UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

EM BUSCA DA MINHA ESTRADA DE TIJOLOS AMARELOS: UM DILEMA ENTRE OPÇÕES DE CARREIRA

LAUANA SILVA MUNIZ MEIRA DANTAS

João Pessoa, 2020

LAUANA SILVA MUNIZ MEIRA DANTAS

EM BUSCA DA MINHA ESTRADA DE TIJOLOS AMARELOS: UM DILEMA SOBRE OPÇÕES DE CARREIRA

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

Professora Orientadora: Diana Lúcia Teixeira de Carvalho, Dra.

João Pessoa, 2020

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L366e Lauana Silva Muniz Meira Dantas.
EM BUSCA DA MINHA ESTRADA DE TIJOLOS AMARELOS: UM DILEMA ENTRE OPÇÕES DE CARREIRA / Lauana Silva Muniz Meira Dantas. - João Pessoa, 2020.
19 f.

Orientação: Diana Lúcia Teixeira De Carvalho.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Planejamento de carreira. I. De Carvalho, Diana Lúcia Teixeira. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

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

Aluno: Lauana Silva Muniz Meira Dantas

Trabalho: Em busca da minha estrada de tijolos amarelos: Um dilema entre opções de carreira

Área de pesquisa: Planejamento de Carreira

Data da aprovação: 07/08/2020

Banca examinadora

Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

DIANA LÚCIA TEIXEIRA DE CARVALHO

Orientador

ANIELSON BARBOSA DA SILVA

Membro 1

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me agraciar com o dom da vida e me permitir chegar até o final da graduação e concluir esse trabalho.

Aos meus pais por todo o amor, cuidado e incentivo ao longo de toda a minha vida. À minha mãe Luciana por ser um grande exemplo de mulher, amiga e mãe, que sempre me inspirou e acreditou no meu potencial e ao meu pai Leonardo pelo grande exemplo de dedicação e perserverança, por sempre me apoiar e fazer tudo por mim.

À minha irmã Letícia, por estar sempre comigo e ser minha parceira de todas as horas, por principalmente ter me incentivado nessa etapa final estando comigo e me ajudando durante todo o processo de finalização.

Ao meu namorado Elias, por acreditar em mim, me apoiar e estar sempre ao meu lado durante todos os momentos.

Aos meus familiares por sempre me incentivarem a estudar e me dedicar para conseguir alcançar os meus próprios objetivos.

Às minhas colegas de curso, Kllébya, Brenda, Mariana, Gillyane e Thalia por enfrentarem todo o curso junto comigo, me ajudarem a vencer todos os desafios encontrados no caminho e permanecerem ao meu lado durante todos eles.

À minha orientadora Diana Carvalho que esteve comigo, me guiando, compreendendo e incentivando durante toda a construção deste trabalho, tornando esta tarefa mais simples e leve.

RESUMO

O caso tem como objetivo principal trazer a discussão e reflexão sobre escolhas de carreira e como essa decisão afeta jovens e recém-formados, em termo de dificuldades e oportunidades. A história aqui relatada aborda o conflito experienciado pela jovem Maya, de 22 anos, que está cursando as últimas semanas da sua graduação em Administração e se encontra encurralada ao ter que decidir em pouco tempo qual dos caminhos de carreira postos diante dela, irá seguir. Por um lado ela conseguiu alcançar as etapas finais de um processo seletivo, com grandes chances de ser selecionada numa das melhores empresas privadas do país. Por outro, ela possui um empreendimento virtual que iniciou há poucos meses em parceria com sua mãe. Por último, mas não menos importante, Maya participou de um estágio na iniciativa pública, a qual se identificou e se familiarizou com essa área de atuação. Diante dessas três oportunidades e da grande decisão a ser realizada por Maya, apresentadas, compreendemos que o caso pode contribuir com as disciplinas de Planejamento de Carreira e Administração de Recursos Humanos, no curso de Administração ou outros cursos que ofereçam essas disciplinas.

Palavras-chave: Planejamento de Carreira; Tomada de Decisão; Empresa Privada; Empreendimento; Iniciativa Pública.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
2 A ESTRADA PARA SER A NOVA FUNCIONÁRIA DA EMPRESA? 9
3 A ESTRADA PARA SER EMPREENDEDORA? 10
4 A ESTRADA PARA SER FUNCIONÁRIA PÚBLICA? 11
5 UMA CARREIRA E TRÊS OPÇÕES: QUAL SERIA MINHA ESTRADA DE TIJOLOS AMARELOS, AFINAL? 12
NOTAS DE ENSINO 15
FONTES DE DADOS 15
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO 15
TÓPICOS PEDAGÓGICOS 15
ANÁLISE DO CASO 16
REFERÊNCIAS 21

1 INTRODUÇÃO

Cinco e meia da manhã. O despertador do celular tocou e assustou Maya. Não que estivesse dormindo, pois após o sonho que tivera não conseguiu mais. O toque a despertou dos seus pensamentos. Naquela noite, havia sonhado que estava passeando e de repente se encontrou perdida e sozinha no caminho, continuou a procurar uma saída mas tudo que conseguiu achar foram três diferentes estradas de tijolos amarelos a sua frente e cada uma possuía um destino. Na placa da primeira estrada estava escrito "iniciativa privada", na segunda "empreendedorismo" e na terceira "iniciativa pública". Após pensar muito sobre qual deveria ser o caminho certo a escolher, decidiu tomar a primeira estrada que a levou para a empresa a qual havia participado do processo seletivo. Chegando lá, Maya começa a trabalhar mas com o passar do tempo, ficou muito sobrecarregada com as atividades, prejudicando o andamento da loja virtual de maquiagens que já possuía com sua mãe, levando-as a fechar. O sonho pareceu tão real que a deixou angustiada e ela logo despertou, mas ainda continuou imersa nos seus pensamentos tentando decifrar o significado do seu sonho.

Naquele momento, Maya se deu conta que a tão esperada segunda-feira, um 16 de dezembro, finalmente chegou e que o resultado do processo seletivo de uma grande empresa nacional, no qual vinha participando há algumas semanas, estava previsto para ser divulgado neste dia. A vaga era realmente muito boa e a empresa uma das melhores do país, o que a deixava ainda mais preocupada, pois era uma boa oportunidade. Ela não achava que chegaria até a última etapa da seleção, com reais chances de ser escolhida.

