



## A Transição de Carreira de Executivos Seniores para Carreira Empreendedora

Mônica Maria Neves<sup>1</sup>

Wilson Trevisan<sup>2</sup>

Leandro Augusto Petrokas<sup>3</sup>

### Resumo

A proposta deste artigo foi verificar se há relação entre a decisão de empreender do executivo sênior com a âncora de carreira criatividade empreendedora, uma das oito “Âncoras de Carreira” propostas por Schein (1996). Foi utilizada uma amostra intencional de indivíduos que passaram por um processo de orientação de carreira pela empresa de consultoria DBM e tomaram a decisão de empreender.

O estudo fundamentou-se na dificuldade que o profissional sênior, acima de 50 anos, encontra para se recolocar no mercado formal de trabalho, fazendo com que ele avalie outras opções de carreira, dentre elas o empreendedorismo.

Por meio da análise dos resultados das “Âncoras de Carreira” destes indivíduos, obtidas por ocasião do processo de orientação de carreira na consultoria DBM, foi avaliada a convergência de opiniões em relação às oito âncoras e se houve incidência maior na âncora que avalia a criatividade empreendedora. Os resultados mostraram que há predomínio da âncora criatividade empreendedora para os profissionais que optaram por negócio próprio e também da âncora técnica funcional e gerência geral o que pode indicar a influência do ambiente corporativo na trajetória profissional destes indivíduos.

**Palavras-chave:** Carreira, empreendedorismo, âncora de carreira.

### Abstract

This article aims at verifying the relationship between the decision to undertake senior executive with entrepreneurial creativity career anchor, one of eight "Career Anchors" proposed by Schein (1996). We used a purposive sample of individuals who have undergone a process of career guidance by consulting firm DBM and have decided to undertake. The study was based on the difficulty the senior professional, over 50 years, is to replace the formal labor market, causing it to evaluate other career options, among them entrepreneurship.

**Artigo recebido em 15/09/2011**

**Aprovado em 28/11/2011**

<sup>1</sup> Possui graduação em Psicologia pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, Especialização em administração de Recursos Humanos pela FAAP. Atualmente é professora do MBA em Liderança Empresarial da Universidade de Santo Amaro.

<sup>2</sup> Possui graduação pela Faculdade Associadas de São Paulo. Atualmente é Professor associado da Fundação Dom Cabral.

<sup>3</sup> Mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Possui MBA em Gestão Industrial pela Universidade de São Caetano do Sul (USCS), antigo IMES, Graduação em Tecnologia Mecatrônica pela Faculdade SENAI.

By analyzing the results of "Career Anchors" these individuals obtained during the process of career guidance consultancy DBM, we evaluated the convergence of views in relation to eight anchors and anchor there was a higher incidence in assessing creativity entrepreneurial. The results showed that there is a predominance of entrepreneurial creativity anchor for the professionals who chose their own business and also anchor the functional and general management technique which may indicate the influence of the corporate environment in the career of these individuals.

**Keywords:** Career, entrepreneurship, career anchor

## 1. INTRODUÇÃO

Levantamento realizado no banco de dados da DBM, empresa especializada em processo de transição de carreira, aponta que nos últimos três anos o número de profissionais seniores desligados de grandes corporações é maior do que nas camadas mais jovens. Neste momento de suas trajetórias profissionais, estes executivos seniores são levados a buscar um reposicionamento em suas carreiras.

Este reposicionamento pode ser explicado por questões externas ou pelas próprias motivações desses profissionais (QUISHIDA, 2007).

No que diz respeito às questões externas, ao se analisar a evolução demográfica do Brasil, houve uma explosão de nascimentos ocorridas nas décadas de 70 e 80 e que hoje pressiona para fora do mercado os executivos acima de 50 anos de idade. Desta forma, há uma demanda pelo mercado por uma aposentadoria precoce. As pessoas estão sendo aposentadas com muita vitalidade e provavelmente permanecerão no mercado de trabalho, necessitando, portanto efetuar uma transição de carreira (DUTRA, 2010).

