

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIANE LIMA DE SALES

SERVIÇO PÚBLICO COMO EXPECTATIVA PROFISSIONAL PARA OS
FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO: UM [RE]PENSAR A PARTIR DAS
ÂNCORAS DE CARREIRA

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIANE LIMA DE SALES

SERVIÇO PÚBLICO COMO EXPECTATIVA PROFISSIONAL PARA OS
FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO: UM [RE]PENSAR A PARTIR DAS
ÂNCORAS DE CARREIRA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

S163s Sales, Mariane Lima de.
Serviço público como expectativa profissional para os formandos em Administração:
um [Re] pensar a partir das âncoras de carreiras. / Mariane Lima de Sales. - Caruaru: O
Autor, 2015.
69f. ; 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Serviço público. 2. Carreiras. 3. Administração. 4. Administradores – atuação
profissional. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião. (Orientador). II. Título

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2015-216)

MARIANE LIMA DE SALES

SERVIÇO PÚBLICO COMO EXPECTATIVA PROFISSIONAL PARA OS
FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO: UM [RE]PENSAR A PARTIR DAS
ÂNCORAS DE CARREIRA

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 07 de dezembro de 2015

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por conceder-me o dom da vida e com sua mão guiar-me por caminhos que me colocaram onde estou e como sou hoje.

À minha família, por ajudar a superar os obstáculos que apareceram em minha vida, incentivando e dando a força necessária para continuar.

À Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, e seus colaboradores pelo apoio durante a graduação, principalmente na concessão de bolsas que tornaram possível a participação no projeto “O ensino de Administração no Brasil: Evidências de uma institucionalização de um *modus operandi* problemático”, fundamental na preparação para construção deste estudo.

Agradeço aos professores, que passaram por minha vida escolar e acadêmica, transmitindo os conhecimentos necessários à minha formação. Ao meu orientador, Professor José Lindenberg Julião Xavier Filho, por contribuir de forma singular para meu desenvolvimento acadêmico e por todo auxílio na elaboração deste trabalho.

Aos colegas de universidade e de turma, que contribuíram para minha formação pessoal e para alcançar meus objetivos na academia. Agradeço em especial à Kamila Freitas de Arruda, José Allan Gomes de Souza, José Lucas de Lima Pereira, Camila Maria Carvalho da Silva, Samara Kilvia da Silva, Chasnor Bruno dos Santos Torres, que estiveram ao meu lado e tornaram esses anos mais leves.

Aos meus amigos Alex Filipe Silva Martins e João Vitor Cordeiro Mergulhão por sempre estarem disponíveis a ajudar-me com este trabalho. À minha amiga, Jucielma dos Santos Silva, por acompanhar-me em momentos especiais da minha trajetória acadêmica, principalmente na construção deste trabalho.

Agradeço a todos que, embora não citados aqui, contribuíram de forma direta ou indireta para a realização dessa conquista.

RESUMO

Nos últimos anos observa-se a procura crescente dos recém-formados do ensino superior pelo serviço público e não é difícil encontrar egressos do curso de administração, já que este representa o maior contingente de estudantes universitários no Brasil. Devido a relevância do profissional da administração para as organizações e para a sociedade, cabe a preocupação de conhecer quais áreas para atuação profissional estão sendo escolhidas por esses estudantes. Logo, o objetivo norteador deste estudo é explorar as expectativas profissionais dos discentes do curso de administração a partir da abordagem das âncoras de carreira. Para fundamentar as análises fez-se uso da temática sobre destinação profissional, em especial as âncoras de carreira de Schein (1993) e a expectativa profissional dos discentes, bem como o que faz um administrador enquanto praticante da função administrativa. No que se refere à classificação, quanto aos objetivos trata-se de um estudo descritivo-explicativo e, quanto aos procedimentos técnicos, um levantamento. Para execução deste trabalho empregou-se um questionário elaborado com base em outros estudos sobre o tema e, para as análises, a estatística descritiva. A hipótese de trabalho adotada é que os discentes têm o serviço público como expectativa profissional ao concluírem a graduação em administração. Os resultados se mostram emblemáticos, uma vez que a hipótese foi confirmada e a partir das âncoras de carreira percebe-se que os formandos em administração apresentam como últimas âncoras a “Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade empreendedora”, mais ligadas à atividade administrativa. Desse modo, este estudo contribui para um [re]pensar sobre as expectativas profissionais dos graduandos, com base na abordagem das âncoras, e sobre o papel do curso de administração na formação de profissionais ao mercado de trabalho.

Palavras-chave: Serviço público. Expectativas profissionais. Âncoras de carreira. Administração.

ABSTRACT

Demand for the public service as a professional destination has grown in recent years in Brazil, particularly the graduate students in management (business administration). Because of the importance of professional management for organizations and society, it is a concern to know which areas to professional activities are being chosen by these students. Thus, the guiding aim of this study is to explore the professional expectations of the management of the course students from the approach of career anchors. To support the analysis was done using the theme of professional destination, especially Schein's Career Anchors and the professional expectations of students, as well as what makes an administrator while practicing administrative function. With regard to the classification, on the objectives it is a descriptive-explanatory study and, on the technical procedures, a survey. For the implementation of this work we used a questionnaire designed based on other papers on the subject and, for analysis, descriptive statistics. The working hypothesis adopted is that students have the public service as a professional expectation after complete of administration undergraduate course. The results are shown emblematic, since the hypothesis was confirmed and from the career anchors is perceived that the students in administration presented as the last anchors the "General Managerial" and "Entrepreneurial Creativity", both more linked to managerial activities. Thus, this study contributes to [re]think about the professional expectations of the students, based on the approach of the Schein's Career Anchors, and the role of management course in training professionals to the labor market.

Keywords: *Public service. Professional expectations. Schein's Career Anchors. Management.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1: Distribuição dos respondentes por turno.....	34
Figura 4.2: Distribuição dos respondentes por gênero	35
Figura 4.3: Distribuição dos respondentes por idade	35
Figura 4.4: Distribuição dos respondentes por estado civil.....	36
Figura 4.5: Distribuição dos respondentes por ocupação profissional	36
Figura 4.6: Distribuição dos respondentes por conclusão de outro curso superior	37
Figura 4.7: Distribuição dos respondentes por escola de base (pública ou privada).....	38
Figura 4.8: Distribuição dos respondentes por aqueles que possuem negócios na família	39
Figura 4.9: Distribuição da primeira expectativa profissional do total geral de respondentes.	42
Figura 4.10: Distribuição da expectativa profissional conseguir um emprego na iniciativa pública. Total geral de respondentes	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Quantitativo de respondentes por semestre	31
Tabela 4.1: Distribuição dos respondentes por renda familiar	37
Tabela 4.2: Atividades realizadas antes de iniciar a graduação em administração	38
Tabela 4.3: Resumo âncoras de carreira. Total geral de respondentes.....	44
Tabela 4.4: Relação entre as expectativas profissionais e âncoras de carreira correspondentes	47
Tabela 4.5: Primeira expectativa profissional dos respondentes nos três momentos.....	50
Tabela 4.6: Âncoras de carreira dos respondentes nos três momentos	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1: Relação entre questões e literatura consultada na formulação do questionário ...	32
Quadro 4.1: Motivos que conduziram à escolha do curso de Administração da UFPE/CAA .	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	11
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4.1 Teórica.....	16
1.4.2 Prática.....	17
1.4.3 Social.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 DESTINAÇÃO PROFISSIONAL: CONCEITO E DIRECIONADORES	19
2.2 O QUE FAZ UM ADMINISTRADOR?	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
4.1 ANÁLISE GERAL.....	34
4.2 ANÁLISE NOS TRÊS MOMENTOS.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A administração enquanto função é notada desde o advento dos primeiros agrupamentos humanos, época em que para garantir a sobrevivência era necessário o mínimo de planejamento e organização de atividades rotineiras, como a caça (MAXIMIANO, 2007). As técnicas administrativas surgem como uma resposta aos problemas enfrentados pelos administradores do passado e, mesmo que não intituladas com nomes formais, a ideia de organização para alcançar objetivos era perceptível (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY JÚNIOR, 1981; MAXIMIANO, 2007).

No entanto, apesar de preservarem traços das antigas práticas, as teorias administrativas e a prática da gestão como conhecemos hoje são mais recentes, resultado do processo de transformações das sociedades e do mercado de trabalho (MAXIMIANO, 2007).

Com a Revolução Industrial e a transição nos processos de manufatura, a história e os conhecimentos em administração foram ampliados, colocando as empresas industriais como foco e influência para a administração (MAXIMIANO, 2007). Essa mudança exigiu estruturação dos conhecimentos, além da formulação de orientações gerais para nortear a maneira como os gestores atuavam para garantir os resultados nas organizações (FAYOL, 2009). Assim, o empirismo, antes dominante no exercício da administração, passa a ceder espaço para o tratamento científico e o surgimento de métodos sistemáticos (MAXIMIANO, 2007; TAYLOR, 2008).

Dentre as diversas contribuições científicas para a área, destaca-se a do engenheiro Henri Fayol, um dos pioneiros no desenvolvimento de trabalhos sobre administração. Ele afirmava que para uma empresa assegurar o funcionamento de suas atividades deveria possuir seis funções essenciais, que são elas: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa (FAYOL, 2009).

Todas essas funções devem ser de conhecimento dos integrantes de uma empresa, principalmente daqueles que ocupam cargos de direção, mas a função administrativa constitui atividade primordial na gestão de um empreendimento, por se tratar de um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que repercutirão em toda organização (MAXIMIANO, 2007; FAYOL, 2009).

Essa função é de tamanha relevância, que empresas e sociedade em geral devem ter,

em maior e menor grau, noções administrativas (FAYOL, 2009). Devido à essa importância, Fayol (2009) acreditava que a capacidade administrativa pode e deve ser adquirida, carecendo de ser aprendida primeiramente no ambiente escolar e posteriormente no ambiente laboral.

A partir do surgimento das grandes corporações americanas a necessidade de comando por gestores com conhecimentos em administração ficou mais evidente (DUARTE, 2012). Essa emergência resultou na institucionalização das *Business Schools*, implantadas em 1881 nos Estados Unidos (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013).

No Brasil o ensino da administração teve início em 1952, visto que a entrada de empresas estrangeiras no país demandou o aumento no interesse pela formação de profissionais aptos a ocupar cargos de gestão (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013). Desde a implantação dos primeiros cursos, o número de estabelecimentos de ensino cresceu consideravelmente, cerca de 1.447 instituições ofertam a graduação, segundo os dados do Ministério da Educação (MEC) (FISCHER, 2001; BRASIL, 2013).

E, para que os administradores em formação ingressem no mercado de trabalho com as competências desejáveis ao exercício da profissão, o Conselho Nacional de Educação (CNE) estabeleceu que a graduação em administração deve formar profissionais com aptidão para compreender questões técnicas, científicas, sociais e econômicas, além da capacidade de assimilação e adaptabilidade contextualizada, características necessárias ao processo de tomada de decisão (CNE, 2005).

Como evidenciado pela Resolução do CNE, infere-se que o papel a ser desempenhado pelo administrador no contexto organizacional é, essencialmente, de tomador de decisões. Em outras palavras, o profissional egresso do ensino superior deve ser capaz de captar e assimilar informações do meio e tomar decisões.

Em consonância com o que estabeleceu Fayol, a Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício do profissional de administração, estipula que as atividades do administrador envolverão o planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da administração. E para dar prosseguimento a cada um desses processos é preciso fazer escolhas, demonstrando que o papel do administrador é decidir.

Mas, ainda que a legislação assegure que o desempenho profissional dessas funções é de competência do bacharel em administração, a prática da gestão não é de sua exclusividade. No dia-a-dia, as pessoas, independente da área de formação, tomam decisões com certo teor administrativo e a própria administração é resultado de contribuições de

profissionais e estudiosos das mais diversas áreas de conhecimento (contabilidade, sociologia, filosofia, engenharia, economia, etc.).

Logo, o campo de atuação para o administrador é muito amplo, tanto para os que desejam praticar, quanto para aqueles que o estudam enquanto fenômeno. Por esse motivo, a formação profissional para o administrador deve ser generalista, em um primeiro momento, com conteúdos de formação básica, passando gradualmente para conteúdos específicos, de modo que contemple aqueles que pretendem ingressar no mercado de trabalho assim como aqueles que desejem pesquisar o fenômeno administrativo (CNE, 2005).

Diante dessa vasta área de atuação, o bacharel em administração, como tomador de decisões, precisa decidir acerca de sua carreira, escolhendo em qual área pretende trabalhar, podendo desempenhar suas funções em organizações públicas ou privadas. Para Santos, Brandão e Maia (2015) a escolha da carreira é uma decisão muito importante, cujas opções repercutem não só na vida profissional de um indivíduo, mas também em questões emocionais, financeiras e temporais. Essas escolhas são feitas, geralmente, por pessoas relativamente jovens e com pouca experiência, perfil típico de quem está ingressando no ensino superior ou é recém-formado (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

Uma das formas de identificar as áreas de interesse profissional é através da abordagem das Âncoras de Carreira, ou Inclinações Profissionais, desenvolvida por Schein (1993). Essas âncoras compreendem os valores, aptidões e interesses das pessoas, ou seja, refletem a sua autoimagem (SILVA; MACHADO, 2006). Desse modo, a destinação profissional escolhida, com base nas âncoras de carreira, conterá características condizentes com a autoimagem dos indivíduos, contribuindo assim para uma decisão profissional mais acertada (SILVA; MACHADO, 2006; GOMES *et al.*, 2013).

Para o administrador cita-se como possíveis destinações profissionais a dedicação à pesquisa e desenvolvimento de estudos tanto acadêmicos quanto mercadológicos, a docência (em matérias técnicas dos campos da administração e organização), o exercício de funções e cargos na administração pública (seja no serviço público federal, estadual, municipal, autárquico, sociedades de economia mista, empresas estatais, paraestatais) ou ainda a atuação na esfera privada (ocupando cargos de chefia, direção, assessoramento ou consultoria) (BRASIL, 1965).

Existem no Brasil mais de 16 milhões de empresas ativas, dados da Confederação Nacional do Comércio de bens, serviços e turismo (CNC) (CNC, 2015), no entanto, observa-

se que ainda é alto o índice de mortalidade de empresas brasileiras com até dois anos. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) registrou uma taxa de encerramento de 24,4% para empresas constituídas em 2007 (SEBRAE, 2013).

De acordo com o Sebrae alguns fatores influenciam no processo de mortalidade das empresas, como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros (BRASIL, 2012). E os problemas relacionados a uma gestão deficitária não estão apenas presente nas empresas, verifica-se também na iniciativa pública, basta observar o planejamento que muitas vezes é negligenciado, serviços e projetos importantes descontinuados.

Percebe-se, a partir dessas informações, que as empresas brasileiras e o Estado ainda apresentam traços incontestes da falta de uma gestão eficiente como empecilho para sobrevivência e desenvolvimento econômico e social. Talvez isso signifique, principalmente no caso das empresas, que os talentos, capazes de conduzir esses negócios, estejam direcionando suas habilidades para outra atividade, por exemplo, estudar para concursos públicos (VIEIRA, 2007; 2011).