Porém, Maya não tinha certeza se era aquilo mesmo que queria, já que havia vivenciado outras experiências de carreira. Ela estava estagiando na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, e gostando da possibilidade de tentar um concurso público, pois se identificava com a ideia de ter um papel social direto no serviço público. Mas também iniciou um pequeno empreendimento online com a mãe, Joana, havia alguns meses. Maya e sua mãe tinham viajado para o exterior alguns meses atrás e, como era de costume, muitos amigos e familiares solicitaram que elas trouxessem alguns produtos que não são encontrados aqui. Por este motivo e devido à boa quantidade de "pedidos" de produtos de maquiagem, as duas perceberam que esta poderia ser uma oportunidade de negócio e decidiram trazer alguns desses produtos de beleza importados para montar a sua lojinha virtual de maquiagens.

Entretanto, por ser apenas uma jovem de 22 anos e ainda estar cursando o último ano da graduação de Administração, Maya achava que não podia se dar ao luxo de ser muito seletiva com as opções, afinal de contas não eram muitas e nem 100% seguras. Então, entendia que o prazo para decidir sobre sua carreira se encerrava nesta semana.

Ainda um pouco desnorteada, Maya se levantou e foi tomar o seu café da manhã com sua mãe. Joana estava acordada há um tempo e havia preparado o café. Ela, que conhecia tão bem Maya, sabia que ela estava ansiosa e que tinha passado o final de semana inteiro pensando em como iria resolver "sua vida".

- Bom dia, filha! Que cara é essa? Caiu da cama?

- Bom dia mãe! Eu tive um sonho muito estranho e angustiante sobre a oportunidade de emprego...

- O que aconteceu no sonho?

- Eu sonhei que estava perdida e que precisava escolher um caminho de carreira para seguir. Escolhia trabalhar na empresa que participei do processo seletivo, mas com o passar do tempo eu fui ficando muito sobrecarregada lá, com atividades que nem eram do meu cargo. Mas, na verdade, eu não estava me sentindo bem no emprego, não me sentia profissionalmente realizada e, ao mesmo tempo, não conseguia achar o caminho que me levasse à nossa empresa, por isso fechamos a loja. Foi bem triste!

- Nossa filha, que loucura! Mas tenha calma, isso foi só um sonho! Não significa que as coisas vão dar errado. Além disso, a loja não é só sua. Se a gente se organizar e definir qual a responsabilidade de cada uma, caso você passe na seleção, não terá perigo de se sobrecarregar e fecharmos a loja.

- Verdade! Obrigada, mãe!

Joana deu um abraço carinhoso em Maya, na expectativa de diminuir sua angústia, mas sabia que decisões difíceis seriam comuns na vida da filha, que já era adulta e, por isso, tentava apoiá-la. Sabia que, mesmo jovem, a decisão que Maya tomasse agora poderia encaminhar toda sua carreira profissional, e isso era algo sério. Pensando assim, evitava influenciar a filha; queria que ela assumisse essa responsabilidade. E assim, Maya seguiu com sua rotina e partiu para a universidade, despedindo-se da mãe.

A jovem passou o resto da manhã bem pensativa e inquieta. Não conseguiu prestar atenção na aula tentando ponderar qual de fato seria a melhor opção a seguir, já que ela estava no último período do curso de Administração e precisava decidir seu caminho profissional para investir assertivamente. No entanto, tinha a impressão que, participando deste processo seletivo, a sua vida tinha se tornado ainda mais complicada, porque agora é que ela não sabia mesmo o que fazer.

2 A ESTRADA PARA SER A NOVA FUNCIONÁRIA DA EMPRESA?

Maya sempre foi uma pessoa muito ansiosa e indecisa. Desde criança, quando precisava decidir algo importante, ficava nervosa e passava horas pensando como iria fazer para resolver a situação em que se encontrava. Nesse caso, não teria como ser diferente, principalmente porque essa decisão, em específico, não era algo nada simples, e as consequências teriam um enorme impacto na sua vida, fossem elas positivas ou negativas, o que tornava aquele momento muito mais complicado e assustador.

Se fosse possível voltar um pouco no tempo, no ano de 2017, o primeiro ano de faculdade de Maya, e oferecê-la essa oportunidade de emprego, com certeza a jovem aceitaria sem nem pensar, visto que tudo que ela poderia sonhar sobre seguir carreira na área de administração encaixava-se perfeitamente com a vaga para a qual estava agora concorrendo, principalmente porque, além de ofertar um bônus, era uma empresa nacionalmente conhecida e considerada uma das melhores do país. Apesar dos anos passarem, Maya não mudou suas perspectivas de que essa era uma boa oportunidade para sua carreira, não mesmo!

Na verdade, ela sabia que essa era uma grande chance e que a probabilidade de surgirem outras semelhantes ou melhores durante toda sua carreira não era tão alta e, por conta disso, ela andava bastante inquieta e pensativa. Para alguns, poderia ser uma decisão muito simples, com uma resposta “fácil”, já que era uma chance única. Quem não gostaria de obter êxito no primeiro processo seletivo submetido antes mesmo de terminar a graduação em Administração aos 22 anos de idade?

Com certeza seria o sonho de qualquer jovem recém-formado, e não existiriam motivos para titubear ou não aceitar o emprego. Além disso, a vaga era para a filial próxima ao seu bairro, tinha uma ótima remuneração, o trabalho era na área que ela se identificava e as políticas e valores da empresa se encaixavam com os dela. Entretanto, a carga horária de trabalho era extensa e havia a possibilidade de viajar em alguns finais de semana para realizar atividades específicas do cargo, embora todas as despesas fossem por conta da própria empresa.

