

Área Temática: Ensino de Administração
Análise da Criatividade nas Perspectivas das Inclinações Profissionais

AUTORES

LEONARDO LEOCÁDIO

FAPEMA

leoleocadio@yahoo.com.br

JAQUELINE ROSSATO

Universidade do Vale do Itajaí

jaqueline_rossato@yahoo.com.br

SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ

Universidade Federal do Ceará

sfsf@uol.com.br

ANTONIA EGDIA DE SOUZA

Universidade do Vale do Itajaí

antonia@usp.br

TARCÍSIO VANZIN

Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC

tvanzin@yahoo.com.br

RESUMO

As universidades são palcos naturais onde são criadas condições favoráveis para o desenvolvimento de carreiras. Paralelo a isto, as mudanças no contexto ambiental e organizacional têm sido apontadas como geradoras de inúmeras transformações, valorizando cada vez mais a comunicação, a criatividade e a inovação. O presente trabalho tem como objetivo identificar a criatividade como um dos principais requisitos demandados e valorizados pelo mercado de trabalho. Para isso, toma-se como base os instrumentos e tipologias de âncoras ou inclinações profissionais propostos por Edgar Schein, mais precisamente, as características dos profissionais com aptidões alinhadas com as âncoras criatividade empreendedora e gerencial. Buscou-se avaliar se as motivações e aspirações dos universitários em Administração de Empresas estão alinhadas com esse discurso. Inicialmente, foram feitas abordagens teóricas como, carreira, inclinações profissionais, tipologias de Schein, empreendedorismo, criatividade e instituições educacionais. Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo, com a aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas junto aos alunos do último semestre das duas maiores faculdades de Administração do Estado do Ceará, uma instituição pública e outra privada. Os resultados apresentam uma predominância de estudantes orientados preferencialmente por inclinações que se sobrepõem aos interesses e prioridades organizacionais, pressionando ainda mais a demanda por profissionais criativos.

Palavras-chave: Criatividade; inclinações profissionais; instituições educacionais.

ABSTRACT

Universities are natural stage where they are created favorable conditions for the development of careers. Parallel to this, changes in environmental and organizational context have been identified as generators of many transformations, while increasing the communication, creativity and innovation. This paper aims to identify the creativity as one of the main requirements defendants and recovered by the labour market. To do this, it takes itself as the basic instruments and types of anchors or professional inclinations proposed by Edgar Schein, more precisely, the characteristics of professionals with skills aligned with the anchors creativity and entrepreneurial management. The aim was to assess whether the motivations and aspirations of the university in business administration are aligned with that speech. Initially, as theoretical approaches were made, career, professional inclinations, types of Schein, entrepreneurship, creativity and educational institutions. Then, a search of field, with the implementation of questionnaires with questions closed and opened with the students of the last half of the two major Business Schools of the State of Ceara, a public institution and one private. The results show a predominance of students guided preferably by inclinations that overlap with the interests and organizational priorities, even more pressing demand for creative professionals.

Keywords: creativity; inclinations professionals; educational institution

1. INTRODUÇÃO

As universidades são palcos naturais onde são criadas condições favoráveis para o desenvolvimento de carreiras. Desde a simples associação informal até os movimentos de Empresa Júnior, o estudante pode, desde o início de sua formação, seguir orientação técnico-profissional na área de sua escolha. Paralelo a esta situação, as mudanças no contexto ambiental e organizacional têm sido apontadas como geradoras de inúmeras transformações, valorizando cada vez mais a comunicação, a criatividade e a inovação.

Essa realidade é sustentada pelos discursos gerenciais, incisivos ao afirmarem que a habilidade para gerar novidade, soluções úteis para resolver os problemas e desafios diários que são demandados e valorizados pelo mercado de trabalho.

Isso é reforçado pelas recentes publicações em revistas, de natureza não técnica, de grande circulação no país, que trata sobre o trinômio trabalho-carreira-empregabilidade, sugerindo na mente dos estudantes, forte influência sobre a escolha da carreira que, muito mais sob o escopo de modismos de época, encontra outros formatos no mundo empresarial.

Diante de tal contexto, escolher uma carreira errada implica frustração com conseqüências bastante negativas do ponto de vista pessoal e profissional. Portanto, trabalho e formação profissional apresentam-se como parte da identidade do ser humano. Se você não souber quais são suas referências, poderá sentir-se atraído por incentivos externos e optar por situações que depois não lhe trarão satisfação por não combinarem com você (SCHEIN, 1993).

Numa perspectiva temporal mais recente, a preocupação multidisciplinar para tratar da temática carreira e criatividade tem fortalecido o interesse pelo aprofundamento do assunto. Isso reflete o objetivo desse estudo que é identificar a criatividade como um dos principais requisitos demandados e valorizados pelo mercado de trabalho. Para isso, tem-se como base os instrumentos e tipologias de âncoras ou inclinações profissionais propostos por Edgar Schein, mais precisamente, as características dos profissionais com aptidões alinhadas com as

âncoras criatividade empreendedora e gerencial. Para ilustrar tal situação, buscou-se avaliar se as motivações e aspirações mais íntimas dos universitários em Administração de Empresas estão alinhadas com esse discurso.

Este artigo apresenta uma breve revisão conceitual sobre os conceitos relacionados à criatividade e à carreira, seguido dos resultados da investigação de campo. As análises sugerem, entretanto, novas questões a serem tratadas pelas Escolas de Administração e pela gestão das organizações. Os resultados da pesquisa, também, declinam reflexões para estudos e pesquisas futuras na área, os quais se revestem de grande importância na ordem econômico-político-social atual.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Vários autores, pesquisadores e estudiosos contribuíram para o aparecimento dos mais diversos significados para a palavra carreira. Segundo Knabem (2005), no uso diário, a palavra carreira é utilizada em sua grande parte pelas pessoas para fazer referência a ter uma ocupação ou um determinado cargo em uma organização.