No Brasil, sobretudo na última década, nota-se procura crescente dos recém-formados pela iniciativa pública (NUNES *et al.*, 2008; CASTELAR *et al.*, 2010; SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015). Um dos fatores que comprovam é o aumento notável do número de inscritos em concursos e a demanda por cursos preparatórios (NUNES *et al.*, 2008). Cerca de 12 milhões de brasileiros inscritos em concursos públicos por ano, de acordo com os dados da Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (ANPAC), comprovam que a carreira pública tem se tornado uma forte destinação para atuação profissional (ANPAC, 2014).

Para alcançar o objetivo de ocupar um cargo público, candidatos com nível superior não se importam nem mesmo em concorrer para cargos de nível médio, como é o caso de um concurso para área bancária, realizado em 2015 e cuja exigência fora o nível médio, em que dos 534.995 candidatos inscritos 66% têm graduação ou está cursando nível superior (PACHECO, 2015).

Entrevistas realizadas pelo jornal O Globo, em 2011, com proprietários de cursos preparatórios para concursos públicos indicam aumento na procura dos jovens pela carreira pública (LUQUES, 2011). Eles são, em sua maioria, mulheres, recém-formados, com idade entre 18 e 30 anos e buscam a esfera pública como forma de entrar no mercado de trabalho

(LUQUES, 2011).

Construir uma carreira em instituições públicas tem se tornado uma das preferências dos profissionais com nível superior e não é difícil encontrar egressos ou graduandos do curso de administração nesses números, já que este constitui o curso com o maior número de matrículas, mais precisamente 800.114, de acordo com o censo realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (INEP, 2013).

Sabendo que os postos de trabalho na carreira pública são limitados, e que as vagas com funções específicas para o administrador são ainda menores, a preferência por esta área figura como um problema para o campo. Pois, ainda que profissionais estejam sendo formados (tendo em vista o alto número de matrículas para o curso de administração), o número de empresas ativas e a taxa de mortalidade indicam que a gestão dessas organizações apresenta-se ineficiente (SEBRAE, 2013; CNC, 2015). Isso pode estar sendo ocasionado, em parte, pelo fato dos formandos em administração estarem direcionando suas atenções para um campo diferente, mesmo sua área de atuação apresentando indícios da necessidade de suas habilidades.

Nesse sentido cabe a preocupação em saber o perfil de quem está sendo atendido pela formação em administração, já que há investimento em estrutura, professores, laboratórios, etc. para capacitar profissionais com o objetivo de contribuir com a solução ou mitigação dos problemas organizacionais, alguns já citados acima, mas, que ao invés disso, vê-se que estão apresentando destinação profissional distante da prevista pelo CNE e pela Lei nº 4.769 de 1965.

Assim, diante da problemática exposta, verifica-se a necessidade de conhecer as expectativas profissionais dos discentes do curso de administração após o término da graduação, fazendo isso com base na abordagem das âncoras de carreira, propostas por Schein (1993).

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir dos pontos acima citados emerge a seguinte questão orientadora da pesquisa: Como as expectativas profissionais dos discentes em administração se relacionam com as Âncoras de Carreira?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é explorar as expectativas profissionais dos discentes do curso de administração a partir da abordagem das âncoras de carreira.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Descrever o perfil socioeconômico dos graduandos do curso de administração.
- ✓ Apresentar os motivos que conduziram à escolha do discente pelo curso de administração.
- ✓ Descrever as expectativas profissionais dos discentes.
- ✓ Evidenciar as âncoras de carreira dos discentes.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 Teórica

Sob a perspectiva teórica, este trabalho possui relevância pois se diferencia dos demais estudos envolvendo os motivos para escolha do curso e as expectativas profissionais dos estudantes, uma vez que pretende, com base na abordagem das âncoras de carreira, entender se as escolhas profissionais encontram amparo no tipo de âncora de carreira predominante.

Esse posicionamento rompe a ideia da descrição das âncoras de carreira de um grupo de alunos para [re]pensar um estágio na formação do profissional, sobretudo o bacharelado, a partir das âncoras e expectativas.

Outro diferencial deste estudo reside no fato da linha investigativa ter como pressuposto a prioridade de escolha dos alunos pelas expectativas profissionais mencionadas no trabalho, não se limitando apenas em descrever o fenômeno. O presente estudo também servirá como fonte de consulta para futuras pesquisas sobre a temática, agregando maior conhecimento para a área, em especial o entendimento da função do curso de administração na oferta de profissionais ao mercado.

1.4.2 Prática

Do ponto de vista prático, este estudo, sobre as expectativas profissionais dos discentes do curso de administração, trabalhadas a partir das âncoras de carreira, justifica-se devido esta graduação representar o maior contingente de estudantes universitários por curso superior no Brasil - cerca de 800 mil alunos¹, além de sua relevância para três atores importantes na educação superior em administração: os estudantes, as Instituições de Ensino Superior (IES) e a sociedade.

Esta pesquisa se mostra relevante para os estudantes, tanto os que pretendem ingressar quanto os já em formação, pois uma vez conhecendo o perfil e as áreas de atuação mais procuradas é possível verificar a identificação com a profissão e preparar-se para aproveitar as oportunidades no mercado de trabalho. Por isso, trabalhando a partir das âncoras de carreira pode fornecer importantes *insights* para a escolha profissional.

Para as IES tem uma importância capital, visto que, além da produção do conhecimento, tem por função social a formação de profissionais para atuarem na sociedade desempenhando suas funções seja na área privada ou na área pública. Logo, sem entender quem são os discentes, o que procuram, o que esperam e o que fazem após o curso fica difícil entender o papel da instituição de ensino para a formação do profissional.

As respostas encontradas neste estudo podem servir como norte para eventuais mudanças no projeto pedagógico, planejamento e execução de ações voltadas ao curso por parte das IES. Além disso, o estudo pode auxiliar também os docentes, contribuindo para melhor direcionamento dos conteúdos visando atender as expectativas da sociedade e dos estudantes.

1.4.3 Social

Mostra-se importante para a sociedade uma vez que após a formação os graduandos constituirão força de trabalho ativa, contribuindo diretamente com a sociedade, seja qual for o setor de atuação, na oferta de serviços profissionais que manterão a coesão social e o desenvolvimento econômico da nação. Também é interessante para as empresas, pois conhecendo o perfil e o que esperam os futuros administradores é possível verificar a

¹ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior 2013**. Disponível online: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/matriculas-no-ensino-superior-crescem-3-8>, acesso em 18 Nov. 2015.

pertinência – ou não – deste profissional para o desenvolvimento dos planos da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são discutidas duas temáticas que nortearão as análises dos dados empíricos: (1) Destinação profissional, em particular as âncoras de carreira e a escolha profissional e; (2) O que faz o administrador enquanto profissional.

2.1 DESTINAÇÃO PROFISSIONAL: CONCEITO E DIRECIONADORES

A escolha profissional tem se tornado um assunto bastante explorado por estudiosos das áreas humanas ao longo do tempo (SILVA; MACHADO, 2006). Super (1957 *apud* SILVA; MACHADO, 2006) foi um dos pioneiros a propor uma concepção de decisão profissional, com base em conceitos como maturidade, interesses e valores, além de posteriormente incluir modelos de outros autores, que explicariam melhor a complexidade do comportamento vocacional de um indivíduo.

A decisão da escolha profissional para Super (1990 *apud* SILVA; MACHADO, 2006) exprime a ideia do que o indivíduo pensa em ser em relação ao seu desenvolvimento profissional, formulando uma preferência vocacional fundamentada nos traços do indivíduo, sendo estes os seus interesses, seus valores e suas aptidões. No planejamento da vida profissional faz parte o autoconhecimento que o indivíduo tem de si mesmo, considerando os traços citados anteriormente. No entanto, nem todas as pessoas se preocupam com essa análise, focando apenas nas oportunidades do mercado de trabalho e esquecendo-se que deve olhar antes para si e procurar reconhecer aquilo com que se identifica preferencialmente (PEÇANHA; SILVA; CONSTANTINO, 2011).

Uma das formas de diagnosticar os traços – valores, interesses e aptidões – das pessoas, de modo a direcioná-las para a escolha profissional é feito por meio de técnicas tais como as Âncoras de carreira, propostas por Schein (1993).

O conceito “*Career Anchors*” (Âncoras de carreira) teve origem no estudo realizado por Schein, em 1961, com quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da *MIT Sloan School of Management*, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, que pretendia aprimorar as análises referentes à evolução de carreiras administrativas. Os alunos foram entrevistados enquanto formandos e após a conclusão do programa (6 meses, 1 ano, 5 e 10 anos depois) em seus locais de trabalho, com o objetivo de reunir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional (PEÇANHA; SILVA;

CONSTANTINO, 2011; GOMES *et al.*, 2013; MOREIRA *et al.*, 2013).

Os resultados do estudo mostraram que os indivíduos, quando colocados em trabalhos em desacordo com seus valores, atitudes e objetivos, tendem a retornar a uma situação de conforto com sua autoimagem, ou seja, os indivíduos que tentavam empregos que não se adequavam aos seus traços mostravam-se não satisfeitos com o ambiente de trabalho e referiam-se frequentemente ao retorno para àquelas atividades que se encaixavam melhor (PEÇANHA; SILVA; CONSTANTINO, 2011; GOMES *et al.*, 2013; MOREIRA *et al.*, 2013). Portanto, uma chave argumentativa relevante é que quando a escolha profissional vai em desencontro com os traços predominantes dos indivíduos, que refletem suas âncoras de preferência, estes são mais propensos a trocar de empresa (ocupação) e ir em busca daquelas que melhor atendem as suas expectativas.

A partir do estudo iniciado em 1961 e de outros posteriores, Schein e sua equipe conduziram um trabalho que resultou na identificação de oito categorias de âncoras de carreira, ou inclinações profissionais, que podem definir a autoimagem das pessoas em função dessas áreas de preferências, a qual predominará em sua carreira. As características gerais de cada âncora de carreira, resultante do estudo de Schein (1993), são retratadas a seguir.

1. **Aptidão Técnica/Funcional (TF)** – As pessoas que apresentam predominantemente esta âncora se reconhecem através da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios em áreas técnicas e serem reconhecidos por quem entende a complexidade da ação realizada. São pessoas que aceitam responsabilidades gerenciais dentro de suas áreas específicas e não estão interessadas em promoções fora dessas áreas.
2. **Aptidão Gerência Geral (GG)** – Quem apresenta esta âncora de forma predominante estão preocupadas em serem competentes nas atividades que envolvem a ideia de gerenciamento, que contribua para o sucesso da empresa e em que possam conquistar postos mais altos na hierarquia, destes pontos decorre a sua realização profissional. Para alcançar esse objetivo são necessários: Aptidão analítica (capacidade de identificar e solucionar problemas), facilidade no relacionamento (habilidade de influenciar as pessoas) e equilíbrio emocional (capacidade para exercer autoridade sem sentir medo ou culpa).
3. **Autonomia/Independência (AI)** – Nesse grupo, encontram-se indivíduos que não conseguem ficar presos às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a limitar a sua autonomia. São pessoas que procuram executar seu trabalho quando e como acharem melhor e só aceitam promoções que permitam maior autonomia. Estas são características dos indivíduos que apresentam esta âncora de forma predominante.

4. **Segurança/Estabilidade (SE)** – Pessoas ancoradas nessa competência possuem como principal preocupação a conciliação entre a sua carreira e a busca de segurança e estabilidade. As organizações mais procuradas por esse tipo de profissional são aquelas que oferecem um bom programa de aposentadoria e benefícios, somados a segurança no trabalho, por este motivo deixam sua carreira a cargo da instituição para a qual trabalham.
5. **Criatividade Empreendedora (CE)** – Nesse grupo estão classificados aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos. São pessoas que desejam abrir um negócio próprio, que propicie autonomia e novos desafios.
6. **Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)** – Nessa âncora as pessoas são orientadas profissionalmente por seus valores, pois assim pretendem ajudar a melhorar o mundo. Para essas pessoas a remuneração não é fundamental, mas esperam receber uma retribuição justa pelo trabalho que executam.
7. **Puro Desafio (DP)** – As pessoas aqui classificadas associam o sucesso à superação de obstáculos impossíveis e a solução de problemas insolúveis. Logo, tais pessoas dão grande importância a trabalhos que as estimulem e as desafiem a progredir e buscar maiores oportunidades. Para que uma atividade tenha significado para esse profissional ela deve colocá-lo constantemente à prova.
8. **Estilo de Vida (EV)** – Nessa âncora, as pessoas têm como motivação principal a busca em encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e de carreira. Esse profissional deseja que seu trabalho dê flexibilidade para conciliar esses interesses.

A âncora é a expressão da identidade profissional do indivíduo, resultado da autoimagem, autoconhecimento e da auto-percepção que tem de si mesmo e que se forma no processo de experiências pessoais (GOMES *et al.*, 2013). Disso surge o entendimento de que ninguém “nasce” com uma âncora predominante, mas tais características vão compondo o repertório individual de cada pessoa. Uma vez conhecida as âncoras predominantes seu papel é atuar como um direcionador para a tomada de decisão ligada à carreira, logo, caso a pessoa não se conheça bem é mais provável que tome decisões erradas.

Schein (1993) percebia a carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa, ligadas não apenas à vida laboral, mas a todas as demais esferas da vida. Peçanha, Silva e Constantino (2011) afirmam que a carreira é resultado das necessidades, motivos e aspirações individuais somadas às expectativas e imposições das organizações e da sociedade.

Com a flexibilização das relações de trabalho, muito presente no *toyotismo*, a ideia de desenvolvimento profissional e gestão da carreira sofreu alterações nas últimas décadas (GOMES *et al.*, 2011; GOMES *et al.*, 2013). O contexto competitivo tem demandado a divisão da responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira entre a empresa e o trabalhador, sendo que este, para se adequar às necessidades e exigências das organizações e da sociedade,

assume a maior parcela (GOMES *et al.*, 2011). Por isso o trabalhador, para conquistar o emprego dos seus sonhos, tem buscado cada vez mais qualificação em sua formação profissional.

Schein (1993) reconhece a formação profissional como meio para a construção do pleno exercício de uma profissão, e, embora não fale diretamente da formação universitária, sabe-se que ela desempenha papel importante na preparação para o mercado de trabalho e para o planejamento da carreira. Como afirmam Araújo e Santana (2008, p. 2), a formação universitária “passou a confundir-se com formação profissional, fazendo com que os alunos esperem da universidade o preparo necessário ao ingresso no mercado de trabalho (seja na área privada ou na área pública)”. Mas, se apresentadas fragilidades na estrutura das IES e nos projetos pedagógicos dos cursos, os estudantes egressos poderão entrar no mercado com competências distantes das requeridas por sua área de formação.

Dado que o campo de atuação para o administrador é bastante amplo e tendo em vista seu impacto na sociedade faz-se necessário que as suas escolhas profissionais sejam conscientes e adequadas aos seus traços, de modo que possam executar bem o seu trabalho e contribuir de maneira efetiva para a organização a que servem. Nesse contexto, a formação profissional fornecida pelas IES precisa estar alinhada – mas não subserviente – às exigências do mercado, pois é durante a graduação que ele vai desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, competências imprescindíveis na escolha da profissão (MOREIRA *et al.*, 2013).