Diante de todas essas informações, e somando o fato de que Maya teria se submetido a esse processo apenas por uma leve “pressão” de seus amigos e familiares, ela agora se encontrava em uma situação um tanto complicada e precisando tomar uma importante decisão. Para ela, o que estava em questão era muito mais do que um bom emprego e a

chance de ser reconhecida como boa profissional mesmo antes de finalizar o seu curso de graduação. Sua preocupação era com o caminho profissional que seguiria ao longo de sua vida e em saber se essa oportunidade agregaria valor à sua carreira ou se ela deveria seguir outra trilha profissional. Isso porque, a jovem vinha tentando empreender, de maneira tímida e ainda muito insegura, em parceria com sua mãe, e, paralelamente, estava estagiando no setor público, algo com o que havia se identificado e que também representava para ela boas possibilidades de carreira.

3 A ESTRADA PARA SER EMPREENDEDORA?

Mais ou menos um ano antes, em novembro de 2018, a família de Maya estava com uma viagem de férias marcada para os Estados Unidos e, até um mês antes, nada além dos passeios estava programado. Um certo dia, Maya estava na casa de sua tia Berna quando começaram a conversar sobre alguns detalhes da viagem e a jovem recebeu um pedido da tia.

- Maya querida, estou com alguns aniversários de amigas marcados, mas estou com dificuldade de encontrar bons presentes. Pensei em te dar o dinheiro para você comprar alguns produtos lá e trazer para mim, pode ser?

- Tudo bem, tia. Sem problemas! O que a senhora pretende comprar?

- Bom, elas são bem vaidosas e gostam muito de se arrumar; pensei em algum cosmético ou maquiagem.

- Ótimo! As maquiagens lá tem uma qualidade incrível, sem contar que são bem mais baratas e não vendem aqui... vai ser um presente “exclusivo”!

- Falando nisso, você poderia se organizar para trazer alguns desses produtos e vender por aqui. Com certeza, tem gente para comprar. Pense nessa ideia!

- Verdade! Quem sabe eu posso pensar em trazer algo...

Passados alguns dias, Maya e sua mãe foram dar um passeio no parque, e assim que chegaram foram abordadas por uma mulher que as entregou um cartãozinho dizendo que vendia maquiagem de marcas nacionais pela internet. Quando a moça se afastou, Joana deu um abraço em sua filha e vibrou de alegria como se tivesse acabado de ganhar um ótimo presente. A jovem ficou um pouco assustada com a reação inesperada de sua mãe e questionou o motivo de tanta animação.

- Filha, você não vai acreditar! Acabei de receber uma confirmação divina de uma ideia que tive...

- Como assim mãe? Qual ideia? Que confirmação?

- Há alguns dias me veio a ideia na cabeça de que existem muitas marcas boas de maquiagem lá nos Estados Unidos que não são vendidas aqui e pensei... porque não trazer essas maquiagens para vender, já que quando viajamos as nossas primas e amigas sempre pedem algo?!

- Caramba mãe, a senhora não vai acreditar! Naquele dia que eu estava na casa de tia Berna ela me disse isso! Inclusive pediu para trazermos alguns presentes para umas amigas dela.

- Olha aí, filha!! Aquela menina passou e falou que só vende marcas nacionais e a gente sabe que muitas pessoas procuram marcas americanas e não tem como comprar barato por aqui, a não ser que viaje para lá. Essa oportunidade é perfeita, principalmente para você que pretende ser dona do seu próprio negócio e que ama maquiagem.

- Essa é realmente uma boa oportunidade para começar a tentar empreender...

As duas passaram o resto do passeio no parque conversando e tendo ideias sobre como iriam fazer para iniciar o negócio, quais produtos de quais marcas deveriam trazer, como seria a forma de pagamento das clientes, como conseguiriam clientes e muitas outras coisas que iam surgindo durante toda a conversa. Estavam muito animadas!

Chegando o dia da viagem, elas já tinham se organizado. Separaram uma certa quantia para investir na compra dos produtos, fizeram uma página para a loja nas redes sociais e começaram a divulgar seu novo empreendimento. Na hora de irem às compras nos Estados Unidos, a empolgação tomou conta das duas e elas não conseguiam falar de outra coisa; estavam convictas de que a ideia seria um sucesso e que elas conseguiriam vender maquiagem "como água". Tentaram adquirir o maior número e variedade de produtos que era possível com o orçamento que tinham e voltaram para a casa com a mala cheia de maquiagem, assim como de esperança de que uma nova fase repleta de coisas boas estava começando.

Entretanto, quando chegaram em casa, ansiosas para iniciarem as vendas da lojinha virtual de uma vez por todas, as atividades burocráticas começaram a aparecer, e junto com elas também vieram a preocupação e a responsabilidade. No momento de colocar os preços dos produtos elas perceberam que seu negócio, mesmo que ainda iniciando, sofria grande impacto do mercado macro, pois estavam trabalhando com o câmbio e sua constante oscilação afetava diretamente o lucro delas. Outro fator eram as taxas de importação que também afetariam o negócio, assim como a dificuldade de obterem fornecedores e o enorme custo de transporte dos produtos.

Diante dessas e de outras realidades encontradas, Maya e Joana começaram a compreender as grandes complicações de se ter um empreendimento e, principalmente, as grandes complicações que o tipo específico que escolheram possuía. Apesar de todos esses percalços, elas não desistiram, decidindo que iriam tentar por pelo menos um ano. Se após esse tempo elas não conseguissem crescer, fidelizar uma boa quantidade de clientes e obter uma certa estabilidade com possibilidade de um crescimento futuro, então elas desistiriam da lojinha virtual de maquiagens que abriram.

Esse tempo passou e elas continuaram investindo na loja. Conseguiram fidelizar alguns clientes, renovar o estoque de produtos, arcar com os custos, estruturar algumas áreas da empresa e ainda obter um lucro mensal. Além disso, enxergavam que a empresa tinha potencial para crescer. Porém, elas entendiam também que não bastava ter potencial; a empresa precisava ser bem gerenciada, de modo que deveriam se dedicar e trabalhar o dobro do que elas já faziam atualmente, pois como ainda não conseguiam se sustentar apenas com o lucro da empresa, precisavam conciliar seus horários com outras atividades e trabalho, o que já era bastante apertado.

