

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Coordenação do Curso de Administração – CADM

**Dilema de uma jovem profissional:
Ser empregada na iniciativa privada ou empreender nas empresas da
própria família?**

ROSÂNGELA MARIE BORGES SILVA

João Pessoa

Maio 2023

ROSÂNGELA MARIE BORGES SILVA

**Dilema de uma jovem profissional:
Ser empregada na iniciativa privada ou empreender nas empresas da
própria família?**

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

Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima
Lucena.

João Pessoa

Maio 2023

Folha de Aprovação

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

Aluno(a): Rosângela Marie Borges Silva

Trabalho: Dilema de uma jovem profissional: Ser empregada na iniciativa privada ou empreender nas empresas da própria família?

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data da aprovação: 31/05/2023

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena
(Orientador)



Profa. Dra. Fabiana Gama de Medeiros
(Membro 1)



Profa. Ms. Nadja Valéria Pinheiro
(Membro 2)

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586d Silva, Rosangela Marie Borges.

Dilema de uma jovem profissional: ser empregada na iniciativa privada ou empreender nas empresas da própria família? / Rosangela Marie Borges Silva. - João Pessoa, 2023.
18 f.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Gestão de carreiras. 3. Caso de ensino. 4. Tomada de decisão. I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

AGRADECIMENTOS

É com muita felicidade e gratidão que concluo o Trabalho de Conclusão de Curso e com isso me aproximo da conclusão da graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e por ter me guiado em meus passos até aqui.

Aos meus pais, que nunca mediram esforços para me ensinar os melhores caminhos e sempre foram minha inspiração de dedicação, garra, perseverança, resiliência e fé!

Aos meus irmãos, Luan e Gaby, pelo exemplo de dedicação e disciplina nos estudos.

Aos membros da EJA – Empresa Júnior de Administração e aos membros das empresas juniores, em especial aos da PB Júnior, que participaram de um dos momentos mais especiais da graduação, ajudando no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Às empresas em que fiz consultoria e estagiei, pela EJA ou não, em especial as empresas da minha família e a todos que fizeram e fazem parte, meu maior laboratório até hoje.

Por fim, mas muito importante, meu professor e orientador Rosivaldo, que mais uma vez está presente em um momento tão importante da minha trajetória, sendo o primeiro a publicação do livro: Empresa Júnior Teoria e Prática.

RESUMO

Esse caso de ensino foi inspirado na história de Marina, autora e personagem principal do caso, trazendo o relato da sua própria experiência, que com seus vinte e um anos viveu um dilema em sua trajetória profissional, vivenciando o drama entre escolher a carreira em uma organização privada ou seguir na carreira do empreendedorismo, trabalhando com seus pais em suas empresas. O objetivo desse caso de ensino é auxiliar aos estudantes a refletirem a respeito da tomada de decisão no contexto de um jovem que vive o conflito de carreiras, sendo necessário levar em consideração fatores importantes para fazer a melhor escolha, podendo ser usado nas disciplinas de gestão de carreiras, empreendedorismo, gestão de pessoas e tomada de decisão.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gestão de carreiras; Caso de Ensino, Tomada de Decisão.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
TRAJETÓRIA PROFISSIONAL	8
1. O Início.....	8
2. A Mudança	9
3. Dilema do Caso	12
NOTAS DE ENSINO	12
1. PÚBLICO-ALVO.....	12
2. FONTE DE DADOS.....	12
3. PLANO DE AULA	12
4. OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM.....	13
DILEMA DO CASO	13
TÓPICOS PARA DISCUSSÃO DO CASO PARA ENSINO.....	14
I. Relacionar quais foram as decisões que a protagonista precisou tomar ao longo da sua trajetória;	14
II. Analisar quais foram os principais motivos que a levaram a ter o conflito de carreiras; 14	
III. Identificar os riscos de cada decisão;	14
IV. Identificar, com dados, qual a melhor decisão para a protagonista.	14
QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCUSSÃO	14
RESOLUÇÃO PROPOSTA PARA AS PERGUNTAS	14
O DESFECHO.....	17
REFÊRENCIAS	18

INTRODUÇÃO

No início do ano de 2017, durante as férias de verão, Marina enfrentava a ansiedade da resposta da inscrição para entrada na universidade, no curso de administração, o que almejou e buscou por tantos anos durante os estudos na escola, carregando o DNA empreendedor dos pais que possuíam empresa. Durante a espera, um filme passava em sua cabeça, relembrando todos os momentos em que argumentou com os conhecidos o porquê da sua escolha e tendo que enfrentar inúmeras piadinhas das pessoas que diziam que “Administração é curso de quem não sabe o que quer fazer”. Depois de alguns dias, o resultado chegou, sua tão sonhada aprovação em uma Universidade Federal, trazendo alegria para sua família e muito orgulho para si própria.

