

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**ARLINDO FARAY VIEIRA**

**A INFLUÊNCIA DAS ÂNCORAS DE CARREIRA NA SATISFAÇÃO  
DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO  
MARANHÃO**

**VITÓRIA  
2016**

**ARLINDO FARAY VIEIRA**

**A INFLUÊNCIA DAS ÂNCORAS DE CARREIRA NA SATISFAÇÃO  
DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO  
MARANHÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

**VITÓRIA  
2016**

**ARLINDO FARAY VIEIRA**

**A INFLUÊNCIA DAS ÂNCORAS DE CARREIRA NA SATISFAÇÃO  
DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO  
MARANHÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Turma 2014/1, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração de Empresas.

Aprovada em 07 de dezembro de 2016

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)  
**Orientador**

---

Profa. Dra. Marcia Juliana d'Angelo  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)  
**Membro da banca**

---

Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)  
**Membro da banca**

Dedico ao único e bom Deus,  
companheiro eterno nesta  
viagem chamada vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por sua excelência em todos os seus cuidados.

A minha família, desde os meus pais, Celso e Silvia, que por onde veio a minha vida, a minha esposa e filhinha amadas, Helone e Hannah, minhas irmãs, tia Sônia, e demais familiares por todo amor, carinho, força e paciência.

Ao Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, minhas chefias imediatas, Cláudio Almeida e Fábio Alex, e a todos os colegas participantes desta pesquisa e por seus apoios.

A FUCAPE, que muito ampliou meus horizontes, permitindo também conhecer pessoas maravilhosas, amigos de curso, funcionários competentes e professores de alta qualificação.

Dentre os docentes, ressalto especial gratidão ao professor Emerson Mainardes, acima de tudo por ser mais que incentivador um verdadeiro amigo, alguém que será alvo de minhas orações e de todo meu apreço, me ensinou, pelo exemplo, a ser um docente apaixonado pelo ensino.

Por fim, agradeço muitíssimo a meu orientador Sérgio Bastos, pela paciência, competência, conselhos, apoio, sempre tão prestimoso, elementos que sem os quais este trabalho não seria finalizado.

“A vida é para nós o que concebemos dela. Para o rústico cujo campo lhe é tudo, esse campo é um império. Para o César cujo império lhe ainda é pouco, esse império é um campo. O pobre possui um império; o grande possui um campo. Na verdade, não possuímos mais que as nossas próprias sensações; nelas, pois, que não no que elas veem, temos que fundamentar a realidade da nossa vida. ”

Fernando Pessoa

## RESUMO

Muito se discute sobre a atuação estatal, sobretudo acerca da qualidade e da necessidade de seus serviços. Nenhuma melhoria nesses serviços seria possível sem a utilização de ferramentas que proporcionassem, pelo menos, uma visão da gestão de seu pessoal. Todavia, apesar de o Estado, conceitualmente, se identificar com o modelo gerencial, pouco se sabe acerca do autogerenciamento das carreiras de seus servidores. Dessa forma, este estudo objetiva identificar as principais âncoras de carreira do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão e, relacionar as carreiras que possuam significância com a satisfação no trabalho. Com esse fim, realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, com aferimento de dados primários, de corte transversal, fazendo uso de um questionário estruturado, já validado pela literatura em pesquisas anteriores. A amostra não-probabilística por acessibilidade consistiu em servidores que trabalham no Tribunal de Contas. Utilizando-se do questionário de Schein (1986), com oito constructos como variáveis independentes, para entendimento das âncoras de carreira, e o questionário de Price e Mueller (1986), com afirmações em escala *Likert* de 1 a 5, para captar dados sobre a satisfação no trabalho, foi aplicada uma *survey*, respondida por 276 servidores. Foram empregadas técnicas de caracterização da amostra, estatística descritiva e análise das regressões múltiplas. Os resultados demonstraram que os constructos “segurança e estabilidade” e “competência técnica” são significantes positivamente para a variável dependente satisfação no trabalho, enquanto o constructo “competência geral” é negativamente relacionado. Isso permite considerar que os servidores ainda tendem a sentir-se satisfeitos com parâmetros do modelo burocrático, rejeitando o elemento competitividade de suas carreiras.

**Palavras-Chave:** Servidores Públicos. Âncoras de Carreira. Satisfação no Trabalho.

## **ABSTRACT**

There is much discussion about the state action, especially about the quality and the need for their services. No improvement in these factors would be possible without the use of tools that would provide at least a vision of the management of its staff. However, despite the state conceptually identify with the management model, little is known about the self-management their careers. Although, this study aims to identify the main career anchors of the Court of the State of Maranhão Accounts; and relate careers that have significance to job satisfaction. To this end, we carried out a study with a quantitative approach, a descriptive research with primary data collection, cross-sectional study, using a structured questionnaire, already validated by academic literature, only with closed questions. The non-probabilistic sample accessibility consisted of servers working in the Court of Auditors. By using, the questionnaire of Schein (1986), with eight constructs as independent variables, to capture the careers anchors understanding, and the questionnaire of Price and Mueller (1986), with statements in Likert scale of 1 to 5, to capture job satisfaction, a survey were and applied to 276 servers. Sample characterization, descriptive statistics, and multiple regressions techniques were employed. The results demonstrate that the constructs “security and stability” and “technical competence” are significant and positively related to the dependent variable of “job satisfaction”, while the “general jurisdiction” construct is not. That leads to consider that the servers still tend to be satisfied by the bureaucratic model parameters, rejecting competitiveness as an element of their careers.

**Keywords:** Public Servants. Career Anchors. Job Satisfaction.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	10
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>Capítulo 2</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	15
2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA .....	17
<b>Capítulo 3</b> .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	24
<b>Capítulo 4</b> .....	27
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	27
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS .....	27
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DOS SERVIDORES .....	31
4.3 REGRESSÕES PARA ANÁLISE DA VARIÁVEL DEPENDENTE .....	35
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A PESQUISA</b> .....	45



## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

As organizações, por serem formadas por pessoas, se encontram em constante estado de metamorfose (SCHEIN, 1996). Ulrich e Ulrich (2011) usaram o termo “organização abundante” para delinear esse ambiente, onde os sujeitos relacionam suas aspirações e ações correspondentes com o fim de criar valores para si mesmos, para a organização, a família ou mesmo para toda a humanidade.

Nesta circunstância se desenvolve a carreira profissional, com a límpida presença de mudanças econômicas e, muitas outras, nas relações de trabalho, que vão se avolumando. A carreira se constrói sequencialmente ao longo da história individual das pessoas, sobretudo as posições ocupadas, independentemente dos tipos de trabalho, para contingenciar, assim, todos os aspectos mais valorizados por esse indivíduo, sob a influência das organizações com que teve contato ou colaborou (DUTRA, 2010).