Para Chanlat (1995), a caracterização de carreira está relacionada ao tipo de sociedade. A sociedade do final do século XX e início do século XXI, segundo este autor, apresenta um modelo de carreira tradicional caracterizado pela estabilidade e linearidade, bem diferente de um modelo de carreira moderno, marcado pela diversificação das carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade. Na sociedade moderna, Chanlat (1996) destaca que as carreiras podem ser agrupadas em quatro tipos, burocrática, que pressupõem um atrelamento às estruturas organizacionais, onde o elemento de ascensão consiste no avanço de uma posição hierárquica; profissional, caracterizada por sujeitos que buscam o domínio do conhecimento e da qualificação, estando a ascensão associada à reputação e ao saber; empreendedora, onde o foco está no indivíduo e na possibilidade de sucesso baseado em talentos e capacidades individuais; e sócio-político, que tem como foco a capacidade do indivíduo de desenvolver relações interpessoais e habilidades sociais.

Em outra perspectiva, as pessoas parecem ter ou tendem a estabelecer uma orientação natural para certas competências e experiências, que refletem motivações e capacidades intrínsecas, formadas antes mesmo do início da vida profissional e durante os primeiros anos de trabalho (SCHEIN, 1993). Esse pensamento é reforçado pelos estudos denominados de âncoras de carreira (*career anchors*), ou inclinações profissionais.

Edgar Schein propôs uma análise sobre âncoras de carreira a partir de um estudo longitudinal com 44 alunos da *Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), utilizando entrevistas para examinar a história de trabalho e as razões das decisões relativas à carreira no período de 1961 a 1973. Com base nos depoimentos, Schein identificou oito categorias de razões e padrões de escolhas ao longo do desenvolvimento da carreira, relacionadas mais adiante.

Para Schein (1993), uma âncora pode ser caracterizada como uma combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual. Esta carreira pode ser interna, envolvendo o modo de perceber o desenvolvimento ao longo do tempo da vida profissional, e pode ser externa, compreendendo os degraus requeridos dentro de uma organização para progredir em uma ocupação.

Assim, as âncoras profissionais estariam associadas com a satisfação de necessidades e desejos mais basilares e genuínos do indivíduo, operando de modo significativo no estabelecimento de prioridades individuais e profissionais. Âncora, nesse contexto, estaria relacionada com permanência e mudança na busca dos elementos que motivam e dão

satisfação, intrinsecamente ao indivíduo, constituindo-se elemento delimitador nas inflexões determinadas pela vida profissional. As oito tipologias resultantes do estudo de Schein (1993) são as seguintes:

1. **Aptidão Técnico-funcional:** relaciona-se com a motivação em utilizar as aptidões da sua área de especialização e nela continuar a se desenvolver mais e mais. Essas pessoas precisam de tarefas que estimulem seu talento, e se interessam mais pelo conteúdo do trabalho do que pelo seu contexto e desejam ser remuneradas de acordo com suas aptidões.
2. **Competência Gerencial:** a pessoa é motivada pela oportunidade de alcançar níveis mais elevados em uma organização, alinhado a um trabalho desafiador. Essas pessoas desejam responsabilidades em alto grau, dentro de um trabalho desafiador, diversificado e integrador.
3. **Segurança e Estabilidade:** algumas pessoas têm uma necessidade imperiosa por um emprego em uma organização que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções importantes. Costumam aceitar os benefícios de longo prazo, e tendem a deixar suas carreiras nas mãos de seus empregadores. Concordam que lhes digam que trabalho fazer, em troca da garantia de estabilidade.
4. **Criatividade Empreendedora:** o impulso criativo desse grupo é especificamente orientado no sentido de empreender algo, criar novas organizações, com uma grande necessidade de autonomia. Essas pessoas não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e, mantêm empregos apenas enquanto dão o melhor de si para criar seus próprios empreendimentos.
5. **Autonomia e Independência:** o indivíduo tem uma necessidade de fazer as coisas de seu jeito, dentro do seu ritmo e de acordo com seus próprios padrões. Preferem seguir carreiras mais independentes e tendem a ser profissionais liberais; se atuam em empresas, procuram áreas de relativa autonomia, como pesquisa e desenvolvimento, representações de vendas, dentre outros.
6. **Estilo de Vida:** o indivíduo não abre mão de um trabalho que lhe permita conciliar e integrar suas necessidades pessoais, às de sua família e as exigências de sua carreira. Essas pessoas estão inclinadas a trabalhar em empresas, contanto que as opções profissionais estejam disponíveis na hora certa.
7. **Puro Desafio:** a motivação desse grupo de pessoas é voltada para transpor obstáculos difíceis, solucionar problemas aparentemente insolúveis, ou vencer adversários implacáveis. Costumam procurar empregos onde tenham que enfrentar problemas cada vez mais difíceis. São pessoas altamente motivadas a desenvolverem-se por si mesmas, e uma carreira só tem significado se habilidades competitivas puderem ser postas à prova.
8. **Vontade de Servir:** dedicação a uma causa. Essa inclinação motiva a pessoa a executar um trabalho que tenha um valor especial, norteando-se mais pelo valor do que pelas suas verdadeiras aptidões ou áreas de competência. As pessoas desejam um trabalho que lhes permitam influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus valores. Suas decisões baseiam-se no desejo de melhorar o mundo, de alguma forma.

Essas oito categorias de razões e padrões de escolhas ao longo do desenvolvimento da carreira remetem conceitos permeados por valores, motivações, aptidões e habilidades. O conceito de âncora ou de inclinações abriga essa grande variedade de perspectivas que representam papéis funcionais e, no interior dos papéis funcionais, os perfis de competências que lhes proporcionam nitidez na organização do trabalho e no mercado.

As competências objetivas ou subjetivamente demandadas pelo mercado de trabalho e amplamente mencionadas nos livros de administração, na produção não acadêmica e entre os profissionais da área não deixam dúvida, os conhecimentos são importantes. Mas é no terreno das habilidades que os diferenciais de competências mais avançam. As atitudes se constituem desdobramento importante, em que pesa as dificuldades de avaliação e de comparação pelas dificuldades de objetivação.