Filha de empreendedores, Marina cresceu dentro da empresa de seus pais. Ainda quando sua mãe estava grávida, a família passou por um aperto financeiro, quando o seu pai ficou desempregado e precisando sustentar a casa e ainda os seus outros dois filhos de um primeiro casamento, e o salário da sua mãe, sozinho, não pagava as contas, foi aí então que nasceu a empresa. Em uma loja localizada no centro da cidade, a princípio, o negócio foi serviço de cobrança, onde na época dos anos 2000 existiam empresas especializadas em fazer a cobrança via telefone ou por carta para os devedores das contratantes. Apesar da demanda, seu pai, sempre atento às mudanças do mercado, viu que apenas esse segmento não seria o suficiente para sustentar as contas.

À medida que o tempo foi passando, serviços e produtos foram saindo e dando vez a novas possibilidades. Dessa maneira a empresa passou por diversas transformações, desde a venda de cópias, bolsas, picolés, fax, carimbo, realização de serviços de *lan house* e digitação, até chegar no segmento atual, o da gráfica e comunicação visual. Marina ia todos os dias para a empresa com seus pais, passava a manhã com eles, enquanto estava lá, brincava de trabalhar e a tarde ia para a escola.

Junto com uma vizinha que os pais também possuíam loja, entregavam panfletos, cartões de visita e atendiam os clientes da sua maneira, levando tudo como uma grande brincadeira. Os anos passaram, Marina estava crescendo e vendo a transformação do negócio da família. Esteve presente em grandes conquistas empresariais, como o nascimento da segunda empresa da família que até hoje atua no mesmo segmento da primeira empresa, assinatura de contratos, ampliação da sede, compra da sede própria, maquinários e tantos outros momentos, mas também esteve junto em um dos momentos mais difíceis, quando a empresa sofreu 3 alagamentos em menos de um mês após a mudança para a nova sede.

Marina, por ser tão jovem, não entendia a dimensão de possibilidades que poderia trilhar, pois era privilegiada em poder, desde cedo, estar presente na maior parte das decisões e direcionamentos que a empresa da sua família trilhava e isso foi fundamental para a construção da mulher que estava se tornando e para os caminhos que ia percorrer ao longo da sua jornada.

No ano de sua aprovação no vestibular, Marina, de forma precoce, com os seus 17 anos, com o incentivo do seu pai, iniciava um curso no Sebrae voltado para

empreendedores, o Empretec. Um curso de uma semana, focado totalmente em negócios, sendo um grande aliado para gestores e empreendedores que buscam sair da zona de conforto e construir uma carreira profissional embasada na aplicação das teorias na prática. Durante o curso, Marina foi desafiada a ter o seu primeiro empreendimento, com a venda de chocolates. O negócio, que a princípio seria apenas de uma semana, deu tão certo que saiu do curso para sua vida. Entrou em uma sociedade e vendeu ovos de chocolate, panetone e cones de chocolate, uma novidade na cidade que fez muito sucesso! A sociedade durou alguns meses, mas precisou acabar quando entrou na Empresa Júnior.

No mesmo ano, embarcava em um intercâmbio para Vancouver, no Canadá, indo passar 4 meses em imersão para estudar inglês, contando com o apoio mais uma vez da sua família, em um novo desafio que estava por vir, onde seus pais, seus maiores incentivadores, julgavam uma ótima oportunidade para amadurecimento, aprendizado e autoconhecimento. Durante o seu intercâmbio, precisou lidar com o gerenciamento do dinheiro, lidar com a saudade da família, passar pelas situações desafiadoras de estar em um outro país sozinha, precisando cuidar da sua saúde e alimentação, algo que sua mãe fazia muito bem por ela, mas agora era a vez de fazer sozinha.

Em 2018, após um ano de grandes conquistas pessoais, Marina começa então suas aulas de Administração na Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Ainda na primeira semana de aulas, um grupo de jovens vão às salas apresentar um projeto de extensão onde os alunos têm a oportunidade de aplicar o que estudam ainda durante a faculdade através da execução de consultoria na Empresa Júnior, projeto totalmente voluntário de grande diferencial para os estudantes. O pai de Marina já comentava a respeito de sua importância e o diferencial que poderia trazer para o futuro, foi então que ela teve a vontade de participar do processo seletivo, foi aprovada para o *trainee*, onde, mais uma vez, o seu lado empreendedor precisou ser aflorado para as dinâmicas de que participava e, depois de alguns meses de muita dedicação, foi aprovada para participar da Empresa Júnior de Administração da UFPB, a EJA Consultoria.

Durante sua trajetória na Empresa Júnior, que começou em abril de 2018 e durou 1 ano e 8 meses, Marina passou pelos cargos de consultora, gerente de projetos, diretora de gestão de pessoas e vice-presidente. Teve a oportunidade de fazer consultoria em pequenas empresas de João Pessoa, com projetos envolvendo mapeamento de processos, seleção de pessoal, pesquisa de clima organizacional, cliente oculto, planejamento estratégico e gestão financeira. Foram através dessas consultorias que Marina pôde aprender, na prática, o que ainda estava no processo de aprendizado na teoria nas aulas da UFPB. Durante esse percurso, fez grandes parceiros de trabalho que ultrapassaram os limites da empresa.