Nem mesmo as instituições públicas podem negligenciar a volubilidade das carreiras e é mister que a gestão de recursos humanos estatal deve observar políticas para gerenciamento de seu pessoal (HAYEK, 1987).

Contudo, os modelos utilizados nas empresas privadas não parecem se adequar perfeitamente ao contexto público. Há, portanto, uma nítida contradição entre o modelo burocrático, comum na administração direta, e a contemporaneidade da globalização, dada a inflexibilidade de seu *modus operandi*. Assim, uma nova concepção de administração pública foi cunhada, a partir da premissa do modelo gerencial. A partir daí houve uma predisposição estatal, iniciada na década de 1970,

para que as organizações públicas incluíssem práticas gerenciais mais eficientes e eficazes, calcadas em preceitos de organizações privadas, reconhecendo que as organizações públicas também precisam reinterpretar sua relação com seu corpo social (BRESSER-PEREIRA, 2015; SPINK, 2006).

Tendo ciência da nova perspectiva, a gestão pública também faz uso de ferramentas de gestão de pessoas, algumas adaptadas, outras simplesmente implantadas como as originais, para promover uma maior eficácia de seu servidor, inclusive com aprimoramento de modelos de progressão/promoção na carreira para a maioria dos seus cargos efetivos (REZENDE, 2005).

Não obstante, ao fazer uma análise das carreiras, Chanlat (1995) as classificou em dois modelos distintos: o tradicional e o moderno ou proteano. Quanto ao modelo tradicional, que teve sua hegemonia até 1970, é marcado pela estabilidade do emprego, a progressão se dá apenas de forma linear vertical e pertence aos grupos socialmente dominantes. O segundo modelo, de forma antagônica, pertence a um contexto de instabilidade, progressão horizontal e vertical descontínuas a grupos sociais variados. O contexto é o componente diferenciador, pois enquanto a sociedade que proporcionava o modelo tradicional de carreira era do enriquecimento, divisão sexual no trabalho, e progresso, o modelo moderno está intimamente relacionado à inserção das minorias e mulheres no mercado de trabalho, democratização da educação e permanência do profissional em apenas uma empresa.

Schein (1993), quando realizou um estudo longitudinal qualitativo, após reentrevistar profissionais com vários anos após a conclusão da graduação, encontrou, nos padrões de respostas, similitudes que lhe permitiram apresentar o conceito de âncoras, que seria todo o conjunto de auto percepções de necessidades

e motivos e competências (habilidades e talentos) relacionadas às atividades já desenvolvidas ou que pretendem desenvolver. Ele acresce que, muitas vezes, o indivíduo nem mesmo tem consciência das suas âncoras de carreira, até que as perpassa por testes.

Todos os padrões de respostas encontradas por Schein (1993) foram classificadas em oito categorias: competência técnica e funcional, competência para gerenciamento, segurança e estabilidade, criatividade, autonomia e independência, serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida.

Utilizando-se da aplicação do modelo proposto por Schein, Faro et al. (2007), no contexto do Tribunal de Contas da União, abrangendo os servidores de nível superior daquela instituição, teve como resultados: a inclinação daqueles atores para pouca ambição; baixo vigor; e baixa competitividade, predominando a segurança e a estabilidade. Em suma, os resultados mostraram-se bem diferentes do preconizado pelo modelo gerencial ou na carreira proteana.

Em outro trabalho, Cantarelli et al. (2014), agora aplicando a servidores técnico-administrativos em educação, encontrou as âncoras mais valorizadas como vontade de servir, dedicação a uma causa, estilo de vida e segurança e estabilidade, tendo um diferencial significativo que foi a constatação da obrigação em permanecer, como elemento preponderante.

Amplia essa visão Da Silva (2014), em trabalho qualitativo, quando afirma haver a manifestação do burocrata “alpinista”, que, apesar de estável, seria um servidor que estaria interessado no seu crescimento pessoal, aperfeiçoando-se para melhoria da qualidade do serviço público, buscando, individualmente a ascensão da carreira. Um caráter mais utilitário rege suas carreiras, sendo capazes inclusive de reconstruir suas

carreiras até fora do âmbito público, desde que isso seja mais útil aos seus propósitos individuais.

Então, apesar de sua ingerência estrutural, contextual, é importante que se reconheça que existe uma lacuna nos estudos no âmbito público acerca do assunto, por haver resultados dissonantes. Ademais, há outra evidência que indica uma incompatibilidade entre as reais necessidades do servidor, desejoso de construção de uma carreira, e as recompensas da organização pública, que resultam na estagnação da carreira, resistência à mudança, pouca inovação, busca exagerada por salários e benefícios e sobretudo a segurança (VAM DAM, 2004). Assim, uma vez identificadas as âncoras de carreira, permitir é possível buscar uma compreensão dos valores adotados pelo funcionário e, a partir de aí relacioná-los com a satisfação no trabalho, que é o sentimento deste servidor acerca da instituição, se esta promove o seu o bem-estar e em que perspectiva (PAULA, 2015). Por conseguinte, importa investigar o problema: Qual é a relação entre as âncoras de carreira e a satisfação no trabalho de servidores públicos?

Assim, o objetivo deste estudo é apontar as âncoras de carreira, para o caso específico dos servidores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, e sua influência sobre o grau de satisfação no trabalho.

O estudo proporcionará contribuições para a gestão de carreiras em organizações públicas, com o interesse de verificar quais são as âncoras de carreira mais significantes atualmente, e se estas afetam positiva ou negativamente na satisfação dos funcionários. O alinhamento dessas carreiras, se proteanas ou burocráticas, aos objetivos de natureza institucional das organizações públicas é importante para o seu bom desempenho.

Ainda, a literatura acadêmica pode se beneficiar dessa pesquisa para compreender, na área de gestão de pessoas, quais são as principais âncoras que podem influenciar a satisfação dos servidores públicos. Apesar de estudos anteriores, como os de Faro (2007) e Cantarelli et al. (2014), abordarem as âncoras de carreira no setor público, não foram encontrados estudos que as relacionassem, positiva ou negativamente, no setor público, a satisfação no trabalho com as âncoras de carreira, sendo esta uma contribuição deste estudo.

## Capítulo 2

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Muitos são os estudos sobre satisfação no trabalho e múltiplas são as suas relações com diferentes variáveis. Price e Mueller (1986) mencionam que desde 1940 eles foram ganhando corpo, implicando em estudos qualitativos e quantitativos mais proeminentes.

A satisfação e a insatisfação no trabalho têm natureza emocional, identificadas, respectivamente, como alegria e sofrimento (LOCKE, 1984). Elas se dão quando, efetivamente, o sujeito, avaliando o valor do objeto, por meio do conhecimento, denota a emoção correspondente. Dá-se, portanto, ao indivíduo, uma experiência prazerosa (SIQUEIRA, 2008).

