falke de resolver problemas complexos em um ambiente disfuncional é uma competência imprescindível para sua valorização ou um sinal de que ele está desperdiçando seu potencial.

Não obstante, a construção do cenário é de alta relevância para decisão, quase como um novo personagem para história narrada, tendo em vista a forma que é descrito dentro do contexto e o impacto que ele tem para decisão. O problema não é apenas a falta de água, mas o descaso sistêmico. A descrição do ambiente físico como as “paredes pichadas”, “pinturas descascando”, “cheiro de urina de gato” é a prova cabal da negligência administrativa.

Material de apoio: Outro fator que pode ser analisado no ocorrido é liderança informal de Falke podendo ser interpretada e discutida por diversas classificações. Para entender um pouco mais sobre o personagem e sua conexão com ambiente de trabalho e equipe é essencial avaliar sua forma de agir e direcionar outros diante de crises. Assim, liderança pode ser entendida como processo de orientar e influenciar as ações para alcançar os objetivos estabelecidos pelas organizações (MAXIMINIANO, 2000 *apud* SIQUEIRA; GENARI, 2024, p. 2).

O modelo de liderança autoritário caracteriza-se pela centralização do poder, controle e pela exigência de adesão estrita às normas. Embora essa abordagem de gestão possa apresentar eficácia em contextos que demandam ações ágeis e organizadas, as evidências indicam uma tendência de impacto negativo. Esse efeito desfavorável manifesta-se tanto na interação entre os colaboradores e seus gestores quanto na performance profissional, especialmente quando se considera a dimensão interpessoal deste estilo de liderança (SCHÜNEMANN; GENARI, 2023).

No modelo de liderança democrática, o gestor promove a participação ativa dos funcionários nas decisões organizacionais. Essa prática, que valoriza a diversidade de opiniões, não apenas cria um ambiente de trabalho mais colaborativo e confiável, mas também melhora a tomada de decisão e reforça a coesão do grupo (SIQUEIRA; GENARI, 2024).

A liderança transformacional se destaca pela habilidade do líder em inspirar e motivar sua equipe a alcançar uma performance superior. Este processo ocorre ao modificar as atitudes, valores e crenças dos liderados, o que, por sua vez, facilita a construção de uma visão compartilhada (PASCHOIOTTO; CUNHA; SILVA, 2024).

O sucesso dos líderes públicos em mobilizar os cidadãos e as partes interessadas está condicionado à sua habilidade de persuadir os diversos atores sobre a importância de suas metas políticas, bem como à sua flexibilidade para negociar e ajustar tais metas com base no que a sociedade considera prioritário (PASCHOIOTTO; CUNHA; SILVA, 2024). Destarte, pode ser questionado dúvidas do personagem como: "Eu quero ser o chefe responsável por gerenciar este caos crônico? Terei autonomia e recursos para realmente consertar isso, ou serei apenas um peão ou alvo para uma administração falha?" O cargo pode ser uma ilusão, onde ele herda a responsabilidade, mas não o poder para mudar a estrutura.

Logo, o estudo sobre a liderança permite que os alunos compreendam que liderança é uma tomada de decisão e uma influência, não apenas um cargo ou posto. Além disso, busca entender um pouco mais sobre o personagem e a capacidade do líder de gerenciar sua própria energia, estabelecer limites e alinhar suas responsabilidades profissionais com seus valores e necessidades pessoais.

Questão 04: Se Falke escolher o mestrado, quais são os riscos reais e como ele poderia mitigá-los? E se escolher o cargo, quais são os custos de oportunidade a longo prazo?

Discussão: O que realmente define o resultado de uma situação de perigo não é o risco em si, mas sim a atitude tomada diante dele. O Mestrado inclui o risco da perda de influência política interna, a dificuldade de reintegração na equipe, a possibilidade de o mercado de trabalho não valorizar sua qualificação como esperado e o risco de mudança de processo no trabalho na sua ausência. Desse modo, a mitigação poderia ser manter o *networking*, desenvolver um projeto de mestrado com aplicabilidade prática, planejar financeiramente o período.

Material de apoio: A presença de riscos é natural e inerente à rotina tanto dos indivíduos quanto das organizações (ROTERMEL, 2023). Já o cargo oferece custos de oportunidade, como a estagnação intelectual, a perda de oportunidade para uma qualificação superior - naquele momento -, o risco de se tornar obsoleto e a dependência de uma estrutura política volátil. A discussão deve usar o conceito de ‘custo de oportunidade’ de forma explícita, mas deixando claro que nem sempre é possível prever todos os riscos reais. Os perigos e os riscos são, portanto, consequências dessas decisões (FARIA; SANTOS; ALVAREZ, 2022).