Assim, estudar as âncoras **criatividade empreendedora** e **competência gerencial**, torna-se relevante pelo fato de serem as que mais parecem se ajustar ao discurso prevalecente e, talvez, à realidade competitiva do mercado de trabalho. Esse agrupamento é representado por pessoas naturalmente criativas, empreendedoras, estimuladas a abrir os seus próprios negócios, a buscar oportunidades ao mesmo tempo em que dirigem organizações e buscam resultados por meio do compartilhamento de visões, inovando, mobilizando equipes e recursos escassos, equalizando conflitos e interesses. Ou seja, essas duas âncoras parecem representar os referenciais ideológicos do sucesso profissional e das condições do mercado de trabalho em escala mundial.

Entende-se, entretanto, que as âncoras **técnico-funcional**, **autonomia e independência** e **desafio constante** abrigam características importantes das duas âncoras acima, mas perdem aderência ao mercado de trabalho por apresentarem, simultaneamente, elementos disfuncionais para as organizações. Falta à âncora técnico-funcional, por exemplo, elementos comportamentais de elevada valorização na organização do trabalho flexível. Autonomia-independência e desafio constante, por outro lado, aportam, nitidamente, características que privilegiam a dimensão individual em detrimento dos interesses das organizações. Adicionalmente, as três âncoras podem, em excesso, prejudicar a dinâmica das equipes de alto desempenho. Assim, o predomínio dessas âncoras demonstraria uma insuficiente adequação das inclinações para visão criativa, empreendedora e gerencial, valorizadas e requeridas pelo mercado.

Nessa mesma perspectiva, as âncoras **estilo de vida**, **vontade de servir** e **segurança-estabilidade** abrigam restrições importantes no discurso prevalecente no mercado. A âncora estilo de vida, embora trazendo em si elementos modernos das relações de trabalho, pressupõe a subordinação dos engajamentos, dos investimentos pessoais para resultados a questões de ordem pessoal, familiar e social. A âncora vontade de servir, com razoável número de habilidades e atitudes freqüentemente encontrados em perfis de seleção, privilegia, nitidamente, premissas existenciais e de valores pessoais nem sempre caros à ideologia empresarial e à racionalidade administrativa. A âncora segurança e estabilidade, finalmente, revela-se a menor adequação à dinâmica de atores característica da lógica empresarial porque pressupõe um pacto de estabilidade que as organizações, no atual contexto, não têm como assegurar. Trata-se, enfim, de uma expectativa em certa medida alienada.

Portanto, é necessário que as pessoas tenham poder e liberdade para exercerem funções que consideram fundamentais e atendam as suas necessidades de continuar a exercitar a sua criatividade. Essa emergência da criatividade no contexto atual empresarial reforça a preocupação de estudar e compreender os impulsos criativos. Como afirma Parolin (2003), a criatividade oferece o *apport* teórico-prático de apoio à gestão empresarial.

A palavra criatividade, segundo sua etimologia, está relacionada com o termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA *et al.*, 1999, p.4).

Atualmente, a idéia de que o indivíduo é um ser inspirado pela divindade, pressuposto cujo ícone é Platão, e que criatividade é um dom de Deus, foi ultrapassada e passou a ser considerada que todas as pessoas podem ser criativas. De acordo com Parolin (2003), existe uma preocupação multidisciplinar no tratamento da temática criatividade. No caso das ciências humanas, a filosofia, a psicologia e a administração de empresas – como ciência aplicada –, têm fortalecido o interesse no desenvolvimento do assunto.

Para Cave (*apud* Souza 2001), a criatividade é a tradução dos talentos humanos para uma realidade exterior que seja inédita e útil, dentro de um contexto individual, social e cultural. Ou ainda, como define Ghiselin (*apud* SOUZA 2001), criatividade é “o processo de mudança, de desenvolvimento, de evolução, na organização da vida subjetiva”.

Após estas definições já evidenciadas, Alencar (1993, p. 15) acaba identificando duas dimensões que caracterizam a criatividade:

“(...) pode-se notar que uma das principais dimensões presentes nas mais diversas definições de criatividade propostas até o momento diz respeito ao fato de que criatividade implica emergência de um produto novo, seja uma idéia ou invenção original, seja a reelaboração e aperfeiçoamento de produtos ou idéias já existentes. Também presente em muitas das definições propostas é o fator relevância, ou seja, não basta que a resposta seja nova; é também necessário que ela seja apropriada a uma dada situação.”

Avançando nas vertentes que norteiam a criatividade, Dolabella (1999) destaca que a criatividade é associada ao conceito de empreendedorismo, cuja conotação é prática e implica em ter atitudes e idéias, fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.

Nesse sentido, outros autores que compõe a literatura sobre empreendedorismo, como Dornelas (2005), fornece algumas dicas como forma de estimular a criatividade e a geração de idéias, praticando *Brainstorm*, conversando com pessoas de todos os níveis sociais e idade, sobre os mais variados temas, atento aos acontecimentos sociais, tendências, preferências da população, mudanças no estilo e padrão de vida das pessoas, visitando institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios, empresas e participar de conferências e congressos da área, ir a reuniões e eventos e entidades de classe e associações.

Esta realidade, portanto, evidencia que o empreendedor deve observar a tudo e a todos como forma de estimular sua criatividade, gerando novas idéias, de forma dinâmica, sem se preocupar, inicialmente, se uma idéia é viável ou não. Essas dicas que acabaram de ser apresentadas por Dornelas (2005), são denominadas de técnicas de estímulos a criatividade por outra parte da literatura. Segundo Alencar (1996), por exemplo, estas técnicas têm o objetivo de facilitar a você o alcance de soluções únicas e originais para resolver problemas.

Já para De Bono (1994), as técnicas são ferramentas específicas que podem ser usadas de forma sistemática e deliberadas para gerar novas idéias. O autor insiste que não se trata de uma questão de inspiração, de sentir-se disposto ou estar ‘no maior barato’, ocorre na verdade que quanto mais forem usadas as ferramentas, maior se tornará a habilidade em seu uso.