O comportamento no trabalho, sobretudo na conotação da motivação, ocorre com base em dois fatores: o higiênico, quando relativo ao aspecto exterior do indivíduo, proporcionado por políticas organizacionais; e o intrínseco ou subjetivo, esse tocando diretamente a satisfação no trabalho, a realização, o reconhecimento e a possibilidade de crescimento (HERZBERG, 1968).

Por conseguinte, de forma condensada, duas teorias abordam a satisfação no trabalho: a de cunho unidimensional e a multifatorial (TAMAYO, 2000). A primeira se baseia apenas na concepção emocional relacionada ao labor. A segunda reconhece ainda a relação de diversos elementos que fomentam a satisfação, ou seja, implica no desvelo entre o afeto do empregado, o ambiente e a sua atitude (BRIEF; WEISS,

2002; MARTINS; SANTOS, 2006; SPECTOR, 2006; PAULA, 2015), podendo impactar diretamente na fixação do colaborador (PRICE; MUELLER, 1986). Tamayo (2000) cita as condições de trabalho, os benefícios, a promoção, a relação com os colegas, o salário, a estabilidade no trabalho, o desenvolvimento pessoal, a natureza do trabalho e outros.

Como consequência da satisfação, os funcionários têm uma tendência maior a trabalhar com mais afinco, serem mais cooperativos com os colegas, além de imprimirem uma imagem mais positiva da organização onde trabalham (ROBINS et al., 2013).

Em termos de variáveis situacionais que permitem ou não à satisfação no trabalho, Price e Mueller (1986) levaram em conta, essencialmente, como o funcionário se sente em relação à organização que trabalha, quais sejam: autonomia; rotinização; e coesão do grupo. A partir do responsivo emocional, se negativo ou positivo, se feliz ou desconfortável, confirmaram que havia uma relação determinante entre resultados, que indicaram que os funcionários são capazes de perceber a satisfação com seu trabalho à medida em que são tocados de modo afetivo, positivamente (por felicidade) ou negativamente (por desconforto).

Por conseguinte, para aferir a satisfação no trabalho, este estudo utilizou a escala desenvolvida e validada por Price e Mueller (1986), que consideram emoções negativas (o tédio e vontade de sair) em contraposição às emoções positivas (o entusiasmo, a alegria e como as demais pessoas viam o trabalho, comparando-se a terceiros) como elementos que balizam a satisfação no trabalho.

## 2.2 ÂNCORAS DE CARREIRAS

Bendassolli (2009) intercalou a institucionalização do trabalho, o que considerava propriamente uma recomposição desse labor, a partir da premissa dos fluxos organizativos, ao invés da empregabilidade. Dessa forma, considerando a flexibilização, os novos formatos de trabalho e a maior interatividade que dinamizaram as relações sociais e trabalhistas, o seu conceito de carreira foi ampliado. O que era um conceito eminentemente individual evoluiu para contextos sociais e organizacionais.

A partir da percepção do sujeito, Bendassolli (2009) identificou oito modelos de carreira, que considerou como modelos emergentes: a) carreira sem fronteiras - baseada nas competências; b) carreira protiana - focada na adaptabilidade; c) carreira artesanal (*craft career*) - autonomia, criatividade e sensemaking; d) carreira portfólio - diversificação de expertise; e) carreira multidirecional - sem linearidade das experiências profissionais; f) carreira transicional - mediação entre processos ou instituições; g) carreira narrativa - continuidade e construção do projeto de carreira; e h) carreira construcionista - compartilhamento de valores e objetivos comuns nas estruturas sociais.

Portanto, a compreensão de carreira envolve, mesmo na pós- modernidade, momento de grandes incertezas, a límpida percepção entre os processos objetivos e subjetivos, entre as estruturas, suas tensões e ambivalências, e o ideário individual (EVETTS, 1992). Assim, seria o “sucesso psicológico” individual personificado pela

realização pessoal e orgulho o fim principal de toda carreira, em contraposição à mera ascensão hierárquica (HALL, 1996).

Não obstante, Schein (1978) estabeleceu o conceito de âncoras na carreira quando verificou, por meio de estudo qualitativo longitudinal, quais são as auto percepções de necessidades, motivos e competências (habilidades e talentos), tanto das atividades que os empregados já desempenharam em suas carreiras, quanto as que estavam desempenhando e as que desejavam desempenhar.

A grande vantagem desse método é permitir a visualização, organizada, das experiências, pela identificação das áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, sobretudo estabelecendo alguns critérios para tipos de trabalho e padrões de ambição e sucesso que o profissional impõe a si. Destarte, as âncoras de carreira servem para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira profissional (KILIMNIK, 2006).

Schein (1996) dividiu em três dimensões a sua abordagem, considerando o que deveria influenciar diretamente as decisões sobre a carreira, ou seja, os momentos de maiores pressões que têm maior influência direta na escolha e manutenção da carreira: idade (ciclo bio-social), ciclo familiar e ciclo profissional. A partir de tal estudo, desenvolveu oito grandes indicadores, ou âncoras, que sinalizavam essa auto percepção: competência técnica e funcional; competência para gerenciamento; segurança e estabilidade; criatividade; autonomia e independência; serviço/dedicação a uma causa; desafio puro; e estilo de vida.

O mesmo autor compreendeu que competência técnica e funcional (CT) existe quando o sujeito se destaca em uma atividade, quando tem uma notória *expertise* em

determinada ação na organização. Dessa maneira, o empregado que ancora sua carreira na competência técnica e funcional se baseia na ideia de que os seus conhecimentos especializados sejam sempre requeridos, sentindo-se apenas bem-sucedido em sua carreira quando desenvolve suas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência máximo. Assim, a sua ambição gerencial apenas é atraente quando pode ser um gerente técnico na área de especialização. Dificilmente aceitaria uma tarefa de rodízio que o afastasse da sua área de experiência. Por fim, sua realização no trabalho depende plenamente do emprego de suas habilidades e talentos especiais (RODRIGUES; GUEST; BUDJANOVCANIN,2013; KNIVENTON,2004; GLORIA JUNIOR et al., 2014).

Já a competência gerencial (CG) diz respeito ao gerenciamento do trabalho dos outros empregados, de modo coerente e coordenado. As decisões do profissional terão impacto nas atividades dos demais. Por conseguinte, sente-se mais realizado em seu trabalho quando for capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros. Sonha em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas, portando desenvolve habilidades que são mais atreladas à liderança e ao relacionamento interpessoal, com bom grau de competitividade. Por conseguinte, sente-se bem-sucedido em sua carreira apenas quando se tornar um gerente geral em alguma organização. Tornar-se um gerente geral é mais atraente do que ser um gerente técnico em sua área de especialização. Sua ambição lhe dá como real opção abandonar sua organização a aceitar uma carreira que o afastasse da trajetória de gerência geral (ERDOĞMUS, 2003; SCHEIN, 1996; KNIVENTON,2004; GLORIA JUNIOR et al., 2014).

