

## **Perspectivas de Carreira dos Estudantes de Administração em Negócios Sociais**

**TALITA ROSOLEN**

USP - Universidade de São Paulo  
tatarosolen@gmail.com

**GRAZIELLA MARIA COMINI**

USP - Universidade de São Paulo  
gcomini@usp.br

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq pelo financiamento recebido e às instituições que abriram as portas e viabilizaram a aplicação da pesquisa.

**Área temática**  
Gestão de Pessoas

**Título do trabalho**  
Perspectivas de Carreira dos Estudantes de Administração em Negócios Sociais

**Resumo**

Desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade são temas cada vez mais discutidos em nossa sociedade e nas empresas. Demandas sociais e ambientais passam a ser endereçadas pelo setor privado e propagam-se modelos alternativos, como os negócios sociais. Essas organizações têm como intuito solucionar problemas socioambientais utilizando-se de mecanismos de mercado. Se, por um lado, nota-se a ampliação do campo dos negócios sociais, por outro, verificam-se mudanças nas relações dos indivíduos com o trabalho. Cresce a procura por uma atuação com maior significado e independente de fronteiras organizacionais, atributos das carreiras sem fronteiras e proteana, em especial dentre jovens. A proposta deste artigo é investigar a intenção de estudantes de administração em atuar profissionalmente em negócios sociais e os fatores que influenciam essa escolha. Por meio de uma *survey* com alunos de três IES de São Paulo, verificou-se que uma parcela significativa dos respondentes tem interesse em atuar em negócios sociais. Os principais fatores atrativos são gerar impacto positivo na sociedade e realização pessoal, enquanto os fatores restritivos mais apontados foram remuneração, infraestrutura e estabilidade. Esses resultados evidenciam a crescente importância das novas carreiras para os jovens e reforçam a necessidade de consolidação do campo dos negócios sociais.

**Abstract**

Sustainable development, social and environmental responsibility and sustainability are increasingly discussed topics in our society and businesses. Social and environmental demands became part of the private sector's agenda and alternative models sprouted, such as social business. These organizations aim to solve social and environmental problems using market mechanisms. If, on one side, it is noticed the expansion of the social business field, on the other, changes in the relationship of individuals with work is evidenced. There is a growing demand for meaningful jobs, regardless of organizational boundaries, attributes found on boundaryless and protean careers, especially amongst young people. The purpose of this article is to investigate the intention of business administration students to work in social business and the factors that influence this choice. Through a survey with students from three business schools in São Paulo, it was found that a significant portion of respondents are interested in employment in a social business. The main attractive factors are generating positive impact on society and personal fulfillment, while the main restrictive factors are remuneration, infrastructure and stability. These results highlight the growing importance that new careers represent for young people and reinforce the need for consolidation of the social business field.

**Palavras-chave**

Negócios Sociais; Carreiras; Estudantes de Administração.

# PERSPECTIVAS DE CARREIRA DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO EM NEGÓCIOS SOCIAIS

## 1 INTRODUÇÃO

Como resposta aos desafios colocados pelo modo de vida e consumo da sociedade atual, os conceitos de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e sustentabilidade corporativa passaram a ser cada vez mais disseminados e começaram a surgir novas formas de organizações, como os negócios sociais.

A responsabilidade por impactos sociais e ambientais decorrentes do crescimento econômico deixou de ser apenas função do Estado e passou a ser compartilhada com empresas e sociedade civil organizada. Difundiu-se o trabalho colaborativo e a formação de alianças entre os diferentes setores estimulou o crescimento do terceiro setor e o desenvolvimento de organizações híbridas. Assim, a inserção da dimensão econômica e da lógica de mercado para solucionar questões socioambientais abriu novas possibilidades para atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão, a social ou a econômica (AUSTIN *et al*, 2006; FISCHER; COMINI, 2012).

Os negócios sociais têm o objetivo de gerar valor social e/ou ambiental juntamente com o econômico e seu formato pode variar entre o modelo privado e o do terceiro setor. Oferecem inovações em produtos e formatos para atender a uma população que possui acesso restrito às ofertas custosas do setor privado, assim como aos serviços escassos e de baixa qualidade do setor público (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; FISCHER; COMINI, 2012).

A disseminação desses novos formatos organizacionais que conciliam objetivos socioambientais e econômicos ocorre por meio de indivíduos que acreditam em mudanças favoráveis e procuram exercer impacto positivo nos desafios enfrentados pela sociedade. Cada vez mais são necessárias pessoas com diferentes perspectivas e que desejem atuar em iniciativas inovadoras em prol da sociedade e do meio ambiente. Nesse sentido, Austin *et al* (2006) destacam o papel impulsionador que o empreendedor social pode exercer no desenvolvimento social e econômico.

Ao mesmo tempo em que se observa a evolução do campo dos negócios sociais, é possível notar também o crescimento do número de pessoas que buscam uma atuação profissional com propósito e independente das fronteiras organizacionais. Destaca-se, então, a manifestação de novas abordagens de carreiras, como a carreira sem fronteiras e a carreira proteana (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN; ARTHUR, 2006; HALL, 2002, 2004).

Entretanto, há uma lacuna no estudo de carreiras que atendam a questões mais amplas da sociedade por meio da profissionalização e institucionalização de práticas de negócios responsáveis nos diferentes setores e nos espaços além dos limites organizacionais, como apontam Tams e Marshall (2011). As autoras propõem um modelo de carreiras responsáveis, que aborda o desenvolvimento de experiências profissionais vinculadas a um propósito de transformação social.

Vale destacar também a influência de outros aspectos, como a família, o meio em que a pessoa convive e o ambiente socioeconômico e cultural. De acordo com Gibson *et al* (2009), os valores e atitudes de uma pessoa dependem principalmente do ambiente e experiências do período em que ela estava em formação (desde o nascimento até por volta dos vinte anos de idade) e, portanto, a influência das diferenças geracionais deve ser considerada.

O avanço das tecnologias e da globalização trouxe grandes transformações nos modos de vida e relação com o trabalho na sociedade, influenciando a formação das novas gerações e suas prioridades. Atualmente em início de carreira, esses jovens são familiarizados com

ambientes mais competitivos, mas também colaborativos, e buscam o equilíbrio entre objetivos pessoais e profissionais (GIBSON *et al*, 2009; VELOSO *et al*, 2011).

Ao se considerar a importância da ação das pessoas na consolidação dos negócios sociais, assim como a expansão dessas oportunidades profissionais, surge a necessidade de estudos que analisem a relação entre negócios sociais e as opções de carreira dos jovens. O presente trabalho tem o objetivo de investigar o interesse de estudantes de administração em seguir carreira em negócios sociais e quais fatores influenciam essa decisão.