Naquele momento de indecisão de Maya sobre seu futuro profissional, Joana não queria interferir. Ela tinha, inclusive, incentivado a filha a participar do processo seletivo, mesmo sabendo que isso iria impactar o negócio delas. As duas já enfrentavam muitas dificuldades ao tentar conciliar seus trabalhos, estudo e atividades com a empresa, ou seja, se Maya conseguisse a vaga e fosse aprovada, ficaria quase impossível para ela se dedicar à loja. Mas Joana, para não pressionar a filha, aguardava o resultado da seleção para conversar com Maya sobre as possibilidades que a empresa teria sem sua presença.

4 A ESTRADA PARA SER FUNCIONÁRIA PÚBLICA?

Antes de iniciar sua graduação em Administração, Maya não tinha muito conhecimento sobre todas as áreas de atuação que ela poderia escolher com base na sua futura formação. O que a jovem sabia não era nada além das opções já conhecidas e comentadas pelas pessoas que a rodeavam, como abrir uma empresa ou trabalhar em uma, tendo como plano B, a terceira opção de passar em algum concurso, que segundo sua família: "na real, vale para todos os cursos".

O que Maya ouvia mesmo de algumas pessoas era: "fazendo administração você já vai poder estudar para os concursos e passar, seja qual for, porque o importante mesmo é

conseguir um emprego que te proporcione estabilidade financeira". Obviamente esse tipo de comentário feito por alguns conhecidos não a encorajaram nem um pouco a pensar na possibilidade de fazer um concurso. A maneira como as pessoas falavam significava que ela deveria fazer qualquer concurso e trabalhar em qualquer área, fazendo qualquer coisa, mesmo que não gostasse, apenas pela estabilidade de um serviço público, que aparentemente era o "sonho de consumo de qualquer profissional". Isso ela não queria.

Porém, durante sua formação no curso de Administração, Maya teve a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre o trabalho no setor público, o que a fez mudar a perspectiva que tinha sobre esse assunto. Na metade do terceiro ano da sua graduação, surgiu uma seleção para uma vaga de estágio para trabalhar na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, instituição em que estudava.

A motivação de Maya em concorrer à vaga inicialmente ocorreu pela necessidade de experiência em estágio para cumprir um requisito obrigatório do curso. Ela, que buscava algo que pudesse se encaixar com a sua rotina intensa de aulas e estudo, percebeu que o estágio, por ser dentro da própria Universidade, e ainda possuir a flexibilidade de se encaixar com seus horários, a oportunidade perfeita.

Com isso em mente, realizou o processo seletivo e, para a sua surpresa, foi selecionada primeiro lugar. Antes de iniciar o trabalho, participou de uma semana de treinamento e integração, por meio da qual obteve o primeiro contato com o contexto de trabalho. Isso a deixou bastante motivada com as atividades que exerceria e feliz com a quantidade de experiências que iria adquirir ao longo daquele estágio.

Mesmo assim, quando o estágio começou de fato, Maya estava um pouco receosa de que as atividades exigidas fossem muito discrepantes das que tinham sido passadas no treinamento. Ficou apreensiva com a possibilidade de que fossem entediantes ou completamente desviadas da sua área de atuação e não a trouxessem uma experiência realmente válida para sua carreira profissional.

Entretanto, para sua felicidade, o seu trabalho era alinhado com seu curso de graduação, e proporcionava entender e vivenciar o setor público, que passou a ser uma experiência totalmente diferente do que ela esperava com base nos comentários que sempre escutava. Com o passar do tempo, ela foi conhecendo ainda mais não só o seu trabalho, mas o de todos os seus colegas de setor e da Pró-reitoria como um todo.

Isso a fez entender a importância e relevância dos órgãos públicos não apenas para as Instituições, mas para a sociedade, causando uma enorme identificação com o serviço público. A jovem tinha em mente que escolher uma profissão e seguir uma carreira não podia estar baseado apenas no sucesso individual ou no salário recebido, mas entendia que seu trabalho deveria ser dedicado a algo maior que proporcionaria um bem comum.

A partir desse pensamento, de se dedicar à uma causa que pudesse resolver os problemas das pessoas e do ambiente, de buscar ajudar o próximo e com a sua profissão poder beneficiar outros foi que Maya se identificou com o setor público. Como estagiária, ela pode experienciar isso, servir aos outros, por meio de suas atividades, e conseguir melhorar o trabalho de seus colegas e a comunicação com os usuários dos serviços prestados pelo órgão. Desde então, Maya passou a considerar um concurso público como possibilidade de carreira, mas essa era uma decisão que ela pensava que só teria que tomar com o término da sua graduação e não ainda como graduanda. Até porque, ela precisaria de um bom planejamento para poder se dedicar aos estudos para passar em um concurso, precisava pesquisar com qual ela mais se identificaria para direcionar os estudos, e nunca havia pensado nesses pormenores.

5 UMA CARREIRA E TRÊS OPÇÕES: QUAL SERIA MINHA ESTRADA DE TIJOLOS AMARELOS, AFINAL?

Maya se sentia “encurralada” pelas opções que estavam à sua frente e não conseguia entrar em um acordo consigo mesma para decidir qual seria o caminho da sua carreira. Entretanto, o tempo estava correndo e ela precisava tomar essa decisão urgente, pois o resultado do processo estava para ser divulgado no final da tarde e ela teria que dar uma resposta definitiva para a empresa.

Naquela manhã, assistindo aula, Maya não conseguiu aprender absolutamente nada, completamente angustiada e nervosa, com seus pensamentos totalmente tomados de indecisão e agonia. No intervalo das aulas, suas amigas, percebendo que ela estava muito ansiosa, iniciaram conversa para tentar acalmá-la. Tentaram não tocar no assunto, buscando distraí-la um pouco e fazê-la relaxar por pelo menos alguns minutos. Não funcionou muito. Afinal, em sua mente, o caos já havia se instalado e ela não conseguia parar de pensar na importante decisão que faria ainda aquele dia, e que as consequências dessa decisão iriam impactar o seu futuro profissional.

Ao término da aula, Maya e Júlia caminharam juntas para a parada de ônibus e lá passaram um tempo conversando, enquanto aguardavam o transporte. Júlia, que conhecia bem sua amiga, sabia que ela precisava desabafar. Então, decidiu questioná-la sobre como ela se sentia e se já havia decido algo.

- May, você já conseguiu resolver pelo menos um pouco da sua situação? Teve alguma ideia?