A segurança e estabilidade (SE) é uma variável que se coaduna com a estabilidade financeira e no emprego, quando há continuidade na carreira e o empregado veta para si quaisquer riscos. Segurança e estabilidade são mais importantes para ele do que liberdade e autonomia. Preferiria deixar seu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco sua segurança na organização. Procura trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade. Sonha em ter uma carreira que dê senso de segurança e estabilidade (ERDOĞMUS, 2003, SCHEIN,1996).

No que tange à autonomia ou independência (AI), o olhar se foca na capacidade de trabalho sem regras ou restrições, uma atuação com o máximo de liberdade ou de autogestão. Tal profissional sonha em ter uma carreira que lhe dê a liberdade de fazer o trabalho a seu modo no tempo por si programado. Sente-me mais realizado em seu trabalho quanto tem total liberdade de definir suas próprias tarefas, horários e procedimentos. Seu sentimento de sucesso em sua carreira acontece apenas quando alcança total autonomia e liberdade. Portanto, poder fazer um trabalho à sua própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança. Preferiria deixar sua organização do que aceitar um emprego que reduza sua autonomia e liberdade (QUESENBERRY, 2006; DE VILLIERS,2009).

A criatividade empreendedora (CE) é uma variável que evidencia o desejo de iniciar um novo negócio, sobretudo baseado em suas próprias ideias. Corresponde ao profissional que está sempre procurando ideias que permitam iniciar seu próprio negócio. Isso é mais importante do que atingir uma alta posição gerencial como empregado. Sente-se realizado em sua carreira quando tem a oportunidade de

construir alguma coisa que seja resultado unicamente de suas ideias e esforços. O sentimento de sucesso em seu trabalho somente ocorre quando pode criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de sua autoria (QUESENBERRY, 2006; DE VILLIERS, 2009; SCHEIN, 1996).

No serviço ou dedicação (SD) a uma causa, é avaliado o desejo de que a carreira contribua para o coletivo, permitindo uma sociedade mais justa e igualitária. Essa âncora implica sentir-se bem na carreira apenas quando há a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade. É mais realizado em sua carreira quem pode utilizar seus talentos a serviço dos outros. Utilizar suas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível. Esse profissional sonha em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade. Preferiria deixar sua organização a aceitar uma tarefa que prejudicasse a capacidade de servir aos outros (KNIVENTON, 2004; WONG, 2007).

O desafio puro (DP) mensura o quanto o profissional gostaria de ser estimulado a resolver problemas desafiantes, quando as suas habilidades competitivas são mais usuais. Sonha com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras. Sente-se realizado em sua carreira apenas quando enfrenta e supera desafios extremamente difíceis, quando soluciona problemas insolúveis ou vence o que aparentemente era impossível de ser vencido. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível (DELONG, 1981; SCHEIN, 1996).

A âncora estilo de vida (EV), por fim, consiste na perfeita integração entre a vida doméstica e as atividades nas organizações, entre a vida pessoal e a vida profissional. É preferível deixar o emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa a capacidade de se dedicar aos assuntos pessoais e familiares. Esse profissional sonha com uma carreira que permita integrar suas necessidades pessoais, familiares e de trabalho. Sente-se bem-sucedido na vida apenas quando é capaz de equilibrar suas necessidades pessoais, familiares e de carreira. Equilibrar as exigências da sua vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial. Sempre procura oportunidades de trabalho que minimizem interferências com assuntos pessoais e familiares (QUESENBERRY, 2006; DE VILLIERS, 2009; WONG, 2007).

Há estudos voltados para a relação entre tipologias vocacionais e as âncoras de carreira (NORDVIK, 1996), assim como sobre as âncoras de carreira e os modelos de gestão pública (FARO, 2007). Este último sugeriu uma incoerência, ao menos na teoria, entre as características do modelo gerencial com as âncoras de carreiras mais evidentes, ressaltando que o modelo de recompensa, por exemplo do Tribunal de Contas da União, cria resistência à implantação do modelo gerencial na administração pública.

Há estudos que relacionam as carreiras com o gênero (HOFFMAN, 2004; HIRATA, 2002; SANTOS; ABRAHIM, 2008; FERRAZ; GALLI; TREVISAN, 2010), encontrando mais evidências de que as mulheres se ancoram no estilo de vida (SCHEIN, 1996). Outras pesquisas centraram na relação entre as âncoras de carreira e as gerações X e Y, mostrando similitudes e distanciamentos entre suas escolhas de

carreira (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011), sobretudo influenciando na flexibilidade da escolha da carreira para desenvolver projetos pessoais (TWENGE, 2010).

Pesquisas sobre a relação entre satisfação no trabalho e as âncoras de carreira não são numerosas. Todavia, há estudos que apresentam a satisfação no trabalho como consequente do sucesso na carreira (DE VILLIERS, 2009; QUESENBERRY, 2006), assim como sobre a relação entre o sucesso na carreira, a satisfação no trabalho, a satisfação na vida, o sucesso hierárquico, o sucesso financeiro e o sucesso interpessoal (GATTIGER; LAEWOOD, 1986), por exemplo. Já Dries et al. (2008) descrevem em quatro quadrantes o sucesso na carreira: no primeiro quadrante estão as realizações interpessoais (desempenho, promoção e contribuição real para o coletivo); no segundo quadrante estão as relações intrapessoais (experiências de aprendizado e criatividade); no terceiro quadrante, sentimentos intrapessoais (segurança e satisfação); e no quarto quadrante, sentimentos interpessoais (reconhecimento, cooperação e ética).

Em resumo, para medir as dimensões das âncoras de carreira, este estudo utilizou a escala desenvolvida e validada por Schein (1996), descrita anteriormente.

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa, determinada a entender a relação entre as âncoras de carreira e satisfação no trabalho, foi descritiva quanto aos fins, quantitativa segundo sua natureza, de corte transversal, com base em dados primários.

A unidade de análise foram os funcionários do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão - TCE/MA. Tal escolha é justificada por ser um órgão público empenhado na gestão de pessoas, tendo um plano de cargos, carreira e salários implantado desde 2004, e por utilizar o modelo de gestão por competências desde 2010. O TCE/MA conta, atualmente, com um total de 596 funcionários, sendo 116 cargos comissionados, 329 efetivos e 137 funcionários cedidos de outros órgãos.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário desenvolvido em três partes, contando com 52 itens, todos perguntas fechadas. Inicialmente, por questão de controle, é perguntado se o respondente trabalha ou não no TCE/MA. Sendo positiva a resposta, o servidor tem acesso ao perfil sociodemográfico, com 5 questões sobre gênero, escolaridade, tempo de serviço, nível de escolaridade exigido do cargo e qual a posição funcional do respondente.