Marina sempre buscou por desafios e foi assim que ela construía sua carreira. Diante disso, em muitos momentos apareceram situações nas quais teve que decidir qual caminho seguir.

Nos próximos relatos, serão elencados esses momentos.

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

1. O Início

Em 2019, ainda quando na Empresa Júnior, estava como Diretora Vice presidente, onde tinha como responsabilidade a gestão financeira da EJ e representatividade interna junto aos membros, assumiu também a Diretoria de Gestão de Pessoas, onde era responsável pelo processo seletivo para entrada dos novos membros, acompanhamento dos membros durante sua jornada na empresa e manutenção das regras internas, iniciou sua carreira profissional na iniciativa privada, quando foi selecionada para uma vaga de estágio em uma cooperativa financeira. Com a notícia de sua aprovação, veio a felicidade de conquistar o primeiro emprego, receber o seu próprio salário, mas também a preocupação de conseguir conciliar suas obrigações da Empresa Júnior, as aulas da Universidade e o estágio. Durante 9 meses essa foi sua rotina, trabalhar pela manhã e tarde, ir para a EJ e estudar à noite. No estágio, sua atividade era relacionada ao atendimento ao associado, com a entrega de extratos bancários, fatura de cartão de crédito, aplicação financeira e direcionamento para o atendimento especializado de acordo com a necessidade do cliente. Além disso, auxiliava os gerentes com trabalhos de retaguarda, totalmente operacionais e por demandas, que muitas vezes, ocupavam apenas 1/3 do seu dia, fazendo que o restante do dia ficasse apenas de prontidão no trabalho à espera de realizar um atendimento.

Por ser muito comunicativa, conquistou boas relações, tanto com os associados quanto com seus colegas de trabalho, mas ela não se identificava com aquilo e não estava feliz em continuar o seu estágio, apesar de entender a grande oportunidade que havia conquistado, conseguindo trabalhar em um local onde muitas pessoas gostariam de estar. Recebia uma boa remuneração e o trabalho não era exaustivo, mas não estava satisfeita, Marina queria mais. Tentou algumas vezes em conversas com os gestores mudar de função, de setor e até mesmo de unidade, mas todas sem sucesso. Sugeriu até ser estagiária no setor de recursos humanos e ajudar na criação dos processos, visto que era um setor que ainda estava em estruturação na empresa e por ter sido diretora de gestão de pessoas na Empresa Júnior, acreditava que seria uma boa oportunidade de trabalhar na área, agora, no mercado de trabalho.

Em janeiro de 2020, um pouco menos de um mês antes da pandemia da Covid-19 começar, Marina pede demissão da cooperativa e começa a trabalhar com seus pais em uma de suas empresas, de forma ainda muito amadora, sem entender tão bem de processos ou mesmo de gestão do empreendimento. Apesar de ter passado por experiências na Empresa Júnior, a prática na empresa ainda era muito diferente. Na empresa familiar, que tinha como *know-how* serviços gráficos, serviços de comunicação visual e itens personalizados, como confecção de panfletos, encartes, revistas, adesivos, placas, totens, carimbos e crachás, Marina estava responsável pela área administrativa, voltada à emissão de notas fiscais, relação com contadores, e também atendimento ao cliente.

Em meio à situação desafiadora que o País enfrentava, foi necessário juntar forças, pois por ser autônoma, sua família temia no que podia acontecer, foi então que Marina começou a entender um pouco do trabalho que sua família fazia, pois antes nunca havia olhado para a empresa com potencial de projeção de carreira. Durante os primeiros meses

de pandemia alguns funcionários precisaram ser afastados, Marina então foi desafiada a trabalhar com a “mão na massa” e aprender o processo de fabricação de alguns itens, como operar a máquina de fazer as borrachas de carimbo, máquina de corte a laser para corte de materiais como acrílico, máquina de impressão digital para confecção dos adesivos.

Apesar de ir trabalhar com seus pais todos os dias e estar buscando entender os processos, não conseguia se ver a longo prazo trabalhando na empresa da sua família. Por conta disso, em paralelo, começa também a venda de pães caseiros, pois cozinhar sempre foi uma de suas paixões, herança genética da sua mãe, cozinheira de “mão cheia”, e seus pais, mais uma vez, a apoiaram totalmente. Marina se afastou da empresa, foi reservado um espaço dentro da própria empresa dos seus pais, fizeram algumas mudanças estruturais e alguns investimentos para que ela pudesse fazer os pães. Em abril de 2020 começou a vender os pães, fez divulgação na internet, divulgou com alguns conhecidos, porém montar um novo empreendimento não é fácil, ainda mais em meio a uma pandemia, onde os cuidados com a transmissão do vírus foi algo que fez a aceitação de novos empreendimentos entrantes no mercado tivessem uma maior resistência por parte dos consumidores.