Alencar (1996) discute ainda que em nossa cultura ocidental, quando falamos em problema, sentimos um mal estar, pois se pudéssemos não o enfrentaríamos. Na verdade um problema existe quando se percebe que existe uma lacuna entre a situação presente e um estado futuro presencial.

Com os relatos apresentados, percebe-se que ser criativo é apenas resolver problemas de forma não convencional. Como mencionado, existem algumas técnicas a serem usadas propícias ao desenvolvimento da criatividade. Como salienta Guimarães (1995), um fator de

considerável importância no processo de desenvolvimento da criatividade é a bagagem de conhecimento que o indivíduo possui, maior quantidade de informação gera maior número de idéias e assim se pode alcançar um número maior também de combinações.

Ainda, segundo a mesma autora, o uso de técnicas adequadas tem efeito altamente positivo sobre o indivíduo, independentemente do seu grau de criatividade; através destas técnicas, o indivíduo pode melhor desenvolver habilidades criativas, apresentar respostas originais e alcançar soluções mais adequadas para qualquer problema apresentado.

De acordo com Souza (2001), desde os primeiros passos na escola, o aluno aprende a repetir conceitos e verdades ditos “universais”, mas raramente lhe oferecem a oportunidade de participar criativamente no desenvolvimento desses conceitos. “É a escola do ‘saber pronto’, e não do saber construído”. Alencar (1993, p.85) também explora essa realidade:

“Observa-se a existência de uma série de idéias errôneas a seu respeito, como, por exemplo, a idéia de que a criatividade é uma característica inata, não podendo, portanto, ser ensinada ou aprendida. O aluno mais criativo não é reconhecido na escola, nem tampouco tem recebido uma atenção maior por parte dos seus professores”.

Esta realidade da educação básica vem também desaguar no meio acadêmico, formando especialistas em áreas estanque. Nesse sentido, Alencar continua afirmando que poucas oportunidades têm o estudante para investigar problemas reais e de interesse concreto. “Não se desenvolve no aluno um maior número de habilidades para explorar um problema novo que o conduzam à sua compreensão e solução” (1993, p. 86).

Os universitários, segundo Souza (2001), sofrem dessa carência de visualizar respostas criativas para os problemas, optando quase que invariavelmente por soluções clássicas em detrimento do caminho da experimentação e da ousadia. Em consequência, um misto de conformismo, complacência e leniência parece predominar entre professores desestimulados diante do interesse parco e a pouca dedicação da parte majoritária dos seus alunos, além das condições desfavoráveis de trabalho e de funcionamento.

A faculdade é o ambiente onde a incongruência das primeiras referências identitárias se evidencia diante da realidade crua e ideologizada do mercado de trabalho. Mas a faculdade não tem apenas esse importante papel. A fase acadêmica é, para outros, tardia; momento de correção de hiatos de formação por imposição desse mesmo mercado.

Sendo o grupo de âncoras **criatividade empreendedora** e **competência gerencial** as que mais parecem se ajustar ao discurso prevalecente do mercado de trabalho, e fazendo jus a pesquisa aplicada por Shein entre 1961 e 1973, entende-se que as universidades de Administração, sendo proativas e alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho, estariam atraindo e desenvolvendo profissionais identificados com essas duas âncoras. Ou ainda, no limite, as faculdades de Administração precisam, pois, preparar cidadãos para responder aos desafios organizacionais que a modernidade impõe.

Assim, torna-se relevante verificar se a mediação das universidades de Administração está proporcionando o alinhamento entre motivações e inclinações pessoais (produto parcial do entorno social do estudante) com as imagens ou conceitos objetivos ou ideologizados prevalecentes no mercado de trabalho.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque aprofunda a compreensão da criatividade como um dos principais requisitos demandados e valorizados pelo mercado de trabalho, abordando as características dos profissionais com aptidões

alinhadas com as âncoras criatividade empreendedora e gerencial. O estudo é também descritivo na medida em que visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos concludentes do curso de Administração de Empresas das duas instituições sobre a contribuição da universidade e suas carreiras.

Quanto aos meios, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque exigiu aprofundamento na relação entre carreira, tipologias de Schein, empreendedorismo, criatividade e instituições educacionais. Trata-se de uma pesquisa de campo por ter incluído a coleta de dados primários junto a uma população definida e delimitada, segundo critérios e instrumentos definidos.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2003), sendo composta por 73 concludentes da instituição pública e 82 bacharelados da faculdade privada, representando 57,2% (155 alunos) do universo de 269 alunos com chances de diplomação no semestre. Essa amostra não probabilística foi obtida junto às coordenações dos referidos cursos que forneceram listagens dos alunos concludentes e suas respectivas salas e horários de aula. A coleta dos dados ocorreu junto aos formandos que estavam presentes na sala de aula nos dias e horários estabelecidos.

Os dados foram coletados, por meio de um questionário onde predominaram questões fechadas e no regime de escolha forçada, esta última segundo escalas comparativas, de acordo com a ordem de importância atribuída (Cooper, 2003). Quatro questões foram abertas. O questionário compôs-se de três blocos de questões. No primeiro bloco buscou-se dados econômico e sociais dos alunos (turno, faixa etária, sexo, profissão dos pais, renda familiar mensal, relação entre atividade profissional e o curso de administração, inserção profissional, experiências profissionais etc).

O segundo bloco reproduziu o questionário proposto por Schein (1993), utilizado para levantar as inclinações profissionais dos alunos. No bloco três, buscou-se avaliar a contribuição da universidade para a inserção e o desempenho profissional do aluno. Entre as escalas de classificação, optou-se pela de soma constante, pelo fato de permitirem opções múltiplas e representações numéricas que dão conta de uma razoável variação de alternativas (Cooper, 2003).

Para a análise dos dados, a amostra foi dividida de acordo com o status jurídico da instituição. Essa divisão, entre pública e privada, facilitou a tabulação dos dados e ajudou identificar padrões. No essencial, os questionários produziram distribuições de frequência e médias. Tratou-se, portanto, de uma abordagem estatística elementar.