Para atingir o objetivo proposto, a metodologia desta pesquisa é descritiva e quantitativa, utilizando uma *survey* para coleta de dados. O público-alvo é composto por alunos de administração de três Instituições de Ensino Superior de São Paulo, de modo a identificar diferentes opiniões e perspectivas dos estudantes em relação a negócios sociais.

Pretende-se contribuir para o aprofundamento de discussões em duas áreas de estudos: dos negócios sociais e da gestão de pessoas. No campo dos negócios sociais, espera-se auxiliar na disseminação e consolidação do conceito, bem como despertar o interesse dos jovens para possibilidades de atuação profissional nessas novas organizações. Os resultados poderão também fornecer subsídios para escolas e organizações que desejam abordar o tema com os estudantes e futuros profissionais.

No campo da gestão de pessoas, pretende-se contribuir com a discussão das novas carreiras na perspectiva de estudantes que estão prestes a entrar no mercado de trabalho. Os resultados poderão complementar o desenvolvimento de políticas e práticas de atração, desenvolvimento e retenção desses indivíduos, tanto nos negócios sociais quanto nas demais organizações. Espera-se, por fim, estimular a discussão sobre carreira em negócios sociais para os futuros profissionais em meio às escolas de administração.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Negócios Sociais**

Os debates a respeito de questões de ordem social e ambiental tiveram início há muitas décadas, porém passam a ganhar maior aderência no final da década de 80 e início dos anos 90. Atualmente, mostram-se cada vez mais relevantes e passam ser institucionalizadas nas discussões e atuação de empresas, governo e sociedade civil (BARBIERI *et al*, 2010).

As consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e do desgaste dos recursos naturais são alguns exemplos da abrangência das visões em torno da responsabilidade socioambiental das empresas e o desenvolvimento sustentável. Esse novo modelo de desenvolvimento, que implica na vinculação entre crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental, passou a ser difundido no âmbito governamental, empresarial e da sociedade civil, porém inicialmente, ocorreu de maneira lenta e superficial (SILVA, 2005).

Na medida em que demandas socioambientais passaram a fazer parte da agenda das empresas, percebeu-se que era necessário o envolvimento e parceria com outras instituições, para que cumprissem seu papel socialmente responsável (AUSTIN *et al*, 2006). Por meio de alianças intersetoriais, houve também grande crescimento de iniciativas organizadas pela sociedade civil, o que resultou na expansão das organizações do terceiro setor.

O desenvolvimento desse setor também foi resultado do engajamento de indivíduos que acreditam que podem desempenhar um papel de mudanças positivas na sociedade, conhecidos como empreendedores sociais. Austin *et al* (2006) afirmam que, em uma concepção mais ampla, empreendedorismo social se refere a uma atividade inovadora com um objetivo social, podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações

híbridas. Assim, o conceito de empreendedorismo social está pautado na missão central de criação de valor social, bem como na introdução de inovações de metodologias, serviços ou produtos que têm o potencial de gerar uma transformação social para um determinado público (DEES, 2001; YOUNG, 2008).

A inserção da dimensão econômica e da lógica de mercado abriu novas possibilidades para atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão, ou a social ou a econômica, de acordo com Fischer e Comini (2012). Nesse sentido, surgem novos termos para caracterizar iniciativas que operam na lógica de mercado, porém com objetivos de geração de valor social: empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos.

Os negócios sociais apresentam-se como alternativas ao padrão capitalista tradicional, com vistas a endereçar os desafios trazidos pela economia atual. Podem-se configurar como modelo interessante e inovador para que organizações privadas e do terceiro setor atuem com maior geração de impacto social e ambiental.

A abordagem proposta pela rede de pesquisadores do *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN)<sup>1</sup>, e mais utilizada na América Latina, define negócios sociais como:

[...] organizações ou empresas que geram mudança social por meio de mecanismos de mercado. Isso inclui ONGs e organizações com fins lucrativos ou do setor privado envolvidas em atividades de negócios típicas do setor público, produzindo produtos e serviços de valor significativo. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 390)

Este novo tipo de modelo de negócio pode ser desenvolvido por pequenas, médias e grandes empresas, mas apresenta diferenças bastante importantes em relação às organizações do terceiro setor por um lado e das práticas de responsabilidade social e corporativa por outro lado (FISCHER; COMINI, 2012).

Assim como ocorre com o termo sustentabilidade, por ser um tema novo e ainda com muitos aspectos a serem explorados, o conceito de negócios sociais não apresenta um consenso, sendo que nem o próprio termo é unânime (DEES, 2001; KERLIN, 2006; YOUNG, 2008). Autores e organizações diferentes utilizam termos como empresas sociais, negócios inclusivos, negócios com impacto social ou negócios sociais (FISCHER; COMINI, 2012).

Young (2008) afirma que essas diferentes formas em que os negócios sociais se manifestam faz com que o fenômeno consiga apenas ser interpretado de forma fragmentada de acordo com as especificidades de onde se encontra. Há diferenças expressivas entre os conceitos e práticas de empreendimentos sociais, especialmente porque a motivação de seu aparecimento, a estrutura organizacional adotada, os objetivos finais, e diversas outras características específicas, são condicionadas pelo contexto social, político e econômico do país em que se insere.

Nos países europeus, por exemplo, há diferenças em relação à definição, mas a maioria das empresas sociais é fundada pela sociedade civil com o objetivo de promover serviços de interesse coletivo, oferecendo suporte a grupos com alto risco de exclusão social. Defourny e Nyssens (2010) colocam que, para a empresa social europeia, a produção de bens e serviços está intimamente ligada à sua missão e se aproximam do perfil de prestação de serviços públicos. Assim, se o objetivo é desenvolver serviços sociais, a atividade econômica é a entrega de tais serviços.

Já nos Estados Unidos, o termo empresa social começou a ser empregado amplamente no momento em que as organizações não governamentais começaram a expandir suas atividades comerciais. Este movimento foi impulsionado predominantemente pela escassez de recursos gerada pela retração do financiamento estatal, que se iniciou no final da década de 1970 (KERLIN, 2006).

Dees (1998) enfatiza que as empresas sociais se aproximam de uma orientação de mercado, como uma maneira de manter sua atividade social e tornarem-se menos dependentes de doações e subvenções e mais de honorários e contratos. De acordo com Kerlin (2006), podem ser definidas como empresas de duplo propósito, que aliam metas de lucro com

objetivos sociais (organizações híbridas), ou organizações sem fins lucrativos empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte à execução de sua missão (organizações com fins sociais).