Ao mesmo tempo que se dedicava à cozinha, surgiu uma oportunidade de estágio em uma indústria, e por estar há 6 meses com a venda dos seus pães, esfirras e tortas e não conseguir a receita que esperava, Marina estava frustrada e acreditava que empreender não era para ela, pois o seu negócio não estava dando certo e via que seu perfil era muito diferente de sua maior inspiração, o seu pai, um empreendedor nato. Foi então que tomou a decisão de aceitar embarcar nesse estágio, dando mais um passo na construção de sua carreira profissional, indo estagiar na indústria, um caminho que sempre foi o seu desejo.

2. A Mudança

Em outubro de 2020, Marina começa o seu estágio, o qual tinha duração de um ano, no setor de Recursos Humanos em uma fábrica de louças sanitárias em João Pessoa, que possuía um quadro de funcionários de mais de 600 colaboradores na unidade em que trabalhava e mais de 10 mil em nível Brasil, além de possuir centros de distribuição em outros países.

Tudo era novidade e aprendizado. Em seus primeiros dias na empresa, já conheceu o processo produtivo e a cada setor que passava, ficava encantada e grata por estar tendo essa experiência. No RH, seu setor, foi muito bem recebida por todos os seus colegas, foi treinada pela analista que fazia parte da equipe e logo ganhou um grande voto de confiança do seu gestor direto, que sempre fez questão de dar voz às suas opiniões e fazê-la presente nas decisões que eram importantes. Durante sua experiência no setor de Recursos Humanos era responsável pelo recrutamento e seleção de cargos da operação até cargos estratégicos, organização dos eventos mensais, como integração dos novos contratados, realização das festas de aniversariantes do mês, treinamentos, realização das promoções e reajustes salariais juntos aos supervisores, e atendimentos diários do setor,

um trabalho um tanto operacional, porém com liberdade de poder trabalhar deixando sempre sua marca registrada.

Em dezembro do mesmo ano passou por seu primeiro teste na empresa. A analista entrava de férias e o coordenador, por muitas vezes, estava ajudando em outra unidade do grupo, deixando o RH sob responsabilidade do auxiliar administrativo e de Marina, o que foi um grande desafio, pois precisou executar pela primeira vez sozinha todas as atividades do setor de desenvolvimento humano e dar suporte às demandas que chegavam no RH, como foi o caso da auditoria da ISO 9001. Nesse mês, foi necessário se dividir em várias para poder dar conta de toda a demanda, mas assim foi feito, pois sempre enxergava como aprendizado.

Por fazer o seu trabalho com dedicação, os reconhecimentos chegavam. Nesse mês foi indicada a receber o prêmio de destaque administrativo por seu trabalho desempenhado. Durante meses depois ganhou o prêmio efetivamente. Além disso, recebia *feedbacks* dos colegas de trabalho de outros setores e isso a deixava muito motivada. Sempre gostou de ajudar as pessoas e foi assim que buscou trabalhar em todo o período, sempre acreditou em um RH de pessoas para pessoas, mas algumas vezes não era visto de forma positiva, o que a deixava frustrada. Por seu jeito dedicado e comunicativo de ser, Marina ganhou a confiança de muitas pessoas, principalmente dos supervisores, os quais tinha muito contato diariamente, mas também com os colaboradores do chão de fábrica, sempre se mostrando disponível e disposta a atender suas demandas e esse foi seu grande diferencial, pois com essa postura, conseguiu algo que nenhuma outra pessoa havia feito, que era unir o RH com a produção.

Foram meses de muito aprendizado e dedicação, apesar de ser um estágio, nunca mediu esforços para entregar o melhor resultado possível. Por conta disso, muitas vezes era vista como um analista, pelas suas funções e dedicação nas tarefas que era designada a fazer, sempre buscando mais e recebendo mais responsabilidades. Participou de treinamentos, como ouvinte e outros como palestrante, auxiliava na entrega de premiações, onde precisava chegar bem mais cedo para poder encontrar com os colaboradores do 3º turno, ajudou em eventos importantes, como comemoração de 500 dias sem acidente de trabalho com afastamento, mudança de marca, recepção da Vice-Presidência na fábrica. Na produção foi para o chão de fábrica, aprendeu com os operadores a fazer as peças que eram lá fabricadas para entender verdadeiramente do processo produtivo, fez entrevista com os supervisores para fazer uma seleção mais assertiva, fez a implementação de processos para melhor eficiência nas demandas do RH e tantos outros momentos que pôde aprender e ensinar. Porém o que estava sendo uma experiência incrível passou a ser um peso.

Marina escutava da sua colega de trabalho que não havia lugar para as duas lá dentro, e que uma das duas sairia, e quando estava em seu oitavo mês do estágio, houve uma mudança estrutural em nível Brasil no RH, fazendo que o seu líder direto fosse desligado da empresa e a analista promovida. Foi nessa hora, que apesar do baque do desligamento do seu gestor, que tanto a ensinou, Marina viu a grande oportunidade de ser efetivada, pois a analista que trabalhava com ela, sempre disse que lá era uma ou a outra, e agora ela como coordenadora, Marina poderia assumir a vaga de analista que estava aberta, mas as coisas não saíram como o esperado. A vaga de analista foi aberta para o

público externo, alegando que para a vaga seria necessário uma pessoa com “experiência” e seu estágio, caso quisesse, seria renovado por mais um ano para então ver a possibilidade de contratação como efetiva. Enquanto recebia um balde de água fria no seu setor, muitas pessoas da fábrica questionavam o motivo de não ser contratada visto a experiência de 8 meses já adquirida na própria empresa.