Segue-se um bloco, em forma de grade, fazendo uso da escala de concordância de Likert com 5 pontos, entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, o questionário foi estruturado com 40 afirmações sobre as âncoras de carreiras, proposto por Schein (1996), sendo 5 questões para cada âncora. Por fim,

há 6 questões atreladas à satisfação no trabalho, utilizando o modelo de Price e Mueller (1986). Os constructos utilizados e suas respectivas variáveis (afirmações ou perguntas), são apresentados no Quadro 1.

CONSTRUCTO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
Competência técnica/funcional (CT)	CT1	Sonho ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados
	CT2	Sinto-me bem-sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto
	CT3	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente gera.
	CT4	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência
	CT5	Me sinto plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais
Competência administrativa geral (CA)	CA1	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros
	CA2	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas
	CA3	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral de alguma organização
	CA4	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
	CA5	Prefiro sair da minha organização a aceitar um cargo que me afaste do caminho do caminho da gerência geral
Autonomia e independência (AI)	AI1	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado
	AI2	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos

	AI3	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade
	AI4	Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante que segurança
	AI5	Preferiria deixar a minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade
Segurança e estabilidade (SE)	SE1	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia
	SE2	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na instituição
	SE3	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade
	SE4	Me sinto realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança e estabilidade no trabalho
	SE5	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade
Criatividade empreendedora (CE)	CE1	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia
	CE2	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na instituição
	CE3	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade
	CE4	Me sinto realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança e estabilidade no trabalho
	CE5	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade
Dedicação a uma causa (DC)	DC1	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade
	DC2	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros
	DC3	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível
	DC4	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade

	DC5	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros
Desafio Puro (DP)	DP1	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras
	DP2	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis
	DP3	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
	DP4	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas
	DP5	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
Estilo de Vida (EV)	EV1	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares
	EV2	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
	EV3	Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
	EV4	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial
	EV5	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares
Satisfação no Trabalho (ST)	ST1	Eu encontro alegria real no meu trabalho?
	ST2	Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas
	ST3	Raramente eu fico entediado com o meu trabalho?
	ST4	Eu não levaria em consideração uma troca de emprego?
	ST5	Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho?
	ST6	Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho?

Quadro 1: Descrição das variáveis relacionadas a âncoras de carreira e satisfação no trabalho

Fonte: Schein (1986) e Price e Mueller (1986).

O questionário autoaplicável foi disponibilizado no site SurveyMonkey, a partir de 11/04/2016, sendo o seu *link* distribuído por e-mail a todos os funcionários do TCE/MA. Antes de iniciar a pesquisa, fez-se necessário um teste-piloto com os servidores da população em foco, para precisar a consistência e a validade das questões. Para tanto foram escolhidos 10 servidores, e não houve nenhuma necessidade de adaptação. Superada essa fase, o questionário foi disponibilizado para ser preenchido pelos demais servidores e a coleta foi encerrada dia 17/05/2016, com o total de 276 observações, o que corresponde a 46,3% da população.

Após a coleta, oportunamente para analisar a amostra, fizeram-se medidas de proporção para caracterizar os respondentes. Em seguida, procedeu-se à estatística descritiva, com o cálculo da média e desvio padrão, seguida por uma regressão linear múltipla.

A estatística descritiva foi utilizada para avaliar as percepções médias e eventuais divergências de opinião (desvio padrão) dos respondentes a respeito de cada variável testada nesta investigação. A regressão linear múltipla, por sua vez, avaliou as associações dos oito construtos das âncoras de carreira em relação à satisfação no trabalho, no intuito de verificar quais construtos (variáveis independentes) estão associados à satisfação no trabalho (variável dependente). As notas dos construtos foram obtidas a partir da média, por respondente, das variáveis que compõem cada construto.

## Capítulo 4

### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Oportunamente, são analisados os resultados referentes ao perfil da amostra, a avaliação do modelo de mensuração dos construtos e a discussão dos resultados.

#### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Trata-se da caracterização dos respondentes em termos de gênero, escolaridade, nível de escolaridade do cargo que possui, tempo de serviço na instituição e tipo de cargo que ocupam.

**TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

<b>Característica</b>	<b>Perfil dos respondentes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Gênero	Masculino	165	59,8
	Feminino	111	40,2
Relação funcional com o TCE/MA	Efetivo	141	51,1
	Efetivo / cargo comissionado	50	18,1
	Comissionado	35	12,7
	A disposição	39	14,1
	A disposição com cargo comissionado	11	4
Nível de escolaridade do cargo	Nível fundamental	8	2,9
	Nível médio	91	33
	Nível superior	177	64,1

(continua)

(continuação)

<b>Característica</b>	<b>Perfil dos respondentes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Tempo no órgão	Menos de um ano	2	7
	1 a 5 anos	20	7,2
	5 a 10 anos	50	18,1
	10 a 15 anos	61	22,1
	Acima de 15 anos	143	51,8
Escolaridade	Ensino fundamental	1	4
	Ensino médio	52	18,8
	Ensino superior	90	32,6
	Especialização	121	43,8
	Mestrado	12	4,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Acerca da Tabela 1, observou-se que a maioria dos respondentes, é do sexo masculino, com 59,8 %. Ademais, foi observado que mais de 64,1 % da amostra possui o cargo de nível superior, o que é, no entanto, inferior ao total dos funcionários que possuem escolaridade de nível superior ou mais, perfazendo 77,6% da amostra.

Quanto ao tempo de serviço no TCE/MA, a maioria, 51,8% da amostra, respondeu possuir mais de 15 anos de atividade naquela instituição, seguida de 22,1 % que indicaram entre 10 e 15 anos. Somente 7% afirmou ter menos de um ano de atividades naquele órgão público.

Sobre o tipo de cargo que ocupam, os respondentes são na maioria de cargo efetivo, 51,1% da amostra, os que ocupam apenas cargos comissionados foram de 12,7%, os efetivos com cargos comissionados respondentes era de 18,1 %, servidores

que não pertencem ao quadro do TCE/MA, ora à disposição, foram de 14,1% e servidores à disposição com cargo comissionado foi de 4%.

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DOS SERVIDORES

Em segundo momento, observou-se a média das respostas sobre cada uma das variáveis testadas, para tanto, faz-se uso do desvio padrão foi utilizado para verificar as divergências de opinião.