A apuração do segundo bloco, entretanto, exigiu alguns procedimentos especiais. Obtidas as âncoras de carreira de todos os alunos, separou-se os questionários por instituição. Em seguida, identificou-se as três âncoras de maior pontuação, segundo a metodologia proposta por Schein (1996). Obteve-se então, uma distribuição de frequência por âncora e por ordem (1ª, 2ª e 3ª). Em seguida procedeu-se a uma ponderação, calculando o número de primeiras incidências pelo peso 3, a quantidade das segundas incidências pelo peso 2 e o número das terceiras incidências pelo peso 1. O resultado final está demonstrado nas Tabelas I e II.

Na apuração do terceiro bloco, foram ponderadas as opiniões dos que negaram a contribuição das escolas de administração, e as qualificações positivas em cada um dos itens de competências explorados. As opiniões puderam então ser comparadas em torno de um referencial mínimo de qualidade estabelecido pelo método.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O pressuposto principal desta pesquisa é que os cursos de graduação em Administração de Empresas estão desenvolvendo processos de ensino capaz de promover visão criativa, gerencial e empreendedora, alinhadas com as inclinações profissionais demandadas pelo mercado de trabalho, levando em conta os modelos de sucesso profissional socialmente predominante em cada época.

Sendo assim, busca-se verificar a prevalência das âncoras criatividade empreendedora e competência gerencial dentre os alunos de último semestre de cursos de administração, levando em consideração a diversidade do campo profissional, na expectativa de que predominam, ao final do processo formativo, essas âncoras de melhor alinhamento com os referenciais do mercado de trabalho por estarem associadas com os requisitos de empregabilidade e da facilidade de inserção no mercado de trabalho.

Adicionalmente, foi examinado a pertinência da existência de perspectivas diferentes de alunos de uma organização educacional pública e de uma instituição privada. Os formandos em administração compõem um grupo relativamente homogêneo em termos de gênero, com ligeiro predomínio de mulheres (52%). Em termos de faixa etária, percebe-se uma incidência de 48% de estudantes entre 20 e 24 anos de idade, o que indica relativo retardamento na integralização dos créditos requeridos para conclusão dos cursos. Os dados não são especialmente distintos nas duas organizações pesquisadas.

Com relação às motivações individuais que conduziram os estudantes aos cursos de administração, é curioso a incidência do aspecto vocacional por parte de aproximadamente 42% dos entrevistados em ambas as instituições, já que o conceito de vocação não é suficientemente nítido entre os estudantes iniciantes de administração. Em contrapartida, uma parcela menos representativa da amostra afirma ter optado pela administração apenas pelo aspecto objetivo da compatibilidade de horário e da maior chance de ingresso.

Inserção profissional no mercado de trabalho e formação acadêmica se mostram altamente correlacionados na instituição pública, onde 87,7% dos alunos declaram desenvolver atividades profissionais, sendo que 92% destes declaram estar em atividades total ou parcialmente relacionadas com o curso de administração. Se de um lado este quadro comprova a grande aplicabilidade e a variabilidade que o campo proporciona, torna-se mais significativa a constatação de que 65,6% destes declaram que o fato de estar cursando Administração contribuiu tanto para a inserção como para a sua permanência no mercado de trabalho. Na instituição privada, esses números se situam em 90%, 93% e 75,6%, respectivamente.

O papel das universidades de administração ganha relevo ao assinalarmos que 94% dos alunos da instituição pública relacionam mecanismos institucionais (62,4%) e extra-institucionais (31,6%), como relacionamentos e parcerias estabelecidas no curso, como principais elementos de inserção profissional. Na instituição privada, esses percentuais se situam em 85,7%, 58,4% e 27,3, respectivamente.

Na organização privada, chama atenção o melhor desempenho dos serviços de estágio (32% contra 26% na pública) e a incidência das ações empreendedoras entre colegas (11% contra 4% na pública). As empresas juniores não aparecem como destaque em ambas as instituições.

Quanto à natureza das ocupações, cumpre assinalar o predomínio dos trabalhos administrativos, com peso significativo das atividades técnico-profissionais na instituição pública, em contraposição às atividades gerencias e empreendedoras na amostra da escola privada.

A mobilidade profissional dos alunos parece representar um elemento importante de análise, na medida em que indica mobilidade na busca por melhores oportunidades e ajustamento às inclinações individuais. Entre os estudantes da instituição pública, 67% dos que trabalham já mudaram de emprego pelo menos uma vez. Quanto ao tempo de serviço, 67% já está há mais de um ano com o atual empregador. Na organização privada, esses percentuais se situam em 57,7% e 76%, respectivamente. Em resumo, os alunos da entidade pública demonstram possuir uma maior diversidade de experiências, ao mesmo tempo em que os alunos da entidade privada apresentam uma ligeira inclinação para a permanência.

Quanto à natureza das ocupações dos estudantes inseridos no mercado de trabalho, vale ressaltar o predomínio dos trabalhos administrativos (54,6% - inst. Pública e 51,3% inst. Privada), com peso significativo das atividades técnico-profissionais na instituição pública (25%), em contraposição às atividades gerencias e empreendedoras na amostra da escola privada (15%).

Essa distinção parece coerente com as noções de sucesso profissional que caracteriza as amostras, onde a maior nitidez do foco criativo e empreendedor na organização privada fica evidente, em contraposição à ênfase na empregabilidade (poder escolher trabalho e com quem trabalhar) e na relevância social do trabalho que distingue a amostra recolhida na instituição pública. A noção de sucesso profissional se torna particularmente importante nesta pesquisa, por permitir uma primeira visão das expectativas individuais com a noção de âncoras profissionais, por organização. Chama atenção, em particular, a baixa representatividade da noção de sucesso que se pode associar com a âncora gerencial ou do gestor assalariado, além da incidência secundária do sucesso como rendimentos acima da média.

Conforme detalhado anteriormente, foram levadas em conta, para fins de tabulação, as três âncoras de maior incidência de cada aluno, já que se mostra mais realista compreendermos as inclinações do estudante como resultado de uma determinada combinação dos tipos ideais propostos por Schein (1993). Os resultados foram segmentados por instituição, podendo os dados ser analisados pelos grupamentos constituídos em termos de aderência ao mercado de trabalho ou pelo posicionamento de cada âncora, isoladamente.