Diante desse quadro “o conceito de ‘âncora de carreira’ evidencia sua importância, na medida em que norteia as decisões e escolhas profissionais do indivíduo” (GOMES *et al.*, 2011, p. 17). As âncoras estimulam os pensamentos sobre valores, motivos e áreas de competência, auxiliando na descoberta de qual área é importante para a pessoa e a qual ela não abriria mão caso tivesse que fazer uma escolha (GOMES *et al.*, 2013).

A ideia subjacente é que observadas em perspectiva, de um lado, as decisões – ou inclinação para decisão – e, do outro lado, os interesses, valores e aptidões pode-se inferir acerca da realização profissional frente a autoimagem, condição entendida por Schein como sendo necessária para a eficiência no desempenho da função (profissão).

2.2 O QUE FAZ UM ADMINISTRADOR?

A decisão sobre a carreira é tomada, muitas vezes, em um ambiente incerto, com poucas e superficiais informações e, geralmente, por pessoas que não possuem experiência no

mercado de trabalho (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015). Como afirma Schein (1993), a decisão sobre a carreira requer autoconhecimento por parte do indivíduo, no entanto, como ela representa um passo importante para a trajetória profissional, exige também conhecimento sobre as atribuições das opções profissionais pretendidas.

Para aqueles que têm a administração como possível campo para construir uma carreira, são frequentes perguntas como o que faz um administrador e qual a sua área de atuação. Fayol, que junto com Taylor atuou na formulação da abordagem científica para a administração, desenvolveu os primeiros trabalhos de grande notoriedade a respeito da administração. Ele reconhecia que dentre as seis funções essenciais às organizações (administrativa, técnica, comercial, financeira, segurança e contábil) a função administrativa é vital. Responsável por questões globais e necessárias ao funcionamento organizacional, as atribuições dessa função distinguem-se das funções operacionais (FAYOL, 2009).

De acordo com Fayol (2009) a função de administrar consiste em planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Para Taylor (2008), criador e principal autor do movimento da administração científica, o objetivo da administração é assegurar o máximo de prosperidade para os membros da organização. Já Maximiano (2007), estudioso do fenômeno administrativo, conceituou a administração como o processo no qual é necessário tomar decisões sobre a utilização de recursos visando o alcance de objetivos.

A função administrativa invariavelmente é posta em prática através do trabalho de um agente, que no âmbito das organizações é chamado de gerente, executivo, chefe, administrador, entre outras denominações. Os gerentes são os protagonistas no processo de administrar e têm figurado como objeto de estudo em trabalhos de vários autores, entre eles Chester Barnard e Henry Mintzberg (MAXIMIANO, 2007). Barnard descreveu algumas funções desempenhadas pelos executivos no processo de administrar, entre elas a responsabilidade de estimular o senso de propósito moral, trabalhar com a organização informal, facilitar a comunicação, manter a organização em funcionamento e tomar decisões (MAXIMIANO, 2007).

Drucker (1998) assevera que tomar decisões importantes é função específica de um executivo, embora seja apenas uma de suas tarefas para com a organização. Ainda de acordo com Drucker (1998, p. 62) o papel permanente de um gerente “é dirigir os recursos e os esforços da empresa no sentido de oportunidades para resultados economicamente significativos”. Confirmando o que Maximiano (2007) indicou, o gestor é responsável por

decidir acerca dos recursos da organização visando o alcance de objetivos, que no caso da esfera privada resultam em maximização de riqueza e na esfera pública no aumento/manutenção do bem-estar social via melhoria nos serviços públicos, função mais próxima da origem do Estado (TROSTER; MOCHÓN, 2002).

Mintzberg atribuiu à função do gestor um conjunto de comportamentos agrupados em três papéis: (1) o papel interpessoal, que corresponde às relações de um gerente com pessoas internas e externas à organização; (2) o papel de processamento de informações relacionado com a captação e transmissão de informações; e (3) o papel decisório, ligado à tomada de decisão e resolução de problemas (MAXIMIANO, 2007).

Percebe-se, a partir da contribuição desses autores, que independente do conceito dado à administração e do papel atribuído ao gestor, uma atividade é comum em qualquer definição: a centralidade da tomada de decisão como função do administrador. Conforme o entendimento da Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) (CNE, 2005) e da Lei 4.769 de 1965, o processo decisório mostra-se essencial no exercício da profissão de administrador e exige do profissional capacidade de adaptabilidade, por envolver incertezas e desafios. Já Herbert Simon, importante teórico do processo decisório, colocava a administração como sinônimo de tomar decisões (MAXIMIANO, 2007).

Na visão de Drucker (1998) os produtos finais do trabalho de um gerente são as decisões e ações e, segundo o mesmo, para que os gestores sejam eficazes em seu papel é necessário que seus esforços sejam despendidos com o propósito de tomar decisões que serão efetivamente convertidas em ação, trazendo resultados positivos para a organização (DRUCKER, 1998). Mas, administrar, na prática, não se revela tão simples como nas definições. Muitas vezes não é executada através de passos lógicos, como os descritos por estudiosos, e evolve muito mais variáveis que as retratadas nos modelos (SHAPERO, 2011).

Exemplo disso é o uso de etapas sequenciais para tomar decisões, propostas por Drucker (1998), que se mostra incomum no cotidiano da maioria das organizações. Esse modelo “primeiro pense”, classificando os problemas, definindo alternativas de solução para depois colocar em ação, no dia-a-dia organizacional é, repetidamente, substituído pelo modelo “primeiro faça”, invertendo a ordem, agindo primeiro para pensar sistematicamente depois (MINTZBERG, 2011a, p. 22-24).

Não está se argumentando em favor dessa alternância no modelo, apenas se exerce a crítica por acatar a não linearidade e estruturação para o processo de decisão, que se apresenta

muito mais circular e caótico do que linear e sequencial. O fato é que a função de administrar nem sempre é executada com base em modelos puramente racionais – pelo menos nesta racionalidade linear, como esse de tomada de decisões (MINTZBERG, 2011a).

Essa “abstração elegante” (SHAPERO, 2011, p. 31) contribui para afastar os estudantes de administração do contexto de sua prática, tendo um ensino estruturado quando o desempenho da profissão se mostra não-estruturado (MINTZBERG, 1973). E assim como o pensamento de que a administração segue constantemente um processo claramente definido, o universo da gestão está cercado por vários outros mitos (MINTZBERG, 2011b).

Para entender a gestão é preciso (*re*)pensá-la. No caso do Brasil, (*re*)pensá-la não com a imagem de que ela é o que acontece nas grandes corporações, visão compartilhada pelos jornais de negócios, pelas escolas de administração e pelos consultores administrativos, que reproduzem a literatura e casos americanos (SHAPERO, 2011). Essa imagem, na maioria dos casos, não corresponde à realidade de milhares de empresas em funcionamento no país (SHAPERO, 2011), mostrando que precisa-se dar visibilidade a gestão cotidiana (SANTOS; SILVEIRA, 2015) ou ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2015).

É preciso considerar a administração de maneira a compreender que ela é o que os gestores fazem (SHAPERO, 2011). E se a administração é resultado das ações dos gestores, por conseguinte, no futuro, ela será o que os gestores, formados pelas escolas de administração ou não, farão. Logo, como uma atividade cujas ações repercutem na sociedade é necessária a preocupação de como e por quem a profissão de administrador está sendo desempenhada.

Nos últimos anos tem se observado a procura crescente dos estudantes por instituições de ensino que ofertam a graduação em administração, como mostra as 800.114 matrículas para o curso no país (INEP, 2013), figurando como o primeiro curso em número de matrículas no Brasil. O que se espera com essa procura é que ela apresente como finalidade a busca de qualificação profissional e desenvolvimento de competências necessárias para o exercício e aprimoramento da gestão, atividade na qual o administrador estará imerso em sua prática profissional.

Contundo, de acordo com Araújo e Santana (2008) e Oliveira (2011), esses estudantes procuram no ensino superior mais do que a qualificação profissional exigida pelas novas demandas das organizações e da sociedade, mas também diminuir a incerteza de não conseguir um emprego. Os estudantes procuram a formação em administração pois com ela

acreditam dispor de maiores chances para exercer uma futura profissão, além de poder desenvolver competências e conhecimentos que possam ser aplicados e trazer benefícios a curto prazo e não necessariamente contribuir com o aperfeiçoamento de práticas da gestão ou com a melhoria dos setores da sociedade (SILVA; MACHADO, 2006; CAMARGOS *et al.*, 2008; OLIVEIRA, 2011; CELLA, 2015).

Apesar da amplitude de atuação para o bacharel em administração, o curso por si só não é capaz de atender aos anseios e expectativas de curto prazo, bem como assegurar o ingresso e permanência no mercado de trabalho, principais desejos dos estudantes. Isso porque um curso de administração não é capaz de ensinar técnicas que sejam suficientes para prever todas as incertezas presentes na dinâmica do mercado, e que permeiam a gestão (CELLA, 2015). Administrar realmente envolve riscos, e nem todos estão dispostos a enfrentá-los, ou até tentam, mas não dispõe de tempo para que os resultados apareçam.

Empreender e conseguir um emprego na iniciativa privada, duas das principais áreas de atuação para um administrador, não tem se mostrado boas alternativas nos últimos anos, tendo em vista a instabilidade econômica e a ameaça de desemprego (VIEIRA, 2011). Nessas circunstâncias, os profissionais buscam refúgio, uma maneira de conseguirem retorno para o investimento aplicado na formação profissional bem como a realização de suas aspirações. Isso faz com que o emprego na esfera pública, por exemplo, com estabilidade, livre das incertezas da iniciativa privada e com uma boa remuneração, pareça atraente (MINTZBERG, 2011; VIEIRA, 2011). Possivelmente, seja esse o motivo da carreira pública atrair tantos talentos, inclusive da administração (VIEIRA, 2007; 2011)

Mas a trajetória enfrentada pelos candidatos para ingressar no setor público tem impacto direto na sociedade e no campo da administração, pois para exercer uma função pública (tratando aqui daquela cujo acesso se dá via concurso público) são necessários alguns anos de preparação para as provas e para enfrentar a altíssima concorrência. Estes anos em que os “concurseiros” (como são chamadas as pessoas que estudam para concursos públicos) passam estudando, poderiam estar sendo usados para construir uma carreira no setor privado e contribuir de maneira efetiva com as organizações e com o desenvolvimento do país (VIERA, 2007).

O Estado sem dúvidas é importante para a sociedade, mas apenas manter as atividades da máquina estatal não gera crescimento econômico para a nação (VIEIRA, 2007; 2011; COSTA, 2014). A criação de riqueza, a produção de ciência, tecnologia e inovação, que

serão divididos entre os atores sociais, resulta, em grande parcela, do trabalho da iniciativa privada e dos empreendedores do país e, por este motivo, esse setor necessita de mais talentos aportando um conjunto complexo e plural de conhecimentos, inclusive em administração (VIEIRA, 2007; 2011; COSTA, 2014).

Por outro lado, o Estado enquanto organização também precisa de pessoas com conhecimento em gestão, tendo em vista os flagrantes indícios da falta de uma administração eficiente, mas quando no desempenho das funções do cargo público, os bacharéis em administração executam atividades que na maioria dos casos se distanciam daquelas presentes nas definições sobre o que é administrar e o que é exercer o papel de gestor, uma vez que o conteúdo destas atividades é, muitas vezes, meramente técnico, operacional (VIEIRA, 2007). E embora no desempenho de suas atividades o gestor precise ter noção das demais funções – técnica, comercial, financeira, segurança e contábil, citadas por Fayol (2009), a função administrativa é indispensável na profissão de administrador.

O fato é que o ensino da gestão foi instituído para formar profissionais com conhecimentos em administração, capazes de executar atividades de planejamento, organização, direção e controle, de modo que permita à organização alcançar seus objetivos (MAXIMIANO, 2007; FAYOL, 2009). Ou seja, profissionais capazes de executar uma função que observe “níveis graduais do processo de tomada de decisão” (CNE, 2005, art. 3º), ou seja, decisões que envolvem o nível operacional, tático e estratégico. Limitar a ação do administrador aos níveis operacionais e táticos é restringir seu potencial de atuação.

Essas atividades desempenhadas pelo administrador distinguem-se das competências requeridas pela maioria dos cargos na iniciativa pública, visto que este campo valoriza funções especialmente burocráticas – especializadas, de caráter técnico e impessoais – inerentes à execução de ações em nome do Estado. Essas características vinculam as ações do administrador, já que na posição de agente público o mesmo só está permitido a fazer aquilo que a lei lhe autoriza, limitando-o a executar atividades e tomar decisões específicas (DI PIETRO, 2014). Assim, ao invés de dirigir os talentos e recursos para o alcance dos objetivos organizacionais, função citada por Fayol (2009), as atividades do administrador ficam restritas ao que determinam as regras e procedimentos da administração pública.

Ademais, todo investimento no ensino da gestão (estrutura, professores, equipamentos), em expansão nos últimos anos, tem como propósito formar gestores aptos a compreender o contexto em que estão inseridos e, a partir da análise das “questões científicas,

técnicas, sociais e econômicas” (CNE, 2005, art. 3º), tomar decisões em benefício da organização para a qual trabalham, como estabeleceu a Resolução do CNE (CNE, 2005) e demais regulamentos e autores da administração, e não para ocupar cargos técnicos, que pouco tem a ver com o conteúdo da administração.

Aqui encontra-se, portanto, a inquietação que tem motivado a pesquisa de maneira central, qual seja, a destinação dos formandos em administração para o serviço público. Esta inquietação se baseia na evidência já trabalhada de que o perfil do administrador, quer pelo viés teórico (FAYOL, 2009; SHAPERO, 2011), pelo viés pragmático-legal (BRASIL, 1965; CNE, 2005) ou pelo viés de comentários (VIEIRA, 2007; 2011, CELLA, 2015) não se coaduna integralmente com a destinação para o serviço público, contudo, este tem sido uma destinação cada vez mais crescente no universo dos formandos em administração.

Assim, estudar as destinações enquanto expectativas profissionais dos formandos, entendendo o que faz um administrador e utilizando as âncoras de carreira de Schein pode elucidar esse fenômeno de “concurso público” no Brasil, em particular na destinação dos futuros bacharéis em administração.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo segue a classificação apresentada por Gil (2002), que qualifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva-explicativa, pois buscou descrever características de determinada população através de um instrumento de coleta de dados padronizado e tecer comentários na tentativa de elucidar o fenômeno (GIL, 2002). No caso deste estudo, explorar as expectativas profissionais dos discentes a partir da abordagem das âncoras de carreira, coletando as informações por meio de um questionário.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo trata-se de um levantamento. Dentre as características desse tipo de pesquisa está a coleta de uma série de informações com um grupo significativo de pessoas (no estudo em questão os discentes do curso de administração) acerca do fenômeno estudado, para, posteriormente, através de uma análise quantitativa, obter-se conclusões (GIL, 2002).

A população pesquisada são estudantes do curso de administração, que poderiam estar vinculados a qualquer instituição no país, porém este estudo foi realizado com estudantes da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Centro Acadêmico do Agreste (CAA), localizado no município de Caruaru, agreste pernambucano. O centro foi o primeiro *campus* da UFPE no interior, inaugurado em 2006 com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do estado. Atualmente o CAA conta com quatro programas de pós-graduação e doze cursos de graduação, entre eles o curso de administração que é ofertado em dois turnos (matutino e noturno).