Ainda que haja diversidade nas definições, Young (2008, p. 175) aponta que:

As diversas concepções de empresa social estão centradas, entretanto, em torno de uma noção comum de que a empresa social envolve o engajamento de formatos privados de empresas e atividades com mecanismos de mercado para a realização de propósitos sociais. A variedade de entendimentos deriva, em parte, do fato de que a empresa social ocorre em diferentes contextos econômicos e políticos, dando origem a manifestações alternativas do impulso comum fundamental.

Assim, essa abordagem propõe que as empresas sociais podem ser configuradas de distintas formas organizacionais, englobando desde iniciativas ligadas à responsabilidade social empresarial ou marketing de grandes corporações, até instituições criadas exclusivamente para perseguir a geração de valor social. Qualquer iniciativa de atuação social, seja conduzida por grandes empresas, ou por empreendedores sociais, tendo um modelo de governança democrático ou centralizado, sendo público ou privado e distribuindo lucros ou não, pode ser considerada uma *social enterprise* (YOUNG, 2009).

No Brasil, tanto o contexto de surgimento de tais empreendimentos quanto a terminologia adotada foram diferenciados. A partir da década de 1970, as organizações sociais brasileiras começaram a atrair o interesse de fundações, agências de fomento e de cooperação internacional. Entretanto, diante do cenário de escassez de recursos internacionais nos anos 90, buscaram novos meios de se sustentar. Por meio de alianças com empresas e da aproximação de mecanismos de mercado, perceberam que havia um grande potencial de desenvolver novos modelos para atingir seus fins sociais, segundo Fischer e Comini (2012).

Essas organizações passaram, então, a perceber que as estratégias de negócio não apenas geravam recursos para a própria organização, mas também forneciam renda e oportunidade de inclusão para seu público beneficiário, dando origem aos negócios sociais no Brasil e em muitos países em desenvolvimento, também chamados de negócios inclusivos ou negócios com impacto socioambiental (ASHOKA; MCKINSEY, 2006; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Para aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas os negócios sociais se aproximam de negócios tradicionais, porém diferem no seu propósito principal, que é servir a sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda. Também se distinguem de organizações do terceiro setor por buscar a auto-sustentação de suas operações por meio da venda de produtos e serviços ao invés de doações ou outras formas de captação de recursos (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

É possível destacar um ponto em comum nas diferentes abordagens e nomenclaturas utilizadas: a existência de organizações que, por meio de mecanismos de mercado, buscam solucionar questões sociais. Young (2008) afirma que o fenômeno é complexo e destaca que governos, organizações sem fins lucrativos, corporações, consumidores, trabalhadores, investidores, doadores, voluntários, bem como os próprios empreendedores, possuem papéis essenciais na tanto na produção quanto no consumo relacionados aos negócios sociais.

Destaca-se, portanto, a necessidade de pessoas engajadas que procuram exercer impacto positivo nas questões socioambientais enfrentadas pela sociedade para que o tema seja potencializado nas diferentes esferas. Tams e Marshall (2011) reforçam que há oportunidades crescentes nesse campo para pessoas que desejam provocar transformações sociais por meio de sua atuação profissional.

## **2.2 Carreiras e as Novas Gerações**

O conceito de carreira vem sendo debatido sob diversas perspectivas, mas nos últimos

anos as mudanças ocorridas no contexto das organizações e nas formas de trabalho trouxeram novas implicações para o desenvolvimento do tema. Aspectos como a globalização, aumento da competitividade, maior envolvimento e cobrança de diferentes *stakeholders*, desenvolvimento de novas tecnologias e a emergência da economia do conhecimento, influenciaram não apenas o modelo estratégico das organizações, mas também a maneira como os indivíduos encaram as relações de trabalho e planejam sua vida profissional (ARTHUR, 1994; HALL, 2002).

Nesse novo ambiente, as discussões em torno de carreiras englobam não somente o emprego formal e a perspectiva de crescimento em uma organização. Hall (2002, p.11-12) propõe a seguinte definição:

A carreira é um processo - uma sequência de experiências relacionadas ao trabalho. Qualquer trabalho, remunerado ou não, perseguido por um longo período de tempo pode constituir uma carreira. [...] A carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com as experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo do tempo de vida de uma pessoa.

Ainda de acordo com o autor, há uma mudança em relação à responsabilidade na gestão da carreira, uma vez que o indivíduo passa a gerir sua própria carreira e não mais a organização. Isso porque as necessidades, os valores e o sucesso na perspectiva do indivíduo passam a ser os principais motivadores de suas decisões e resultam na transformação dos ambientes de trabalho (HALL, 2002).

A abordagem de Wrzesniewski (2002) é complementar e enfatiza a importância que o significado do trabalho passa a ter para as pessoas. A autora sugere o crescimento do número de pessoas que passam a direcionar suas experiências profissionais colocando maior ênfase em sua missão ou propósito de vida, em busca de tornar o mundo um lugar melhor.

Com a mudança no contexto socioeconômico e cultural, duas teorias que emergem são a carreira sem fronteiras e a carreira proteana. Arthur (1994) propõe o conceito de carreira sem fronteiras como sendo antônimo da carreira organizacional e baseada na mobilidade psicológica e/ou física, ou seja, a pessoa tem interesse em se desenvolver para além das fronteiras organizacionais por meio de interações com pessoas de fora da organização ou movendo-se para diferentes posições e empregadores (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Já na abordagem da carreira proteana, Hall (2002) destaca a importância dos valores pessoais na orientação da carreira e o protagonismo em sua autogestão. Nesse sentido, a carreira do indivíduo é caracterizada pela autonomia, subjetividade e mudanças frequentes, priorizando sua identidade e valores em lugar do planejamento da organização para sua carreira.

O enfoque da carreira proteana centraliza as necessidades do indivíduo e, assim, reflete em seu desejo de se engajar em trabalhos com significado mais profundo (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Os autores Briscoe e Hall (2006) complementam ao propor que a mensuração do sucesso também passa a ser direcionada pelos valores pessoais ao invés de motivadores externos, como por exemplo, remuneração e cargos.

Hall (2004) corrobora as ideias apresentadas por Wrzesniewski (2002) ao afirmar que o indivíduo pode ser motivado por uma missão, a qual pode ser entendida como uma devoção a um propósito maior ou estar à serviço da comunidade. Assim, a satisfação do indivíduo passa a se relacionar com suas crenças e valores.