Outra questão externa diz respeito à própria mudança da realidade do mercado de trabalho, que influenciado pela alta competitividade decorrente da globalização, tornou as relações de emprego mais incertas e voláteis, sem a garantia de empregos duradouros. (RIFKIN, 1995).

A concorrência internacional diminuiu as fatias de mercado das grandes empresas internacionais e neste contexto grande número de pessoas qualificadas e experientes passaram a ter maior dificuldade de encontrar trabalho (CHANLAT, 1995).

Do ponto de vista das motivações dos profissionais, o reposicionamento de carreira em uma fase sênior da vida pode ocorrer pelo fato desses executivos já terem adquirido um auto-conceito maduro, conhecendo suas aptidões, objetivos e valores para uma tomada de decisão que se alinhe às suas aspirações (SCHEIN, 1996).

No que diz respeito às alternativas de reposicionamento que esses executivos seniores poderão optar, as principais são a recolocação em outra empresa, a aposentadoria, a carreira acadêmica, a atuação em conselho de administração, atividade de consultoria ou a abertura de um negócio próprio.

Estudos de mercado indicam que o percentual de empreendedorismo vem aumentando no Brasil. Segundo pesquisa do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com o IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade) contida no Relatório GEM 2010, a TEA (taxa de empreendedorismo no estágio inicial) foi de 17,5% da população em 2010 (apresentando crescimento em relação a 2009). Este percentual é o maior do G-20 e só não ultrapassa a China, cujo percentual é de 14,4%, mas em números absolutos de habitantes representa o maior número do grupo (GRECO, 2010).

Ainda que no Brasil as idades entre 55 e 64 anos sejam as menores entre todas as idades de empreendedores iniciais, 9,5% desta população, esta cresceu 3,5 pontos percentuais desde 2002 (GRECO, 2010).

Para Chanlat (1995), fatores como a concorrência internacional e dispensa maciça de profissionais oriundos de setores da economia, como a indústria, a privatização de empresas bem como a crise do sistema previdenciário têm estimulado governos, empresas e as sociedades a valorizarem o tipo de carreira empreendedora.

Ao analisar as questões externas que consideram a faixa etária de executivos seniores como fator de maior dificuldade de recolocação profissional em outra empresa, as mudanças no mercado de trabalho que reduziram as fatias de emprego formal, bem como a probabilidade destes profissionais já terem adquirido um auto-conceito maduro para uma tomada de decisão que se alinhe as suas aspirações, a população selecionada para este estudo foram os profissionais que decidiram pela abertura de negócio próprio no momento da finalização do programa de transição de carreira do qual participaram na empresa DBM.

Assim, o objetivo deste estudo é verificar se há uma relação entre a decisão de empreender do executivo sênior com a prevalência da âncora criatividade empreendedora, uma das âncoras que integra a teoria das âncoras de carreiras.

Havendo relação há possibilidade de reforçar o uso da teoria das âncoras de carreira como estímulo à reflexão e auto-conhecimento por parte destes executivos na transição para uma carreira empreendedora.

O uso da teoria como suporte de auto-conhecimento pode proporcionar benefícios em relação ao próximo passo de carreira, uma vez que durante os processos de transição

conduzidos pela empresa de *outplacement*, citada neste artigo observa-se que uma parcela significativa dos executivos submetidos ao processo de orientação de carreira não planejam esse momento de transição, gerando em alguns casos estresse de ordem psicológica e financeira, prejudicando uma decisão mais consciente desses profissionais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Âncoras de Carreira

O conceito “Âncora de Carreira” surgiu originalmente de um estudo desenvolvido para entender a evolução das carreiras gerenciais e como as pessoas aprendiam os valores e procedimentos de suas organizações empregadoras.

Em 1961, Schein iniciou um estudo longitudinal com quarenta e quatro ex-alunos do programa de Mestrado na própria *Sloan School of Management*. As entrevistas e pesquisas iniciais sobre os valores e atitudes foram conduzidas nos locais de trabalho dos pesquisados, seis meses após a conclusão do curso de mestrado de dois anos e novamente após um ano.

