

## **Criatividade empreendedora - seria essa a âncora de um grupo de estudantes formandos?**

### **Resumo**

Este estudo investiga se características como a criatividade e o empreendedorismo encontram-se entre os universitários formandos (2012.1) em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no campus XI, visto que estas características são valorizadas no mercado de trabalho atual. Para o alcance de tais objetivos, utilizaram-se como instrumentos dois questionários. A metodologia de pesquisa é de natureza qualitativa amparada pela técnica análise de conteúdo e dividida em abordagem teórica e estudo empírico. Como resultado constatou-se que, dentre os doze participantes, cinco deles encontram-se na âncora Criatividade Empreendedora, ou seja, caracterizam-se no padrão atual demandado pelo mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Âncoras de carreira. Gestão de Pessoas.

## ***Entrepreneurial creativity – this would be the anchor of a students group of trainees?***

### **Abstract**

*This study investigates whether characteristics such as creativity and entrepreneurship are among college graduates (2012.1) in Business Administration from the State University of Bahia (UNEB) in the campus XI, as these characteristics are valued in today's job market. To achieve these objectives, we used two questionnaires as instruments. The methodology is supported by qualitative content analysis technique and divided into theoretical and empirical study approach. As a result it was found that among the twelve participants, five of them lying at anchor Entrepreneurial Creativity, ie, characterized the current standard demanded by the work market.*

**Keywords:** *Entrepreneurship. Career anchor's. Management of people*

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UFBA. Especialista em Gestão Empresarial pela UEFS. Graduada em Administração pela UEFS. Atualmente professora dos cursos de graduação em Administração e pós-graduação em Gestão Pública na Universidade Estadual da Bahia (UNEB-Serrinha); Professora da pós-graduação em Gestão de Pessoas com Ênfase em Consultoria da Faculdade Santíssimo Sacramento (FSS-Alagoinhas) e da pós-graduação da Faculdade Pitágoras em Feira de Santana(BA).

<sup>2</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana (2001) e mestre em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual da Bahia (2012). Atualmente é professora efetiva da UFRB

## Introdução

As universidades são como “celeiros” naturais onde existem condições favoráveis para abrigar o desenvolvimento da inovação, da criatividade e do empreendedorismo, ou, pelo menos, deveriam ser. Nos simples encontros informais, nas reuniões de equipes para preparação de trabalhos institucionais ou mesmo estudos de interesses pessoais, até os movimentos estudantis e de Empresas Juniores, as instituições incentivam, naturalmente, ao estudante, desde o início de sua formação, a criar e inovar, com orientação técnico-profissional na área necessária ou de sua escolha. Essa realidade é sustentada pelos discursos gerenciais que afirmam estar mais frequentes entre os universitários a habilidade de gerar novidades e soluções criativas para resolver os problemas e desafios diários que são demandados pelo mercado de trabalho.

Cumpra lembrar que o empreendedorismo não se limita à criação de novas empresas ou negócios próprios. Para Dornelas (2007) o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipam-se aos fatos e tem uma visão futura. O mesmo autor descreve sobre diversos tipos de empreendedores e declara que, embora tenham maior destaque os voltados à abertura de negócios próprios, outro tipo de empreendedor menos comum que o primeiro, mas que está em alta é o empreendedor corporativo. A evidência deste tipo origina-se das necessidades das empresas de se renovarem e criarem novos negócios dentro da mesma estrutura organizacional. Estes empreendedores geralmente são funcionários competentes tecnicamente e gerencialmente, com habilidades em trabalhos de equipes, preferem metas audaciosas e recompensas variáveis. Espera-se dessas pessoas, sejam profissionais liberais ou gestores, o empreendimento de novas ideias, negócios e ações que efetivamente possam ser traduzidos em projetos inovadores, processos e atividades novas que gerem resultados positivos.

A organização onde foi realizada esta pesquisa é a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), maior instituição pública de ensino superior da Bahia. Fundada em 1983 e estruturada no sistema multicampi, assim permite estar presente geograficamente em todas as regiões do Estado, com 24 campus: um sediado na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição e os demais distribuídos em 23 importantes municípios que atendem cerca de 400 municípios da Bahia, quase todo o estado. Além dos Campus, a UNEB está presente por intermédio de programas e ações extensionistas em convênio com organizações públicas e privadas, que beneficiam milhões de cidadãos baianos, a maioria pertencente a segmentos social e economicamente desfavorecidos e excluídos. O Campus XI, sede desta pesquisa, está localizado no município de Serrinha (distante 191 km de Salvador), situado dentro do território de identidade da região do sisal ou região sisaleira, área situada no semi-árido nordestino baiano. Esse Campus oferta anualmente vagas para três graduações de nível superior: Bacharelado em Administração, Licenciatura em Geografia e Licenciatura em Pedagogia.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar as motivações e aspirações dos universitários formandos (2012.1) em Administração da Universidade do Estado da Bahia no campus XI – cidade de Serrinha. Mais precisamente, buscou-se identificar se características como a criatividade e o empreendedorismo, presentes na âncora que leva o nome Criatividade Empreendedora nos estudos de Edgar Schein (1996) encontram-se entre os participantes da pesquisa, visto que estas características são consideradas como os principais requisitos valorizados pelo mercado de trabalho atual. Assim, procurou-se investigar se os universitários estão alinhados com esta necessidade de mercado. Embora este fato por si já justifique e ofereça relevância à pesquisa, este estudo conta com outro objetivo que é proporcionar e incentivar o autoconhecimento dos participantes, favorecendo o sucesso destes alunos, visto que é fundamental ter percepção de referências pessoais e profissionais, a fim de planejar sua carreira dentro destas condições e ter aparato para fazer as melhores escolhas conforme



afirma Schein (1993) ao mencionar que a partir do momento que não se sabe quais são suas referências, poderá se sentir atraído por incentivos externos e optar por situações que depois não trarão satisfação pessoal com o trabalho realizado.