Tams e Marshall (2011) apresentam a abordagem de carreiras responsáveis, que se refere ao desenvolvimento da carreira com foco em contribuir para a transformação social. Considerando o contexto das carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas, bem como a emergência de questões socioambientais da sociedade atual, as autoras reforçam a questão de valores e foco no indivíduo para o desenvolvimento da teoria. As oportunidades no contexto apresentado podem variar desde papéis de atuação direta dentro de grandes empresas ou

negócios sociais, como também no âmbito das instituições de apoio a esses campos, incluindo empresas de consultoria especializada, grandes fundações, organizações de eventos e iniciativas voltadas para o desenvolvimento de relatórios, programas educacionais e redes profissionais.

Schein (1992) propõe uma reflexão mais profunda acerca do que influencia as decisões de carreira, sendo necessário compreender aspectos que estão relacionados não apenas a questões profissionais, mas que também fazem parte da interação do indivíduo com todos os espaços de sua vida, englobando a visão da pessoa como um ser integral. Assim, a análise de valores, necessidades e habilidades torna-se essencial no processo de planejamento individual de carreira.

Vale destacar a influência de outros aspectos nos valores e decisões de carreira de uma pessoa, como a família, o meio em que ela interage e o ambiente socioeconômico e cultural. De acordo com Gibson *et al* (2009), crenças e valores dependem do ambiente e experiências do período de formação (desde o nascimento até por volta dos vinte anos de idade).

Os eventos críticos e experiências vivenciados por diferentes gerações durante seus anos de desenvolvimento podem resultar em uma diversidade de expectativas e preferências em relação ao trabalho, conforme ingressam na vida adulta e começam a tomar decisões importantes em relação à sua futura carreira. Tais eventos e experiências servem como base para a formação de personalidade, valores, atitudes e comportamentos e podem gerar grandes diferenças na maneira como os grupos nascidos em diferentes épocas irão enfrentar suas decisões de vida e trabalho (TWENGE *et al*, 2010).

Embora não haja consenso nos estudos a respeito das classificações por faixa etária, há maior concordância em relação às diferenças nos valores e atitudes entre grupos nascidos em diferentes períodos de tempo. As experiências que um grupo de pessoas com idade similar experimenta irão afetar sua interpretação dos acontecimentos sociais e levar a diferentes perspectivas da realidade e modos de interagir e reagir, de acordo com Dencker *et al* (2007).

É possível observar que as gerações mais novas dão maior valor a aspectos como flexibilidade, autonomia na realização de tarefas, otimismo quanto ao futuro e orientação para resultado, mas também são curiosos, questionadores e relutantes em relação à hierarquia. Criados em condições econômicas mais favoráveis, são incentivados a conquistarem espaço no mundo competitivo, mas também buscam balancear vida profissional e pessoal e valorizam a mobilidade (VELOSO *et al*, 2011).

De acordo com Gibson *et al* (2009), esses jovens cresceram em um contexto de conexão global e acelerada, vivenciando a expansão do acesso fácil e rápido às informações e das redes sociais virtuais. Assistiram escândalos relacionados à ética de empresas e cresceram expostos à discussão de grandes problemas mundiais, tornando-se mais conscientes de sua cidadania e abertos à atuação colaborativa e como voluntários, influenciando inclusive a maneira como encaram o mercado de trabalho (WRZESNIEWSKI, 2002).

Considerando a importância e proatividade dessas novas gerações que já atuam profissionalmente ou estão entrando no mercado de trabalho, pode-se inferir que terão cada vez mais influência no futuro das organizações. Valores como conscientização do papel cidadão e a busca por oportunidades de atuação social apontados por Gibson *et al* (2009) como característicos desses jovens vão ao encontro do crescimento dos negócios sociais e a necessidade de profissionais que buscam uma atuação com foco na transformação social.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois procura apresentar e descrever os aspectos de um determinado público e encontrar relações entre as variáveis de



análise (SAMPIERI *et al.*, 2006), e quantitativa, uma vez que utiliza de aspectos mensuráveis para análise de uma realidade social (MARTINS, 2007).

O levantamento de dados foi realizado aplicando-se a técnica conhecida como *survey*, que compreende a pesquisa de dados em fontes primárias por meio da aplicação de questionários em quantidade significativa de respondentes e assim fornecer dados robustos para análise (MARTINS, 2007, p. 36).

O público-alvo desta pesquisa compreendeu alunos de administração de três reconhecidas escolas de negócios de São Paulo que, além de representar pioneirismo e qualidade no campo da administração, ocupam posição de liderança nas discussões sobre negócios sociais.

As questões deste estudo fazem parte do questionário de uma pesquisa mais ampla, envolvendo a relação com os valores pessoais dos respondentes. O presente artigo aborda as questões desenvolvidas para averiguar a percepção dos estudantes sobre a carreira em negócios sociais, o tipo de organização de preferência, bem como os fatores de atração e de limitação para se atuar profissionalmente em um negócio social, incluindo alternativas com escala Likert de seis pontos e questões de hierarquização de preferência.

Inicialmente foi realizada aplicação piloto com quatro estudantes para aprimoramento das questões e em seguida prosseguiu-se com a coleta dos dados. Por meio do contato com professores das faculdades selecionadas, a pesquisa foi distribuída presencialmente para alunos de diferentes semestres e disciplinas no primeiro semestre de 2014. Foram obtidas respostas de 286 participantes, sendo considerados 265 questionários válidos.

Na análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas para obtenção dos resultados, uma vez que se trata de uma pesquisa quantitativa. As questões foram avaliadas com base em uma análise descritiva unidimensional, utilizando o cálculo de frequência, média, moda e desvio padrão.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por 265 estudantes do curso de administração de três escolas de negócios de São Paulo. A seguir é apresentada a distribuição dos respondentes de acordo com o gênero, a faixa etária e o semestre atual de estudo.