Sua gestora selecionou a nova efetiva e Marina foi responsável por uma parte de seu treinamento, pois a nova colaboradora faria exatamente o que Marina já fazia em seu dia a dia. Em uma das várias conversas que tiveram, sua gestora disse que estava buscando uma vaga para Marina na empresa e foram semanas refletindo se gostaria de continuar a trabalhar nessa empresa, que em sua visão, tinha agido de forma tão injusta. Em uma dessas conversas, foi explicado para Marina que ela desempenhava muito bem todos os papéis que era designada a fazer, mas havia um que ela nunca havia feito que era ficar como responsável pelos treinamentos da fábrica e se pôr a caso aceitasse ficar no estágio por mais um ano, essa seria sua nova função e suas funções antigas seriam realizadas pela nova analista. O clima que antes era amistoso, não mais exista por não aceitar que a vaga não era sua, mas a responsabilidade do treinamento, sim, fazendo diversos mapeamentos de processo para a nova analista e ensinando cada ferramenta, explicando cada prazo. Enquanto isso acontecia no setor de recursos humanos, Marina pensou por diversas vezes em mudar de setor para continuar o estágio na empresa que já trabalhava, e até participou de outros processos seletivos em outras empresas, como, ironicamente, o de ir trabalhar como analista de treinamentos em uma fábrica de beneficiamento de madeira em uma cidade no interior do Paraná, setor no qual sua atual gestora disse que ela precisava desenvolver caso quisesse seguir carreira no setor de Recursos Humanos. Infelizmente Marina não foi selecionada para a vaga pois ainda não era formada e o cargo exigia nível superior e a empresa seguiu com recrutamento interno. Marina ficava se questionando se valia a pena de fato estar ali, pois seu estágio virou um fardo, não existia mais o mesmo brilho no olhar de quando começou. Ao tempo que isso acontecia, Marina começou a olhar com outros olhos para a empresa da família, pois não queria mais passar por situações como essa e, por ter vivido na prática o trabalho em uma grande empresa, sua visão a respeito de processos e gestão mudou totalmente, e foi então que se deu conta que empreender não é apenas montar uma empresa, mas o empreendedorismo ocorre no dia a dia, em cada setor. Dornelas (2008, p. 22) afirma que “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.”

Em virtude da obrigatoriedade por parte da faculdade do aluno fazer um estágio, Marina decidiu ficar até o seu último dia e assim o fez. Apesar de não querer mais continuar a trabalhar lá, nunca deixou de ser profissional e fazer cada atividade com o maior empenho possível, atuando em todas as áreas que precisava, fazendo até mesmo atividades de outros setores e conquistando a confiança de muitos colaboradores que não viam o setor de recursos humanos com pessoas humanas, mas só com processos seguidos. Ao fim do seu estágio, Marina pôde ter certeza que saiu cumprindo o que tinha sido proposta a fazer: mudar a visão que o setor possuía perante os outros colaboradores e deixar sua marca na empresa.

Apesar de estar muito chateada com tudo que havia passado, trabalhar em uma empresa privada tem suas seguranças e sua tentativa de trabalho em outro estado havia dado errado, o medo de ir trabalhar na empresa familiar ainda era grande e seus pais buscavam profissionalizar a gestão das empresas, logo os próximos passos precisariam ser dados de forma rápida. Marina nunca quis ser vista como “a filha do dono”, mas sim como uma profissional que ocupava o seu lugar por competência, com experiências reais, não apenas da teoria, e foi aí então que Marina se viu em meio a dois caminhos que poderia trilhar: buscar novas empresas para trabalhar ou encarar o desafio da gerência na empresa da sua família.

3. Dilema do Caso

Marina é uma jovem que vive o dilema entre a carreira na organização privada ou empreender nas empresas da família, onde apesar da pouca idade, já viveu experiências em empresas privadas e leva de bagagem toda a experiência que adquiriu com sua família e cursos na área de gestão. Marina sabe que estando em uma organização privada terá benefícios como maior segurança, carga horária definida, menor risco, 13º salário; entende que as desvantagens existem, como o risco de desligamento a qualquer momento, conflitos com liderança, jornada fixa. Caso opte por empreender, terá vantagens com flexibilidade, autonomia e trabalhar com o que gosta, mas não terá férias garantidas, recebimento de horas extras e principalmente a variação salarial.

NOTAS DE ENSINO

1. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo desse Caso de Ensino são estudantes, em sua maior parte do curso de administração, podendo ser ministrado nas cadeiras de empreendedorismo, gestão de carreiras, gestão de pessoas, tomada de decisão e cadeiras correlacionadas, mas podendo-se abranger para qualquer pessoa que passa por um conflito de carreiras, sendo quando jovem ou não.