Para o alcance de tais objetivos, a metodologia utilizada foi de natureza qualitativa amparada pela técnica análise de dados e dividida em abordagem teórica e estudo empírico, descritos em tópico próprio sobre este assunto.

Este estudo foi apresentado no Congresso Internacional de Administração promovido pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR) em 2012 e encontra-se nos anais deste evento.

Divide-se em cinco seções este trabalho. A introdução transmite uma visão geral a respeito da pesquisa. O referencial teórico compreende o embasamento do estudo, constituído da apresentação dos assuntos: mercado de trabalho, empreendedorismo e âncoras de carreira. Na terceira seção está a metodologia utilizada no estudo seguida pela seção que contém a análise e discussão dos resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

## Referencial Teórico

Neste tópico será exposto um breve referencial teórico acerca dos temas mercado de trabalho, empreendedorismo - sobre a ótica de diversos autores - e âncoras de carreira - resultado dos estudos de Edgar H. Schein - que embasaram esta pesquisa.

## Mercado de trabalho e empreendedorismo

Há alguns anos, o mercado de trabalho exigia dos profissionais uma formação acadêmica (graduação) e, no máximo, serem especialistas, bons executores, seguidores leais e pacientes. Hoje, somente o conhecimento adquirido na graduação não garante mais a inserção de um profissional no mercado. O processo seletivo em organizações consolidadas costuma ser abrangente, com provas que vão de conhecimentos gerais, matemática financeira, línguas (até mais de uma língua), raciocínio lógico e verbal, até testes de personalidade e grafologia. Essas avaliações são acompanhadas de dinâmicas de grupo que visam descobrir como o candidato trabalha em equipe e como ele se relaciona com os outros. Passou o tempo em que ter um diploma de nível superior era um diferencial competitivo suficiente para garantir a inserção no mercado de trabalho e a empregabilidade.

Transformações no mercado de trabalho, em diversos âmbitos, como a permanente mutabilidade, a forte competição que envolve o mundo econômico contemporâneo e o constante desenvolvimento científico e tecnológico aumenta a complexidade das organizações que, conseqüentemente, passam a exigir dos profissionais diversas competências para lidar com um número expressivo de fatores. Diante deste cenário competitivo, o mercado de trabalho exige cada vez mais das pessoas qualificações capazes de auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Neste sentido, quais são as competências necessárias que possibilitam ao indivíduo ingressar, estabelecer-se e se manter no mercado de trabalho?

Na atualidade, as exigências do mercado de trabalho são muitas, e desde muito cedo, vão além de qualificações técnicas, chegando as competências múltiplas. Este perfil profissional desejável está alicerçado em três grandes grupos de habilidades: as cognitivas, comumente obtidas no processo de educação formal (raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, julgamento crítico e conhecimento geral); as técnicas especializadas (informática, línguas estrangeiras, operação de equipamentos e processos de trabalho) e as comportamentais e atitudinais (cooperação, iniciativa, motivação, responsabilidade, participação, disciplina, ética e a atitude permanente de aprender a aprender) (ASSIS (1994); GÍLIO (2000); SILVA FILHO (1994); WHITAKER (1997)). Estas características vêm-se configurando enquanto diferenciais decisivos na identificação e contratação de um

profissional para integrar uma equipe de trabalho. Na verdade, os perfis criteriosamente traçados para as posições mais cobiçadas do mercado de trabalho contemplam requisitos dificilmente determinados por referenciais numéricos ou avaliações técnicas. As organizações têm cada vez mais priorizado a proatividade de seus funcionários e candidatos a funcionários. Todas estas características podem ser resumidas em uma: empreendedorismo.

Diante do exposto é possível inferir o porquê dos estudos sobre empreendedorismo ser amplamente discutido no mundo dos negócios e acadêmico. Alguns autores divergem de pontos de partida, mas corroboram da importância do tema para a entrada e permanência no mercado de trabalho diante do ambiente competitivo da atualidade. São muitos os autores que discutem o tema e alguns serão mencionados a seguir.

O termo empreendedorismo, segundo Dolabela (1999) é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, sendo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e seu universo de atuação.

Timmons (1994) afirma que o empreendedor tenta entender seu ambiente com o intuito de controlar as variáveis para que o seu negócio dê certo e somente assume riscos previamente calculados. Durante todas as etapas do processo empreendedor é perceptível a interação do indivíduo com o ambiente, sendo que o contexto, as aspirações e as características pessoais do dirigente têm grande influência sobre ele e suas atividades ao longo do processo empreendedor.

Para Kumar e Ali (2010) o empreendedorismo diz respeito à descoberta de oportunidades lucrativas e a decisão de explorá-los, em perceber uma oportunidade onde os outros veem apenas contradições, caos e confusão.

Para Marcondes e Bernardes (2000), o empreendedor é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, com uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa. Ainda salienta que poderá ser um empreendedor o desempregado que se torna camelô, o dentista que abre um consultório, o técnico que cria uma fábrica ou o insatisfeito com o emprego quando se demite e abre uma loja.

No sentido de esclarecer e ampliar a atuação do empreendedor, Filion e Dolabela (2000) declaram o empreendedor como uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando empresas ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma organização pré-existente.

Corroborando com Filion e Dolabela (2000), no sentido do empreendedor agir em organizações pré-existentes, Drucker (2003) define que os empreendedores procuram criar valores e satisfações, novos e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração, buscando novos resultados organizacionais.