**Tabela 1 – Gênero, Faixa Etária e Semestre dos Respondentes**

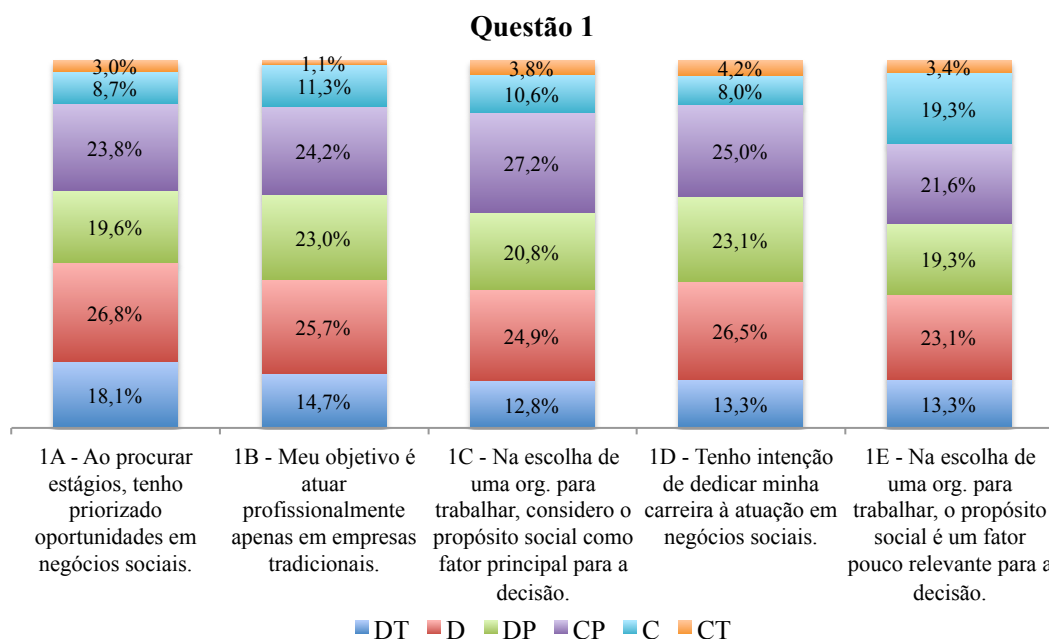
Variáveis	Frequência	Percentual
<b>Gênero</b>		
Feminino	104	39%
Masculino	161	61%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>
<b>Faixa etária</b>		
até 20 anos	57	22%
de 20 a 23 anos	148	56%
23 anos ou mais	59	22%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>
<b>Semestre atual</b>		
1º ou 2º	3	1%
3º ou 4º	135	51%
5º ou 6º	89	34%

7º ou 8º	29	11%
do 9º ao 11º	9	3%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Em relação ao gênero, há maior concentração de respondentes do sexo masculino na amostra, representando 61% das respostas. Quanto à idade, a maior parcela de respondentes está nas faixas etárias até 23 anos (78%) e apenas um dos respondentes tem idade acima de 30 anos. Quanto ao período do curso, a maior concentração de respondentes está no segundo e no terceiro ano, representando 86% da base de dados desta pesquisa.

## 4.2 Análise dos Resultados

A primeira questão abordou o interesse e a intenção dos estudantes em seguir carreira em negócios sociais por meio de cinco itens Likert, afirmações que apresentavam seis níveis de respostas cada, desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. A Figura 1 apresenta a distribuição do nível de concordância por item e evidencia que o padrão de preenchimento não difere significativamente entre as diferentes questões, embora as questões 1B e 1E reflitam interesse negativo a negócios sociais, contrariamente ao das demais.



**Figura 1 – Itens da questão 1 por nível de concordância**

Vale destacar que nos itens 1A e 1D, que estão diretamente relacionados à intenção de atuar profissionalmente em negócios sociais, houve significativa concordância entre os respondentes, apesar da soma das respostas de discordância ser maior que as respostas de concordância. No item sobre a procura de estágios em negócios sociais (1A), 35,5% dos respondentes concordaram em algum nível e no item sobre o desejo de seguir carreira em negócios sociais (1D), que indica uma intenção de mais longo prazo, 37,2% dos respondentes ao menos concordam parcialmente.

Assim, embora a maior parte dos alunos não considere tais organizações como uma opção de carreira, mais de um terço dos respondentes demonstraram intenção em atuar em negócios sociais. Não se pode afirmar que esse número cresceu ou diminuiu, pois o estudo não foi realizado ao longo do tempo, mas pode-se considerar expressivo o número de estudantes que se mostrou interessado nessa carreira, principalmente ao se observar que os

negócios sociais são modelos organizacionais mais recentes. Tal abertura também evidencia a importância dos modelos colaborativos e do propósito social para as novas gerações, assim como argumenta Gibson *et al* (2009).

Nota-se certa inconsistência ao comparar as respostas dos itens 1A e 1D com as respostas da alternativa “meu objetivo é atuar profissionalmente apenas em empresas tradicionais” (1B), na qual 63,4% dos respondentes discordaram em algum nível. Assim, há alunos que não têm pretensão de atuar em negócios sociais, mas também não necessariamente se restringem a empresas tradicionais, o que indica que pode haver interesse por outros formatos que não foram mencionados na pesquisa.

As respostas do item 1C evidenciam que, para o grupo de estudantes que participou da pesquisa, o propósito social é um dos fatores mais relevantes na escolha de uma organização para trabalhar para 41,6% dos indivíduos, o que vai ao encontro da visão de Hall (2002; 2004) e Wrzeniewski (2002), que enfatizam a busca de um propósito maior inclusive na vida profissional. Entretanto, como a questão 1E demonstrou que 55,7% discordam que o propósito social é um fator pouco relevante, pode-se entender que uma parcela dos respondentes considera o propósito social nos fatores de escolha de uma organização para trabalhar, porém este não é o fator mais relevante e nem o de menor importância, mas ocupa posição intermediária na ordem de prioridades desses estudantes.

Como a primeira questão abordava diferentes afirmativas relacionadas às intenções de carreira dos estudantes, foi construído um escore para identificar uma maior propensão a trabalhar em negócios sociais, permitindo um comparativo entre os grupos de estudantes. Para cada nível de concordância dos itens Likert foi atribuído um valor de um a seis. Cabe ressaltar que a escala de valores dos itens B e E foram invertidas, pois a concordância com elas resultaria em menor interesse em negócios sociais.

Somaram-se os valores dos cinco itens e se obteve o Escore Negócios Sociais do indivíduo para cada respondente. Este escore varia de 5 a 30, sendo que valores mais próximos a 30 indicam maior interesse em atuar em negócios sociais e o ponto médio se situa entre 17 e 18, como se observa na Figura 2.



**Figura 2 – Escore Negócios Sociais**

O valor mais frequente (moda) do Escore Negócios Sociais no total de respondentes é 14 e a média vale 16,8 com desvio padrão de 5,2. Foram também calculados os escores de acordo com gênero e semestre atual, conforme tabela a seguir.