A tomada de decisão em contextos organizacionais raramente ocorre em um cenário de informações perfeitas e completas com escolhas objetivas. No contexto da teoria da racionalidade limitada, a cognição é suscetível a controles motivacionais e emocionais, os quais se integram ao sistema de processamento de informação do indivíduo (MOREIRA, 2022; SIMON, 1957). Assim, os indivíduos tomam decisões com base em informações incompletas e com uma capacidade cognitiva restrita ou limitada para processar todas as variáveis disponíveis e não há necessidade de resguardar as pessoas das consequências de suas próprias escolhas, ainda que negativas.

A racionalidade limitada refere-se à limitação inerente ao pensamento dos indivíduos. Dessa forma, essa expressão é empregada porque a capacidade humana de processar as informações disponíveis é restrita, de forma análoga à capacidade de processamento de um computador (MOREIRA, 2022). No caso em questão, o protagonista não possui garantias sobre o futuro de um cargo comissionado, que é inerentemente volátil, nem sobre as oportunidades concretas que um mestrado poderá lhe proporcionar.

Dessa maneira, observa-se que não existe uma resposta necessariamente correta, mas uma análise da situação como um todo. Essa perspectiva demonstra que as decisões de carreira são processos satisfatórios em vez de otimizadores, sendo moldadas por fatores que transcendem a pura racionalidade econômica (MOREIRA, 2022).

Questão 05: Com base nas teorias de carreira e decisão, qual caminho você recomendaria a Falke? Justifique sua resposta.

Discussão: Esta é a questão de encerramento que exige que os alunos tomem uma posição fundamentada. Não há resposta certa. Uma boa resposta deve mobilizar os conceitos da revisão de literatura. Por exemplo, as Âncoras de Carreira, desenvolvida por Edgar Schein em 1961, podem ser definidas como os motivos subjacentes que influenciam o processo de tomada de decisão em relação às escolhas profissionais avaliando competências, motivos e valores, que funciona como uma ‘âncora’ para guiar suas escolhas profissionais (CORRÊA, 2024).

O dilema do protagonista pode ser interpretado como um conflito direto entre diferentes âncoras. De um lado, a âncora de segurança ou estabilidade se manifesta na valorização do cargo público e na busca por uma recompensa financeira imediata. Em contrapartida, essa busca é tensionada pela âncora de competência técnica ou funcional, refletida no desejo de se aprofundar em uma área de conhecimento específica por meio do mestrado.

Material de apoio: Adicionalmente, a opção pela qualificação acadêmica dialoga com as âncoras de autonomia ou independência e de desafio puro, sugerindo uma aspiração por maior controle sobre sua trajetória futura e pela superação de novos obstáculos, mesmo que isso implique renunciar à segurança presente. Ou seja, se a âncora principal de Falke for 'Desafio Puro' ou 'Autonomia', ele deveria escolher o mestrado. Se for 'Segurança/Estabilidade', o cargo seria mais lógico, mas o caso sugere que ele busca mais do que isso (CORRÊA, 2024).

Não obstante, sob a ótica da Teoria da Expectativa, depreende-se que a motivação é um processo de escolha individual baseado em três expectativas. A pessoa primeiro se pergunta se é capaz de atingir um certo nível de desempenho com seu esforço. Depois, ela questiona se esse desempenho lhe trará alguma recompensa. Por último, avalia se essa recompensa tem valor para si, alinhando-se com seus objetivos pessoais. O elo fraco em qualquer uma dessas etapas pode explicar a tendência dos colaboradores de se limitarem ao esforço estritamente necessário (PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024).

Não obstante, por volta de 1959, Frederick Herzberg apresentou a Teoria dos Dois Fatores, que se baseia na separação de dois conjuntos de elementos que impactam a motivação no trabalho. De um lado, estão os fatores higiênicos ou insatisfatórios e, do outro, os fatores motivacionais ou satisfatórios.

Os Fatores Higiênicos correspondem aos aspectos contextuais do ambiente de trabalho. Tais fatores incluem as condições físicas, a remuneração, os benefícios, o tipo de liderança, os métodos de supervisão, as políticas da organização, o clima de relacionamento interpessoal e as normas internas (PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024; MIRANDA; BARBOSA, 2016). De forma inversa, quando os fatores de higiene são insuficientes, eles levam os colaboradores a um estado de não satisfação, que, segundo, não deve ser confundido com a insatisfação (PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024; CABRAL, 2019).