Segundo Filion e Dolabela (2000) e Drucker (2003), o empreendedorismo não se limita à criação de novas empresas ou negócios próprios e Dornelas (2007) concorda com esta ideia quando expressa os diversos tipos de empreendedores e declara que embora tenha maior destaque na literatura o tipo voltado à abertura de negócios próprios, outro tipo de empreendedor menos comum que o primeiro, mas que está em alta, é o empreendedor corporativo. Este tipo de empreendedor origina-se das necessidades das organizações de se renovarem e criarem novos negócios dentro da mesma estrutura organizacional. Estes empreendedores geralmente são funcionários competentes tecnicamente e, também, gerencialmente com habilidades em trabalhos de equipes, preferindo metas audaciosas e recompensas variáveis.

Ainda sobre os empreendedores corporativos, Pinchot (1987) define serem aqueles que transformam ideias em realidades dentro de uma empresa, podendo ser ou não a pessoa



que apresenta primeiro uma ideia, mas sendo os que arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito para que ela se torne realidade.

Cumpram ressaltar que Morris e Kuratko (*apud* Dornelas 2005), declaram que o empreendedorismo dentro das organizações deve ser uma orientação de conduta implementada de forma integrada em toda a organização e não apenas por um indivíduo ou um grupo de pessoas ou como uma ação isolada, ou pior ainda, ser algo esporádico ou por força do acaso. Esta orientação empreendedora deve estar presente desde a visão e a missão da empresa e, conseqüentemente, em suas estratégias, objetivos e estrutura, permitindo alterações na dinâmica dos processos internos. Somente se todos os elementos estiverem integrados a uma intensidade empreendedora a organização pode ser potencializada.

Neste sentido, destaca Dornelas (2005) que o espírito empreendedor presente na cultura da organização deve influenciar a sua maneira de operar, pois a orientação empreendedora pode ter um impacto direto e positivo em seu desempenho.

Resume bem a ideia de o empreendedorismo estar em pessoas ou empresas a definição de Bom Ângelo (2003, p. 25): “empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementarem uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco”.

Diante dos conceitos supracitados, pode-se inferir que o empreendedorismo é característica de indivíduos e organizações com grande capacidade de aprendizagem. Os indivíduos aprendem, sejam profissionais liberais ou gestores, no empreendimento de novas ideias, negócios e ações que efetivamente possam ser traduzidas em projetos inovadores, processos e atividades novas que gerem resultados positivos. As organizações aprendem quando favorecem novos relacionamentos estabelecidos entre indivíduos e equipes, permitindo mudanças e, conseqüentemente, inovações organizacionais.

O empreendedorismo está se consolidando de tal forma, que a afirmativa de Timmons (1990 *apud* Dornelas 2005) está cada vez mais próxima da realidade: o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI, mais que a revolução industrial foi para o século XX.

É importante ressaltar o valor das pessoas no contexto de empreendedorismo, pois a iniciativa, a criatividade e a capacidade de reconhecer, interpretar e avaliar as novas oportunidades de mercado se caracterizam como habilidades essenciais e necessárias ao desenvolvimento de novos negócios.

Diante da expressividade do empreendedorismo - liberal ou corporativo - fica evidente a necessidade latente de profissionais com características empreendedoras, aqueles que abordam os problemas de forma criativa e inovadora e que se sentem confortáveis no gerenciamento de mudanças. Cada vez mais, o mercado está valorizando este perfil como vantagem competitiva sustentável e investindo nas carreiras destes profissionais. Neste sentido, buscou-se identificar, com esta pesquisa, se dentre as motivações e aspirações dos universitários formandos (2012.1) em Administração da Universidade do Estado da Bahia no campus XI - cidade de Serrinha - estão presentes estas características empreendedoras comuns à âncora de carreira que leva o nome Criatividade Empreendedora nos estudos de Edgar H. Shein e que são tratadas no tópico seguinte.

### Âncoras de carreira

Inicialmente, cumpram ressaltar que a escolha pelo modelo de estudo Âncoras de Carreira de Edgar Schein, dentre os diversos modelos existentes sobre a temática, concentra-se por ser este mais amplo, estruturado e longitudinal quanto a caracterização de tipologias motivacionais. Além disso, o seu inventário fora testado e confirmado sua validação em variadas pesquisas com diferentes idades, profissões e em diferentes países.

Na vida profissional de uma pessoa, a âncora de carreira serve para organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma.

Na definição de Schein (1993), âncora de carreira é uma combinação de áreas percebidas de talentos, competência, valores e motivos dos quais não se abre mão quando se confronta com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão. Assim, as âncoras de carreira são inclinações pessoais que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual, ou seja, são diversas motivações e habilidades ocupacionais que orientam e integram as experiências profissionais durante todas as fases ou estágios, ou seja, por toda a vida.

Edgar Schein desenvolveu seus estudos na Sloan School of Management, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), com 44 alunos de MBA, todos do sexo masculino, durante doze anos, utilizando entrevistas para examinar a história de trabalho e as razões das decisões relativas à carreira no período de 1961 a 1973. As primeiras entrevistas foram feitas em 1961, quando os alunos cursavam o último ano do mestrado e novamente realizadas seis meses após a conclusão do curso (1962), um ano depois de diplomados (1963), cinco anos depois (1967) e por fim, onze anos após a conclusão do curso (1973). A partir deste estudo longitudinal foi possível elaborar um minucioso histórico profissional em que os participantes detalhavam escolhas e eventos fundamentais, assim como os motivos pelos quais as haviam feito.

Ao fazer a análise das razões para as decisões do momento, o autor identificou um padrão de respostas que lhe permitiu construir um quadro das similaridades. Concluiu também que as razões, embora não tenham mudado, tornavam-se mais claras, articuladas e consistentes com a acumulação de experiência no trabalho, e foi a partir daí que desenvolveu o conceito de âncoras de carreira (SCHEIN, 1996).