2. FONTE DE DADOS

Os dados para elaboração desse Caso para Ensino foram coletados através da experiência do autor, personagem principal desse caso. O embasamento teórico, para esse caso de ensino foi pautado, principalmente, através das teorias de Empreendedorismo e Gestão de Carreiras.

3. PLANO DE AULA

A aplicação do caso pode ocorrer de duas maneiras:

1. Atividade para introdução do assunto:

O professor pode utilizar o caso e as questões para introdução das teorias a respeito dos temas: Empreendedorismo, Gestão de Carreiras e Tomada de Decisão. Caso opte por esse modelo, o tempo de resolução das questões pode aumentar de acordo com a facilidade ou não da turma a respeito dos temas.

2. Atividade de fixação do conteúdo:

Nessa modalidade, o professor irá utilizar as questões para fixação de teoria já debatida em aulas anteriores a respeito dos temas: Empreendedorismo, Gestão de Carreiras e Tomada de Decisão, para maior aproveitamento do Caso de Ensino.

O professor ou aplicador irá requerer uma leitura prévia e individual do caso de ensino, se tiver disponibilidade em sala, caso não, enviada para os alunos antes da aula. Após leitura, é sugerido a formação de grupos de 3 a 4 pessoas, dependendo do tamanho da turma. O tempo de leitura do caso é de aproximadamente 15 minutos.

Com os grupos formados, é sugerido ao aplicador que seja debatido juntos à turma as questões do item “tópicos para discussão”, o que pode levar aproximadamente 20 minutos, para então, em segundo momento, os alunos, junto ao grupo, poderem responder as questões propostas para o Caso conforme seus conhecimentos já adquiridos. Para resolução das questões é interessante que o professor separe em média 7 minutos por questão, totalizando 21 minutos para conclusão das 3 perguntas e 30 minutos para debate sobre as respostas das questões. Apesar da sugestão mencionada, entende-se que de acordo com as particularidades da turma o tempo possa alterar e cabe ao professor guiar de acordo com a necessidade e disponibilidade para aplicação.

Tempo médio total para aplicação do caso: 1h26min

4. OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

A partir da história percorrida nesse Caso de Ensino, pode-se elencar os pontos a seguir para abordagem de aprendizado:

- a) auxiliar os estudantes a refletirem a respeito da tomada de decisão;
- b) debater a respeito do conflito de carreiras.

Após o tempo estimado, o professor pode estimular o debate da turma com perguntas iniciais:

- 1) Você já passou por uma situação semelhante a essa trajetória profissional?
- 2) O que você tirou de lição do caso?
- 3) Quais conselhos você daria para Marina?

DILEMA DO CASO

Marina deve continuar sua carreira em organizações privadas ou empreender na empresa familiar?

Ao analisar o caso, vale levar em consideração os seguintes pontos:

- I. Construir uma carreira na organização privada X empreender;
- II. Possível conflito familiar na empresa por diferenças de geração.

TÓPICOS PARA DISCUSSÃO DO CASO PARA ENSINO

- I. Relacionar quais foram as decisões que a protagonista precisou tomar ao longo da sua trajetória;
- II. Analisar quais foram os principais motivos que a levaram a ter o conflito de carreiras;
- III. Identificar os riscos de cada decisão;
- IV. Identificar, com dados, qual a melhor decisão para a protagonista.

QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCUSSÃO

- 1. Marina, enquanto estagiária, enfrentou um dilema de gestão de carreiras, o que impactou sua motivação, principalmente por conta da gestão direta dos seus líderes. Qual seria o papel da organização diante dessa realidade?
- 2. Relacione as principais teorias a respeito de Gestão de Carreira e Tomada de Decisão para o caso de Marina.
- 3. Se você fosse Marina, iria continuar na organização privada ou partiria para empreender nos negócios da família? Como você justifica a sua decisão?

RESOLUÇÃO PROPOSTA PARA AS PERGUNTAS

- 1. Marina, enquanto estagiária, enfrentou um dilema de gestão de carreiras, o que impactou sua motivação, principalmente por conta da gestão direta dos seus líderes. A organização tem responsabilidade diante dessa realidade? Se sim, qual?

No caso de Marina, há um dilema de gestão de carreiras e desmotivação que foi intensificado através do relacionamento com seus líderes diretos após uma mudança estrutural na empresa, para resolução da questão, o professor poderá utilizar de matriz GUT elencando as situações que aconteceram até culminar no seu grande dilema.

Podemos entender que líderes são frequentemente descritos na literatura como indivíduos visionários, capazes de criar organizações grandiosas e feitas para durar, de mobilizar importantes realizações coletivas e de promover mudanças que geram progresso nas empresas e na sociedade (YUKL, 2002; GEORGE *et al.*, 2007). Entretanto, na prática, alguns indivíduos que exercem papéis de liderança não apenas carecem de competências pessoais desejáveis para tal, mas também exibem vícios em sua conduta (HARMS *et al.*, 2018; WATKINS, FEHR e HE, 2019). A importância dos líderes nas organizações abriu portas para a criação de novas perspectivas na maneira com que a liderança fornece valor à equipa (Al-Malki, M., Juan, W., 2018).