A escolha pela instituição levou em consideração o fato de se tratar de um *campus* relativamente novo, que traz novas possibilidades para os estudantes e para a região, assim como o critério de acessibilidade (VERGARA, 2005). O público-alvo da pesquisa, composto de estudantes regularmente matriculados no curso de administração (manhã e noite), foi dividido em três momentos:

- **1º Momento (M1):** Os alunos que estão nos períodos iniciais do curso, mais precisamente no primeiro e segundo semestre, que correspondem, respectivamente, aos anos e semestres de ingresso 2015.2 e 2015.1;
- **2º Momento (M2):** Alunos que se encontravam na metade do curso, por volta do 4º (quarto) e 5º (quinto) períodos, com ingresso entre 2014.1 e 2013.2 aproximadamente e;

- **3º Momento (M3):** Alunos que estão próximos ao término da graduação, cursando acima do oitavo período, ano e semestre de ingresso igual ou anterior a 2012.1.

Essa separação deu-se com a intenção de verificar se os alunos iniciam a graduação com escolhas/expectativas profissionais definidas e/ou se elas mudam ou se mantêm ao longo do curso. Esse procedimento visa incorporar a relação entre a experiência e a consolidação/mudança nas âncoras desenvolvidas por noção de Schein, uma vez que em sua pesquisa captou a construção de valores dos graduandos, enquanto formandos e após a formação. Por certo a pesquisa de Schein foi mais robusta no que se refere ao acompanhamento, já que entrevistou durante a formação até 10 anos depois. Aqui a ideia é bem modesta, na tentativa de captar se houve mudança nas expectativas profissionais durante a formação, reflexo de alterações na predominância das âncoras de carreira, num período em torno de 4 (quatro) anos.

O quantitativo de respondentes por semestre é apresentado na tabela 3.1. Ressalta-se que se atingiu 15,47% de representatividade do corpo discente no curso de administração na UFPE/CAA, que conta com 698 discentes matriculados². Este quantitativo foi alcançado contando com a voluntariedade dos discentes e com a limitação do tempo para a conclusão desta pesquisa (16 dias para a aplicação do questionário).

² Informação obtida junto à escolaridade da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste.

Tabela 3.1: Quantitativo de respondentes por semestre

Semestre de Ingresso dos Respondentes	Respondentes			Total Matriculados		Totalizadores			
	Turno		Total			Momento	n	% do total dos respondentes	% dos matriculados neste momento
	Matutino	Noturno							
2010.2	0	1	1	34	254	M3	43	6,81%	16,93%
2011.1	3	2	5	48					
2011.2	4	6	10	56					
2012.1	6	20	26	54					
2012.2	0	1	1	62					
2013.1	1	1	2	52	247	M2	35	5,55%	14,17%
2013.2	5	6	11	66					
2014.1	5	14	19	62					
2014.2	0	3	3	67					
2015.1	13	5	18	59	130	M1	30	4,75%	23,08%
2015.2	6	6	12	71					
Total	43	65	108	631	631		108	17,12%	
	39,81%	60,19%	100,00%						

Discentes Matriculados	631
Representatividade na pesquisa	108 17,12%

Fonte: Elaborado pela autora

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, dividido em dois blocos, desenvolvido na base *Google Docs*[®] e disponível para consulta no apêndice deste trabalho. Para elaboração do primeiro bloco do questionário, referente ao delineamento do perfil socioeconômico, os motivos da escolha pelo curso e expectativas profissionais dos discentes, utilizou-se como referência a Lei nº 4.769 de 09 de setembro de 1965 e questões trabalhadas a partir das discussões em Silva *et al.* (2005), Silva e Machado (2006), Carvalho *et al.* (2007), Camargos *et al.* (2008) e Razeira *et al.* (2014), por se apresentarem relevantes para este estudo.

Algumas questões foram adaptadas e outras de elaboração própria foram acrescentadas. O segundo bloco do questionário, correspondente ao Inventário das Âncoras de carreira de Schein (1993), foi extraído da versão traduzida presente no texto “Quais são seus motivadores?”, de Souza (2015).

A composição final do questionário apresenta as seguintes fontes de consulta, conforme mostra o quadro 3.2:

Quadro 3.1: Relação entre questões e literatura consultada na formulação do questionário

Questões	Literatura consultada
Perfil socioeconômico (gênero, idade, renda familiar, estado civil, ocupação profissional, quantidade de vezes que prestou vestibular/curso escolhido antes, ocupação antes de iniciar a graduação, frequentou por mais tempo escolas públicas ou privadas).	Silva <i>et al.</i> (2005), Silva e Machado (2006), Carvalo <i>et al.</i> (2007), Camargos <i>et al.</i> (2008), Razeira <i>et al.</i> (2014).
– Perfil socioeconômico (ano, semestre e turno de ingresso, conclusão de outro curso superior, possuir negócios na família); – Motivos para escolha da graduação em administração; – Mudança nas expectativas profissionais.	Elaboração própria
Expectativas profissionais.	Lei nº 4.769 de 09 de setembro de 1965, Carvalho <i>et al.</i> (2007)
Inventário das âncoras de carreira.	Souza (2015)

Fonte: Elaborado pela autora

As questões “quantidade de vezes que prestou vestibular/curso escolhido antes” e “mudança nas expectativas profissionais”, apresentaram respostas dúbias e por este motivo foram retiradas do questionário. Isso limita uma das análises que seria feita, qual seja, se as expectativas mudaram ao longo do curso. Embora restrinja as análises não impede que as expectativas sejam trabalhadas a partir da abordagem das âncoras de carreira, logo, mantém-se o objetivo central da pesquisa.

A coleta de dados, por meio do questionário, foi realizada de forma *online* e presencial. O questionário *online* ficou disponível para os alunos no período compreendido entre 15/10/2015 a 31/10/2015. Devido ao quantitativo de respondentes ter se apresentado abaixo do esperado foi realizada a aplicação do questionário de forma presencial, que ocorreu no dia 28/10/2015.

Inicialmente foi feita a apresentação da pesquisa para os estudantes em sala de aula, com autorização do docente, momento em que foi solicitado o *e-mail* da turma para envio do *link* que os direcionava até a página do questionário. Quando finalizado, as respostas registradas pelos estudantes eram enviadas para um banco de dados. Na aplicação dos questionários impressos houve reforço na apresentação da pesquisa, mas nenhuma interferência ou auxílio aos respondentes.

Esse procedimento visou manter a confiabilidade no procedimento de coleta de dados, visto que em nenhuma modalidade de resposta (*online* e presencial) houve a

interferência do pesquisador. A participação dos estudantes deu-se de forma voluntária e considerando a extensão do questionário, em especial nas questões envolvendo as âncoras de carreira, bem como o curto período de coleta, julgamos que os 108 questionários válidos (15,47% dos discentes) representam um resultado satisfatório.

Consideramos como técnica para análise dos dados a estatística descritiva para as questões correspondentes ao perfil socioeconômico, motivos para a escolha do curso e as expectativas profissionais dos estudantes (questões do primeiro bloco) e uma técnica de agrupamento por “variáveis de quebra” ou variáveis do perfil socioeconômico, em especial para verificar se há indícios de que o gênero, experiência profissional, negócios na família e demais variáveis socioeconômicas interferem nas expectativas e âncoras de carreira, além do momento em que o discente se encontra no curso de administração

Para organizar os motivos para a escolha do curso pelos discentes utilizamos a categorização temática emergente, que consiste em codificar as palavras num primeiro momento (exploração do material) e agrupar posteriormente em categorias genéricas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Em todos os procedimentos analíticos foi realizada a triangulação com o orientador a fim de contribuir com a validade e confiabilidade tanto na construção do material analítico quanto das análises.

A hipótese de trabalho adotada nesta pesquisa é que os alunos do curso de administração pretendem ingressar na esfera pública como principal expectativa profissional. Tal pensamento deriva das evidências disponíveis em diversas pesquisas nos últimos anos que têm se preocupado com as escolhas profissionais e as pretensas áreas de atuação dos jovens brasileiros (FERRAZ *et al.*, 2005; SILVA *et al.*, 2005; CAMARGOS *et al.*, 2008; ARAUJO; SANTANA, 2008; GOMES *et al.*, 2011; OLIVEIRA, 2011; XAVIER; SANTO; CALVOSA, 2012; MOREIRA *et al.*, 2013; RAZEIRA *et al.*, 2014; SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

Os resultados apontam que grande parte dos concluintes de nível superior, especialmente os do curso de administração, almejam garantir uma vaga no serviço público (FERRAZ *et al.*, 2005; OLIVEIRA, 2011; XAVIER; SANTO; CALVOSA, 2012; MOREIRA *et al.*, 2013). O desenvolvimento desta hipótese, enquanto norteadora para a pesquisa, fica agregada a seguinte inquietação: a destinação para a iniciativa pública se dá ao término do curso ou já figura como opção profissional do discente desde o início da graduação em administração. Com isso pretende-se avançar no entendimento de como se dá a escolha profissional dos discentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE GERAL

O intento principal deste trabalho centra-se em explorar as expectativas profissionais dos discentes a partir da abordagem das âncoras de carreira, e para atender a este propósito aqui serão descritos os resultados encontrados no levantamento feito com os graduandos em administração, no qual 108 discentes participaram, conforme os procedimentos expostos na seção anterior.

De acordo com os resultados obtidos através da aplicação dos questionários, identificou-se os seguintes dados referentes ao perfil socioeconômico dos estudantes. No que diz respeito ao turno nota-se que a maioria dos respondentes estão matriculados no turno da noite (59%) (Figura 4.1).

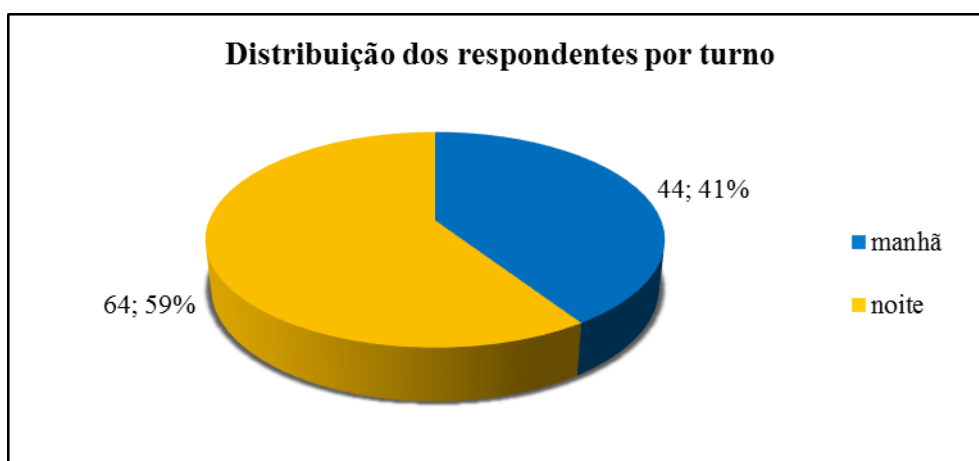


Figura 4.1: Distribuição dos respondentes por turno

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Quanto ao gênero verificou-se que, do total geral de respondentes, os estudantes são em ligeira maioria mulheres (54% mulheres e 46% homens) (Figura 4.2).

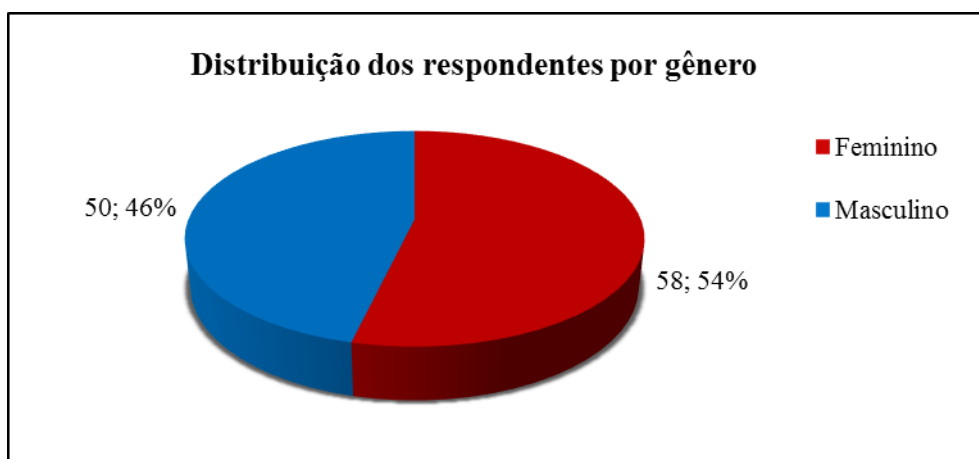


Figura 4.2: Distribuição dos respondentes por gênero
Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Com relação à faixa etária dos estudantes observou-se que eles apresentam idade entre 17 e 35 anos, sendo que os maiores percentuais se concentram em 21 e 22 anos, com respectivamente 18% e 17% do total (figura 4.3). Conforme Santos, Brandão e Maia (2015) afirmam, devido a faixa etária apresentada, os graduandos em administração da UFPE/CAA apresentam o perfil característico de quem está decidindo acerca de sua carreira, momento crítico para consolidação de uma trajetória profissional e que pode ser amparado por uma análise baseada nas âncoras de carreira.

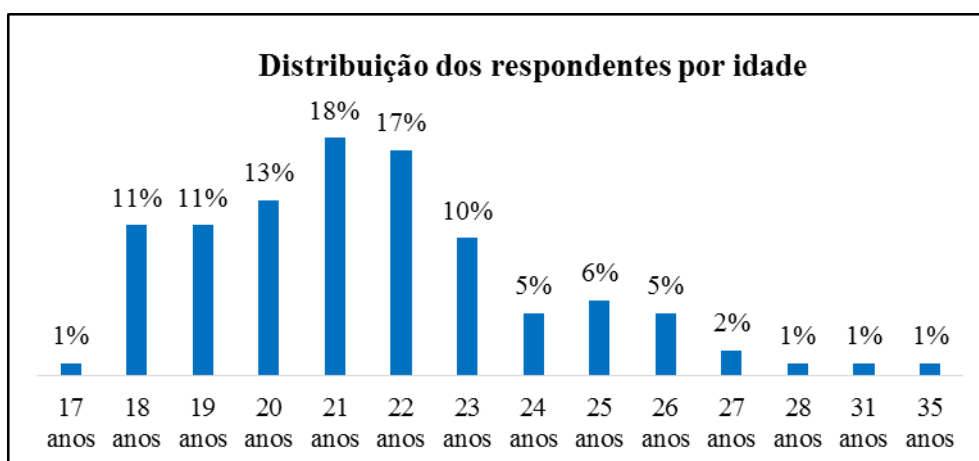


Figura 4.3: Distribuição dos respondentes por idade
Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Quanto ao estado civil dos estudantes o resultado ficou definido da seguinte maneira: solteiros com 84%, comprometidos 9%, casados 5% e em uma união estável 2% (figura 4.4).



Figura 4.4: Distribuição dos respondentes por estado civil

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

No início se esperava agrupar os respondentes por estado civil, em particular solteiros e aqueles com algum vínculo. A ideia seria que o vínculo provoca um sobrepeso de responsabilidade social que poderia alterar as expectativas profissionais. Porém, como 84% são solteiros não é representativo o grupo dos comprometidos e perde-se a força da análise por esta variável de quebra ou socioeconômica.