- Ai, Ju! Eu estou tão angustiada, sabe?! Tipo, não consigo mesmo decidir e tenho muito pouco tempo, porque o resultado do processo seletivo sai hoje.

- May, sendo bem sincera, amiga... eu sei que você sempre quis empreender e ser dona do seu próprio negócio, mas hoje em dia é muito difícil, principalmente aqui no Brasil, e você sabe disso.

- Eu sei, Ju! Mas mesmo que eu não conseguisse me sustentar, eu penso se seria possível passar num concurso, que é algo que também quero muito, e assim eu poderia manter a empresa pelo menos como um “hobby”... ou não?! Aiii, não sei, estou tão confusa!

- May, você acha mesmo que é possível conciliar duas responsabilidades tão grandes? Um dos dois sempre vai sair prejudicado. É impossível se dedicar 100% a dois empregos, é muito cansativo! Além do mais, amiga, a oportunidade nesse processo seletivo é única e você já está praticamente com ela na mão; você tem muita chance de passar.

- É, eu sei.. Não imaginava que eu chegaria até a última etapa e com boas chances de ser aprovada.

- Então, amiga! Aceita isso, não tem o que pensar! Empreender é complicado demais e concurso você vai ter que estudar muito para passar. Essa vaga não, já é sua! É só você aceitar, não seja boba! Você sabe que é o melhor a fazer.

- Hummm... pode ser! Mas acho que ainda vou pensar mais um pouco. Mesmo assim, obrigada, Ju!

As meninas se despediram com a chegada de seus respectivos ônibus. Chegando em casa, Maya se sentia ainda mais ansiosa. A hora do resultado estava se aproximando e a conversa com sua amiga Júlia a tinha deixado mais confusa. Decidiu, então, ligar para seu namorado, Victor, e conversar sobre isso para tentar amenizar um pouco a situação.

- Oi, meu amor, tudo bem? Como você está? - atendeu Victor.

- Oi, meu amor! Não estou muito bem. Estou muito confusa e não sei o que fazer em relação ao processo seletivo.

- May, posso te falar uma coisa? Eu entendo que essa é uma oportunidade incrível de emprego e que muitas outras pessoas se “matariam” para estar no seu lugar, quase aprovada, mas você não queria participar desse processo, você mesma fala isso. Esse não é o seu sonho!

- Eu sei, Victor! No início eu realmente não queria, mas é uma oportunidade única e eu preciso considerar que não vai aparecer outra dessas nem tão cedo.

- Olha, a pessoa que vai decidir é você! Mas, lembre-se que empregos em empresas privadas são muito incertos e definitivamente vão exigir muito de você, por isso você precisa estar 100% disposta para encarar esse desafio. Se eu fosse você, preferiria mil vezes estudar e passar em um concurso. Tem alguns que vão acontecer agora, e a chance de você passar também é grande, mas a diferença é que você já estagia e gosta dessa área, sendo ainda algo que vai te proporcionar maior estabilidade.

- É... eu sei, mas e se eu não passar em um concurso? Vou ficar desempregada e me sentindo culpada por não aceitar esse...

- Bom! – Interrompeu Victor. Todas as decisões vêm com consequências, e cabe a você saber o que vai ser melhor para seu futuro profissional. Vou precisar desligar agora, mas independentemente do que você escolher, eu vou te apoiar!

- Tudo bem! Obrigada, meu amor.

A conversa com o namorado trouxe, ao invés de alívio, mais dúvidas. As horas estavam passando e ela continuava sem saber o que queria. Foi então que sua mãe chegou do trabalho e a encontrou com o semblante preocupado e angustiante. Por isso, decidiu questioná-la sobre o motivo de tamanha aflição.

- Minha filhinha, o que está acontecendo de tão trágico que está deixando você tão aflita?

- Ah, mãe! A senhora sabe... ainda não decidi o que vou fazer se o resultado do processo seletivo da empresa for positivo. Estou totalmente perdida!

- Minha flor, eu sei que você está preocupada em tomar a decisão certa, mas você precisa relaxar um pouco mais. Se você decidir pelo que gosta, você vai ficar feliz com a decisão, não importa qual seja.

- É verdade, mãe! Mas, se eu passar no processo e aceitar o emprego, a senhora acha que vamos ter como dar conta da loja?

- Filha, você sabe que isso não é impossível, mas será um enorme desafio; você precisa estar realmente disposta! Mas, para falar a verdade, eu acredito que uma hora ou outra, algo vai ficar de lado. Infelizmente é a realidade. Não dá para se fazer tudo que quer! E para mim, prosseguir com o negócio sozinha não vai dar. Você é a administradora, você é quem entende do negócio. Eu sou apenas uma ajuda.

- Pois é! E eu realmente gostaria de continuar com a loja, mas não sei mesmo o que fazer.

- Tente se acalmar e descansar um pouco. Afinal de contas, o resultado ainda não saiu e você nem sabe se passou ou não. Ainda dá tempo de refletir com calma uma última vez!

- É mesmo mãe, vou fazer isso. Obrigada!

Algumas horas após a conversa de Maya com a sua mãe, e sua reflexão levemente confusa, saiu o resultado do processo seletivo. Ela passou! No momento em que olhou o resultado, ela ficou sem reação, não sabia se ficava feliz ou triste. O que ela estava mesmo era confusa! Lembrou das conversas que havia tido ao longo do dia e das diferentes opiniões das pessoas sobre qual decisão seria melhor para ela.

Um filme passou em sua cabeça, toda a sua vida e principalmente todo seu curso, experiências e aprendizado passaram rapidamente pelos seus pensamentos e depois de alguns segundos ela retornou do transe. Mas era isso: chegou a hora de decidir! Não havia mais como adiar. Que decisão Maya deveria tomar sobre a sua carreira?