Para dar continuidade aos seus estudos e avaliar mais detalhadamente as âncoras de carreiras, Schein (1993) construiu um inventário (questionário). Este permite identificar a âncora predominante e revela os valores pessoais, dos quais a pessoa não abre mão nas decisões pessoais e profissionais. O autor ressalta que caso a pessoa apresente duas âncoras com resultados elevados, recomenda que a pessoa crie situações profissionais hipotéticas que forcem a uma escolha e o autoconhecimento para melhor definir as suas inclinações profissionais. Porém, se nenhuma âncora aparecer como predominante, esta pode ser a indicação de que a pessoa não teve ainda experiências suficientes para definir um padrão de escolhas. Dessa forma, o inventário de âncoras de carreira tem como objetivo uma avaliação das inclinações profissionais (competências) de cada indivíduo, indicando o seu perfil.

O conceito de âncoras de carreira é uma forma de explicar os motivos que levam às tomadas de decisões de escolha profissional. As oito âncoras definidas por Schein (1993) são Aptidão Técnico-Funcional, Aptidão Administrativa Geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Vontade de Servir ou Dedicção a uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida. Estas oito tipologias resultantes do estudo de Schein (1993) são caracterizadas da seguinte forma:

1. Aptidão Técnico-Funcional: pessoas ligadas a esta âncora têm uma necessidade imperiosa pela especialização e domínio técnico; são geralmente resistentes à escala hierárquica; suas maiores motivações são quando utilizam as aptidões da sua área de especialização e com a possibilidade de continuar a se desenvolver mais e mais; essas pessoas se interessam mais pelo conteúdo do trabalho do que pelo seu contexto e desejam ser remuneradas de acordo com suas aptidões.

2. Aptidão Administrativa Geral: são pessoas avessas à especialização; possuem aguçada liderança e controle interpessoal para gerir pessoas; motivadas pela oportunidade de alcançar níveis mais elevados na hierarquia organizacional; desejam responsabilidades em



alto grau, dentro de um trabalho desafiador, diversificado e integrador e, conseqüentemente, reconhecimento por parte dos superiores e promoções baseadas nestes reconhecimentos. Sua maior motivação é ser identificado como parte do sucesso organizacional.

3. Autonomia/Independência: indivíduos avessos à supervisão rígida, pois possuem uma necessidade latente de fazerem as coisas de seu jeito, dentro do seu ritmo e de acordo com seus próprios padrões; geralmente seguem carreiras mais independentes e tendem a ser profissionais liberais; se atuam em empresas, procuram áreas de relativa autonomia, como pesquisa e desenvolvimento, representações de vendas, dentre outros similares que permitam liberdade nos horários de trabalho; flexibilidade é o que motiva pessoas ligadas a esta âncora

4. Segurança e Estabilidade: pessoas que primam por um emprego em uma organização que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções importantes; costumam aceitar os benefícios de longo prazo, e tendem a deixar suas carreiras nas mãos de seus empregadores; concordam que lhes digam que trabalho fazer e até gostam de receber ordens em troca da garantia de estabilidade.

5. Criatividade Empreendedora: são pessoas que facilmente são identificadas como empreendedoras, pois o impulso criativo é evidente; especificamente estão sempre no sentido de empreender algo, criar novas organizações; necessitam de autonomia; de forma geral, essas pessoas não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantem empregos apenas enquanto dão o melhor de si para criar seus próprios empreendimentos; estão sempre em busca de novos desafios e geralmente de altos rendimentos.

6. Vontade de Servir ou Dedicção a uma Causa: grupo de indivíduos que buscam profissões ligadas à assistência; motivados a executar um trabalho que tenha um valor especial, norteando-se mais pelos valores pessoais do que pelas suas verdadeiras aptidões ou áreas de competência; sua lealdade é a causa muito mais que a organização; desejam um trabalho que lhes permita influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus valores; baseiam-se no desejo de melhoria da situação social, de alguma forma; suas recompensas pessoais são norteadas pela construção de um mundo socialmente melhor.

7. Puro Desafio: a motivação desse grupo de pessoas é voltada para transpor obstáculos difíceis, solucionar problemas aparentemente insolúveis ou vencer adversários implacáveis; costumam procurar empregos onde tenham de enfrentar problemas cada vez mais difíceis; são pessoas altamente motivadas a se desenvolverem por si mesmas; suas carreiras só têm significado se habilidades competitivas puderem ser postas à prova.

8. Estilo de Vida: são indivíduos que não abrem mão de um trabalho que lhes permita conciliar e integrar suas necessidades pessoais, as de sua família e as exigências de sua carreira; podem trabalhar em empresas, contanto que as opções profissionais estejam disponíveis na hora certa e favoreçam a estabilidade geográfica.

O conceito individual de cada âncora abriga uma variedade de características pessoais que, ao serem analisadas, proporcionam o autoconhecimento e a identificação de perfis de competências que podem favorecer o sucesso profissional com menor esforço e, conseqüentemente, o sucesso pessoal.

Cada âncora de carreira possui uma orientação principal, mas representa um leque grande de comportamentos e de competências possíveis. Ao conhecer a própria âncora, sugere-se buscar profissões e trabalhos que exijam características comuns a ela, assim poderá utilizar suas competências naturais e ir desenvolvendo harmoniosamente o que se tornar necessário sem grandes esforços.