Frisa-se que foram dispostas 46 afirmações referentes às expectativas apresentadas no Quadro 1 deste estudo dispostas aos servidores que laboram no TCE/MA, para que, por auto resposta, numa escala de 1 a 5, indicassem qual era o seu grau de concordância. Responderam à pesquisa o total de 276 servidores, o que representa 46,30% dos servidores no TCE/MA. Os dados resultantes podem ser observados na Tabela 2.

**TABELA 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA**

<b>Constructo</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Competência técnica/funcional (CT)	Sonho ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados	4,1377	0,99958
	Sinto-me bem-sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto	3,4058	1,32466
	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.	3,3551	1,29783
	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência	2,5543	1,34054
	Me sinto plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais	4,3007	,90260
	<b>Competência técnica/funcional</b>		<b>3,5507</b>
<b>Constructo</b>	Variável	Média	Desvio Padrão

Competência administrativa geral (CA)	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros	4,0435	1,13374
	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas	2,7935	1,46874
	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral de alguma organização	2,1703	1,24608
	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.	2,4094	1,20414
	Prefiro sair da minha organização a aceitar um cargo que me afaste do caminho do caminho da gerência geral	2,2572	1,23102
	Competência administrativa geral	2,7348	0,82176
Autonomia e independência (AI)	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado	3,9312	1,17503
	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos	3,7717	1,22492
	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade	2,9457	1,32690
	Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante que segurança	2,6123	1,43403
	Preferia deixar a minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade	2,8406	1,34433
	Autonomia e independência	3,2203	0,86728
Segurança e estabilidade (SE)	Segurança e estabilidade são mais importantes pra mim do que liberdade e autonomia	3,6703	1,18013
	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na instituição	3,6014	1,36203
	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade	4,0761	1,00797
	Me sinto realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança e estabilidade no trabalho	4,0688	1,02637
	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade	4,2065	,95580
	Segurança e estabilidade	3,9246	0,70498
Criatividade empreendedora (CE)	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia	3,0725	1,42516
	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na instituição	2,5072	1,39738
	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade	3,0652	1,39196
	Me sinto realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança e estabilidade no trabalho	2,6703	1,47832

		3,0036	1,45851
		2,8638	0,95086
<b>Constructo</b>	Variável	Média	Desvio Padrão
Dedicação a uma causa (DC)	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade	4,0072	1,12166
	Criatividade empreendedora	4,1703	,95536
	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade	3,9710	1,17515
	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros	4,3986	,87834
	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível	3,2500	1,33451
	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade	3,9594	0,69749
	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros		
Desafio Puro (DP)	Dedicação a uma causa	4,0362	,97540
	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras	3,3370	1,29568
	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis	4,0145	1,09202
	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.	3,9565	1,04007
	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas	2,9348	1,26897
	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	3,6558	0,76672
	Desafio Puro		
Estilo de Vida (EV)	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares	3,2391	1,38067
	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	4,3007	,99825
	Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	3,7790	1,17476
	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial	4,0580	1,08389
	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares	3,5833	1,19861
	Estilo de Vida	3,7920	0,68486

Constructo	Variável	Média	Desvio Padrão
Satisfação no Trabalho (ST)	Eu encontro alegria real no meu trabalho?	4,0471	1,07261
	Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas	3,4058	1,10297
	Raramente eu fico entediado com o meu trabalho?	2,0797	1,24790
	Eu não levaria em consideração uma troca de emprego?	2,9928	1,41676
	Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho?	3,9130	1,04779
	Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho?	4,1014	1,02896
	Satisfação no Trabalho	3,4233	0,59971

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos dados da Tabela 2, depreende-se que nos constructos Competência Técnica/Funcional (CT), Segurança e Estabilidade (SE), Dedicção a uma Causa (DC), Desafio Puro (DP) e Estilo de Vida (EV) os respondentes tendem a concordar que há uma relação com a satisfação no trabalho. Nos demais, Competência Administrativa Geral (CA), Autonomia e Independência (AI) e Criatividade Empreendedora (CE), há uma tendência à indiferença, permitindo entender que há uma certa repulsa da ideia de que a carreira que pretendem é oposta a qualquer tónus de liberdade, que seria muito mais proativa, o que, parcialmente, contemplada o estudo de Faro (2007).

Percebe-se que a maior média ( $M = 3,9594$ ), ou seja, a maior tendência à concordância, tem um o menor grau de dispersão ( $DP = 0,69749$ ) e é referente a variável DC. Isso aponta uma homogeneidade na opinião da amostra, o que permite inferir que a escolha da carreira no Tribunal de Contas reconhece que sua atividade perpassa em tornar o mundo um local melhor, se analisar que o controle externo, atividade principal daquele órgão é justamente para que os recursos públicos sejam usados de modo mais racional. O que se nota é que eles esperam suas carreiras tenham esse condão, semelhante ao resultado do trabalho de Cantarelli et al. (2014).

Analisando as dez questões de maiores pontuações, predomina Dedicção a uma Causa, com três questões, seguida de Competência Técnica/Funcional e Desafio Puro, estes com duas questões de altas médias, ou seja, com médias superiores a 4 (concordância). Todas são situações, que valorizam a carreira em virtude de sua especialidade e importância para a sociedade, mostram que os servidores têm a tendência a valorizar suas carreiras pelo utilitarismo destas, o que pode ser explicado em face da ação de controle de gastos públicos que desenvolvem.

Em outra perspectiva, uma vez analisadas as dez questões com menores pontuações, percebe-se a predominância das âncoras da Competência Administrativa Gerencial e da Criatividade Empreendedora, compreendendo que seis questões desses construtos tendem a não concordar com as afirmações colocadas, portanto o servidor pouco possui predisposição por sair da organização em prol de novos empreendimentos, o servidor afasta qualquer ímpeto empreendedor ou empresário, reforçando o modelo burocrático. Ainda, depreende-se que o servidor desvaloriza a competitividade, elemento comum em ambas variáveis.

Analisando uma das menores médias, a variável Ccompetência Administrativa Geral ( $M = 2,7348$ ), portanto abaixo da linha da neutralidade, tendendo à não concordância, a mesma possuiu um dos menores valores de dispersão ( $DP = 0,82176$ ), apontando para uma heterogeneidade desses dados. Isso pode ter ocorrido porque haviam pessoas na amostra que preenchiam cargos de chefia geral e assim se posicionado com valores mais baixos. De modo geral, salienta-se que apesar da variância estar um pouco alta, a primeira questão foi a de maior média, enquanto as demais possuíram médias e desvios-padrão parecidos, o que isoladamente teria um

coeficiente de variação bem mais próximo da homogeneidade de dados. Todavia, se permite analisar que, dessa maneira, o servidor se importa com o trabalho em equipe, mas não tem interesse em desenvolver uma carreira em que precise gerenciá-lo.