Além de ter vivido o reflexo de uma má gestão na empresa, Marina passou por baixas de produtividade ligados com a queda de motivação. Entendemos que o papel do

líder de uma empresa, seja ela familiar ou não, é conservar um clima harmônico e motivador dentro de seu grupo de trabalho. Cabe ao líder buscar a criação de um ambiente propício, onde os colaboradores se sintam motivados a buscar um determinado objetivo, deste modo o líder deve fornecer meios para que as pessoas se sintam engajadas à equipe e lutem por um motivo comum a todos (LEONERT, 2003).

O papel do líder como motivador passa a influenciar sua interação com os liderados familiares e não familiares pode influenciar tanto de forma positiva quanto negativa os resultados e conflitos (NAJJAR, 2012).

2. Relacione as principais teorias a respeito de Gestão de Carreira e Empreendedorismo para o caso de Marina.

O objetivo na elaboração da segunda questão foi de trazer para o professor a abordagem das teorias de Gestão de Carreira e Empreendedorismo para a discussão em sala de aula, onde poderá relacionar a teoria com o caso apresentado, trazendo base teórica para a resolução dos questionamentos propostos. Além disso, é possível abrir um debate com turma para melhor compreensão do assunto. Caso opte por uma estratégia diferente, o professor pode sugerir à turma a criação de mapas mentais com as teorias solicitadas.

As teorias sobre carreiras focaram nos principais componentes da carreira e na integração entre os objetivos do indivíduo e da organização (KILIMNIK; VISENTIN, 2014). Essa etapa do desenvolvimento de carreira, apesar de ser considerada uma transição previsível, as transformações ocorrem em um curto espaço de tempo e os recém-formados são expostos ao estresse e à desorientação, além de terem confrontadas suas expectativas de sucesso de carreira, OLIVEIRA (2014). Já para uma outra parcela, essa transição ocorre de forma paralela, onde o estudante precisa, ainda durante a jornada na faculdade, ingressar no mercado de trabalho.

A saída da Universidade para ingresso no mercado de trabalho é um momento de grande importância na trajetória de todo profissional, esse momento é pautado por grandes desafios e tomadas de decisão, principalmente quando considerado o panorama contemporâneo caracterizado por diversas incertezas e mudanças constantes (MARTINS, 2019).

As carreiras multidirecionais, nas quais ser bem-sucedido não significa crescer hierarquicamente, mas trilhar diferentes caminhos ao longo da vida profissional (ROSA; ZAMPLER; STEFANO, 2017). O sucesso no trabalho pode ser definido como a competência, a identidade, a hierarquia, a remuneração, o equilíbrio vida-trabalho, a contribuição à sociedade, a empregabilidade, os valores, o sucesso em equipe, as possibilidades de desenvolvimento e o uso da criatividade, COSTA (2013). Já Szollosi (2019) aborda o conceito de sucesso na carreira como sendo dinâmico e dependente das transformações do contexto social.

Schei (1996, apud RAIMUNDO e MELO 2014), conceitua âncora de carreira como o conjunto de fatores da auto percepção e que o sujeito não abre mão diante das escolhas profissionais.

O Empreendedorismo tem importância social desde os primórdios da humanidade, onde desde o homem primitivo, pôde-se observar a visão empreendedora. Tal comportamento atravessou séculos, estando diretamente associado às grandes navegações, o mercantilismo, e sendo hoje conhecido como globalização. Atualmente, o Empreendedorismo é um campo dinâmico e de grande interesse público (CHANDRA, 2018; GAMANIS et al., 2019; LANDSTRÖM, 2020).

De origem francesa, *entreprendre*, verifica-se que o empreendedor (*entrepreneur*), principalmente na idade média, era aquele que realizava determinado projeto, designando trabalhadores que executavam atividades relacionadas a serviços de construção civil e obras públicas (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2018)

Ao longo dos séculos, o perfil empreendedor precisou adaptar-se à realidade da sociedade e passou por diversas mudanças, mas sempre trazendo características compartilhadas até os dias atuais, fazendo, errando e aprendendo, como disse Chagas (2000), e assume-se que o empreendedorismo está ligado ao desenvolvimento e crescimento econômico (GARTNER, 1985; SHEPHERD, 2015; CRAMMOND, 2020).

O empreendedorismo destaca-se pela forma interdisciplinar, passando por diversas áreas do conhecimento, como a sociologia, a filosofia, psicologia e administração (LOW; MACMILLAN, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; LANDSTRÖM, 2020). Para a filosofia, o empreendedor possui a necessidade de realização, pois é motivado a empreender, (McClelland, 1972); para a economia, pode-se dizer que, o empreendedor toma decisões em situação de incerteza. (Baumol, 2010; Knight, 2009; Kirzner, 1979).

3. Se você fosse Marina, iria continuar na organização privada ou partiria para empreender nos negócios da família? Como você justifica a sua decisão?