No que se refere à ocupação profissional dos estudantes identificou-se que 56% dos respondentes estão desempregados, ou seja, não estão exercendo atividade remunerada, dedicando-se exclusivamente aos estudos. Do percentual restante, 27% dos respondentes estão empregados na iniciativa privada, 12% estão empregados informalmente e 5% estão ocupando cargos na iniciativa pública (figura 4.5).

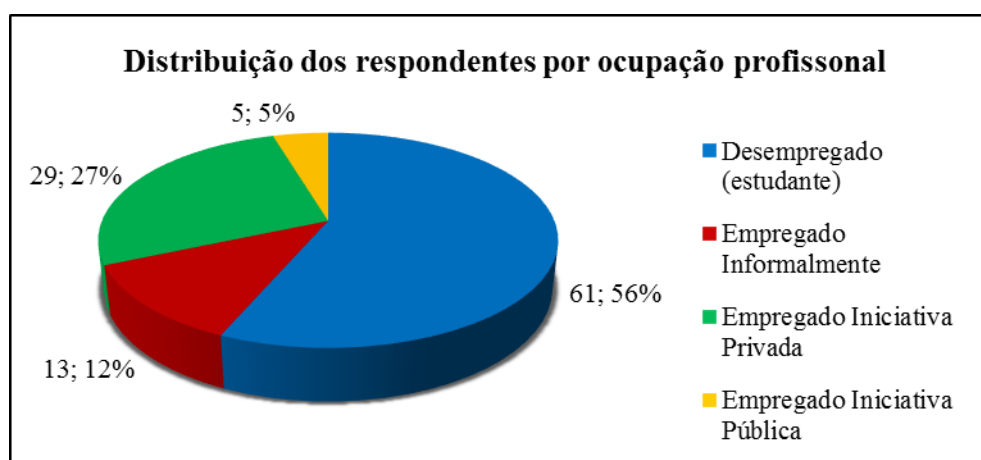


Figura 4.5: Distribuição dos respondentes por ocupação profissional

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Esses resultados confirmam o que apontaram Santos, Brandão e Maia (2015), os jovens que estão decidindo sobre suas opções de carreira possuem pouca ou nenhuma experiência no mercado de trabalho, corroborando com os argumentos de Araújo e Santana (2008) de que possivelmente os estudantes buscam na formação universitária a qualificação necessária para ingressar no mercado de trabalho e exercer uma futura profissão, seja na área pública ou privada. Inclusive, maioria considerável dos respondentes ainda não concluiu um curso superior (figura 4.6). Tal resultado indica que os estudantes ainda estão evoluindo no processo de autoconhecimento e reforça a importância de se analisar as expectativas a partir das âncoras de carreira, no intuito de verificar quão próximas elas estão da autoimagem dos formandos (SCHEIN, 1993).

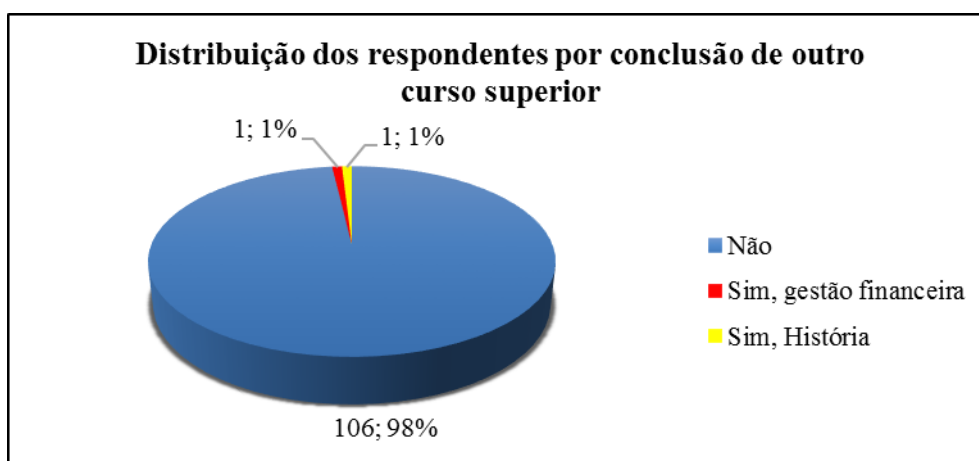


Figura 4.6: Distribuição dos respondentes por conclusão de outro curso superior
Fonte: Resultados da pesquisa

No tocante a renda familiar a maioria (52%) respondeu que possui renda variando de 1 a 3 salários mínimos. A segunda maior faixa de renda varia de 3 a 5 salários mínimos, seguidas das rendas até 1 salário, 5 a 7 salários e acima de 7 salários (tabela 4.1).

Tabela 4.1: Distribuição dos respondentes por renda familiar

Renda familiar em salários mínimos	Percentual (%)
1 salário mínimo (até R\$ 788,00)	17%
1 a 3 salários mínimos (de R\$ 788,00 a R\$ 2.364,00)	52%
3 a 5 salários mínimos (de R\$ 2.364,00 a R\$ 3.940,00)	19%
5 a 7 salários mínimos (de R\$ 3.940,00 a R\$ 5.516)	8%
Acima de 7 salários mínimos (acima de R\$ 5.516,00)	5%
Total	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Quanto às instituições de ensino fundamental e médio que os discentes frequentaram ao longo de sua vida escolar, 63% dos respondentes declararam que estudaram durante mais tempo em escolas públicas (figura 4.7).



Figura 4.7: Distribuição dos respondentes por escola de base (pública ou privada)

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Foi questionado aos estudantes o que eles faziam antes de ingressarem na graduação em administração, além das 5 opções apresentadas inicialmente (ver apêndice), os alunos apontaram 6 opções adicionais, conforme a tabela 4.2.

Tabela 4.2: Atividades realizadas antes de iniciar a graduação em administração

Não Trabalhavam		
Saiu do ensino médio*	42	38,89%
Outra graduação*	15	13,89%
Curso profissionalizante*	5	4,63%
Não trabalhava*	4	3,70%
Cursinho pré-vestibular**	1	0,93%
Curso inglês**	1	0,93%
Total que não trabalhava antes da decisão por cursar Administração	68	62,96%
Trabalhavam		
Trabalhava*	21	19,44%
Saiu do ensino médio, Trabalhava**	9	8,33%
Saiu do ensino médio, Trabalhava, Curso profissionalizante**	6	5,56%
Trabalhava, Outra graduação**	3	2,78%
Do lar**	1	0,93%
Total que trabalhava antes da decisão por cursar Administração	40	37,04%

*Atividades apresentadas no questionário

**Atividades citadas pelos respondentes

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Como observado na tabela 4.2 grande parte dos alunos (52,78%) havia saído do

ensino médio a pouco e logo iniciaram a graduação em administração, bem como não exerciam atividade remunerada (62,96%), o que provavelmente significa pouca experiência e conhecimento da área administrativa ou de outra qualquer desempenhada no âmbito profissional. Percebe-se também que 16,67% dos respondentes cursava outra graduação antes de ingressar no curso de administração, mas não chegaram a concluir como observado nos resultados da questão sobre conclusão de outro curso superior. Isso já pode demonstrar o efeito das âncoras de carreira nas decisões, visto que mudou de curso superior.

Os estudantes também foram questionados sobre a existência de negócios na família, considerando que este pode ser um fator que influencia na escolha do curso e da profissão, e 72% afirmaram que não possuem negócios entre seus parentes (figura 4.8).

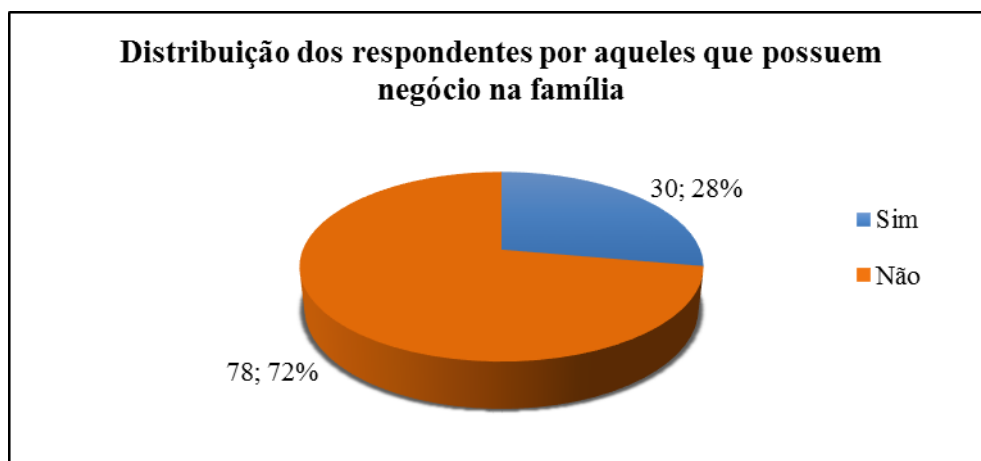


Figura 4.8: Distribuição dos respondentes por aqueles que possuem negócios na família
Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

A partir dos dados apresentados, pode-se concluir que alcançou-se o primeiro dos objetivos específicos, qual seja, descrever o perfil socioeconômico dos graduandos do curso de administração.

Quanto à questão sobre os motivos que contribuíram para a escolha dos discentes pelo curso de administração as respostas foram livres e eles puderam apontar suas razões. Para visualizar melhor os motivos indicados, estes foram separados em três categorias, que emergiram dos dados e foram assim classificados dada sua proximidade temática, como pode ser observado no quadro 4.1.

Quadro 4.1: Motivos que conduziram à escolha do curso de Administração da UFPE/CAA

Motivos para a escolha do curso de Administração da UFPE/CAA	Percentual (%)
<i>Categoria: Motivos ligados às características da profissão de administrador e da área de atuação</i>	60,22
Amplo mercado de trabalho	15,20
Gostar/identificar-se com a área	14,04
Abrangência do curso e da área	8,77
Condizente com as expectativas profissionais	6,43
Interesse pela área e desejo de adquirir conhecimento	4,68
Experiência profissional na área	4,09
Aptidão para área	2,92
Possibilidade de ascensão na empresa em que trabalha	1,75
Considerar a área promissora e grande demanda por profissionais	1,17
Flexibilidade de horário e estabilidade financeira da profissão de administrador	1,17
<i>Categoria: Motivos ligados à universidade</i>	28,06
Localização do <i>campus</i>	4,68
Renome/Prestígio da universidade	4,68
Maior identificação com o curso de administração dentre os ofertados pela UFPE/CAA	4,68
Oportunidade de acesso ao nível superior	4,09
Curso gratuito	3,51
Qualidade do curso e dos professores de administração da UFPE/CAA	3,51
Disciplinas/grade curricular do curso de administração	1,75
Bolsas universitárias	1,17
Adequação das aulas ao horário de trabalho	0,58
Oportunidades acadêmicas	0,58
<i>Categoria: Outros motivos</i>	10,52
Influência da família/amigos	4,09
Prestar concursos públicos	2,34
Segunda opção de curso	2,34
Proximidade com outro curso (economia, direito)	1,17
Teste vocacional	0,58
Total	100,00

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

O motivo mais mencionado pelos respondentes para escolha do curso de administração da UFPE/CAA foi a amplitude do mercado de trabalho para o administrador

(15,20%). Como apresentado neste trabalho o bacharel em administração pode atuar em organizações tanto da esfera privada quanto da esfera pública. Essa visão de que o administrador possui amplas possibilidades profissionais vai de encontro com pesquisas realizadas por Silva *et al.* (2005), Silva e Machado (2006), Camargos *et al.* (2008) e Moreira (2013) com discentes de outras instituições.

Esse vasto campo de atuação parece constituir um dos maiores atrativos do curso na visão dos respondentes. Conforme afirmam Araújo e Santana (2008), os estudantes procuram no ensino superior não só qualificação profissional necessária ao mercado de trabalho, mas aumentar as chances de conseguir um emprego, o que pode ser minimizado com a graduação em administração já que, como citado pela ampla maioria dos respondentes, possui um extenso mercado de trabalho. Dos respondentes 6,43% já citam até mesmo suas expectativas profissionais como condicionantes para a escolha do curso.

O segundo motivo mais mencionado (14,04%) foi o gosto e a identificação com a área e com as características de um administrador, 2,92% dos respondentes afirmam inclusive aptidão para a profissão. Esses resultados podem interferir nas expectativas profissionais e nas âncoras de carreira dos estudantes, pois a decisão sobre a profissão e a formação da autoimagem leva em consideração as habilidades e os interesses dos indivíduos.

Alguns dos motivos citados não estavam ligados necessariamente ao curso, mas sim à universidade. O prestígio alcançado pela Universidade Federal de Pernambuco, a qualidade do curso e a presença de bons professores, são fatores decisivos para cursar uma graduação na instituição (4,68%). O fato de ser um curso gratuito e a localização do *campus* também interferem na escolha da graduação em administração, já que a região onde os alunos residem encontra-se relativamente distante do *campus* principal da UFPE o que exigiria maiores esforços dos estudantes para ingressar em um curso de nível superior.

Outro fator apontado pelos estudantes é que dentre os doze cursos ofertados pelo CAA o curso de administração foi o que mais despertou o interesse de 4,88% dos respondentes, mostrando que a escolha do curso pode ter sido feita por exclusão e não pela vontade de cursar a graduação. Reforçando esse argumento, 4,09% dos estudantes apontaram que mesmo não desejando cursar uma graduação em administração, a aprovação no vestibular e a possibilidade de ter acesso ao ensino superior os levaram à darem continuidade ao curso.

Como resultado desta análise se percebe que o curso de administração, enquanto escolha para um futuro profissional, não conta com um motivo central aglutinador das

expectativas dos estudantes. Embora a maioria (60,22%) mantenha alguma relação com a profissão, parece que ainda é pautado no imaginário da área, as oportunidades que vislumbram frente ao pleno exercício da profissão. Retornaremos esta questão quando da análise das âncoras de carreira. Registra-se, aqui, que a apresentação dos motivos que conduziram à escolha do discente para o curso de administração é nosso segundo objetivo específico.

No que diz respeito as expectativas profissionais dos estudantes, terceiro objetivo específico desta pesquisa, foram apresentadas cinco opções de áreas de atuação (conforme questionário no apêndice) que deveriam ser ordenadas de acordo com as preferências dos alunos. Caso alguma expectativa não estivesse abarcada nas opções os estudantes poderiam descrever quais eram, apenas duas opções foram mencionadas: fazer especializações e intercâmbio profissional.

Tendo em vista as possíveis áreas de atuação, esta pesquisa partiu da hipótese de que os graduandos em administração pretendem ingressar na esfera pública como opção profissional. De acordo com os resultados encontrados no levantamento é possível confirmar tal hipótese. Das cinco opções disponíveis para os discentes, 45% deles afirmaram que pretendem trabalhar na iniciativa pública como primeira opção após a conclusão do curso, seguidas do desejo de iniciar o próprio negócio ou continuar o negócio da família (25%) e conseguir um emprego na iniciativa privada (18%) (figura 4.9).