#### 4.3 REGRESSÃO PARA ANÁLISE DA VARIÁVEL DEPENDENTE

Para verificar a relação dos 08 constructos com a variável dependente satisfação, foram realizadas duas regressões lineares múltiplas, apresentadas nas Tabelas 3 e 4.

O coeficiente múltiplo de regressão ( $R^2$ ) ajustado mostra que as variáveis significativas explicam 19,4% da Satisfação no Trabalho, o que adverte que há outras dimensões não apontadas na pesquisa. Assim, ainda há outros atributos que podem ser considerados para aprofundar o conhecimento sobre a satisfação com a carreira no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. A heterocedasticidade e o teste de normalidade apresentaram resultados aceitáveis.

**TABELA 3- REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA**

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	Durbin-Watson
3	,450 <sup>c</sup>	,203	,194	,53843	,019	6,449	1	272	,012	1,927

a. Preditores: Constante, SE, CA, CT

b. Variável Dependente: ST

Método de estimação: *Stepwise*

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de Aleatoriedade: Aceita a hipótese de aleatoriedade

- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Aceita hipótese de aderência à distribuição normal

- Teste de Homocedasticidade: Aceita a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 4 - COEFICIENTES SIGNIFICANTES COM VARIÁVEL DEPENDENTE**

Modelo	Coef. não padronizados		Coef, padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
3 (Constante)	2,068	,217		9,530	,000	1,641	2,496					
SE	,322	,050	,378	6,464	,000	,224	,419	,404	,365	,350	,957	1,116
Variável Dependente: Satisfação no trabalho (ST)												
CA	-,161	,045	-,221	-3,546	,000	-,250	-,072	-,073	-,210	-,192	,757	1,320
CT	,150	,059	,168	2,540	,012	,034	,267	,202	,152	,137	,669	1,494

Legenda:

CT - Segurança e estabilidade;

CA - Competência administrativa geral

CT - Competência técnica/funcional

Ao analisar os modelos de regressão com todas as variáveis independentes, os constructos do Quadro 1 pelo método *Stepwise*, foi obtido um modelo com três construtos relevantes, a saber: SE - Segurança e Estabilidade, CA - Competência Administrativa Geral; e CT - Competência Técnica/Funcional (vide Tabela 4).

Ademais, pelo disposto na Tabela 4, os construtos SE e CT se encontram positivamente associados à variável dependente (satisfação no trabalho). Por outro lado, a CA está negativamente associada àquela variável dependente.

A partir desses dados, verifica-se que, para o servidor daquela instituição, a segurança e a estabilidade são elementos que lhe proporcionam satisfação no trabalho, soma-se a isso o desenvolvimento de competência técnica. Sendo assim, o servidor associa sua satisfação no trabalho a elementos diretamente atrelados ao modelo burocrático, estabilidade e especialização. Ou seja, o servidor precisa perceber que a atividade que desenvolve lhe garante segurança e especialidade, repulsando efetivamente qualquer elemento de instabilidade, como a competitividade atinente ao constructo negativo, reforçando a satisfação no local de trabalho apenas para o aparelhamento estático do Estado.

Meiliani (2014) já afirmava que estabilidade é um atrativo para quem quer seguir a carreira pública, o que corresponde a também outras pesquisas (DE OLIVEIRA FARIA, 2015; FARO, 2007; PACHECO, 2011). A presença da competitividade é um elemento diferenciador entre a gestão pública e a gestão privada (PERRONE PINHEIRO et al., 2016). FARO (2007) e DA SILVA (2014) já apontavam a baixa ambição para cargos que demandam competências gerenciais gerais.

Pacheco (2011) ratifica os resultados ao afirmar que, por ausência de autonomia e flexibilidade da administração pública, há uma certa indiferença aos incentivos econômicos e à competição, comuns no ambiente empresarial, explicando, assim, os resultados da pesquisa sobre o efeito negativo da âncora competência geral sobre a satisfação.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi o de identificar as âncoras de carreira, usando os oito constructos propostos por Shein (1996) e relacioná-las com a satisfação no trabalho, utilizando, especificamente, uma amostra de servidores públicos do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. Os resultados sugeriram que há relação positiva entre satisfação e as variáveis segurança e estabilidade e competência técnica/funcional, e uma relação negativa (insatisfação) com a competência administrativa geral. Isso permite considerar que os servidores ainda tendem a sentir-se satisfeitos com parâmetros do modelo burocrático, rejeitando o elemento competitividade em suas carreiras.

Tais resultados podem ajudar a administração pública a reavaliar suas políticas de gestão de pessoas para preenchimento de cargos, especialmente os comissionados, e incentivo meritório para acesso a esses cargos, incorporando a novos elementos que desenvolvam habilidades e competências na gestão de pessoas.

Destaque-se que 70% dos respondentes afirmaram possuir mais de 10 anos de serviço público, portanto já relativamente consolidados na sua carreira. Apesar de desejarem e valorizarem a segurança e a estabilidade, gostam de situações desafiadoras, que envolvam criatividade e têm plena consciência de que sua atuação afeta diretamente a sociedade.

Em uma análise mais aprofundada, verifica-se que há convergência nos resultados da estatística descritiva e da regressão quanto à variável competência

administrativa geral, que foi objeto de baixa pontuação média e negativamente relacionada com a satisfação no trabalho. Isso permite abrir uma discussão sobre a supervalorização da especialização e o pouco envolvimento dos servidores com os macro objetivos da organização. Pode, também, indicar também uma dificuldade em estabelecer a meritocracia, com critérios mais claros de remuneração e de avaliação de desempenho, em um ambiente que se mostra relativamente estático.

O estudo apresentou limitações. No que concerne à amostra, restringiu-se a uma única instituição pública, logo os resultados não são passíveis de generalizações. Outro ponto a destacar foi a utilização de apenas uma escala de satisfação no trabalho, que não abordou de forma detalhada fatores higiênicos, o que poderia levar a outras considerações relevantes.