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DIDÁTICOS

O caso tem como objetivo principal trazer a discussão e reflexão sobre escolhas de carreira e como essa decisão afeta jovens e recém-formados, em termo de dificuldades e oportunidades. Consequentemente, a leitura e o debate deste caso visam desenvolver nos alunos competências como (1) entender sobre o planejamento de sua carreira, (2) analisar suas características para identificação das suas respectivas âncoras de carreira, (3) avaliar as diversas oportunidades e cenários que podem contrastar com suas metas ao longo da carreira e, finalmente, (4) exercer a tomada de decisão, entendendo quais serão as consequências advindas das suas escolhas. Sugerimos que a aplicação do caso seja realizada prioritariamente nas disciplinas de Planejamento de Carreira e Administração de Recursos Humanos, no curso de Administração ou em outros cursos que ofereçam essas disciplinas, em cursos de graduação, tendo possibilidade de ser abordado também em cursos de pós-graduação *lato sensu*.

FONTES DE DADOS

O caso em questão é o retrato de uma situação verídica. Portanto, os dados coletados para sua realização foram obtidos a partir da experiência vivenciada pela protagonista, também autora do caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como você analisa as orientações de carreira tradicional, carreira proteana e carreira sem fronteiras em relação ao perfil de Maya?
2. Na decisão de carreira, o profissional sofre diversas influências. Como você avalia as que estão presentes no caso de Maya?
3. Como você identifica as âncoras de carreira de Maya? Compare-as com as suas.
4. Analise os três cenários para as possibilidades de carreira que Maya pode seguir. No lugar de dela, que decisão você tomaria? Justifique.

TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para a proposta de aplicação do caso para ensino, recomendamos que na aula anterior à sua utilização, o professor faça uma breve explanação sobre a importância desse recurso didático para o aprendizado a fim de gerar um engajamento por parte dos discentes. Logo após, aconselhamos que seja previamente solicitada aos alunos a realização da leitura e a construção de um mapa contendo seus próprios planejamentos e âncoras de carreira, para serem entregues ao final da aula de aplicação do caso, como atividade complementar valendo nota.

Na aula planejada para desempenhar a atividade, sugerimos que o professor se utilize das orientações descritas abaixo para obter um melhor aproveitamento e aprendizado por parte dos alunos:

1. Dividir a turma em pequenos grupos contendo de três a quatro pessoas (a quantidade de alunos por grupo pode variar de acordo com o tamanho da turma);
2. Após a formação os grupos, o professor deverá explicar aos alunos que, considerando que a duração da aula seja de 2 horas, eles disporão de 20 minutos

para discutirem entre os grupos sobre suas respostas individuais;

3. Em seguida, o professor irá questionar o que cada grupo formulou como resposta para todas as questões e com o auxílio do quadro, ele anotará os pontos mais importantes dos argumentos citados pelos alunos. Essa etapa deve durar aproximadamente 40 minutos.
4. Após a discussão e resposta das questões, sugerimos que o professor proponha um debate específico sobre a última questão. Para isso, é necessário que a turma seja dividida novamente, desta vez em apenas três grupos, que devem ser sorteados para defenderem um dos três diferentes caminhos de carreira que são apresentados no caso.
5. O debate será estruturado em dois momentos: primeiro, o grupo terá 10 minutos para conversar entre si e definir os argumentos que utilizarão para defender seu ponto de vista. No segundo momento será realizado o debate em si, disponibilizando o tempo de 5 minutos para cada grupo apresentar seus argumentos aos demais. Nesta etapa o professor também irá se utilizar do apoio do quadro para realizar as anotações dos argumentos de cada grupo;
6. Finalizadas as apresentações de cada grupo, o professor, a partir do que foi trazido pelos alunos e tomado nota no quadro, irá instigá-los com perguntas para que eles "concorram" entre si em busca de provar que a sua respectiva escolha de carreira seria a melhor opção a ser tomada pela protagonista do caso. Recomendamos que esta etapa seja realizada em no máximo 15 minutos, ainda considerando que a duração da aula seja de 2 horas;

Concluído o debate relacionado à segunda questão, o professor demandará que os alunos desfaçam os grupos para a execução da última etapa da análise do caso. Neste momento, os alunos serão incentivados a fazerem uma comparação do resultados das questões que eles responderam individualmente sobre qual a decisão a ser tomada pela protagonista com o fluxograma que elaboraram com seu próprio planejamento e âncoras de carreira, atividade que deve durar até 20 minutos. Ao término da aula, o professor irá requisitar aos alunos que entreguem suas respostas e mapas, tendo em vista que foram previamente notificados que a entrega desta atividade teria uma pontuação (a ser decidida pelo professor).

ANÁLISE DO CASO

1. Como você analisa as orientações de carreira tradicional, carreira proteana e carreira sem fronteiras em relação ao perfil de Maya?

Para responder a essa questão, é de extrema importância que o aluno compreenda o conceito, tanto da carreira tradicional, quanto dessas duas novas perspectivas de carreira que são a proteana e a sem fronteiras, para que ele avalie qual é o modelo de gestão de carreira que mais se destaca na situação de Maya. Com efeito, o modelo de carreira tradicional se baseia na suposição de que o crescimento e o desenvolvimento geralmente ocorrem no contexto de um sistema organizacional de carreira. O sucesso é medido por recompensas na carreira, incluindo promoções e aumento de salário, concedidas ao funcionário pela organização. Assim, a carreira tradicional é caracterizada pela linearidade e dependência de trajetória (VALCOUR; LADGE, 2008).

O conceito de carreira proteana é centralizado na geração de um sucesso psicológico resultante do gerenciamento de carreira individual, em oposição ao desenvolvimento de carreira pela organização (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006). É importante também que o

aluno considere que a carreira proteana é reconhecida por apresentar um aspecto mais amplo da vida, possuindo uma mobilidade maior e também um desenvolvimento gradativo. Assim, indivíduos que possuem características e atitudes possuem maior inclinação para o modelo de carreira proteana tendem a se apoiar em seus valores pessoais, possibilitando-os obter controle para gerir seus próprios comportamentos vocacionais, sendo também propensos a demonstrar mobilidade e orientação de conhecimento (BRISCOE, HALL E DEMUTH, 2006).