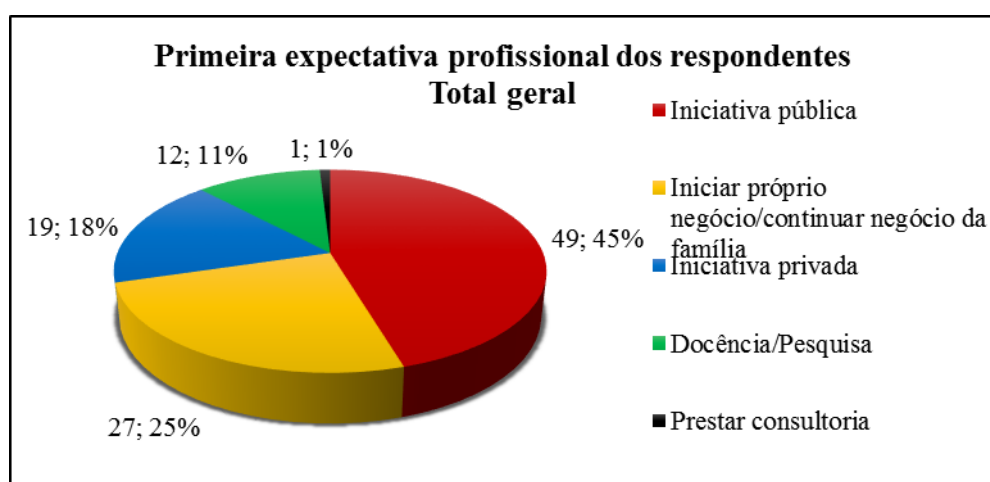


Figura 4.9: Distribuição da primeira expectativa profissional do total geral de respondentes
Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Esses resultados confirmam as pesquisas de Ferraz *et al.* (2005), Oliveira (2011),

Xavier, Santo e Calvosa (2012) e Moreira *et al.* (2013), nas quais parcela considerável dos discentes do curso de administração veem a iniciativa pública como primeira alternativa para atuação profissional após concluírem o curso.

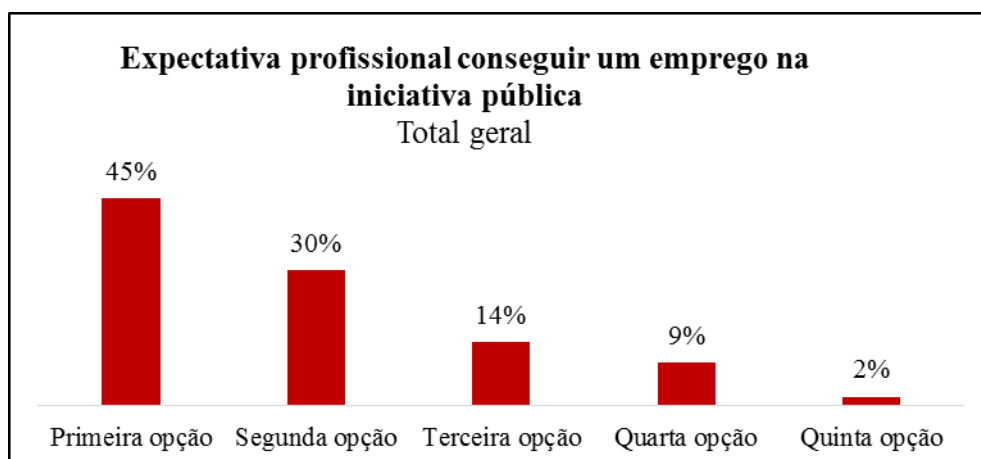


Figura 4.10: Distribuição da expectativa profissional conseguir um emprego na iniciativa pública. Total geral de respondentes

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Como pode ser observado nas figuras 4.9 e 4.10 a carreira pública aparece como a primeira opção da maioria dos respondentes, e poucas vezes ocorre como as últimas opções de carreira, sendo primeira opção para 45% e segunda opção para 30% dos discentes. Esses resultados mostram que os recém-formados do ensino superior pretendem seguir carreira pública, conforme os argumentos de Nunes *et al.* (2008), Castelar *et al.* (2010) e Santos, Brandão e Maia (2015).

Mas a iniciativa pública enquanto destinação profissional dos estudantes constitui fator preocupante, visto que o curso de administração apresenta maior número de matrículas (INEP, 2013) e há investimento no ensino da gestão para formar tomadores de decisões, segundo o entendimento da Resolução do CNE (2005) e da Lei nº 4.769 de 1965, e não ocupantes de cargos com funções que se distanciam da atividade administrativa. É verdade que dentro das instituições públicas há espaço para administradores, uma vez que decisões importantes são tomadas, no entanto, a preocupação vai no sentido de saber se tal destinação se dá pela vontade de contribuir com o serviço público e a melhora do Estado enquanto organização ou há neste fenômeno outro motivo? Isso será discutido na análise das âncoras de carreira.

Além disso, outros campos de atuação da administração apresentam indícios da

necessidade de profissionais com conhecimento em gestão, o que pode estar sendo ocasionado pelo direcionamento das habilidades do administrador para um campo diferente, estudar para concursos públicos, visando a carreira pública, de acordo com o que foi apresentado na problemática e referencial teórico deste trabalho.

Com relação às Âncoras de carreira verificou-se que a âncora predominante para o total geral de respondentes foi a “Estilo de Vida”, que apresentou média 23,01. A segunda posição foi ocupada pela âncora “Segurança e Estabilidade”, com média 22,69 e a terceira posição ficou com a âncora “Serviço/Dedicação a uma causa”, com 21,24. Isso revela que as características presentes nas áreas abrangidas por essas âncoras são tão importantes para os respondentes que eles não abririam mão caso tivessem que fazer uma escolha.

Tabela 4.3: Resumo âncoras de carreira. Total geral de respondentes

Resumo – Total geral de respondentes		
Âncoras	Média geral	Posição
Aptidão Técnica/Funcional	20,98	4 ^a
Aptidão Gerência Geral	17,65	8 ^a
Autonomia e Independência	20,58	5 ^a
Segurança e Estabilidade	22,69	2 ^a
Criatividade Empreendedora	18,44	7 ^a
Serviço/Dedicação a uma causa	21,24	3 ^a
Puro Desafio	20,34	6 ^a
Estilo de Vida	23,01	1 ^a

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Esses resultados indicam que os respondentes, que apresentaram a Âncora “Estilo de Vida” como predominante, baseiam suas escolhas profissionais com a finalidade de conciliar seus interesses profissionais, pessoais e familiares. Aqueles cuja âncora principal foi “Segurança e Estabilidade” buscam empregos que apresentem menos incertezas. Já os respondentes que apresentaram a âncora “Serviço/Dedicação a uma causa” procuram trabalhos que contribuam para a melhoria da sociedade.

De acordo com Lopes (2008) a âncora “Estilo de vida” é a que mais se desenvolve nas últimas décadas. Mas segundo Ferraz *et al.* (2005) as três primeiras âncoras predominantes neste estudo, incluindo a âncora “Estilo de Vida”, abrigam restrições importantes para a ideologia empresarial dominante.

Cabe salientar que de acordo com a Lei nº 4.769 de 1965, a Resolução do CNE (2005) e autores importantes para o campo da administração, mencionados anteriormente

neste trabalho, embora o gestor precise ter conhecimento de várias áreas importantes para as organizações, a função administrativa, ligada ao planejamento, organização, comando, coordenação e controle, é primordial para a profissão de administrador.

Por isso Ferraz *et al.* (2005) afirma que os cursos de administração devem formar profissionais alinhados às demandas das organizações públicas e privadas – não de forma subserviente. Esse alinhamento pode ser evidenciado pelo predomínio das âncoras “Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora”, como representante dos traços (valores, aptidões e interesses) dos graduandos em administração (FERRAZ *et al.*, 2005). Especialmente a âncora “Aptidão Gerência Geral” pois, como foi apresentado no referencial teórico, a mesma está em conformidade com o que determinam as diretrizes do curso e com o que Mintzberg classificou como papéis do administrador (interpessoal, processamento de informações e decisório).

Entretanto, nota-se a partir dos resultados encontrados (tabela 4.3), que as âncoras “Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora”, mais ligadas à atividade administrativa, aparecem em últimas posições neste estudo, significando que estas âncoras são as que menos refletem os valores, aptidões e interesses, ou seja, a autoimagem dos discentes. Esse resultado é emblemático, visto que tais âncoras se vinculam fortemente ao exercício da profissão do administrador.

De um modo preocupante, todos os discentes analisados apresentam características próprias de quem procura uma ocupação profissional segura, estável e que permita qualidade de vida, razão pela qual as âncoras mais presentes são, em ordem crescente, “Estilo de Vida” e “Segurança e Estabilidade”. Isso explica satisfatoriamente porque a iniciativa pública figura como primeira expectativa profissional entre os discentes.

O problema é que são discentes de administração! Tal profissão conta com incertezas, desafios, flexibilidade no exercício da profissão e habilidades para gerenciar pessoas, conflitos. Conta com pensamento sistêmico e autônomo e a criatividade é característica cada vez mais presente. Logo, o oposto das âncoras predominantes encontradas!

Talvez Costa (2014), bem como Vieira (2007; 2011) estejam vendo um cenário realista, de que os cérebros estão sendo drenados pelo funcionalismo público, um grande desperdício de talentos e investimento público/social! Isso é problemático, uma vez que *ou* (1) os discentes não sabem os delineamentos da profissão administrador e importa saber como estão construindo o imaginário popular do que é a administração (administrar); *ou* (2) o curso

dá uma visão particular do que é administrar, talvez a GESTÃO tratada por Shapero (2011), uma visão de fora do que é a gestão; ou (3) o bacharelado em administração já está sendo tratado como uma porta, um caminho, para o funcionalismo público, como, inclusive, 2,34% dos respondentes indicaram explicitamente (quadro 4.1).

Essa evidência pode aprofundar ainda mais a distância entre a academia e as organizações, tão criticadas por Fischer (2001), Nicolini (2003), Mintzberg e Gosling (2003), Bennis e O'Tooler (2005), Bertero (2009), Bertero *et al.* (2013a; 2013b) e Lima e Wood Jr. (2014). O produto da academia é a geração de conhecimento e de profissionais aptos a exercerem sua profissão, porém, se grande parte deste contingente destina-se ao serviço público, tomando como base para a decisão profissional as características de âncoras como “estilo de vida” e “segurança/estabilidade”, a função social das IES, qual seja, formar profissionais aptos, fica em xeque!

A geração de conhecimento em administração também passa por profundas críticas, culminando na incisiva conclusão de Lima e Wood Jr. (2014) de que os benefícios da ciência administrativa no Brasil é desconhecido ou possivelmente insignificante. Então, qual o papel social das IES? Será formar contingente para o quadro das instituições públicas? Embora não façam parte dos objetivos deste trabalho, são questões importantes a refletir.

Uma reflexão importante, embora passe tangenciando o objetivo desta pesquisa, é lançar luzes para o concurso público enquanto destinação profissional de parcela significativa da sociedade, cerca de 12 milhões de brasileiros, movimentando uma indústria com faturamento anual de R\$ 30 bilhões em 2010 e um mercado de trabalho que representa 12% do total de pessoas empregadas no Brasil (AQUINO; NICACIO; GUEDES, 2010). Só entre 2003 e 2010 foram mais de 155 mil novos servidores (IPEA, 2011) e se considerado o período entre 2003 e 2014 somam 234.988 novos servidores (ZOCCOLI, 2014). É bem verdade que estas contratações não repuseram as baixas em decorrência de aposentadorias (regulares e incentivadas) do período entre 1991 e 2003, mantendo ao final de 2010 o número de servidores inferior ao de meados de 1990 (IPEA, 2011).

Porém, é inegável que frente as 51.613 novas contratações de servidores públicos no período de 1995 a 2002 (período FHC) esse número figure como um salto, compondo o imaginário coletivo no sentido de que “a única forma coerente de progredir socialmente no Brasil e possuir determinada certeza no caminho da carreira profissional é passando em um concurso público” (LENZ, 2013). Essa realidade é muito preocupante, visto que parece uma

questão estrutural. Para Lenz (2013), “vivemos em um país que a incerteza e falta de mobilidade social são chagas que nunca deixaram de existir” e, assim, uma forma de se posicionar para vencer ou mitigar esses efeitos é o serviço público.

Voltando às âncoras de carreira, Lopes (2008) afirma que leva cerca de dez anos de trajetória profissional para um indivíduo atingir a maturidade profissional, o autoconhecimento. Considerando a faixa etária dos respondentes, que eles estão iniciando na carreira profissional através do curso, bem como o número de estudantes desempregados (56%), estes fatores podem ter refletido nos resultados apresentados, relativizando os achados no sentido de entender que os respondentes ainda estão, e continuarão, em pleno processo de autoconhecimento, que interferirá decisivamente em suas âncoras de carreira.

Além disso, o desenvolvimento das inclinações profissionais dos estudantes por meio da potencialização das habilidades necessárias ao pleno exercício da profissão, fica também a cargo do curso (FERRAZ *et al.*, 2005). Logo, provavelmente o curso não está fazendo emergir as capacidades necessárias ao desenvolvimento das âncoras “Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora”, indicando uma possível deficiência grave na formação proporcionada aos estudantes (FERRAZ *et al.*, 2005), que pode ser *a priori* ao seu ingresso na IES ou durante a formação.

Para entender se a primeira opção profissional apontada pelos estudantes possui relação com a sua âncora de carreira predominante, e assim verificar se as escolhas profissionais estão em conformidade com os valores, interesses e aptidões, objetivo geral desta pesquisa, agrupamos as âncoras de carreira presentes nas cinco opções de destinações profissionais, conforme a tabela 4.4.

Tabela 4.4: Relação entre as expectativas profissionais e âncoras de carreira correspondentes

Expectativas Profissionais	In. Pública		In. Privada		Docência		In. Negócio		Consultoria	
<i>n</i>	49		19		12		27		1	
Âncoras de carreira	Σ/n	Posição	Σ/n	Posição	Σ/n	Posição	Σ/n	Posição	Σ/n	Posição
Aptidão Técnica/Funcional	20,90	4 ^a	20,05	5 ^a	20,63	5 ^a	20,75	4 ^a	16,00	8 ^a
Aptidão Gerência Geral	16,82	8 ^a	16,05	8 ^a	16,33	8 ^a	16,58	8 ^a	21,00	6 ^a
Autonomia e Independência	20,00	6 ^a	20,84	3 ^a	20,67	4 ^a	20,58	5 ^a	27,00	2 ^a
Segurança e Estabilidade	23,22	1 ^a	24,05	2 ^a	23,74	1 ^a	23,75	2 ^a	23,00	5 ^a
Criatividade Empreendedora	17,63	7 ^a	17,47	7 ^a	17,96	7 ^a	19,92	6 ^a	26,00	3 ^a
Serviço/Dedicação a uma causa	21,37	3 ^a	20,53	4 ^a	21,93	3 ^a	22,42	3 ^a	16,00	7 ^a
Puro Desafio	20,20	5 ^a	19,37	6 ^a	20,15	6 ^a	19,83	7 ^a	24,00	4 ^a
Estilo de Vida	23,18	2 ^a	24,32	1 ^a	23,41	2 ^a	26,33	1 ^a	29,00	1 ^a

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2015

Os resultados são coerentes com o exercício da profissão desejada ou expectativas profissionais dos discentes deste estudo. A questão que voltamos a colocar é que todos os respondentes são estudantes de administração e que 45% destes querem a iniciativa pública como primeira opção e 30% como segunda, ou seja, 75% dos discentes pretendem ingressar no serviço público como suas primeiras opções.