**Tabela 2 – Análise Descritiva do Escore Negócios Sociais**

Escore do indivíduo			
Variáveis	Moda	Média	Desvio padrão
<b>Gênero</b>			
Feminino	17	17,8	5,3
Masculino	13	16,1	5
<b>Semestre atual</b>			
1º ou 2º	13	20,7	6,7
3º ou 4º	16	16,7	4,9
5º ou 6º	14	16,3	5,2

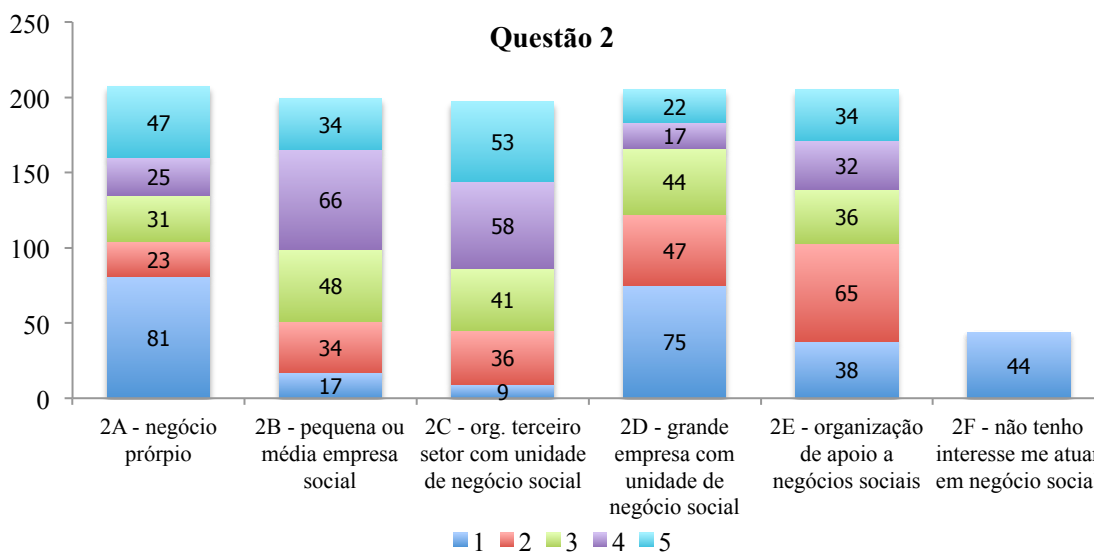
7º ou 8º	16	16,6	5,2
do 9º ao 11º	23	21,4	6,3
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>16,8</b>	<b>5,2</b>

Quanto a diferenças de gênero, é possível observar que mulheres possuem tanto moda quanto valor médio do Escore Negócios Sociais superiores aos dos homens, o que não surpreende porque há uma predominância de mulheres em áreas sociais.

Os alunos no provável último ano do curso (a partir do 9º semestre) apresentam tanto média quanto moda superiores aos demais, o que pode indicar maior conhecimento sobre o tema e maior consciência ou maturidade para a escolha de carreira. No entanto, seria necessário que a amostra de alunos dessa faixa fosse maior para se extrair conclusões desse resultado, pois apenas nove respondentes estão nesta faixa de semestre.

A questão 2, bem como as questões 3 e 4 do questionário, solicitava ao respondente que hierarquizasse as opções disponíveis conforme sua preferência (sendo 1 a mais prioritária e 5 a última) e possibilitava deixar alternativas em branco. Essa questão apresentava alternativas com relação aos possíveis formatos de negócios sociais para se atuar profissionalmente e foi preenchida por 264 dos 265 respondentes.

Na Figura 3, nota-se que apenas 44 dos respondentes (16,7%) assinalaram a alternativa “não tenho interesse em atuar em negócio social” (2F) em oposição a 220 alunos que marcaram ao menos uma das demais alternativas como possíveis organizações em que teriam interesse de trabalhar.



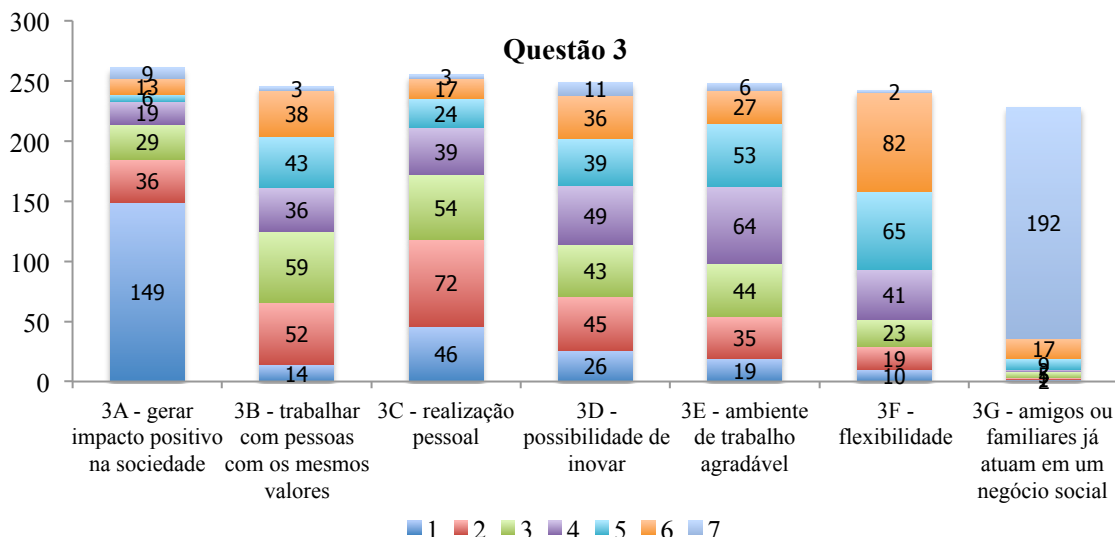
**Figura 3 – Itens da questão 2 por hierarquia de preferência**

Destaque para as opções “negócio próprio” (2A) e “grande empresa com unidade de negócio social” (2D), que denotam a intenção de grande parcela de respondentes em empreender para ter seu negócio próprio ou em trabalhar em grandes empresas. O destaque negativo fica para a opção “organização do terceiro setor com unidade de negócio social” (2C), seguida por “pequena ou média empresa social” (2B), o que denota o menor interesse dos respondentes nesses formatos de negócios sociais.

Esses resultados podem apontar que os cursos de administração de universidades de primeira linha tendem a formar alunos para atuar em grandes corporações. Há um desafio para despertar o interesse dos estudantes na atuação em pequenas e médias empresas e, principalmente, em negócios sociais e organizações da sociedade civil. Também refletem algumas características das novas gerações, como a busca por autonomia e a conquista de

espaços mais competitivos, propostas por Gibson *et al* (2009) e Veloso *et al* (2011).