Com o tempo, empreender tornou-se algo extremamente valorizado entre as pessoas que querem ter um negócio próprio. Porém, para quem tem um perfil de empregado, empreender pode não ser uma boa escolha. Assim como para quem tem um perfil de empresário, ser empregado também não costuma ser uma boa escolha. Isso significa que não há um perfil melhor ou pior.

O objetivo da questão é exercitar a capacidade de reflexão pessoal do tema por parte dos alunos. É sugerido que o aplicador utilize de ferramentas como análise SWOT para elencar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades na tomada de cada decisão para entender o pensamento a respeito do dilema enfrentado pela personagem entre organização privada e empreendedorismo. É interessante que o professor possa levar o direcionamento das respostas para que sejam embasadas nas principais diferenças existentes entre ser empregado e ser empreendedor.

A segunda sugestão, caso o professor tenha disponibilidade para tal, seria a criação de um júri acadêmico, onde a turma será dividida em dois grandes grupos: o grupo de empregados e o grupo dos empregadores, onde os alunos serão convidados a elencar as principais diferenças entre os lados, buscando convencer ao júri, que pode ser feito por professores convidados, sobre qual seria a melhor carreira a ser seguida.

O DESFECHO

Após meses de muita insegurança e incertezas, Marina entendeu que apesar dos benefícios de estar em uma empresa privada, o seu perfil não era esse. Em outubro de 2021, após o fechamento de 1 ano no estágio, encarou o desafio de ir trabalhar na gerência da empresa da família, estando a frente de muitos projetos.

Seu pai, que também é o seu diretor na empresa, aceitou muitas das ideias que Marina trazia. Em menos de dois anos conseguiram profissionalizar muitos processos administrativos, implementaram de processos na produção, abraçaram novas parcelas no mercado com a aquisição de forma pioneira de maquinários de primeira linha para o segmento da comunicação visual, criaram do departamento de marketing, reduziram de custos administrativos que haviam gargalos e reformaram a sede para melhor fluxo de trabalho. Além disso, estão com um novo projeto de e-commerce para uma das empresas do grupo.

Marina hoje se sente realizada com sua escolha e na certeza que foi a melhor decisão. Junto com seus pais está buscando o crescimento saudável e sustentável da empresa. Marina segue com sua fome de conhecimento, atualmente é formada em um Tecnólogo em Gestão Financeira, está terminando o seu curso de Administração pela Universidade Federal da Paraíba e já começou a fazer sua pós graduação, um MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas.

REFÊRENCIAS

- VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE eletrônica*, v. 7, 2008.
- DUTRA, Joel. Gestão de carreiras. **GV-EXECUTIVO**, v. 7, n. 1, p. 56-61, 2008.
- CASSOL, Fernanda Elvirita et al. NÃO SEI SE VOU OU SE FICO. EMPREENDER OU PERMANECER NO EMPREGO?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 221-232, 2020.
- MORAES, RINALDO RIBEIRO et al. Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de tecnologia no Estado do Pará. **Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia**, 2012.
- KURATKO, Donald F. **Empreendedorismo: teoria, processo, prática**. Cengage Learning, 2017.
- COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human resource management review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.
- 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.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Inovação e empreendedorismo no setor público. 2019.
- RODRIGUES, Vitória Oliveira; DE OLIVEIRA, Marina Cardoso. Adaptabilidade de carreira e sucesso na transição universidade-trabalho: estudo prospectivo com medidas repetidas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 114-133, 2023.
- MELO, Mariana Ramos de et al. “CONFESSO QUE...”: UM ESTUDO SOBRE BARREIRAS, AUTOGERENCIAMENTO E VIVÊNCIAS DE CARREIRA DE UNIVERSITÁRIOS DURANTE A PANDEMIA COVID-19. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 28, p. 770-800, 2022.
- GIACOMELLI, Wiliam; DA ROSA BORGES, Gustavo; DOS SANTOS, Elaine Garcia. Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 1, p. 4-17, 2016.
- GARCIA, André Spuri; ANDRADE, Daniela Meirelles. O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). **Revista Brasileira de Inovação**, v. 21, 2022.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- DE CASSIA ARANTES, Rita et al. OS DESAFIOS E DESCOBERTAS DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS: UM CASO PARA ENSINO. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 3, p. 178-194, 2020.
- DE ARAUJO, Gracyanne Freire; DAVEL, Eduardo Davel Paes Barreto. Educação empreendedora pela experiência: o caso do festival de artes empreendedoras em Itabaiana. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 176-200, 2019.

OLIVEIRA, Joseane Silva de. Caso para ensino? enfrentar, abandonar ou permanecer-dilemas de carreira. 2019.

CALASANS, Roberto Guanabara; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Gestão de Carreiras Criativas: Passado e Futuro da Pesquisa Acadêmica. **Políticas Culturais Em Revista**, v. 13, n. 1, p. 113-134, 2020.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017.

BORGES, Inês Rocha. **A liderança e o marketing interno: A Liderança como uma ferramenta de marketing Interno para motivar os clientes internos**. 2023.