Já o conceito de carreira sem fronteiras é focado em cruzar ambas as dimensões de carreira, objetiva e subjetiva, em múltiplos níveis de análise, incluindo posição organizacional, mobilidade *versus* flexibilidade, o ambiente de trabalho e a estrutura de oportunidade, enquanto, ao mesmo tempo, dá ênfase na dependência das promoções organizacionais e planos de carreira (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006). Sobre as características e atitudes de um indivíduo com um comportamento que é regido pela perspectiva de carreira sem fronteiras, ainda segundo Briscoe, Hall e DeMuth (2006), predomina a predisposição a estar em um cenário em constante mudança de diferentes níveis. Esse indivíduo também possui facilidade em estabelecer relações de trabalho fora do ambiente das empresas que trabalham, de modo que, aparentemente, para ele é perfeitamente cômodo, e até preferível ,que trilhar um caminho de carreira que o permita passar por vários empregadores.

Sobre as atitudes dos indivíduos relacionadas às suas personalidades e a influência delas na escolha do seu estilo de carreira, a pesquisa realizada por Kaspi-Baruch (2016) afirma que pessoas que possuem um comportamento, de certo modo, neurótico estão mais propensas a escolher a estabilidade organizacional, enquanto que pessoas mais sociáveis e comunicativas estão predispostas a seguir os modelos de carreira, tanto proteana como sem fronteiras. Desse modo, é possível que o aluno, ao analisar os modelos de carreira e as opções apresentadas à Maya, assimile o conceito sobre carreira proteana, o qual é retratado como uma perspectiva que foca na conquista do sucesso na carreira por meio do comportamento profissional autodirigido, conforme ela pretende.

Ao mesmo tempo, ao considerar o serviço público, Maya pode estar se submetendo ao modelo tradicional, na medida em que nas organizações públicas brasileiras esse tipo de carreira é mais comum (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Além disso, pode estar se baseando em um modelo sem fronteiras à medida em que a organização para a qual fez seleção tem um perfil de desenvolvimento do funcionário, desejando manter o empreendimento iniciado com a sua mãe.

Por fim, é importante que o aluno consiga lembrar que apesar de serem duas perspectivas diferentes de carreira, também há uma correlação entre elas. Uma pessoa pode exibir atitudes proteanas e fazer escolhas independentes e direcionadas para o interior, mas não preferir a colaboração sem fronteiras. Em comparação, uma pessoa poderia adotar uma mentalidade sem fronteiras, mas confiar em uma organização para desenvolver e promover sua carreira (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

2. Na decisão de carreira, o profissional sofre diversas influências. Como você avalia as que estão presentes no caso de Maya?

O objetivo dessa questão é fazer com que os alunos reflitam sobre a existências das inúmeras influências que ocorrem durante o processo de escolha de carreira de um indivíduo, que são decorrentes de fatores distintos. Ao realizar uma análise sobre o caso, será necessário que o aluno faça uma correlação com os principais fatores que impactam na decisão de carreira, o que possibilitará a realização da análise sobre quais estão presentes e são mais propensos a influenciar, de alguma maneira, a escolha de Maya.

Segundo Kazi e Akhlaq (2017), dentre os fatores que exercem influência sobre a

decisão de carreira de jovens estudantes, sendo principal é o ambiente de casa, pois os pais são considerados os primeiros professores de um ser humano e, por isso, os filhos quando crescem tendem a seguir os mesmos passos, incluindo nos seus empregos. Outros fatores são a mídia, pois a partir dela os estudantes são informados sobre quais empregos estão em alta, quais são as tendências de mercado e ficam sabendo quais são as oportunidades de empregos futuros, contando também com a influência sobre a maneira que o dia a dia de trabalho das carreiras são retratadas na ficção.

Às vezes, as influências dos pares são um fator determinante na escolha de uma profissão. Outros fatores que influenciam a escolha de carreira são família, amigos, cultura, desempenho acadêmico, fatores de saúde, nível de renda existente e restrições financeiras, níveis potenciais de renda, oportunidades de emprego, aceitação social de profissões, reconhecimento e satisfação do trabalho entre outros (KAZI; AKHLAQ, 2017).

Portanto, o aluno pode concluir que Maya sofre diversas influências durante o processo de escolha. No âmbito familiar, apesar da mãe não se posiocionar explicitamente, o fato de empreenderem juntas pode ser um fator de influência para Maya, por medo de decepcioná-la. O namorado e as amigas também se colocam como atores que importam para Maya, cada um direcionando caminhos distintos, mas com argumentos válidos. Também podem ser destacados o nível de renda e as restrições financeiras relacionadas à loja virtual, bem como a cultura local, pela dificuldade de manter uma micro empresa no Brasil. Por fim, a estabilidade proporcionada pelos cargos públicos e a própria oportunidade de emprego na empresa privada que ela foi selecionada são contextos importantes a serem considerados na escolha de carreira de Maya.

3. Como você avalia as âncoras de carreira de Maya? Compare-as com as suas.

O que se espera do aluno nesta questão é que ele seja capaz de analisar as âncoras de carreira de Maya. Por fim, ele irá fazer uma breve comparação das suas próprias âncoras de carreira com as de Maya. Relacionada à análise do comportamento de Maya, o aluno precisa se atentar ao que compreendemos de Reis, Graziano e Osvaldo (2017) sobre as três principais características base, talentos e habilidades, motivos e necessidades, atitudes e valores, que foram determinadas para as âncoras de carreira pelo idealizador Edgar H. Schein. As oito âncoras são autonomia e independência, segurança e estabilidade, competência técnica e funcional, competência administrativa geral, criatividade empreendedora, dedicação a uma causa, desafio puro e por último estilo de vida (SCHEIN, 1990). O que pode se destacar como principais características de cada âncora são:

1- Autonomia e independência: apreço pela liberdade; o indivíduo sempre dará prioridades à carreiras que o proporcionem ter flexibilidade e independência para realizar suas tarefas;
2- Segurança e estabilidade: apreço pela estabilidade; o indivíduo prefere empregos que lhe garantam uma estabilidade tanto empregatícia quanto financeira;
3- Competência técnica e funcional: apreço pela especialidade; o indivíduo busca se especializar na sua área de interesse e pretende atuar em cargo que o proporcionem trabalhar apenas na sua área específica;
4- Competência administrativa geral: apreço pela gestão; o indivíduo gosta de estar em cargo que exigam dele tomada de decisão, gestão de pessoas e outras atividades analíticas;
5- Criatividade empreendedora: apreço pela criatividade; o indivíduo está sempre em busca de empreender, inovar e criar novos produtos e serviços;
6- Dedicação a uma causa: apreço por servir; o indivíduo possui um grande senso de responsabilidade e deseja atuar em um cargo que lhe proporcione exercer um

serviço à sociedade e ao seu próximo;

7- Desafio puro: apreço pelo desafio; o indivíduo está sempre em busca de algo que o estimule e por isso, busca atividades que possam lhe proporcionar constantes mudanças bruscas e problemas para serem resolvidos;
8- Estilo de vida: apreço pelo equilíbrio; o indivíduo busca conciliar sua vida e família com a rotina de trabalho, por isso, está predisposto a atuar em áreas que o permitam combinar ambas as agendas.