Schein (1993) comenta que é a partir da âncora predominante que as escolhas profissionais vão sendo construídas. Para quem escolheu a iniciativa pública como primeira opção de destinação profissional, predominou a âncora “Segurança e Estabilidade”, seguida da âncora “Estilo de Vida”. De acordo com as características dessas âncoras elas representam bem a opção pela iniciativa pública.

Quanto àqueles que escolheram a iniciativa privada, percebe-se que com exceção da âncora “Aptidão Técnica/Funcional”, que possui traços da atividade gerencial, as demais não possuem características dominantes que se apliquem a carreira na iniciativa privada, em especial as duas âncoras predominantes: “Estilo de Vida” e “Segurança e Estabilidade”. Para aqueles que irão iniciar o próprio negócio ou continuar o negócio da família, houve predomínio da âncora “Estilo de Vida”, ficando a “Criatividade Empreendedora” em 6ª (sexta) posição entre as âncoras. Isso revela que as âncoras ainda estão sendo formadas a partir das experiências dos indivíduos, ou seja, do seu autoconhecimento.

A questão que surge de maneira clara é a posição ocupada pelas âncoras “Aptidão técnica/funcional”, “Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora”, âncoras que mantêm certa relação visceral com o exercício da profissão do Administrador, sobretudo a “Aptidão Gerência Geral”, visto que nesta âncora as principais características são:

Quem apresenta esta âncora de forma predominante estão preocupadas em serem competentes nas **atividades que envolvem a ideia de gerenciamento**, que contribua para o sucesso da empresa e em que possam conquistar postos mais altos na hierarquia, destes pontos decorre a sua realização profissional. Para alcançar esse objetivo são necessários: **Aptidão analítica (capacidade de identificar e solucionar problemas), facilidade no relacionamento (habilidade de influenciar as pessoas) e equilíbrio emocional (capacidade para exercer autoridade sem sentir medo ou culpa)** (SCHEIN, 1993, grifo nosso).

Nota-se a proximidade desta âncora de carreira das prerrogativas para o exercício da profissão do administrador, uma vez que no art. 3º da diretriz curricular do curso de Administração (CNE, 2005) diz, explicitamente que:

O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, **capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento**, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, **bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado**, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (CNE, 2005, art. 3º, grifo nosso).

Já a lei 4.769 de 1965, que versa sobre a criação da profissão do administrador, indica, claramente, no seu art. 2º:

Art 2º A atividade profissional de Técnico de Administração será exercida, como profissão liberal ou não, VETADO, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da administração VETADO, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos;

Percebe-se que a capacidade de gerenciamento, a aptidão analítica, facilidade no relacionamento e equilíbrio emocional, características típicas da âncora “Aptidão Gerência Geral” tem íntima relação com aptidão para compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas (CNE, 2005) e as diversas áreas de atuação indicadas na lei 4.769/65.

É curioso, senão preocupante, como esta âncora figura entre àquelas com menor preponderância dentre todas, tanto na análise geral das âncoras (tabela 4.3) quanto na análise a partir das expectativas profissionais (tabela 4.4), já que estamos analisando discentes de administração.

Importante, então, analisar se estas âncoras sofrem alguma variação nas experiências dos discentes durante o curso. Isso incorpora, como já indicado na metodologia, a sugestão de Schein (1993) quando entende que as experiências podem modificar a hierarquia das âncoras, uma vez que se relacionam com a autoimagem dos indivíduos.

4.2 ANÁLISE NOS TRÊS MOMENTOS

Com a intenção de verificar se as expectativas profissionais mudam ou se mantêm ao longo do curso, os discentes do curso de Administração foram divididos em três momentos,

como foi descrito nos procedimentos metodológicos. Porém, a análise comparativa da mudança nas expectativas profissionais dos estudantes ao longo do curso não será possível dada a exclusão da questão do questionário. Logo, aqui consta a análise das expectativas e das âncoras dos estudantes nos três momentos do curso.

No que se refere as primeiras expectativas profissionais dos estudantes verifica-se que em todos os momentos a iniciativa pública figura como primeira opção dos discentes, sendo mais desejada pelos alunos que estão no segundo momento (metade do curso) representando 54,29% deste total (tabela 4.5).

Tabela 4.5: Primeira expectativa profissional dos respondentes nos três momentos

Momentos	M3		M2		M1	
	n	%	N	%	n	%
Conseguir um emprego na iniciativa pública	17	39,5%	19	54,29%	13	43,33%
Conseguir um emprego na iniciativa privada	9	20,9%	4	11,43%	6	20,00%
Ingressar na Docência/Pesquisa	7	16,3%	4	11,43%	1	3,33%
Iniciar meu próprio negócio/continuar o negócio da família	10	23,3%	7	20,00%	10	33,33%
Prestar serviço de consultoria	0	0,0%	1	2,86%	0	0,00%
Totalizadores	43	100,00%	35	100,00%	30	100,00%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

A primeira expectativa profissional do total geral de respondentes (tabela 4.5) refletiu a mesma ordem de preferência em todos os momentos pesquisados. A preocupação principal desta evidência é, em especial, no M1 (entrada), uma vez que indica que muitos discentes já ingressam no curso tendo a destinação para o serviço público como primeira opção. O problema desta evidência é entender o que é administração para o discente, se é uma profissão ou um diploma de graduação para habilitá-lo a prestar concurso públicos para nível superior.

Uma outra evidência interessante é a opção para abrir seu próprio negócio ou continuar empreendimentos da família, que se apresenta como a segunda destinação. Percebe-se uma intenção para novos negócios, e isto deve oxigenar o currículo da IES em estudo, em especial promovendo experiência formativas que abarquem essa inclinação, tais como fóruns, rodadas de negócios, visitas técnicas, projetos de extensão entre outras atividades que proporcionem vazão ao espírito empreendedor. Isso é um dado interessante visto que empreender/manter negócios figura a frente de conseguir emprego na iniciativa privada, indicando claramente o espírito empreendedor como expectativa profissional dos discentes.

Nota-se a partir desses dados que a medida que os discentes avançam no curso vão obtendo maior conhecimento sobre as áreas de atuação do administrador, principalmente das oportunidades profissionais na academia. É o que indica a evolução apresentada para essa expectativa. No momento 1 (discentes que estão ingressando no curso) a opção “ingressar na docência/pesquisa” apresenta apenas 3,33% das indicações dos respondentes, em M2 a opção tem um aumento, atingindo 11,43%, e em M3 (discentes que estão concluindo o curso) mais um aumento, apresentando 16,3% do total do período.

A última expectativa mais indicada pelos respondentes nos três momentos foi “prestar serviço de consultoria” com apenas 1% do total geral de respondentes (figura 4.9) e aparecendo como primeira opção profissional apenas no momento 2 (tabela 4.5), atingindo 2,86% do total de respondentes do período. Com essa expectativa também acontece o mesmo que na expectativa “ingressar na docência/pesquisa”, no início do curso (M1) os estudantes não cogitam a possibilidade de atuar nessa área, talvez por falta de conhecimento das atribuições dessa opção, que só aparece como disciplina no 6º período da graduação. Pode-se observar que quando os discentes possuem um certo conhecimento da área (M2) a expectativa profissional tem um pequeno aumento em suas preferências.

Quanto às Âncoras de carreira apresentadas pelos discentes, as inclinações “Estilo de Vida” e “Segurança e Estabilidade” revezaram nas primeiras posições, seguidas da âncora “Serviço/Dedicação a uma causa”, que só não apareceu na terceira posição no momento 3, cedendo lugar para a “Autonomia e Independência”.

Tabela 4.6: Âncoras de carreira dos respondentes nos três momentos

Momentos	M3		M2		M1	
<i>n</i>	43		35		30	
	Σ/n	Posição	Σ/n	Posição	Σ/n	Posição
Aptidão Técnica/Funcional	20,05	5ª	21,83	3ª	21,33	4ª
Aptidão Gerência Geral	17,88	8ª	17,37	8ª	17,63	8ª
Autonomia e Independência	20,67	3ª	20,89	5ª	20,10	6ª
Segurança e Estabilidade	22,40	2ª	22,91	2ª	22,83	1ª
Criatividade Empreendedora	18,47	7ª	18,23	7ª	18,63	7ª
Serviço/Dedicação a uma causa	20,58	4ª	21,57	4ª	21,80	3ª
Puro Desafio	19,79	6ª	20,74	6ª	20,67	5ª
Estilo de Vida	23,16	1ª	23,03	1ª	22,77	2ª

Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Percebe-se que as âncoras “Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora” figuram em todos os momentos como as últimas âncoras, refletindo para

cada momento o que foi descrito no resultado geral (tabela 4.3). Esta evidência se revela como um fator preocupante, tendo em vista que parte dos estudantes pesquisados estão há algum tempo cursando a graduação em administração, como é o caso dos alunos dos momentos 2 e 3, e afirmaram como motivos para escolha do curso gostar e ter aptidão para área, âncoras tão importantes para um administrador não deveriam figurar como as últimas âncoras representantes dos traços dos respondentes.

É certo que a própria abordagem de Schein já reconhece que as âncoras demandam certo tempo, por volta de 10 anos, para se mostrarem maduras, tempo necessário para um autoconhecimento. Contudo, as experiências proporcionadas pelo curso poderiam contribuir para potencializar as características de tais âncoras (“Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora”), tendo em vista que o objetivo do projeto pedagógico do curso de Administração da IES estudada é:

O curso visa formar cidadãos conscientes de sua capacidade de renovação do conhecimento em Administração, **construindo e reconstruindo sua visão sobre o ambiente dinâmico de negócios, de modo a transformar sua realidade de trabalho, resolvendo problemas gerenciais e desenvolvendo processos de gestão visando a sustentabilidade organizacional**. Serão priorizados princípios relativos a construção da identidade ética, compromisso social e respeito a pluralidade cultural e regional. O administrador pode atuar em várias áreas como finanças, gestão de pessoas, marketing, produção, tecnologia da informação, dentre outras³ (grifo nosso).

Esse parece que é o aspecto da pesquisa mais relevante no que se refere aos achados, e de um certo modo mostra-se como o elemento surpresa da pesquisa. Várias outras pesquisas, oportunamente citadas, já trataram das destinações dos estudantes, inclusive de administração, mas esta se projeta como uma contribuição diferente, visto que atrela a análise das expectativas às âncoras de carreira e projeta uma situação problemática: de um lado os estudantes possuem âncoras, embora ainda não maduras, que dão conta de explicar suas expectativas profissionais, até mesmo pelo serviço público, e, do outro, tais âncoras não são condizentes com as prerrogativas do profissional administrador.

Há que se interrogar o que os estudantes esperam do curso, o que a sociedade espera do curso e como a IES projeta o curso, dado que uma parte interessada (discente) tem se

³ Disponível online em:

https://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com_content&view=article&id=187&Itemid=138, acesso em 18 Nov. 2015.

mostrado com *télos* muito particular no que se refere às expectativas profissionais e que destoia do perfil esperado para o egresso, tanto pela academia quanto pelas instâncias reguladoras do curso de administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi evidenciado conclui-se que foi possível explorar as expectativas profissionais dos discentes a partir da abordagem das âncoras de carreira (objetivo geral), bem como descrever o perfil socioeconômico dos graduandos do curso de administração, apresentar os motivos que conduziram à escolha do discente pelo curso, descrever as suas expectativas profissionais e evidenciar as âncoras de carreira (objetivos específicos). Também foi possível confirmar a hipótese levantada neste estudo. Desse modo julga-se que todos os objetivos delineados foram alcançados.

Algumas limitações se fizeram presente no desenvolvimento deste trabalho. Devido à faixa etária e a pouca experiência no mercado de trabalho os estudantes não apresentam maturidade profissional e autoconhecimento necessário, o que pode ter interferido nos resultados. Apesar do quantitativo de respondentes ter se mostrado satisfatório para atingir os objetivos, a pesquisa poderia ter obtido maior envolvimento dos discentes, mas a extensão do questionário assim como o curto período de coleta dificultou a participação. Cita-se também como restrição o não acompanhamento dos mesmos estudantes em diferentes momentos do curso para verificar se as expectativas profissionais e as âncoras de carreira se alteram, assim como fez Schein nos estudos sobre as inclinações profissionais. Recomenda-se que pesquisas futuras envolvendo a temática procurem sanar tais limitações.

Este estudo contribuiu com a apresentação de uma modalidade de análise que cruza expectativas profissionais dos discentes, com as âncoras de carreira, propostas por Schein (1993), o que permite entender de forma teleológica o discente, sua posição quanto ao curso de administração e o que espera após concluí-lo. Com os resultados alcançados, e sua aderência à outras pesquisas já citadas, que tratam das destinações dos estudantes do ensino superior, em particular aos egressos do curso de administração, percebe-se que grande parte dos graduandos em administração da UFPE/CAA tenciona trabalhar na esfera pública, isso estimula um repensar para o curso de administração enquanto instância formadora de profissionais pois tais resultados não correspondem ao que determinam os regulamentos que regem os cursos de administração no país, representando uma inquietação não só para a área, mas para a sociedade como um todo.

Com base nas evidências encontradas, nota-se que a escolha de grande parte dos estudantes de administração pela carreira pública encontra amparo na análise feita a partir das

âncoras de carreira, dado que as inclinações profissionais predominantes foram “Estilo de Vida” e “Segurança e Estabilidade”, consideradas por Ferraz *et al.* (2005) como inversas à dinâmica do mercado de trabalho empresarial e por este motivo mais condizentes com o perfil público. Por outro lado, a presença das âncoras “Aptidão Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora” (apontadas como essenciais ao desempenho profissional da administração) em últimas posições, de acordo com a ordem de identificação dos estudantes, mostra-se preocupante pois revelam que os discentes fazem suas escolhas profissionais não com base no desejo de atuar na profissão, mas sim em aspectos relacionados à adequação de desejos pessoais de futuro.

Isso demanda um repensar sobre a situação da graduação em administração. Será ela uma ponte para o emprego público? As IES estão se tornando formadores de quadros para concursos públicos? Qual o sentido de investir recursos nas IES para formar administradores se a destinação prioritária tem sido concurso público? Estes questionamentos apontam para causas profundas que geram uma ressignificação do curso e do seu papel para a sociedade.