Em uma análise mais aguçada, algumas características descritas como peculiares de cada âncora não são tão particulares assim, estando presentes nas decisões profissionais de pessoas ligadas a outra âncora. Um exemplo disso é que toda pessoa precisa de autonomia,

de segurança, de estabilidade e de desafios no decorrer de sua trajetória profissional, pelo menos em algum momento dela. Entretanto, cada âncora tem um valor que é principal na escala de valores de pessoas ligadas a ela. Esse valor principal é que define se a pessoa está ligada a uma ou outra âncora, embora outros valores secundários e características possam aparecer, mas estes não prevalecem no momento de uma escolha profissional.

Segundo Schein (1993), pesquisas feitas até o momento indicam que a maioria das pessoas pode ser definida por meio das oito âncoras apresentadas. Esta afirmação do autor é confirmada por outros estudiosos que utilizaram o mesmo inventário com diversas classes de profissionais. Contudo, é importante ressaltar que o próprio autor declara a existência de casos em que não foi possível definir claramente a âncora de carreira de uma pessoa, nem por meio do inventário (questionário), nem com a ajuda da entrevista. Neste caso, Schein (1993) afirma que não há fundamentação para criar mais uma âncora de carreira, pois isso seria decorrente do fato da pessoa não ter apresentado vivências ou experiências suficientes que determinassem como fazer escolhas. Talvez as oportunidades para testar suas aptidões tenham lhe faltado, daí esta lacuna. Para solucionar estas questões, seria o caso de simular situações hipotéticas entre escolhas profissionais e, com base nas respostas, aproximar-se ao máximo da sua âncora de carreira.

Schein (1996) ainda confirma com suas pesquisas que, nas carreiras internas, as inclinações profissionais (âncoras) não mudam, pois dos 44 profissionais pesquisados por ele em 1961 - que naquele momento concluíam o mestrado - quinze foram novamente entrevistados quando alcançaram entre 40 e 50 anos de idade, e os dados permaneceram estáveis. O autor justifica o fato afirmando que, à medida que a auto-imagem é melhor definida e conhecida pelo indivíduo, a tendência é querer conservá-la. Contudo, o autor reconhece que nem sempre o emprego atual ou a posição ocupada é compatível com as inclinações profissionais ou âncoras que pode ocasionar mudanças radicais em carreiras externas para concretizar as inclinações profissionais que não tiveram oportunidade de realizar. Nesses casos, não foram as âncoras que mudaram, mas as carreiras externas.

Cumprе salientar que o autor também considera que muitas pessoas conseguem um desempenho regular e até muito bom em suas trajetórias profissionais que não estão em sintonia com sua âncora. Contudo, certamente teriam um rendimento muito superior e seriam mais satisfeitas se voltassem suas carreiras externas para suas inclinações profissionais ou âncoras de carreira.

Autores diversos dão ênfase aos estudos de Schein sobre âncoras de carreiras, como Ferraz et al. (2008) quando menciona que as âncoras estariam associadas à satisfação de necessidades e desejos basilares e genuínos do indivíduo, operando de modo significativo no estabelecimento de prioridades individuais e profissionais. Assim, âncora, nesse contexto, estaria relacionada tanto à permanência quanto à mudança na busca dos elementos que motivam e dão satisfação, intrinsecamente, ao indivíduo, constituindo-se elemento delimitador nas inflexões determinadas pela vida profissional.

## Metodologia

Este tópico proporciona uma visão dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa quando se buscou solucionar a questão problema deste estudo. Antes disso, convém esclarecer que cada escolha carrega as vantagens e desvantagens intrínsecas a cada método; porém, julga-se que os métodos escolhidos (pesquisa qualitativa e análise de conteúdo) foram os mais apropriados para a investigação proposta.

O estudo divide-se em uma abordagem teórica e um estudo empírico. A abordagem teórica englobou pesquisa bibliográfica sobre o tema empreendedorismo, mercado de trabalho e âncoras de carreira, esta última pautada nas contribuições teóricas de Edgar H Schein. O



estudo empírico foi do tipo censitário, do qual participaram os 12 alunos que totalizam os formandos 2012.1 do curso de Bacharelado em Administração, no campus XI (cidade de Serrinha) da Universidade do Estado da Bahia. A escolha do campo empírico se deu pela curiosidade e necessidade das pesquisadoras em identificar se os alunos concluintes do curso de Administração estão dentro do perfil exigido pelo mercado de trabalho e, diante das conclusões, propor melhorias ou incentivos a este público.

Segundo Minayo (2006), a aplicação da abordagem qualitativa representa um conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema a ser investigado. Em se tratando da presente pesquisa, a aplicação de dois questionários objetivou identificar se características como a criatividade e o empreendedorismo, presentes na âncora que leva o nome Criatividade Empreendedora nos estudos de Edgar Schein (1996), encontram-se entre os participantes da pesquisa, visto que estas características são consideradas como os principais requisitos valorizados pelo mercado de trabalho atual.

Para tratar os questionários aplicados (1 e 2), empregou-se a análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativa. A presente técnica constitui-se em um método de tratamento de dados amplamente utilizado no campo da administração, pois apresenta como propósito ultrapassar o senso comum e alcançar o rigor científico necessário. Para corroborar este argumento, Minayo (2007) discorre que, através da análise de conteúdo, pode-se caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Segundo a linha de Freitas, Cunha e Moscarola (1997), a validade de uma análise de conteúdo depende dos seguintes pré-requisitos: qualidade da elaboração conceitual feita inicialmente pelo pesquisador, da exatidão com que ela será traduzida em variáveis, do esquema de análise ou da categorização. No caso da presente pesquisa, a categorização partiu da análise de questionários (1 e 2).