Diferentemente de fatores contextuais, os Fatores Motivacionais dizem respeito ao trabalho em si, englobando as responsabilidades e tarefas executadas. Logo, é daí que provém a motivação, intrinsecamente ligada ao crescimento, reconhecimento e ao sentimento de realização (PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024; MIRANDA; BARBOSA, 2016).

Questão 06: E se assumir a função de chefia e isso comprometer sua saúde mental, vida social e bem-estar?

Discussão: A análise do caso se aprofunda, quando dilema de uma escolha racional de carreira se aprofunda em uma avaliação do custo existencial e do bem-estar pessoal. A discussão expõe o risco real de *burnout* e força a redefinição de ‘segurança’, que passa a incluir a saúde mental e não apenas a estabilidade financeira. Assim, é possível afirmar que a melhor decisão não é a que maximiza o status ou a renda, mas aquela que se alinha aos valores de Falke e é sustentável para sua vida.

Material de apoio: No início do caso são apresentados problemas que podem vir a afetar psicologicamente os funcionários que ali estão lotados, assim como as vulnerabilidades e peculiaridades do setor (PRADO, 2024). Sendo assim, faz-se aconselhável o estudo da psicologia das organizações, pois essa busca compreender fatores que possam estar relacionados ao adoecimento dos funcionários da Residência Universitária e auxiliar no processo de tomada de decisão. Considerando que os indivíduos dedicam uma porção significativa ou até mesmo a maior de suas vidas ao trabalho, o surgimento de doenças está intrinsecamente ligado às consequências da organização laboral sobre o bem-estar físico, social e psicológico dos trabalhadores (MARQUES *et al.*, 2022). O ambiente de trabalho torna-se nocivo quando impede o reconhecimento e a concretização das aspirações profissionais e pessoais do indivíduo (MARQUES *et al.*, 2022). Essas mesmas características devem ser

estudadas para compreender o caso em questão, de forma a ressaltar as relações de engajamento, reconhecimento e estresse nesse setor.

Questão 07: Existe um risco de isolamento social, já que sua rede de amigos se concentra no trabalho?

Discussão: A análise desta questão revela que o risco de isolamento social é uma situação presente em ambas as bifurcações. Ao optar pelo mestrado, Falke enfrenta o desafio explícito de reconstruir sua rede social do zero, perdendo quase que de forma imediata seus laços de trabalho. Por outro lado, ao aceitar a chefia, ele corre o risco sutil de um isolamento gradual, onde a hierarquia e a falta de tempo corroem suas amizades existentes. Portanto, o dilema não é sobre ter ou não uma rede de apoio, mas sobre escolher qual desafio social ele está mais preparado para enfrentar visando seu bem-estar social.

Material de apoio: Explorar como os trabalhadores percebem e vivenciam seu ambiente laboral em diferentes cenários é fundamental. Tal investigação pode revelar informações cruciais sobre a qualidade de vida e a otimização dos arranjos de trabalho, visando a atender às necessidades humanas (NUNES; BOTTAMEDI; FRAINER, 2024). Nesse sentido, a identificação de elementos de Trabalho Decente nas empresas pode fomentar sentimentos positivos nos colaboradores, como otimismo, autoconfiança e gratidão aumentando a interação entre eles e deve ser um objetivo social compartilhado por todos, de forma coletiva. (NUNES; BOTTAMEDI; FRAINER, 2024).