A questão 3 apresentava alternativas ligadas aos fatores atrativos para se atuar em um negócio social, as quais deveriam ser hierarquizadas conforme preferência do respondente, assim como na questão anterior. Esta questão foi respondida por 263 dos 265 universitários.



**Figura 4 – Itens da questão 3 por hierarquia de preferência**

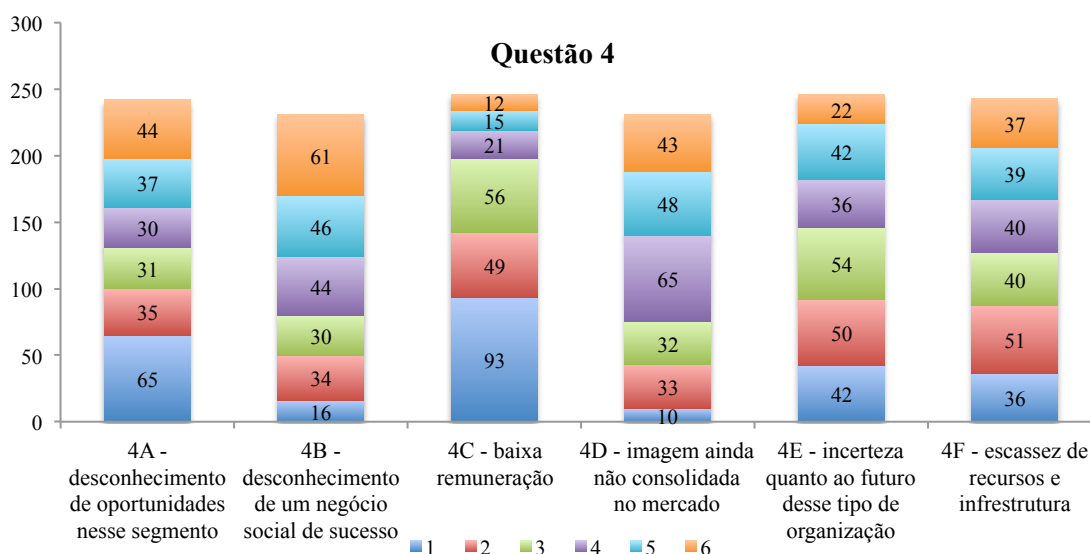
É possível perceber que o fator que recebeu maior destaque como atrativo para atuar em um negócio social é “gerar impacto positivo na sociedade” (3A), com relevância muito superior às demais. Tal resultado também reforça a visão de autores como, Arthur e Rousseau (1996), Gibson *et al* (2009), Hall (2004) e Tams e Marshall (2011), Wrzesniewski (2002), que propõem que o trabalho passou a ter significado mais amplo na vida do indivíduo e que a contribuição para melhoria da sociedade passa a ser fator relevante nas decisões de carreira.

Outro fator de atratividade com maior preferência foi “realização pessoal” (3C), que também é convergente com as teorias da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN; ARTHUR, 2006) e carreira proteana (HALL, 2002; BRISCOE; HALL, 2006), assim como as características dos jovens que estão iniciando suas atividades no mercado de trabalho (GIBSON *et al*, 2009; VELOSO *et al*, 2011).

Os fatores “trabalhar com pessoas com os mesmos valores” (3B), “possibilidade de inovar” (3D) e “ambiente de trabalho agradável” (3E) foram assinalados em hierarquias variadas, não demonstrando um consenso geral. Já as opções “flexibilidade” (3F) e “conhecer pessoas que já atuam com negócios sociais” (3G) representam fatores que pouco contribuem como atrativos para a carreira em negócios sociais. Uma possível explicação para o último fator ter sido tão pouco priorizado pode ser o desconhecimento de pessoas que atuam profissionalmente em negócios sócias pela grande maioria dos respondentes.

A questão 4 apresentava estrutura similar à anterior, porém apresentava fatores restritivos para se atuar em um negócio social. Foi respondida por 258 dos 265 participantes do estudo.

O fator restritivo que recebeu maior destaque nas respostas foi “baixa remuneração” (4C), o que indica certo receio em relação à sobrevivência financeira por parte de quem está iniciando a vida profissional. Os itens “incerteza quanto ao futuro desse tipo de organização” (4E) e “escassez de recursos e infraestrutura” (4F) também foram bastante assinalados, o que reforça a ideia de que muitos preferem opções mais conservadoras e estáveis, ao menos no início de suas carreiras. Também corroboram as características de competitividade e orientação para resultados observadas na geração mais jovem (VELOSO *et al*, 2011).



**Figura 5 – Itens da questão 4 por hierarquia de preferência**

Vale destacar que a alternativa “desconhecimento de oportunidades nesse segmento” (4A) também ficou entre as primeiras hierarquias, o que denota que existe uma oportunidade de divulgação de vagas para esse público. Os fatores “desconhecimento de um negócio social de sucesso” (4B) e “imagem ainda não consolidada no mercado” (4D) não ficaram tanto em evidência como restritivos na opinião dos respondentes desta pesquisa.

Assim, percebe-se que, ainda que haja o crescente desejo de seguir opções de carreira menos tradicionais, com maior autonomia e significado mais profundo para o indivíduo e a sociedade, como apontam os autores Arthur (2004), Arthur e Rousseau (1996), Briscoe e Hall (2006), Gibson et al (2009), Hall (2002), Tams e Marshall (2011) e Wrzesniewski (2002), a questão de remuneração, infraestrutura, recursos e estabilidade ainda pesam significativamente nas intenções dos jovens em relação aos seus objetivos profissionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a crescente disseminação de novos formatos organizacionais voltados a objetivos sociais e ambientais, como os negócios sociais (FISCHER; COMINI, 2012; AUSTIN *et al*, 2006), bem como a necessidade de pessoas engajadas para atuação nesses campos (TAMS; MARSHALL, 2011), este estudo teve como objetivo investigar o interesse das novas gerações quanto à carreira em negócios sociais.

Por meio de uma pesquisa quantitativa com estudantes de administração, verificou-se aderência expressiva quanto à intenção em atuar em negócios sociais. Dentre os fatores mais relevantes na opção por uma organização para trabalhar, destacou-se o propósito social, o que vai ao encontro das abordagens de Hall (2002; 2004), Gibson *et al* (2009) e Wrzesniewski (2002), que ressaltam a busca de maior significado no trabalho.