O primeiro questionário, denominado de Inventário de Orientação de Carreira, instrumento de coleta de dados validado e individual, de autoria de Edgar H. Schein, foi utilizado em outras pesquisas com diversos profissionais de vários ramos de atividades. Possui 40 questões autoavaliativas que tratam de características das trajetórias profissionais dispostas de forma aleatória. Os pesquisados responderam todas as questões valorizando-as de 1 a 4 pontos, sendo 1 ponto para a classificação “Nunca verdadeiro para mim”, 2 pontos para “Ocasionalmente verdadeiro pra mim”; 3 pontos para “Frequentemente verdadeiro para mim” e, por fim, 4 pontos para “ Sempre verdadeiro para mim”. As autoras deste artigo fizeram a tabulação e análise dos dados. Assim, o objetivo deste primeiro questionário sobre âncoras de carreira foi comprovar ou refutar se os formandos poderiam ser classificados na âncora criatividade empreendedora.

O segundo questionário, criado pelas autoras do artigo, abordou três questões nas quais os sujeitos foram indagados se a âncora encontrada no primeiro questionário apresentava características peculiares a eles (1ª questão), se em algum ponto importante da carreira visualizaram uma ou mais características descritas na âncora (principal) identificada (2ª questão), e, caso a resposta fosse afirmativa, relatassem este(s)fato(s) (3ª questão).

O presente estudo foi realizado no ano de 2012: a pesquisa bibliográfica feita nos primeiros meses do ano e a pesquisa de campo desenvolvida no mês de abril, seguida, em maio, pela análise e interpretação dos dados.

## Análise e Discussão dos Resultados

Os dados obtidos foram suficientes para testar a hipótese prévia que fora confirmada. O pressuposto principal desta pesquisa era que dentre os formandos no primeiro semestre de 2012 do curso de graduação em Administração do Campus XI da Universidade do Estado da Bahia existiam sujeitos com as características descritas na âncora Criatividade Empreendedora, ou seja, os formandos teriam as peculiaridades profissionais exigidas tanto para inserção no mercado de trabalho quanto para a empregabilidade. Com o primeiro questionário, o resultado encontrado demonstrou que dos 12 participantes da pesquisa, 5 possuem esta âncora de carreira. Foram identificadas outras âncoras de carreira em menor proporção, como: 2 sujeitos possuem a âncora Aptidão Técnico-Funcional; 2 a âncora Segurança/Estabilidade; 2 a âncora Vontade de Servir; 1 a âncora Estilo de Vida. A classificação utilizada para caracterizar os participantes desta pesquisa ao longo do artigo (P1;P2, etc) é aleatória, o que garante o anonimato dos sujeitos. A Tabela 1 descreve os resultados encontrados.

**Tabela 1** - As âncoras de carreira encontradas entre os sujeitos da pesquisa

Participantes	Âncora de Carreira identificada com o inventário
P 1	Aptidão Técnico-Funcional
P 2	Criatividade Empreendedora
P 3	Criatividade Empreendedora
P 4	Aptidão Técnico-Funcional
P 5	Estilo de Vida
P 6	Segurança/Estabilidade
P 7	Vontade de Servir
P 8	Criatividade Empreendedora
P 9	Criatividade Empreendedora
P 10	Criatividade Empreendedora
P 11	Segurança/Estabilidade
P 12	Vontade de Servir

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012)

Cumpramos ressaltar que o fato de 7 dos 12 participantes da pesquisa não se encontrarem na âncora Criatividade Empreendedora não deixa estes sujeitos a margem do mercado de trabalho, apenas eles não possuem estas características latentes e naturalmente em suas personalidades ou como âncoras nas trajetórias pessoais e profissionais, mas essas características podem ser perfeitamente conquistadas, embora em uma escala menor e com maior esforço.

Nesse sentido, autores que compõem a literatura sobre empreendedorismo, como Dornelas (2005), fornecem algumas dicas como forma de estimular a criatividade e a geração de ideias, praticando Brainstorm, conversando com pessoas de todos os níveis sociais e idades, sobre os mais variados temas, atentos aos acontecimentos sociais, tendências, preferências da população, mudanças no estilo e padrão de vida das pessoas, visitando institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios e empresas, participando de conferências e congressos da área, indo a reuniões e eventos de entidades de classe e associações. Segundo Alencar (1996), técnicas como estas têm o objetivo de favorecer soluções únicas e



originais para resolver problemas. De acordo com Parolin (2003), já existe uma preocupação multidisciplinar no tratamento da temática criatividade e no caso das ciências humanas, a filosofia, a psicologia e a administração de empresas – como ciência aplicada – têm fortalecido o interesse no desenvolvimento do assunto. Percebe-se que o autor se refere a necessidade dos indivíduos atenderem cada vez mais às exigências do mercado de trabalho da atualidade.

Ainda sobre as quatro outras âncoras encontradas dentre os participantes da pesquisa - expostas na Tabela 1: Aptidão Técnico-Funcional; Segurança/Estabilidade; Vontade de Servir; Estilo de Vida - cumpre salientar que estes indivíduos não estão desalinhados as necessidades do mercado, apenas não estão em evidência na atualidade como a âncora Criatividade Empreendedora, mas são também necessários nas organizações, pois o profissional precisa se diferenciar pelo que tem a contribuir para a efetividade organizacional, como mencionado a seguir.

Sujeitos ligados a âncora Aptidão Técnico-Funcional são necessários às organizações para trabalhos especializados, ligados a perícias diversas, seja em projetos ou para detectar fraudes. Estes profissionais podem repassar seus conhecimentos técnicos e especializados para iniciantes com mais segurança por dominarem a área em que trabalham. Também, para Schein (1996), a fase inicial de toda carreira tem orientação técnico-funcional, ou seja, a necessidade de desenvolvimento de uma especialidade, mas logo em seguida nem todos prevalecem com esta busca ou são atraídos por ela, sendo apenas um meio de serem admitidos como membro da organização ou motivo de segurança mais do que um objetivo em si.