Decorridos cinco anos da formatura, todos os pesquisados responderam a questionários e em 1973, quando já tinham entre dez a doze anos de carreira, passaram por entrevistas de acompanhamento.

Dessas fontes de pesquisa, surgiram “*insights*” sobre a evolução da carreira interna.

As entrevistas de 1973 consistiram em um levantamento detalhado da cronologia histórica de suas carreiras, sendo solicitado aos entrevistados que identificassem, não apenas escolhas e eventos principais, mas também como fizeram suas escolhas e como se sentiam em relação a cada mudança.

Schein notou que os acontecimentos de carreira ao longo deste período foram muito variados, porém, os motivos que os entrevistados deram para suas escolhas e o padrão de seus sentimentos com relação aos acontecimentos, se mostraram surpreendentemente coerentes. Ou seja, cada indivíduo possuía características latentes que eles não tinham dado conta e refletiam um crescente senso de individualidade. Quando essas pessoas mudaram de trabalho e ou atividade por não parecer adequados, relataram que haviam sido atraídos de volta para alguma coisa que se encaixava na sua trajetória. O que se percebeu foi que essas pessoas passaram a definir sua auto-imagem em torno da questão que predominava ao longo de sua carreira. Assim que surgiu a metáfora da âncora.

Com base nesse estudo e em entrevistas subsequentes sobre carreiras com pessoas de contextos diferentes e em vários estágios da carreira, Schein percebeu um padrão de respostas em relação às escolhas de carreira, identificando oito categorias de Âncoras de Carreira como pode ser visualizado no quadro 1.

Quadro 1 – Características das Âncoras de Carreira

ÂNCORA	CARACTERÍSTICAS
Técnica Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência para especialização – há uma preocupação com o conteúdo intrínseco do trabalho</li> <li>• Trabalho desafiador – precisa testar suas habilidades para não cair na monotonia.</li> <li>• Auto estima depende do exercício do talento</li> <li>• Querem participar da definição de metas com autonomia de execução</li> <li>• Não querem promoção para cargos generalistas</li> <li>• Gostam de ser remunerados pelo seu nível de habilidade e realizam com paridade externa</li> <li>• Buscam o reconhecimento dos pares por serem estes conhecedores da complexidade do trabalho.</li> <li>• Buscam oportunidade de desenvolvimento na especialização</li> <li>• É um tipo de profissional mais vulnerável à má administração organizacional</li> </ul>
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na responsabilidade por decisões politicamente importantes</li> <li>• Alto grau de motivação para atingir o topo.</li> <li>• Competências Principais: Analítica – identificar e solucionar problemas. Interpessoal – Influenciar e liderar pessoas e Emocional – suportar altos níveis de responsabilidade sem ficar paralisado.</li> <li>• Exerce poder sem culpa ou vergonha.</li> <li>• Oportunidade de liderança e de contribuição para o sucesso das organizações.</li> <li>• Medem a si pela renda que recebem.</li> <li>• São motivados por promoções na escala hierárquica, bônus, opções de ações.</li> <li>• Poder e Decisão.</li> </ul>
Autonomia/ Independência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazem as coisas a sua maneira</li> <li>• Pouca tolerância à subordinação</li> <li>• Tendência para profissões autônomas – buscam liberdade de ação</li> <li>• Preferem trabalhar em projetos</li> <li>• Autoconfiança e responsabilidade</li> <li>• Buscam trabalhos claramente delineados, com prazos estabelecidos e dentro da área de especialidade</li> <li>• São motivados por desempenho imediato e bônus</li> <li>• Empresas não estão preparadas para lidar com este perfil.</li> </ul>