Quanto às preferências de formatos organizacionais para atuação profissional, ficou evidente que os estudantes ainda preferem estruturas próprias ou organizações maiores, enquanto formatos do terceiro setor ou empresas pequenas foram menos priorizados, o que evidencia que os modelos mais estruturados e tradicionais ainda são mais atrativos aos jovens em início de carreira, que buscam sucesso em ambientes competitivos (VELOSO *et al*, 2011).

Em relação aos fatores atrativos para a carreira em negócios sociais, “gerar impacto positivo na sociedade” é o que mais se destacou, reforçando as teorias de autores como Arthur

e Rousseau (1996), Hall (2004), Tams e Marshall (2011) e Wrzesniewski (2002), que enfatizam a importância de um propósito maior nas escolhas de carreira, assim como as características das novas gerações, abordadas por Veloso *et al* (2011) e Gibson *et al* (2009). Destacou-se, ainda, o fator “realização pessoal”, que também corrobora as teorias da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN; ARTHUR, 2006) e carreira proteana (HALL, 2002; BRISCOE; HALL, 2006).

Já dentre os fatores restritivos, ficou evidente que “baixa remuneração”, “incerteza quanto ao futuro desse tipo de organização” e “escassez de recursos e infraestrutura” são fatores que podem limitar a atuação em negócios sociais, impactando no anseio de seguir opções de carreira menos tradicionais, com maior autonomia e significado mais profundo.

Ainda que um número significativo de estudantes tenham demonstrado intenção em atuar profissionalmente em negócios sociais, há ainda muitos estudantes que não vislumbram essa opção e verificou-se uma tendência em permanecer em grandes corporações. Uma possível explicação é que embora o interesse nesse tipo de organização seja amplo, ainda não há estruturas bem desenvolvidas e que ofereçam solidez, provocando inseguranças quanto a essas opções para os jovens, que em grande parte buscam balancear bem-estar pessoal e da sociedade com sucesso financeiro. Ademais, as escolas de negócios aparentam não estimular a atuação em pequenas e médias empresas, tampouco em organizações do terceiro setor ou negócios sociais. Assim, os estudantes manifestam preferência geral em seguir carreira em campos mais consolidados e tradicionais ao invés de optar por outras possibilidades de carreiras.

Este artigo buscou contribuir para o desenvolvimento de pesquisas que envolvam carreiras e novos formatos organizacionais visando estimular a discussão sobre negócios sociais como alternativa no percurso de futuros profissionais em meio às escolas de administração.

Quanto a aplicações práticas e gerenciais, pretendeu-se fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas de atração, desenvolvimento e retenção de jovens profissionais, tanto nos negócios sociais quanto nas demais organizações. Ressalta-se que ainda se faz necessário divulgar melhor os casos de sucesso de negócios com propósito social e oportunidades de carreira nessa área para que se torne mais atrativa.

O presente estudo apresenta limitações e seus dados não podem ser generalizados para todos os estudantes de administração. Como a amostra é não-probabilística, não é possível calcular o nível de confiança nesse tipo de amostra, e assim, não se pode inferir que os resultados são válidos para toda a população (SAMPIERI *et al*, 2006). A metodologia utilizada também não permitiu a análise de diferenças ao longo dos anos, uma vez que a pesquisa foi aplicada em apenas um período de tempo e não visando analisar a evolução histórica dos dados.

Sugere-se a realização de trabalhos futuros com amostras mais significativas e variadas, de modo a se obter resultados que se possam generalizar. Podem também ser realizados com públicos diferentes, como estudantes de outros cursos, com indivíduos que já atuam no mercado de trabalho há um determinado tempo e com profissionais mais maduros, avaliando se há diferenças nos resultados. O desenvolvimento de estudos longitudinais para compreender o crescimento dos negócios sociais ao longo do tempo e como evoluem as diferenças intergeracionais quanto às novas opções de carreiras também pode trazer significativas contribuições a esses campos.

## 6 REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry.

*Journal of Organizational Behavior*, n.4, v.15, p.295-306, 1994.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.

ASHOKA Empreendedores Sociais; MCKINSEY & Company. *Negócios Sociais Sustentáveis: Estratégias inovadoras para o desenvolvimento social*. São Paulo: Peirópolis, 2006.

AUSTIN, J. *et al.* Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.30, n.1, p. 1-22, 2006.

BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, v.50, n.2, p.146-154, 2010.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), p.4-18, 2006.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago./set. 2012.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, n.1, v.76, p.55+, January-February 1998.

DEES, J. G. *The meaning of social entrepreneurship*. Durham, USA: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), The Fuqua School of Business, Duke University, 2001.

DEFOURNY J.; NYSSSENS M. "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences". *Journal of Social Entrepreneurship*, (1), p. 32-53, 2010.

DENCKER, J. C. *et al.* Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, n.2, v.17, p.208-220, 2007.

FISCHER, R. M.; COMINI G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.47, n.3, p.363-369, jul./ago./set. 2012.

GIBSON *et al.* Generational differences in the workplace: personal values, behaviors and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), p. 1-8, 2009.

HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. London: Sage, 2002.

HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, p. 1-13, 2004.

KERLIN, J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit*



*Organizations*, v. 17, n. 3, p. 247-263, 2006.

MARTINS, G. D. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPIERI, R. H. *et al. Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, E. H. Career Anchors and Job/Role Planning: The Links between Career Planning and Career Development. In: MONTROSS, D. H.; SHINKMAN C. J. *Career Development: Theory and Practice*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1992. p. 207-217.

SILVA, C. Desenvolvimento Sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, C.L.; MENDES, J. T. G. *Reflexões sobre a sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p.11-40.

SULLIVAN, S.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behaviour*, n.1, v.69, p.19-29, Ago 2006.

TAMS, S.; MARSHALL, J. Responsible careers: Systemic reflexivity in shifting landscapes. *Human Relations*, 64(1): 109–131, 2011.

TWENGE, J. M. *et al.* Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, v.36, n.5, p.1117-1142, 2010.

VELOSO, E. F. *et al.* Gerações e carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. In: XXXV Encontro da ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

YOUNG, D. Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene (eds.). *Nonprofits and Business*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YOUNG, D. R. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (ed.). *Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, v.43, p. 308-325, 2010.

WRZESNIEWSKI, A. “It’s not just a job”: shifting meanings of work in the wake of 9/11. *Journal of Management Inquiry*, v.11, p.230-234, 2002.

---

<sup>1</sup> SEKN - *Social Enterprise Knowledge Network* é uma rede de universidades ibero-americanas, coordenada pela Harvard Business School, para incentivar a produção compartilhada de conhecimento sobre empreendedorismo social.