Sobre os indivíduos ligados a âncora Segurança/Estabilidade, encontrada como âncora principal em dois participantes da pesquisa, embora tenham maior afinidade com a carreira pública, eles podem atuar perfeitamente em organizações privadas desde que as competências tenham um padrão acertado previamente. Conforme relata Schein (1996) as pessoas ligadas a esta âncora, e com grandes talentos, podem alcançar altos níveis nas organizações, desde que sejam cargos que exijam desempenho previsível e constante.

Para Schein (1996) pessoas ligadas à âncora Vontade de Servir (dois participantes nesta pesquisa) podem exercer funções administrativas e seguem carreiras em organizações com ideologia empresarial, a exemplo especialistas em recursos humanos que trabalham em ação positiva e gerentes em serviço público ligado a políticas públicas assistencialistas. O autor ressalta ainda, que valores próprios de pessoas ligadas a esta âncora - tais como trabalhar com pessoas e servir à humanidade - podem representar inclinações poderosas na carreira de uma pessoa. Na âncora Estilo de Vida (apenas um participante), prevalece a integração das necessidades pessoais, as de sua família e as exigências de sua carreira. Estes, também podem obter sucesso, contanto que as opções profissionais estejam disponíveis na hora certa e favoreça a estabilidade geográfica. Para Schein (1996), esta âncora reflete elementos das modernas relações de trabalho do século XXI.

O segundo questionário, criado pelas autoras deste artigo, e composto por três questões, buscou confirmar com os sujeitos se concordavam com o resultado do primeiro questionário. A primeira questão perguntou aos sujeitos se identificavam relação entre a âncora resultante do inventário (questionário) e as decisões tomadas em sua trajetória profissional. A este questionamento, a resposta afirmativa foi consensual. Na resposta a segunda questão, na qual foram indagados se em algum ponto importante da carreira visualizaram uma ou mais características descritas na âncora (principal) identificada, todos os inqueridos concordaram. Por último, na terceira questão os pesquisados recorreram os fatos da trajetória profissional que identificaram a âncora.

Schein (1996) não acredita na possibilidade e não considera uma segunda âncora em cada pessoa. Para confirmar ou não esta definição do autor, esta pesquisa buscou investigar

as relações entre os entrevistados e esta segunda âncora, perguntando-lhes se percebiam relação entre a âncora secundária identificada pelo inventário e as decisões tomadas ao longo da sua trajetória profissional. Alguns participantes reconheceram apenas algumas características da segunda âncora em sua trajetória profissional, mas nenhum afirmou que a totalidade das características eram peculiares as suas trajetórias. Assim, foram confirmadas as reflexões do autor.

Contudo, como alguns participantes da pesquisa encontram características da segunda âncora em suas trajetórias, optou-se por analisá-las e relacioná-las com as âncoras principais encontradas: o resultado foi preocupante. Foram encontradas seis âncoras, prevalecendo em quatro dos doze participantes a âncora Segurança/Estabilidade que já foi revelada como âncora principal em dois pesquisados. Este resultado pode ser peculiar da instabilidade atual que caracteriza o mercado de trabalho estimulando nos jovens a busca pela estabilidade encontrada nos empregos públicos. Contudo, este fato é preocupante, pois, fora da esfera pública, com a atual dinâmica empresarial não se encontra estabilidade nas organizações. Assim, trata-se de uma expectativa que não se poderá efetivar caso não enveredem a esfera pública. Segue a Tabela 2 na qual estão expostas as âncoras secundárias de cada participante.

**Tabela 2:** As âncoras de carreira encontradas entre os participantes da pesquisa

Participantes	Âncora de Carreira identificada com o inventário
P 1	Puro Desafio
P 2	Autonomia/Independência
P 3	Aptidão Técnico-Funcional
P 4	Segurança/Estabilidade
P 5	Aptidão Técnico-Funcional
P 6	Estilo de Vida
P 7	Estilo de Vida
P 8	Segurança/Estabilidade
P 9	Segurança/Estabilidade
P 10	Puro Desafio
P 11	Estilo de vida
P 12	Segurança/Estabilidade

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012)

O resultado desta pesquisa aplicada aos estudantes do curso de administração da UNEB campi XI (Serrinha) demonstrou que 42% (5 pesquisados) apresentam a âncora criatividade empreendedora como primária e 33% (4 pesquisados) classificaram a âncora segurança/estabilidade como secundária. Este estudo coaduna com a ideia de Miranda, Miranda e Araújo (2013) que apesar não utilizarem as âncoras de carreira, tiveram a preocupação de avaliar a percepção dos discentes brasileiros de ciências contábeis sobre o curso, suas atividades profissionais e o mercado de trabalho, a valorização da profissão, através da aplicação de um questionário validado do tipo survey. Ambas iniciativas mostram a preocupação da academia em formar profissionais compatíveis com as exigências do mercado e que os desafios são muitos para atingir um ensino de excelência.



Diante do resultado exposto no segundo questionário, pode-se comprovar, mais uma vez, a eficiência do instrumento denominado pelo autor, Edgar H. Schein, “Inventário de Orientação de Carreira”, como já ocorrido anteriormente na aplicação por diversos outros autores em diversas profissões e contextos. Assim, embora em contexto diferente (inicialmente alunos e posteriormente concluintes do mestrado, período de 1961 a 1973 e apenas sexo masculino) desta pesquisa (alunos concluintes, ano de 2102 e ambos os sexos) pode-se inferir que o presente instrumento atendeu ao objetivo proposto.