Ao refletir e analisar cada âncora e suas respectivas características, o aluno deve identificar que Maya possui quatro das oito âncoras existentes, que são segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, dedicação a uma causa e estilo de vida. Pois, ao longo do caso, a protagonista apresenta traços e atitudes que nos permitem perceber que ela busca uma carreira que lhe proporcione certo nível de estabilidade. Ao mesmo tempo, já possui uma empresa com sua mãe, de modo que apresenta características relacionadas à criatividade e inovação. Além disso, como demonstra desejo de atuar na área pública para servir à sociedade, destaca sua relação com a disposição para o serviço, o que também pode ocorrer na atuação empreendedora. Por fim, para Maya é importante que ela consiga conciliar seu trabalho com sua vida e família, o que pode ficar subentendido quando ela se preocupa com o trabalho na iniciativa privada exigir disponibilidade para viagens, por exemplo.

É necessário que o aluno compreenda também que o entendimento sobre as âncoras de carreira tem o intuito de ajudar as pessoas a se tornarem mais autoconscientes para que eles possam negociar melhor com suas organizações o desenvolvimento de suas carreiras (SCHEIN,1990). Ainda, é interessante que o aluno atente aos conceitos de auto exploração e exploração do ambiente (REIS; GRAZIANO; OSVALDO, 2017). Com o ato de realizar a auto exploração, o sujeito estará em busca de suas próprias características e conhecimentos pessoais que irão induzir suas escolhas em relação à carreira.

Finalmente, tendo sido solicitado previamente do aluno um fluxograma com seu planejamento e âncoras de carreira, ele pode fazer o exercício de compará-las com as da protagonista, permitindo-o inclusive analisar, a partir de suas âncoras, qual decisão ele tomaria no lugar de Maya. Com isso, o aluno pode compreender quais características e prioridades possuem que podem direcionar suas escolhas futuras de carreira.

4. Analise os três cenários para as possibilidades de carreira que Maya pode seguir. No lugar de dela, que decisão você tomaria? Justifique.

Essa última questão requer do aluno dois pontos importantes: delinear as possibilidades de carreira e colocar-se no lugar de tomada de decisão da protagonista. Para realizar essa atividade é necessário que o aluno tenha conhecimento prévio sobre planejamento de carreira e seja capaz de identificar os fatores que direcionam a escolha da carreira (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

A partir de então, esperamos que o aluno crie os três cenários para as respectivas opções de carreira apresentadas no caso, observando as seguintes características de cada um. Para o primeiro cenário, que é a iniciativa privada, Santos, Brandão e Maia (2015) afirmam que após o indivíduo adquirir certa experiência e qualificação na sua área de atuação, ele conquista grandes possibilidades de progredir na carreira e ainda alcançar uma remuneração significativamente superior se comparada à iniciativa pública.

No segundo cenário, de acordo com Papulová e Papula (2015), a escolha de seguir carreira na área de empreendedorismo é motivada por 4 “pilares”: obtenção de lucro sobre o dinheiro e tempo investidos, auto realização profissional e emocional, motivação através da situação social com a pretensão de gerar empregos para conhecidos e familiares e, por fim,

estímulos externos para criação de novas empresas. Por último, o terceiro cenário, referente à iniciativa pública, conforme Santos, Brandão e Maia (2015), possui a vantagem dos salários iniciais superiores ao setor privado, uma maior estabilidade durante todo o processo, contendo também a possibilidade de progressão de maneira mais segura na carreira, com o adendo da irreversibilidade, tendo em vista o grande investimento de tempo, estudo e preparação para o ingresso nessa carreira, dificilmente o profissional irá querer se desvencilhar da sua carreira ao longo dos anos.

Após essa primeira etapa, esperamos que o aluno esteja habilitado para se colocar no lugar da protagonista do caso e consiga entender e avaliar todas as variáveis positivas e negativas presentes em cada possibilidade. É importante que ele se baseie também nas características de Maya para realizar a tomada de decisão de maneira fundamentada, considerando que não há uma resposta certa para essa questão.

REFERÊNCIAS

BRISCOE, Jon P; HALL, Douglas T; DEMUTH, Rachel L. Frautschy. Protean and Boundaryless careers: Na empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006.

DOS SANTOS, Matheus Silveira Catauli; BRANDÃO, Luiz Eduardo Teixeira; MAIA, Vinicius Mothé. Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais. **Revista de Administração**, v. 50, n. 2, p. 141-152, 2015.

KASPI-BARUCH, Oshrit. Motivational orientation as a mediator in the relationship between personality and protean and boundaryless careers. **European Management Journal**, v. 34, p. 182-192, 2016.

KAZI, Asma Shahid; AKHLAQ, Abeeda. Factors Affecting Students' Career Choice. **Journal of Research and Reflections in Education**, v. 2, p. 187-196, 2017.

PAPULOVÁ, Zuzana; PAPULA, Ján. Entrepreneurship in the Eyes of the Young Generation. **Procedia Economics and Finance 34**, p. 514-520, 2015.

REIS, Thompson Augusto; GRAZIANO, Graziela Oeste; OSVALDO, Yeda Cirera. Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha de carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, p. 374-386, 2017.

SCHEIN, Edgar H. Career Anchors and Job/Role Planning: The links between career pathing and career development. **MIT Sloan School of Management**, 1990.

VALCOUR, Monique; LADGE, Jamie J. Family and career paths characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 300-309, 2008.