---

Segurança / Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco na previsibilidade e segurança financeira.</li><li>• Auto-satisfação: Identificação com a organização</li><li>• Procura por organizações com estruturas de carreira e cargos bem definidos (esperam que as empresas tomem conta de suas carreiras)</li><li>• Buscam trabalhos que valorizem a lealdade e o desempenho.</li><li>• Estabilidade e promoção por tempo de casa.</li><li>• O trabalho organizacional, em geral, tem esta característica.</li></ul>
Criatividade Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco na criação e desenvolvimento de novos negócios</li><li>• Desafios criativos constantes</li><li>• Auto-satisfação: posse do empreendimento<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de poder e liberdade</li></ul></li><li>• Obcecadas pela necessidade de criar; se entediam facilmente<ul style="list-style-type: none"><li>• Precisam de desafios criativos constantemente.</li></ul></li></ul> <p>Querem acumular riqueza para mostrar ao mundo o que realizaram.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A posse é o ponto mais importante</li><li>• Buscam evidência pessoal e reconhecimento público</li><li>• Poder e liberdade para progredir nos papéis que consideram essenciais</li></ul>
Dedicação a uma causa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco em valores centrais que personificam em seu trabalho</li><li>• Desejo de melhorar o mundo de alguma forma</li><li>• Buscam trabalho que permitam influenciar as organizações na direção dos próprios valores.</li><li>• Buscam reconhecimento por sua contribuição. O dinheiro em si não é essencial.</li><li>• Procuram posições mais influentes a fim de compartilhar seus valores pelos níveis mais altos da organização.</li></ul>
Puro desafio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco na superação de obstáculos impossíveis</li><li>• Necessidade de sempre procurar desafios maiores</li><li>• Altamente competitivos</li><li>• Motivação está na auto-superação e não na área onde o problema se encontra.</li><li>• Buscam combate ou competição diária (exemplo atletas)</li><li>• Gostam de ser recompensados pela solução de problemas.</li><li>• Podem ser inflexíveis e dificultar a vida daqueles que não tem aspirações compatíveis.</li></ul>
Estilo de Vida	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco na integração do trabalho ao estilo de vida total</li><li>• Procuram organizações que demonstrem preocupações com as pessoas e suas famílias.</li><li>• Dificuldade de aceitar mudanças geográficas.</li><li>• Genuína negociação do contrato psicológico.</li><li>• Buscam trabalhos que ofereçam flexibilidade de horários e/ou trabalho em casa.</li><li>• Deve provocar mudança de cultura nas organizações.</li></ul>

---

Fonte: Adaptada de Schein (1996).

Assim, em cada âncora há um conjunto de atributos como preferência por tipo de trabalho, profissão, forma de reconhecimento, sistemas de promoção, entre outros, preferidos por cada pessoa.

Com base nesse quadro, pode-se inferir “Âncoras de Carreira” como um auto-conceito de uma pessoa do qual ela não abriria mão mesmo diante de escolhas difíceis e embora Schein pondere que até certo ponto todas as pessoas se preocupam com muitas das características apresentadas pelas oito âncoras, apenas uma Âncora de Carreira é preponderante.

Até o momento não há evidência se as Âncoras mudam ou não em uma pessoa, pois não há estudos suficientes para afirmar qualquer hipótese. No entanto quinze dos entrevistados, na pesquisa conduzida por Schein, foram acompanhados até quarenta e cinco anos e ao longo deste período penderam para a estabilidade na âncora predominante.

A hipótese da estabilidade pode ser reforçada, pois na medida em que as pessoas adquirem consciência do que querem, valorizam e são boas no que fazem, mais querem ater-se a esses insights (DUTRA, s/d).

Ter conhecimento de sua Âncora de Carreira pode ajudar as pessoas a organizar suas experiências, identificar padrões de ambição e sucesso que pretendem atingir, além de definir critérios para escolha de tipos de trabalho.