### Considerações Finais

A contemporaneidade exige das pessoas posicionamentos cada vez mais conscientes e assertivos quanto às decisões nas escolhas e durante as trajetórias profissionais. Neste ponto, encontra-se a relevância desta pesquisa que é de conhecer as inclinações pessoais e profissionais do grupo em estudo favorecendo o autoconhecimento e, conseqüentemente, o sucesso profissional deles. Cumpre salientar que a maior clareza das habilidades pessoais e profissionais aumenta a possibilidade de satisfação pessoal com os trabalhos, elevando, conseqüentemente, as chances de alcance dos resultados organizacionais.

No mercado de trabalho, algumas características pessoais são mais exigidas que outras em determinados períodos em virtude do contexto econômico, social e político da ocasião. No contexto competitivo atual, características como a criatividade, a inovação e o empreendedorismo, em diversas áreas, são consideradas como diferenciais competitivos fato que confirma a relevância deste estudo que buscou através do Inventário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein identificar se estas características encontram-se entre os participantes da pesquisa.

Os resultados da pesquisa confirmaram a hipótese de que prevaleceria a âncora Criatividade Empreendedora dentre os formandos em Administração do campus XI da Universidade Estado da Bahia. Assim, sugere-se, para outras pesquisas, verificar se o ensino da universidade em questão está alinhado com as inclinações pessoais de seus alunos. Também sugere maior empenho no ensino para melhor aproveitamento deste viés empreendedor dos alunos no contexto do desenvolvimento local com vistas à erradicação da pobreza. Conforme expõe muito bem Dornelas (2003), defensor da “pedagogia empreendedora”, que a define como uma ação emergencial que convoca as forças da sociedade para a cruzada de eliminar a miséria. Seu objetivo é desenvolver os alunos para serem empreendedores em qualquer atividade que escolherem: artistas, pesquisadores, educadores, donos de negócios, empregados de empresas de qualquer tamanho, funcionários do governo e voluntários.

Contudo, esperava-se dos participantes desta pesquisa um percentual maior de aderência à âncora Criatividade Empreendedora, afinal, trata-se de características exigidas pela contemporaneidade que favorecem tanto o desenvolvimento local quanto a inserção no mercado de trabalho e a empregabilidade. Nesta perspectiva, sugere-se à universidade um maior foco no ensino da conquista da criatividade não inata que pode ser ensinada e aprendida com técnicas mencionadas ao longo deste artigo propostas por Dornelas (2005), Alencar (1996) e Parolin (2003).

Embora não tenha sido objetivo deste artigo, vale salientar que este estudo valida, mais uma vez, a eficiência do instrumento utilizado (Inventário de Orientação de Carreira) visto que atingiu o objetivo proposto mesmo em um contexto divergente ao aplicado pelo autor do instrumento.

Os objetivos iniciais foram alcançados e os resultados encontrados sugerem, entretanto, novas questões a serem tratadas e reflexões para novos estudos e pesquisas, os quais se revestem de grande importância na ordem do desenvolvimento pessoal, profissional, do ensino e até de natureza econômica, política, social e local.

## Referências Bibliográficas

- ALENCAR, E. M. L. S. de. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ASSIS, M. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias. In C. J. Ferretti, D. M. L. Zibas, F. R. Madeira & M. L. P. B. Franco (Orgs.) futuras, Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar (pp.189-203). Petrópolis: Vozes, 1994.
- BOM ÂNGELO, Eduardo. Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. São Paulo: Campus, 2005.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciarem organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedores de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FERRAZ, S. F. de S; SOUZA, L. L. C. de; FURTADO, M. T. M.; CUNHA, L. A. R. Análise da formação em administração na perspectiva das inclinações profissionais. Artigo. Disponível em: <http://leoleocadio.googlepages.com/ArtigoCarreirasEnANPAD2005.pdf>. Acesso em: 02.04.08.
- FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. Boa ideia! e agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- FRANCO, M. L. P. B. Análise de conteúdo. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.
- FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. Revista de Administração da USP, 32(3), 97-109, 1997.
- GÍLIO, I. Trabalho e educação. Formação profissional e mercado de trabalho. São Paulo: Nobel, 2000.
- KUMAR, Sushil. ALI, Jabir. *Indian agri-seed industry: understanding the entrepreneurial process*. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 17 No. 3, 2010
- MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro e BERNARDES, Cyro. Criando empresas para o sucesso. 2a ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade, 26 ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2007.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9 ed. São Paulo: Hucitec, 2006.
- MIRANDA, Claudio de S; MIRANDA, Raissa Alvares de Matos; ARAÚJO, Adriana M. Procópio. Percepções dos Estudantes do Ensino Médio sobre o Curso de Ciências Contábeis e as Atividades do Profissional Contador. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 3, n. 01, p. 17-35, jan/abr., 2013.
- PAROLIN, S. R. H. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.10, n.1, jan.-mar. 2003.



PUC-SP



FEAUSP

PINCHOT, Gifford. Innovation Through Intrapreneuring. *Research Management*, March-April 1987, Volume XXX, n. 2. Disponível em: [www.pinchot.com/MainPages/BooksArticles](http://www.pinchot.com/MainPages/BooksArticles)>. Acesso em: 27 maio 2012.

SCHEIN, E. H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

\_\_\_\_\_. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA FILHO, H. P. F. O empresariado e a educação. In C. J. Ferretti, D.M. L. Zibas, F. R. Madeira & M. L. P. B. Franco (Orgs.), *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar* (pp. 87-92). Petrópolis: Vozes, 1994.

*TIMMONS, Jeffry A. New Venture Creation, 4. ed. Boston: Irwin. Mc Graw-Hill, 1994.*

WHITAKER, D. *Escolha da carreira e globalização*. São Paulo: Moderna, 1997.