Na instituição pública, relatado na Tabela I, observa-se uma inversão de expectativas, na perspectiva dos grupamentos constituídos em função dos pressupostos desta pesquisa. O primeiro grupo de âncoras, que inferem visão criativa, empreendedora e gerencial, consideradas de maior aderência ao mercado, obtém apenas 14,2% da pontuação total. A maior participação acumulada, da ordem de 48,5%, se dá exatamente no terceiro grupo, que reúne as inclinações profissionais de menor valorização no mercado de trabalho. O segundo grupo absorve a representativa parcela de 37,3%, aglutinando as âncoras valorizadas com menor nível de restrição.

Tabela I – Inclinações Profissionais - Instituição Pública
Segmentação por nível de aderência
Fonte: Elaborado pelos autores

ÂNCORA	PONTUAÇÃO	%	RANK
Criatividade empreendedora	52	11,21	5º
Gerencial	14	3,02	8º
Acumulado Primeiro Grupo		14,22	
Técnico-funcional	74	15,95	2º
Autonomia e independência	57	12,28	4º
Puro desafio	42	9,05	7º
Acumulado Segundo Grupo		37,28	
Estilo de vida	117	25,22	1º
Vontade de servir	62	13,36	3º
Segurança	46	9,91	6º
Acumulado Terceiro Grupo		48,5	
TOTAL DOS PONTOS	464	100%	

Tomadas isoladamente, chama a atenção a última posição ocupada pela âncora gerencial e o quinto lugar da âncora criatividade empreendedora. Sendo essas duas âncoras, simultaneamente as de maior aderência aos perfis de competências de maior valorização no discurso empresarial e de mais imediata associação com as tendências do mercado de trabalho, cabe indagar o que se passa na formação profissional do administrador pela organização pública. Tais âncoras, talvez representem o próprio sentido dos cursos de administração. Despertar e aprimorar a criatividade, o empreendedorismo e as lideranças e não apenas as competências técnicas são os reais desafios da formação em contexto da crise do emprego. Em consequência, os dados, tomados de modo isolado, estariam a indicar uma deficiência grave na formação proporcionada pela instituição pública, conforme exploraremos mais adiante.

A incidência secundária das inclinações pela gestão não nos exime de interpretar a combinação dos resultados obtidos pelas âncoras gerencial (8ª) e puro desafio (7ª), de um lado, com as menções ligeiramente mais significativas das âncoras criatividade empreendedora (5ª) e autonomia-independência (4ª) como um outro indicativo de que há efetivamente uma rejeição pronunciada, simultaneamente, ao exercício e à submissão ao controle pela organização e pelo ambiente, em benefício da individualidade.

A função gerencial (8ª), a do exercício do controle sem os benefícios proporcionados em tese pela âncora criatividade empreendedora, de um lado, a exposição máxima à incerteza do puro desafio (7º) e à perda da ilusão da segurança (6ª) absoluta nos mostra uma opção pelo conforto existencial e psíquico e por uma vida mais substantiva. Não por coincidência, provavelmente, as âncoras posicionadas da primeira à quarta posição protegem o indivíduo, em tese, do controle e da submissão ao organizacional.

É possível associar a surpreendente incidência da âncora técnico-funcional com o momento inicial da carreira desses estudantes, que estão inseridos em atividades de natureza técnico-administrativa (79,6%) e com vínculos empregatícios ou estágios (81%). Segundo Schein (1996), existe uma importância considerável da educação e do treinamento para a consolidação das âncoras. Porém, vale ressaltar que o ingresso no mundo profissional se constitui instância de adaptação e refinamento das inclinações profissionais. Se, parte dos alunos de Administração, opinam que a faculdade não tem contribuído adequadamente para sua colocação no mercado de trabalho, é de se esperar que as atividades profissionais em que se acham envolvidos tenham maior peso na configuração das âncoras no momento presente. Em contrapartida, há incidência de 20,1% em atividades de supervisão, gerência intermediária e de alta direção.

Esses dados podem estar revelando que a vivência profissional não está contribuindo para construir uma visão favorável do espaço de gestão entre os estudantes da entidade pública. Estando em fases iniciais dos seus ciclos de carreira, esses alunos podem estar considerando os seus espaços de inserção e socialização profissionais atuais como espaços privilegiados de investimento pessoal e de aprendizagem. Seria este, portanto, mais um elemento indicativo da desconexão entre formação e mercado de trabalho, reforçada pela pouca atratividade e simpatia que a função de gestão desperta entre os jovens? Estaria a faculdade falhando em não formar estudantes com visão criativa, orientados para o empreender e para o gerir, mas reproduzindo orientações técnico-funcionais que caracterizaram o sucesso profissional no passado?

Onde a contribuição da faculdade pública é percebida – Os dados acima comentados sugerem distorções graves entre expectativas de mercado e inclinações profissionais de jovens. A universidade pública não estaria potencializando a sua contribuição de colocar no mercado, profissionais alinhados com o jogo competitivo? Seria esta uma qualificação das opiniões dos 64,3% dos alunos da instituição que afirmam não terem sido preparados adequadamente para o mercado de trabalho pela instituição pública (58,9%) e do outro contingente (5,4%) que não soube precisar? O certo é que apenas 35,6% declaram ter sido adequadamente preparados para o mercado de trabalho ou uma ocupação.

O julgamento desse contingente é ambivalente em relação aos métodos e recursos de aprendizagem que predominam na instituição pública. Para eles, a agregação da instituição se dá mais nitidamente em habilidades relacionais como trabalho em equipe e relacionamento interpessoal (24% acima do nível esperado) e nas dimensões conhecimentos, nas habilidades empreendedoras e nas relacionadas com raciocínio sistêmico e criativo (16% acima do nível esperado).