## 2.2. Carreira Empreendedora

Os pesquisadores do empreendedorismo concordam em dizer que a origem desse conceito está nas obras de Cantillon, um banqueiro do século XVIII, mas que hoje seria qualificado de investidor de capital de risco ou venture capital. Economista, Richard Cantillon (1680-1734) é considerado o primeiro teórico a definir o empreendedor (HÉRBERT; LINK, 1989). Para Cantillon, o empreendedor é um agente que assume o risco de comprar fatores da produção por preços determinados, a fim de combiná-los em um produto que venderá por preços incertos. O empreendedor de Cantillon é um agente de mudança, alguém que assume o risco de trazer recursos de uma área de produtividade baixa para outra mais elevada (DRUCKER, 1986; HÉRBERT; LINK, 2006b). O interesse de Cantillon pelos empreendedores não era um fenômeno isolado. Este interesse harmonizava-se com o ideário dos pensadores liberais da época que exigiam, entre outros, liberdade plena para que cada um pudesse tirar o melhor proveito dos frutos de seu trabalho. Cantillon vivia em Paris mas era irlandês. No Reino Unido, nascia a revolução industrial e Cantillon buscava nichos de mercado para investimentos lucrativos.

Diante desse quadro, a análise do risco era central para a tomada de decisão. Ele entendia, no fundo, que se o empreendedor lucrara além do esperado, isto ocorreria porque ele havia feito algo de novo.

Um século mais tarde, Say estabeleceu uma diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Jean Baptiste Say (1767-1832), grande admirador da revolução industrial britânica, pode ser identificado como o pai do que hoje se convencionou chamar de empreendedorismo. Say foi o segundo autor a demonstrar interesse pelos empreendedores. Considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e ansiava pela expansão da revolução industrial inglesa na França. Ao distinguir empreendedores e capitalistas, associou os empreendedores à inovação. Ele próprio era um empreendedor e foi o primeiro a definir fronteiras do que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo. Devemos, porém, creditar a Schumpeter, a um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, a consolidação do conceito ele associou muito claramente o empreendedorismo à inovação.

Para Schumpeter (1997), o desenvolvimento econômico depende em última instância, da inovação tecnológica, da introdução e difusão de novas invenções geradoras de mudanças estruturais denominadas “destruição criativa”, na substituição de antigos hábitos de consumo por novos. O empresário inovador é o herói da saga do desenvolvimento econômico, por meio do qual a sociedade tem acesso a padrões de vida mais elevados.

Schumpeter (1997) supõe um Estado organizado comercialmente, no qual vigoram a propriedade privada, a divisão do trabalho e a livre concorrência. A partir de tais premissas, o autor supõe produzir-se uma tendência ao equilíbrio entre os agentes econômicos. Nessa perspectiva, as mudanças assumem um papel adaptativo, compatível com oscilações ocasionais, sazonais ou contínuas. Esse sistema de reprodução econômica em equilíbrio estático é denominado fluxo circular, no qual a atividade econômica se apresenta de maneira idêntica, repetindo-se continuamente, seja no campo da produção, seja no campo do consumo.

Assim a figura do empreendedor (ou empresário schumpeteriano) é o agente do processo de desenvolvimento econômico. Por desenvolvimento, Schumpeter (1997) entende as mudanças da vida econômica que não lhe são impostas de fora, mas que surgem de dentro, por sua iniciativa. "O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente".

Ou seja, o autor destaca o tipo de mudança que "emerge de dentro do sistema que desloca de tal modo o seu ponto de equilíbrio que o novo não pode ser alcançado a partir do antigo mediante passos infinitesimais".

Para Schumpeter (1997), é o produtor que, normalmente, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. Um entre os inúmeros exemplos possíveis desse fenômeno diz respeito ao incrível avanço dos modelos de telefones celulares

Schumpeter (1997) conclui que “os empresários são um tipo especial, e o seu comportamento um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos”.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de base quantitativa e visou conhecer os fatores que influenciam a decisão do profissional e sua opção de carreira. Utilizou-se análise estatística social e descritiva, conforme classificação proposta por Babbie (2003), com dados secundários cedidos pela DBM, empresa especializada em soluções de transição de carreira e desenvolvimento de talento.