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, Anete; SILVA, Anielson Barbosa da. **Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método.** Revista de Administração Contemporânea, v. 22, p. 745-761, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jvPfDNwzN6xW8jJGMcSstxR/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 10 de abril de 2025.
- BARRETO, Keila Vieira; COSTA, Denis Honorato. **Gestão financeira pessoal: como potencializador para o controle de finanças.** E-Acadêmica, v. 3, n. 3, p. e5333351-e5333351, 2022.
- BRITO, Anderson Dias; DOS SANTOS, Allisson Silva; DE ANDRADE, Jucimar Casimiro. **Teoria institucional e finanças:** Uma revisão sistemática da literatura. Teoria e Prática em Administração, v. 12, n. 1, 2022.
- CABRAL, A. **Análise da aplicação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg.** [S. l.]: Administradores, 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/analise-da-aplicacao-da-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-da-teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>
- CORRÊA, Rinaldi da Silva. **Âncoras de carreira identificadas em jovens aprendizes da Geração Z.** Revista Eletrônica FACP, [S. l.], ano XII, n. 25, p. 18-29, mar. 2024. Disponível em: <https://revistaunifacp.com.br/revista/index.php/reFACP/article/view/111>. Acesso em: 18 ago. 2025.
- DA CRUZ, K. K.; DO PRADO, J. W.; CARVALHO, F. de M. **O estado da arte em finanças comportamentais: um estudo bibliométrico.** Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 7480–7500, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i5.2133. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2133>. Acesso em: 1 out. 2025.
- DA SILVA CORRÊA, Rinaldi. **Âncoras de Carreira Identificadas em Jovens Aprendizes da Geração Z.** Revista Eletrônica FACP, n. 25, 2024.
- FARIA, Lina; CASTRO SANTOS, Luiz A. de; CHAVEZ ALVAREZ, Rocio Elizabeth. **As sociedades em risco e os múltiplos fatores que fragilizam as relações sociais em tempos de pandemia.** Revista del CESLA. International Latin American Studies Review, n. 29, p. 11-28, 2022.
- FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL. **Tabelas PCCTAE a partir de janeiro 2025 e abril 2026.** Brasília, DF: FASUBRA, 2024. Disponível em: <https://sintestrn.org.br/wp-content/uploads/2024/07/Tabelas-PCCTAE-a-partir-Janeiro-2025-e-Abril-2026.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.
- GENARO, Alan de; ASTORINO, Paula. **Um Tutorial sobre o Método Generalizado dos Momentos (GMM) em Finanças.** Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. suppl 1, p. e210287, 2022.

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo Vol. 9/1**. Editora Vozes Limitada, 2018.

MADEIRA, Tiago Platon; MARTINS, Maria das Graças Teles. **A psicologia nas organizações: estresse e manejo do estresse em trabalhadores**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 10, p. 1657-1678, 2022.

MAGALHÃES, Rainer de França. **Basta, precisamos crescer: os desafios para a tomada de decisão**. 2025. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2025.

MARQUES, Walter Rodrigues et al. Estresse e cultura organizacional: **o papel do psicólogo na prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout**. Conjecturas, v. 22, n. 1, p. 193-207, 2022.

MIRANDA, A.; BARBOSA, F. **A Motivação no Ambiente de Trabalho**. Revista UNILUS Ensino e Pesquisa, v.13, n. 30, p. 74-81, 2016.

MOREIRA, Eduardo Lima Souza Mendes. **Racionalidade Limitada e Ruído na Tomada de Decisão: Uma Análise das Sentenças de Juízes Eleitorais**. 2022. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/237223/TCC.pdf?sequence=1&isAlloved=y>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NUNES, Cléria; DOS SANTOS BOTTAMEDI, Ana Lúcia Francisco; FRAINER, Suelen. **Trabalho Decente no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma revisão de escopo**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, v. 28, n. 1, p. 78-89, 2024.

PASCHOIOTTO, Waldemir Paulino; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; SILVA, Solange Maria da. **Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, e2023-0037, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220230037.

PEREIRA, Aida; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. **Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional**. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, v. 5, n. 6, e515368, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i1.5368.

PRADO, Gabrielly Luciane Santos do et al. **Psicología organizacional**. 2024.

RODRIGUES, H. G.; FELICE, C. C.; DE OLIVEIRA, M. F. **A contribuição das âncoras de carreira para o planejamento e o desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos de um curso de administração**. Revista de Carreiras e Pessoas, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 508-529, 2024.

ROTERMEL, F. **Riscos nos projetos de tecnologia da informação na área pública do poder legislativo municipal**. Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC, [S.l.], v. 10, n. 1, 2023.

SALGADO, Catarina. **Teoria dos Arquétipos e Humanização das Marcas**. The Trends Hub, Porto, v. 1, n. 3, 2023. DOI: 10.34630/tth.vi3.5069. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/5069>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SCHÜNEMANN, Marcelo Rodolfo; GENARI, Denise. **As relações entre liderança autocrática, a troca líder-membro e performance dos funcionários**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Veranópolis, Veranópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/bitstream/handle/123456789/2148/123456789/2148.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 ago. 2025.

SIMON, Herbert. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 4 ed. New York: The Free Press, 1997. 368p.

SIQUEIRA, Alexia Caroline Rodrigues; GENARI, Denise. **A relação entre liderança democrática, satisfação e engajamento no trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Veranópolis, Veranópolis, 2024. Disponível em: <https://dspace.ifrs.edu.br/bitstream/handle/123456789/2144.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 ago. 2025.