Alguns estudos já salientam a necessidade de repensar o projeto pedagógico do curso de administração e sua contribuição na promoção de experiências imbricadas com o ambiente performático do administrador. Propostas transdisciplinares, projetos de integração, consolidação de projetos extensionistas, parcerias com instituições públicas e privadas para pesquisa e intercâmbio de informações podem colaborar com experiências formadoras, que terão impacto no autoconhecimento dos discentes e auxiliarão na escolha profissional, mais pertinente às âncoras de carreira. Atrelada à tais reflexões repensar o perfil do docente para o curso de administração, se puramente acadêmico ou com interface com o mercado, na esperança de promover as pontes necessárias para novas experiências pedagógicas e vivências formativas. Com isso será possível formar profissionais aptos a exercerem a função de administrar e de maneira que tal exercício esteja em concordância com a sua autoimagem, permitindo que as escolhas profissionais estejam alinhadas às exigências do mercado de trabalho e aos projetos pessoais dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, W.; NICACIO, A.; GUEDES, F. Concurso: O sonho da estabilidade. **Revista ISTOÉ**, ed. 2099. Disponível online em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/46397_CONCURSO+O+SONHO+DA+ESTABILIDADE>, acesso em 24 Nov. 2015.
- ARAÚJO, M. D. C.; SANTANA, C. M. **Análise das percepções e expectativas dos alunos de ciências contábeis na Universidade de Brasília quanto ao perfil do Professor e inserção no mercado de trabalho**. In: Congresso USP iniciação científica em contabilidade, V, 24-25 jul. São Paulo (SP), 2008.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROTEÇÃO E APOIO AOS CONCURSOS (ANPAC). **ANPAC comemora dez anos defendendo a transparência nos concursos públicos**. Anpac, 2014. Disponível online em: <<http://www.anpac.org.br/portal/index.php/institucional/editorial/254-anpac-comemora-dez-anos-defendendo-a-transparencia-nos-concursos-publicos->>, acesso em 21 Set. 2015.
- BRASIL. Lei no 4.769, de 09 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 set. 1965.
- _____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Relatório técnico contendo estudo sobre a atual relação oferta/demanda de cursos de graduação no Brasil**. Ministério da Educação, 2013.
- _____. **Sobrevivência e Mortalidade**. Brasil, 2012. Disponível online em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>, acesso em 28 Set. 2015.
- BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**. May, p. 96-104, 2005.
- BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração** – Relatório GVPesquisa 11/2009. FGV: 2009. Disponível online em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Ensino%20e%20Pesquisa%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>>, acesso em 26 Jun. 2014.
- BERTERO, C. O. *et al.* Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, opinião 1, mar., 2013a.
- BERTERO, C. O. *et al.* Produção científica brasileira em Administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 12-20, 2013b.
- CAMARGOS, M. A. *et al.* Motivos da escolha, percepções e perspectivas de alunos do curso de administração de IES privadas de minas gerais. **Revista E-Civitas**. v.1. n.1. p. 1-21, 2008.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698-713, Out./Dez., 2015.

CARVALHO, J. R. M. *et al.* Uma investigação sobre as perspectivas dos formandos de ciências contábeis em relação ao mercado de trabalho: o caso de uma ies pública no estado do rio grande do norte. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 26. n. 1. p. 9-16, 2007.

CASTELAR, I. *et al.* Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. **Economia Aplicada**. v. 14. n. 1. p. 81-98, 2010.

CELLA, F. **Concursos públicos para administradores**. Administradores.com, 2015. Disponível online em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/concursos-publicos-para-administradores/88715/>>, acesso em 12 out. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (CES). **Resolução nº 4 de 13 de Julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação em Administração, bacharelado e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de Jul. 2005.

COSTA, D. **O funcionalismo público e a drenagem dos cérebros**. 2014. Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2014. Disponível online em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1787>>, acesso em 17 out. 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1998.

DUARTE, M. F. **The One Best Way?:** Repensando a difusão do management e seus impactos em decisões na carreira acadêmica em administração. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)*, XXXVI, 22-26 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2012.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**: Previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERRAZ, S. F. S. *et al.* **Análise da Formação em Administração na Perspectiva das Inclinações Profissionais**. *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*, XXIX, 17-21 Set., Brasília (DF), 2005.

FISCHER, T. M. D. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial. p. 123-139, 2001.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JÚNIOR, J. H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, D. F. N. *et al.* Âncoras de carreiras: revisão do conceito de mobilidade a partir de estudo com egressos do curso de administração em dois momentos – 2007 e 2010. **Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**. v.03 n.01 Jan/Fev/Mar/Abril, 2013.

GOMES, D. F. N. *et al.* Entre a âncora de carreira e a escolha profissional – análise das primeiras definições de carreira dos formandos de curso de administração em São Paulo. **Revista Pensamento & Realidade**. v. 26. n. 1. p. 15-31, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da educação superior 2013**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2013. Disponível online em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf>, acesso em 27 set. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Estudo analisa a ocupação no setor público. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011. Disponível online em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10328>, acesso em: 24 nov. 2015.

LENZ, G. **O sonho brasileiro: Ser funcionário público**. 2013. Disponível online em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-sonho-brasileiro-ser-funcionario-publico/74584/>>, acesso em: 24 nov. 2015.

LIMA, G. M. R.; WOOD JR., T. The Social Impact of research in Business and Public Administration. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 458-463, Jul-Ago, 2014.

LOPES, K. P. S. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma instituição bancária**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008. Disponível online em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/keilla_p_santos_lopes.pdf>, acesso em 14 nov. 2015.

LUQUES, I. **Jovens recém-formados buscam concursos públicos como alternativa para entrar no mercado de trabalho**. Jornal O Globo, 2011. Disponível online em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/jovens-recem-formados-buscam-concursos-publicos-como-alternativa-para-entrar-no-mercado-de-trabalho-2686766>>, acesso em 21 set. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. Gestão: cuidado com o que você pensa. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Orgs.). **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011a, p. 18-28.

MINTZBERG, H. Reflexões sobre gestão. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.;

LAMPEL, J. (Orgs.). **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011b, p. 72-82.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Eow, 1973.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educando administradores além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 29-43, abr./jun., 2003.

MOREIRA, S. M. L. *et al.* **As percepções dos estudantes do Curso de Administração sobre carreira e inserção no mercado**. In: Congresso Internacional de Administração, XIII, 23-27 Set. Paraná (PR), 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: Potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 4, Jul./Ago., p. 731-474, 2011.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

NUNES, G. S. *et al.* Motivação: o estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organização do setor público, do ramo de energia. **Gestão & Regionalidade**. v. 24, n. 72, p. 38-47, 2008.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S.; CASTRO, C. C. **Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: Evidências de um ensino com problemas**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXXVII, 7-11 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2013.

OLIVEIRA, L. B. Percepções e estratégias de inserção no trabalho de universitários de Administração. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v. 12. n. 1. p. 83-95, 2011.

PACHECO, L. **Cada vez mais graduados concorrem a cargos de nível médio em concursos bancários**. Correio Web, 2015. Disponível online em: <http://concursos.correioweb.com.br/app/noticias/2015/02/06/noticiasinterna,34576/cada-vez-mais-graduados-concorrem-a-cargos-de-nivel-medio-em-concursos.shtml#.Vi-N5_mrTIW>, acesso em 21 set. 2015.

PEÇANHA, L. C. N.; SILVA, J. L.; CONSTANTINO, M. A. C. **Âncoras de carreira: um estudo entre alunos do Curso de Gestão de Pessoas**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (ENGPR), III, 20-22 Nov., João Pessoa (PB), 2011.

RAZEIRA, M. B. *et al.* Os motivos que levam à escolha do curso de licenciatura em educação física e as pretensas áreas de atuação. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**. v. 13, n. 2, p. 124-136, jul./dez. 2014.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. **Organização & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, Jan./Mar., 2015.

SANTOS, M. S. C.; BRANDÃO, L. E. T.; MAIA, V. M. Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v.50. n.2. p.141-152, abr./maio/jun. 2015.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors**: discovering your real values. Revised Editor. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no brasil**: coleção estudos e pesquisas. Brasília, 2013. Disponível online em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>, acesso em 28. Set. 2015.

SHAPERO, A. O que a gestão diz e o que os gestores fazem. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Orgs.). **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 28-31.

SILVA, W. R. *et al.* **Escolha do Curso de Administração**: uma análise comparativa entre uma instituição pública e uma instituição privada. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXIX, 17-21 Set., Brasília (DF), 2005.

SILVA, W. R.; MACHADO, M. A. V. **Motivos que Levam os Alunos a Cursar Graduação em Administração**: um estudo nas instituições públicas e privadas do estado da Paraíba. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXX, 23-27 Set., Salvador (BA), 2006.

SOUZA, R. F. **Quais são seus motivadores?** RH, 2015. Disponível online em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/9599/quais-sao-seus-motivadores-.html#>>, acesso em 09 out. 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TROSTER, R. L.; MOCHÓN, F. **Introdução à economia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VIEIRA, L. **Os concurseiros e o desperdício de talentos**. Administradores.com, 2011. Disponível online em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/os-concurseiros-e-o-desperdicio-de-talentos/56599/>>, acesso em 28 set. 2015.

_____. **O ônus da cultura do funcionalismo público**. Administradores.com, 2007. Disponível online em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-onus-da-cultura-do-funcionalismo-publico/1383/>>, acesso em 12 out. 2015.

XAVIER, A. C.; SANTO, R. V. F. E.; CALVOSA, M. V. D. **O Perfil do Graduando em Administração**: Comparando Amostras de uma Universidade Federal do Rio de Janeiro. In:

Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), IX, 24-26 Out. Rio de Janeiro (RJ), 2012.

ZOCCOLI, M. **Lula e Dilma admitem 355% mais servidores do que FHC**. Agência PT de notícias. Jun., 2014. Disponível online em: < <http://www.pt.org.br/lula-e-dilma-admitem-355-mais-servidores-do-que-fhc/>>, acesso em 24 Nov. 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a), esta pesquisa está sendo realizada com a finalidade de compreender as motivações e expectativas profissionais dos discentes do curso de administração da UFPE/CAA.

Os resultados apurados serão utilizados no trabalho de conclusão de curso da graduanda em administração MARIANE LIMA DE SALES, sob a orientação do Prof. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Sua participação é muito importante, pois estará contribuindo com uma pesquisa voltada para os alunos do curso de administração. Por gentileza, colabore respondendo o questionário abaixo.

*Obrigatório

Qual o ano e semestre de ingresso no Curso de Administração da UFPE/CAA? *

Ex.: 2014.2; 2015.1

Qual turno se matriculou? * Aqui o discente teve como opções: Manhã; Noite

Gênero *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Idade *

Estado Civil * Aqui o discente teve como opções: Solteiro; Casado; Comprometido; União estável

Ocupação Profissional *

- ☐ Desempregado (estudante)
- ☐ Empregado Iniciativa Pública
- ☐ Empregado Iniciativa Privada
- ☐ Empregado Informalmente

Aqui o discente teve como opções:

- até 1 salário mínimo (até R\$ 788,00)
- 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 788,00 a R\$ 2.364,00)
- 3 a 5 salários mínimos (de R\$ 2.364,00 a 3.940,00)
- 5 a 7 salários mínimos (de R\$ 3.940,00 a R\$ 5.516)
- Acima de 7 salários mínimos (acima de R\$ 5.516,00)

Renda Familiar *

Já concluiu outro curso superior? Se sim, qual? *

Frequentou por mais tempo escolas públicas ou privadas? *

Aqui o discente teve como opções: Escolas Públicas; Escolas Privadas

O que fazia antes de iniciar a graduação em Administração na UFPE/CAA? *

É possível marcar mais de uma opção.

- ☐ Saiu do ensino médio
- ☐ Trabalhava
- ☐ Não trabalhava
- ☐ Outra graduação
- ☐ Curso profissionalizante
- ☐ Outro:

~~Quantas vezes prestou vestibular até ingressar no curso de administração da UFPE/CAA? Se a graduação em administração não era sua primeira opção, qual o curso desejava ingressar antes? *~~

Possui negócios (empresas) na família? Qual o parentesco com os proprietários desses negócios? *

O que motivou sua escolha para o Curso de Administração da UFPE/CAA? *

Quais as suas expectativas profissionais ao terminar o curso? *

Dentre as expectativas abaixo, indique a ordem de sua preferência.

	Primeira opção	Segunda opção	Terceira opção	Quarta opção	Quinta opção
Conseguir um emprego na iniciativa pública.	☐	☐	☐	☐	☐
Conseguir um emprego na iniciativa privada.	☐	☐	☐	☐	☐
Ingressar na Docência/Pesquisa	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciar meu próprio negócio/continuar o negócio da família	☐	☐	☐	☐	☐
Prestar serviço de consultoria	☐	☐	☐	☐	☐

Caso sua expectativa profissional não esteja contemplada nas anteriores, qual seria?

~~Caso você esteja cursando o 4º semestre, ou além do 4º, responda se suas expectativas profissionais mudaram ao longo do curso ou ainda mantém a inicial. Se mudou, qual o motivo? *~~

INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA

A partir de agora você responderá questões adaptadas do inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1993). Para cada um dos itens seguintes, avalie o quanto cada um se aplica a você, atribuindo-lhe um número de um a seis (1 a 6). Quanto maior o número atribuído ao item, mais ele reflete sua concordância.

Por exemplo, se o item diz "Sonho em abrir meu próprio negócio", você deve marcar da seguinte forma:

"1" se a afirmação jamais se aplica a você.

"2" ou "3" se a afirmação ocasionalmente se aplica a você.

"4" ou "5" se a afirmação frequentemente se aplica a você.

"6" se a afirmação sempre se aplica a você.

Utilize este sistema de numeração para classificar até que ponto cada um dos itens se aplica a você marque o número correspondente a sua escolha abaixo da frase.

Sonho em um dia ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista será sempre solicitada. *

	1	2	3	4	5	6	
Jamais se aplica a você	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre se aplica a você

Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando consigo integrar e dirigir o trabalho de outras pessoas. *

	1	2	3	4	5	6	
Jamais se aplica a você	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre se aplica a você

Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário. *

	1	2	3	4	5	6	
Jamais se aplica a você	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre se aplica a você

Considero segurança e estabilidade mais importantes do que liberdade e autonomia. No fundo, se eu pudesse passar em um concurso e ter estabilidade e bom salário, eu preferiria. *

	1	2	3	4	5	6	
Jamais se aplica a você	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre se aplica a você

Estou sempre à procura de ideias que me permitam dar início a um empreendimento próprio. *

	1	2	3	4	5	6	
Jamais se aplica a você	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre se aplica a você

Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade. *

1 2 3 4 5 6

Jamais se aplica a você ○ ○ ○ ○ ○ ○ Sempre se aplica a você

Sonho com uma carreira que me possibilite solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras. Saber que sou capaz de vencer desafios me motiva.*

1 2 3 4 5 6

Jamais se aplica a você ○ ○ ○ ○ ○ Sempre se aplica a você

Se eu tiver que sacrificar minha vida pessoal com a rotina da empresa, se eu trabalhar em uma empresa que tenha reuniões no final do meu expediente, compromissos constantes no fim de semana etc., eu prefiro sair da empresa. *

1 2 3 4 5 6

Jamais se aplica a você ○ ○ ○ ○ ○ Sempre se aplica a você

Só vou achar que minha carreira é um sucesso se eu puder aperfeiçoar minha capacidade técnica ou funcional até o mais alto nível de competência. *

1 2 3 4 5 6

Jamais se aplica a você ○ ○ ○ ○ ○ Sempre se aplica a você

Sonho em estar à frente de uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas. *

1 2 3 4 5 6

Jamais se aplica a você ○ ○ ○ ○ ○ Sempre se aplica a você

Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos. *

1 2 3 4 5 6

Jamais se aplica a você ○ ○ ○ ○ ○ Sempre se aplica a você

Se eu tiver de aceitar um cargo que coloque em risco minha segurança, prefiro sair da empresa. *

1 2 3 4 5 6

Jamais se aplica a você ○ ○ ○ ○ ○ Sempre se aplica a você