O banco de dados pesquisado é de propriedade da DBM e foi cedido para esta pesquisa; Engloba informações de 4.000 profissionais demitidos de grandes organizações que passaram pelo processo de orientação de carreira (*outplacement*). A orientação inicia-se com a aplicação de um questionário que identifica as âncoras de carreira dos indivíduos. Em seguida inicia-se um processo de orientação profissional com informações sobre diversas possibilidades de recolocação, com duração de aproximadamente seis meses. Apresentam-se ao profissional as seguintes alternativas de carreira: recolocação em outra empresa, aposentadoria, a carreira acadêmica, a atuação em conselho de administração, atividade de consultoria ou a abertura de um negócio próprio, e após uma reflexão e análise detalhada, término do processo decidem por uma alternativa que melhor se adequa ao seu momento e atenda suas expectativas de vida e de carreira.

A amostra intencional utilizada para esta pesquisa é composta por dezenove profissionais com mais de 50 anos, que passaram pelo processo de orientação de carreira da DBM entre 2008 e 2010, e que optaram pela atividade empreendedora.

A partir da amostra, buscou-se avaliar se os indivíduos possuem a mesma opinião em relação às oito âncoras de carreira, adotando-se o teste estatístico t para uma média.

O teste t avalia se uma média de dados observada é igual ou diferente a uma média teórica, quando a amostra for menor que 30 e os dados seguirem uma distribuição normal (STEVENSON, 1981).

A média de dados observada foi composta a partir das pontuações dos questionários e a média teórica adotada foi a média aritmética das pontuações, obtida pela divisão da pontuação total pelo número de questões.

As seguintes hipóteses foram testadas para cada âncora:

H0 = a média das pontuações dos indivíduos é igual à média teórica das pontuações

H1 = a média das pontuações dos indivíduos é diferente da média teórica das pontuações

Para realização dos testes estatísticos foi utilizado o software SPSS Versão 17.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de efetuar o teste t foi necessário avaliar se as pontuações de cada questão seguiam uma distribuição normal. Efetuou-se então, o teste de normalidade Shapiro Wilk. Os resultados encontram-se na tabela 1.

Tabela 1: Resultados do teste de normalidade

Âncora	<i>Statistic</i>	<i>DF</i>	<i>p-value</i>	Interpretação
Técnica Funcional	0,929	19	0,168	Distribuição Normal
Gerência Geral	0,966	19	0,699	Distribuição Normal
Independência/ Autonomia	0,968	19	0,737	Distribuição Normal
Segurança/ Previsibilidade	0,971	19	0,794	Distribuição Normal
Criatividade Empreendedora	0,927	19	0,151	Distribuição Normal
Dedicação a Causas	0,939	19	0,252	Distribuição Normal
Puro Desafio	0,924	19	0,133	Distribuição Normal
Qualidade de Vida	0,969	19	0,766	Distribuição Normal

Fonte: Elaborada pelos autores

De acordo com os resultados do teste descritos na tabela 1, pode-se confirmar a hipótese de distribuição normal dos dados.

Tabela 2: Resultados do teste t

Âncora	Média	Desvio padrão	Teste t	<i>p-value</i>	Interpretação
Técnica Funcional	28,10	4,99	3,14	0,006	Não aceita H0
Gerência Geral	27,36	5,10	2,45	0,025	Não aceita H0
Independência / Autonomia	23,47	5,45	-0,82	0,423	Aceita H0
Segurança / Previsibilidade	21,68	6,06	-2,02	0,058	Aceita H0
Criatividade Empreendedora	26,84	6,26	1,62	0,121	Aceita H0
Dedicação a Causas	24,36	6,14	-0,09	0,927	Aceita H0
Puro Desafio	21,57	6,26	-2,03	0,057	Aceita H0
Qualidade de Vida	22,57	4,54	-1,84	0,082	Aceita H0

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados indicam que os indivíduos da amostra não possuem a mesma opinião em relação às âncoras “técnica funcional” e “gerência geral”, pois o *p-value* é menor que o nível de significância adotado (0,05).

Para as âncoras “segurança / previsibilidade”, “puro desafio” e “qualidade de vida”, não é possível rejeitar a hipótese de que a média observada é estatisticamente igual à média teórica. Porém, com o *p-value* próximo do nível de significância nos três casos, existe uma baixa probabilidade de que sejam as médias sejam iguais.