Em contrapartida, as deficiências da instituição pública são mais sentidas na preparação para concursos públicos (44% abaixo do nível esperado), seguido pela aprendizagem da utilização de instrumentos e ferramentas de trabalho (habilidades instrumentais) e a habilidades relacionadas com solução de problemas, busca e compartilhamento de informações (16% abaixo do nível esperado). O grupo de alunos que declarou não terem sido preparados para o mercado de trabalho indica exatamente o predomínio das teorias sobre as práticas e da falta de contato com situações reais do mundo do trabalho (15 comentários em 43 respondentes – 34,9%).

Surpreende nos resultados obtidos a incidência de algumas habilidades que são incidentalmente abordadas na grade curricular do curso de administração da instituição em causa, onde predominam abordagens convencionais de ensino e aprendizagem - essencialmente transmissão de conhecimentos pela via expositiva. Com isto, o reconhecimento da dimensão conhecimento parece-nos aceitável. Em contrapartida, o emprego de técnicas vivenciais como estudos de caso, jogos, simulações, dinâmicas dos grupos, dentre outros, são raras e limitadas pelas baixas condições de tecnologia e de infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, programas de visita, etc) da instituição. Como explicar então essa associação de habilidades efetuada pelos alunos?

É intenção analisar os resultados da instituição privada e comparar as duas organizações educacionais. Inicialmente, cabe destacar o maior equilíbrio da população da instituição privada. Conforme Tabela II, as duas âncoras com maior pontuação praticamente se nivelam em termos de frequência, enquanto que na instituição pública percebe-se a forte proeminência da âncora estilo de vida sobre as demais, conforme analisado acima.

Na perspectiva agrupada, observa-se a ambivalência representada pela presença significativa, em segunda posição, da âncora criatividade empreendedora com 20% da pontuação total. Ainda assim, o primeiro grupo, o das âncoras mais aderentes ao mercado, obtém apenas 22% do total (contra 14,2% da sua congênere pública). A maior participação acumulada, da ordem de 44,40% (contra 48,5%) surge novamente no terceiro grupo, o que reúne as inclinações profissionais de mais baixa valorização. O segundo grupo, o das âncoras com restrições mais discretas, absorve a menor parcela dos pontos, com apenas 20,8% (contra 37,3%). Ou seja, a instituição privada tem aparentemente, melhor posicionamento, permitindo indicar que a pontuação obtida pelo grupo intermediário, finalmente, parece assinalar coerência entre os dados obtidos e o pressuposto principal desta pesquisa.

Tabela II – Inclinações Profissionais - Instituição Privada
Segmentação por nível de aderência
Fonte: Elaborado pelos autores

ÂNCORA	PONTUAÇÃO	%	RANK
Criatividade empreendedora	82	20,00	2º
Gerencial	8	2,00	8º
Acumulado Primeiro Grupo		22,00	
Puro desafio	52	12,70	4º
Técnico-funcional	45	10,80	5º
Autonomia e indepência	41	10,80	6º
Acumulado Segundo Grupo		20,80	
Estilo de vida	89	21,70	1º
Segurança	59	14,40	3º
Vontade de servir	34	8,30	7º
Acumulado Terceiro Grupo		44,40	
TOTAL DOS PONTOS	410	100%	

A análise mais minuciosa, sobretudo o lugar ocupado pelas duas âncoras que melhor representam a essência do curso de administração, nos leva às mesmas indagações acerca do “para quê” e como se capacita na organização privada. É no mínimo curiosa a combinação representada pela incidência mais representativa das âncoras estilo de vida e segurança de um lado e as âncoras criatividade empreendedora e puro desafio, de outro.

Numa análise combinada das âncoras de maior relacionamento com modelos do passado (técnico-funcional e segurança), só aparecem diferenças entre os dois tipos de instituição ao observarmos a ênfase no técnico-funcional que melhor qualifica a instituição pública (15,95%, contra 10,8%) e a âncora segurança que melhor caracteriza a organização privada (14,4%, contra 9,91%). Se a ilusão da segurança ainda é forte na instituição privada, mostra-se igualmente intensa a motivação pela coerência existencial e ecológica que as âncoras estilo de vida (a maior incidência) e vontade de servir (a penúltima incidência) sinalizam. No conjunto, essas duas âncoras representam 30% das indicações da organização privada, contra 38,6% da sua congênere pública.

Em suma, a análise conjunta dos resultados das inclinações dos alunos da organização privada indica uma maior extrema polarização de posições, situando de um lado os que se motivam pelo ser criativo, empreender e pelo desafio constante, pelo conforto de se projetar em quadros técnicos e em relações de trabalho pautadas pela segurança e, finalmente, por uma vida orientada por questões mais substantivas e existenciais. É exatamente na organização privada que os empreendedores, jovens criativos, mais se concentram, correspondendo a 33,6% da amostra, contra 17% da instituição pública. Em contrapartida, apenas 35% da amostra possuem vínculos empregatícios, contra 50% dos alunos da instituição privada. Da mesma maneira, 33,7% dos alunos da organização privada ocupam cargos de gestão, contra

apenas 20,1% da instituição pública. Os cargos administrativos e técnico-profissionais também não têm prevalência na organização privada, onde 59,4% dos alunos se inserem, contra 79,6% dos alunos da entidade pública. Esses números certamente ajudam a explicar a força da âncora criatividade empreendedora e desafio constante e a menor incidência relativa da âncora técnico-funcional na instituição privada.

A correlação direta do modelo de sucesso profissional com o ser criativo e empreender são, portanto, evidente na organização privada. A questão que se coloca é se os demais agrupamentos de âncora também podem ser explicados pelo momento inicial do ciclo de carreira. Estando os alunos da instituição privada majoritariamente ocupando cargos administrativos, não estariam desenvolvendo inclinações e motivações relacionadas com as âncoras associadas com conforto, previsibilidade e de coerência de vida?

Onde a contribuição da faculdade privada é percebida – Os dados acima comentados sugerem paradoxos e distorções importantes entre expectativas de mercado e inclinações profissionais de jovens. A faculdade privada estaria contribuindo apenas parcialmente em colocar no mercado profissionais alinhados com o jogo competitivo? Seria esta uma qualificação das opiniões dos 48,7% dos alunos da instituição que afirmam não haverem sido adequadamente preparados para o mercado de trabalho pela instituição privada (46,3%) e do outro contingente (2,4%) que não soube precisar? Em contrapartida, 51,2% declaram ter sido adequadamente preparados para o mercado de trabalho ou uma ocupação.