Em relação às âncoras “independência / autonomia” e “dedicação a causas”, os resultados permitem concluir que as médias encontradas são iguais à média teórica, corroborando com a hipótese de que os indivíduos possuem a mesma opinião em relação a tais âncoras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se verificar se os executivos seniores em processo de transição de carreira e que optaram pela carreira empreendedora apresentaram correlação entre sua decisão

de empreender com as âncoras de carreira criatividade empreendedora e autonomia e independência, propostas por Schein (1996).

Buscou-se alinhamento dos conceitos históricos de empreendedorismo e empreendedor a partir de uma abordagem dos economistas e em especial a Schumpeter que caracteriza o empreendedor como agente inovador e provocador de mudanças onde criatividade e inovação ocupam com destaque suas características básicas.

Da análise das âncoras de carreira, verificou-se que 36,8 % da amostra tem como ancora principal criatividade empreendedora, no entanto a ancora técnica funcional aparece em segundo lugar com 31,6 % da amostra e a âncora gerência gerencial com 21%.

Pode-se inferir que neste momento de transição, os indivíduos se mobilizam para uma alternativa onde possuem o controle da situação, já que a decisão de empreender não depende de terceiros.

Por se tratar de executivos que passaram boa parte da vida profissional em grandes corporações, desenvolveram ênfase especial nas habilidades técnicas exigidas ao longo da carreira na condição de empregado. Isso explica a segunda mais frequente âncora, a técnica funcional. Pelo mesmo motivo a âncora gerencial, caracteriza habilidades e aptidões na gestão de negócios nas posições executivas.

Ao analisar a descrição da âncora independência autonomia, verifica-se que suas características são incompatíveis com a rotina e o *modus operandi* das grandes organizações, o que explicaria sua baixa incidência.

Apesar de a âncora criatividade empreendedora ter sido a mais frequente nos profissionais com opção de carreira empreendedora, e, portanto, haver uma relação entre esta âncora e a opção de carreira, não há como afirmar que sempre haverá uma correlação direta entre a decisão pela carreira empreendedora e a âncora de carreira criatividade empreendedora. Desta forma novos estudos deverão ser realizados para investigar se a mesma situação ocorre com profissionais empreendedores oriundos de outros contextos.

O instrumento das âncoras de carreira pode ser um aliado no processo de auto-conhecimento e reflexão de profissionais que busquem um redirecionamento em suas carreiras, uma vez que a tendência para os executivos que optaram por abrir um negócio próprio, neste estudo, foi maior para a âncora criatividade empreendedora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**, Editora UFMG, 2003.

CHANLAT, J. F. **Quais Carreiras e para qual sociedade I** - RAE v.35, n.6, pp. 67-75, nov-dez, 1995.

\_\_\_\_\_. **Quais carreiras e para qual sociedade II** - RAE v.36, n.1 pp. 13-20, jan/fev/mar, 1996.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUTRA, J. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**, São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J.; ALBUQUERQUE, L.G. **Âncoras de Carreira**. Texto adaptado pelos professores do Livro de Edgar Schein – Career Anchor – Formato apostila para uso em aula – Não publicado.

GRECO, Simara M.S.S. et al. Relatório GEM 2010 - **Empreendedorismo no Brasil**, Curitiba: IBPQ, 2010.

HÉRBERT, R. F.; LINK, A. N. **In search of the meaning of entrepreneurship**. Small Business Economics, v. 1, n. 1, p. 39-49, 1989.

\_\_\_\_\_. **The entrepreneur as innovator**. Journal of Technology Transfer, v. 31, n. 5, p. 589-597, 2006b.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos - O declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHUMPETER, J. A.(1934), **The Theory of Economic Development**, published in German (1912), 1st edition in English: Cambridge, Mass.,: Harvard University Press 1934, also: Cambridge, Mass.: Harvard Economic Studies, volume 46, London: Oxford University Press.

\_\_\_\_\_. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1997.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1981.