O julgamento desse contingente é ambivalente em relação aos métodos e recursos de aprendizagem que são reconhecidos na instituição privada. Para os alunos, a agregação da instituição se dá mais nitidamente no desenvolvimento das habilidades relacionais como trabalho em equipe e relacionamento interpessoal (40% acima do nível esperado), nas competências criativas e empreendedoras (37,5% acima do nível esperado), e nas habilidades relacionadas com raciocínio sistêmico, planejamento e organização (10% acima do nível esperado).

Em contrapartida, as deficiências da instituição privada é mais sentida na preparação para processos seletivos (40% abaixo do nível esperado), na dimensão conhecimentos (22,5% abaixo do esperado), seguido das habilidades relacionadas com solução de problemas, busca e compartilhamento de informações (12,5% abaixo do nível esperado); e, finalmente, pela aprendizagem das habilidades instrumentais (5% abaixo do nível esperado).

A análise da grade curricular da instituição privada também indica a predominância de abordagens convencionais de ensino e aprendizagem, privilegiando a transmissão de conhecimentos pela via expositiva e apoiada em manuais. Mesmo assim, a dimensão conhecimentos é subavaliada pelos alunos, bem assim as habilidades instrumentais. A não preparação para concursos e seleções reforça essa avaliação. Entretanto, como a utilização de técnicas vivenciais como estudos de caso, jogos, simulações, dinâmicas dos grupos não são práticas corriqueiras, surpreende o reconhecimento da agregação de valor em algumas habilidades valorizadas pelo mercado de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na amostra representada pela população composta pelos bacharelados das duas principais e maiores faculdades de Administração do Estado do Ceará, a pesquisa apresenta resultado ambivalente.

A faculdade pública, classe A nos quatro últimos exames nacionais de curso, forma profissionais alinhados com o equilíbrio de vida e o sentido social da existência. Naquilo que melhor se aproxima dos perfis ideais de trabalho, sinaliza apenas com a tecnicidade que, em

gestão de carreiras perde espaço para as características criativas, empreendedoras e de liderança. O profissional da universidade pública é, portanto, focado em si e para si, apesar de corresponder a um perfil de aluno de maior potencial, já que a instituição pública abriga os alunos melhor colocados nos exames vestibulares. A faculdade pública pode estar formando burocratas e pessoas despreparadas para a competição.

Na instituição privada, o perfil não é muito diferente na perspectiva de que as motivações ligadas ao equilíbrio pessoal e familiar e à segurança e estabilidade se sobrepõem às inclinações valorizadas pelo mercado. Na instituição privada, entretanto, há um maior percentual de pessoas que são empreendedores, com a habilidade criativa melhor desenvolvida e vivenciam a dinâmica empresarial de maneira intensa. O ambiente na instituição privada é mais profundamente segmentado entre pessoas que não atendem às exigências do mercado e aquelas que o vivenciam pela vida empreendedora e vêm na faculdade uma alternativa válida de progressão por essa via.

Em uma ou outra situação, surpreende o nível de pessoas inseridas no mercado de trabalho em uma e outra instituição, e a adequação das práticas profissionais genéricas ao conhecimento administrativo. Mas o reconhecimento se dando em elementos que sabidamente não são o forte das duas instituições (habilidades e comportamentos, elementos vivenciais), pode-se levar a concluir que o maior valor percebido em seguir por longos cinco anos um curso de administração está na ambiência que a escola proporciona e pelos vínculos que desenvolve. O aspecto relacional se sobrepõe aos aspectos técnicos do curso. Logo, preocupa a naturalidade com que os universitários remetem para a práxis a verdadeira capacitação profissional. Nesse contexto, formação e capacitação se mostram excessivamente segmentados.

O desafio que se coloca para as faculdades de Administração é não perder essa vantagem competitiva representada pelo amplo escopo de ocupações que o campo contempla.

Os resultados da pesquisa demonstram o *gap* vivencial, exigindo das instituições um esforço maior de atualização técnico-metodológica, exercitando assim fórmulas vivenciais que efetivamente garantam a capacitação profissional. A pesquisa mostra o relativo fracasso que é as práticas atuais tipo empresa júnior. As simulações e jogos estão ausentes do dia-a-dia do aluno. Ou seja, necessitam desenvolver um ambiente capaz de gerar oportunidades para que o estudante possa investigar problemas reais e de interesse concreto, estimulando assim suas habilidades criativas.

Em outra perspectiva surpreende a ausência de referenciais locais no ensino de Administração. A Administração como disciplina, continua norte-americana e voltada para os mega-empreendimentos e isto não se constitui vantagem comparativa no ambiente de fluidez e diversidade que a Administração ocupa.

É indispensável lutar contra a idéia errônea de que a criatividade é uma característica inata, não podendo, portanto, ser ensinada ou aprendida. O profissional da Administração precisa se diferenciar pelo que tem a contribuir para a efetividade organizacional, não pelo fato de ser graduado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. M. L. S. de. *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1993.

ALENCAR, E. M. L. S. de. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v.35, n.6, p.67-75. nov.-dez. 1995.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v.36, n.1, p.13-20. jan.-fev.-mar. 1996.

- COOPER, D. R. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DE BONO, E. *Criatividade levada a sério*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. São Paulo: Campus, 2005.
- FERREIRA, A. B. de H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GUIMARÃES, M. M. *Criatividade na concepção do produto*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- KNABEM, A. *Trajetória Profissional e Âncoras de Carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- PAROLIN, S. R. H. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.10, n.1, jan.-mar. 2003.
- PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: XXII ENANPAD, 22º, *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- SCHEIN, E. H. *Career Anchors*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- SCHEIN, E. H. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.
- SOUZA, B. C. C. *Criatividade: uma arquitetura cognitiva*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- TORRANCE, E. P. *Criatividade: medidas, testes e avaliações*. São Paulo: Ibrasa, 1976.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.