Desse modo, sugere-se que futuros estudos aprofundem-se no aspecto negativo da satisfação, abordando esse construto de forma qualitativa, para outros *insights* possam vir à tona. Futuros estudos também podem relacionar outras âncoras de carreira ao clima organizacional, tais como a remuneração e a estrutura organizacional. Adicionalmente, podem ser ampliados a outros órgãos públicos de natureza distinta e em diferentes ambientes sociais e políticos.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHIM, Gisele Seabra. O Papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. **Contextus**, v. 6, n. 2, 2008.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito – trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.
- BRIEF, Arthur P.; WEISS, Howard M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.
- CANTARELLI, Neiva Maria; DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE, VANIA; DE ANDRADE, Taís. ÂNCORAS DE CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: AMPLIANDO A SUA COMPREENSÃO. **Base**, v. 11, n. 2, 2014.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- REZENDE, Flávio da Cunha. Tendências da gestão pública nos países da OCDE. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**, p. 29, 2005.
- DA SILVA, Joséia Rita; BALASSIANO, Moisés; DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.
- DELONG, Thomas J. **Career Anchors: A New Concept in Career Development for the Professional Educator**. 1981.
- DE OLIVEIRA, Clarice Gomes. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 3, p. 269-302, 2014.
- DE OLIVEIRA FARIA, E; SILVEIRA, TR. Os Fatores que Influenciam Os Egressos Do Curso De Secretariado Executivo Trilíngue Da Universidade Federal De Viçosa A Ingressarem No Serviço Público. The Factors That Influence The Executive Secretariat Undergraduates From Universidade Federal De Viçosa To Work At The Public Sector. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p. 48-73, 2015.
- DE VILLIERS, Mathilde. The relationship between employee wellness and career anchors. 2009.
- DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland; CARLIER, Olivier. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.
- DUTRA, Joel S. Trajetórias de carreira nas organizações. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- EVETTS, Julia. Dimensions of career: avoiding reification in the analysis of change. **Sociology**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 1992.
- ERDOGMUS, Nihat. Career orientations of salaried professionals: The case of Turkey. **Career Development International**, v. 9, n. 2, p. 153-175, 2004.

FERRAZ, Ivan; GALLI, Diego; TREVISAN, Leonardo. ÂNCORAS DE CARREIRA: UMA QUESTÃO DE GÊNERO?. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 10, n. 2, 2010. .

WONG, Amy Lai Yu. Making career choice: A study of Chinese managers. **Human Relations**, v. 60, n. 8, p. 1211-1233, 2007.

Faro, Eduardo Soares da Costa. **Âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial**: um estudo de caso do Tribunal de Contas da União. 2007. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

GATTIKER, Urs E.; LARWOOD, Laurie. Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers. *The Social Science Journal*, v. 26, n. 1, p. 75-92, 1986

JUNIOR, Odair de Souza Gloria; ZOUAIN, Deborah Moraes; DE OLIVEIRA ALMEIDA, Gustavo. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, 2014.

HALL, Douglas T. **Career development in organizations**. Jossey-Bass Inc Pub, 1986.

HAYEK, F. **O caminho da servidão**. 4.ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1987.

HERZBERG, Frederick. **One more time: How do you motivate employees**. Boston: Harvard Business Review, 1968.

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, n. 17-18, p. 139-156, 2002.

HOFFMANN, Gleisi Helena. Responsabilidade social e a questão de gênero. **Revista Fae Business**. .

KILIMNIK, Zélia Miranda et al. Representações sobre carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrandos em administração. **Cadernos de Ideias - Fundação Dom Cabral**, v. 6, p. 1-29, 2006.

KNIVETON, Bromley. The influences and motivations on which students base their choice of career. **Research in Education**, v. 72, n. 1, p. 47-59, 2004.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006

MEILIANI, M. **Career anchors and job satisfaction**: the role of psychological empowerment in the Indonesian public university context. 2014.

NARDI, H. C.; SPINK, M. J.; SPINK, P. **A naturalização do discurso liberal**: risco da privatização do público. Práticas cotidianas e a naturalização da desigualdade: uma semana de notícias nos jornais, p. 165-188, 2006.

NORDVIK, Hilmar. Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers—Briggs' types. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 69, n. 3, p. 263-275, 1996.

PACHECO, Regina Silvia. **Cr terios de nomea o para cargos de dire o no setor p blico**. Desigualdade & Diversidade – Revista de Ci ncias Sociais da PUC-Rio, 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administra o p blica burocr tica   gerencial. **Revista do Servi o p blico**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

PINHEIRO, Fernando Antonio Perrone; SAVOIA, Jos  Roberto Ferreira; DE ANGELO, Claudio Felisoni. A Comparative Analysis of the Public and Private Water Supply and Sanitation Service Providers' Work in Brazil. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 1, p. 115, 2016.

PAULA, Alexandre Pinto Vieira de. **Satisfa o no trabalho e clima organizacional: a rela o com autoavalia es de desempenho**. 2014.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. W.; BACHARACH, S. Absenteeism and Turnover of Hospital Employees. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations. 1986. .

QUESENBERRY, Jeria L. Career anchors and organizational culture: A study of women in the IT workforce. In: **Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future**. ACM, 2006. p. 342-344.

ROBBINS, Stephen et al. **Organisational behaviour**. Pearson Higher Education AU, 2013.

RODRIGUES, Ricardo; GUEST, David; BUDJANOVCANIN, Alexandra. From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 83, n. 2, p. 142-152, 2013.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Edgan. **Career dynamics: Matching individual and organizational needs**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

\_\_\_\_\_, Edgar H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclina es**. NBL Editora, 1993.

\_\_\_\_\_, Edgar H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfa o no trabalho. **Medidas do Comportamento Organizacional**, p. 265-274, 2008.

SPECTOR, Paul E. et al. CROSS - NATIONAL DIFFERENCES IN RELATIONSHIPS OF WORK DEMANDS, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENTIONS WITH WORK - FAMILY CONFLICT. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 4, p. 805-835, 2007.

TAMAYO, Alvaro. Prioridades axiol gicas e satisfa o no trabalho. **Revista de Administra o da Universidade de S o Paulo**, v. 35, n. 2, 2000.

TWENGE, Jean 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.

ULRICH; D.; ULRICH, W. **Por quê trabalhamos?** Porto Alegre: Bookman, 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, RC da; DUTRA, Joel Souza. Gerações e carreira: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. **Anais do 35º Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro: ANPAD**, 2011.

VAN DAM, K. Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v.13, p.29-51, Mar 2004.

WONG, Amy Lai Yu. Making career choice: A study of Chinese managers. **Human Relations**, v. 60, n. 8, p. 1211-1233, 2007.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1.

Prezado(a) Senhor (a),

Com a finalidade de desenvolver estudos visando um melhor entendimento das organizações, solicito a sua colaboração para responder esta pesquisa. Não há respostas certas e nem erradas. **TODAS AS QUESTÕES DEVEM SER RESPONDIDAS.** Por favor, apenas expresse a sua opinião. As respostas serão tratadas em seu conjunto de forma quantitativa, portanto, será mantido o anonimato de todos os respondentes.

Agradeço sua participação!

**Arlindo Faray Vieira**

\* 1. Você trabalha no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão - TCE/MA?

Sim

Não

\* 2. Qual a sua relação com o TCE/MA?

Sou servidor efetivo do TCE/MA

Sou servidor efetivo que exerce cargo comissionado

Sou servidor público de outra instituição à disposição do TCE/MA

Sou servidor público de outra instituição à disposição do TCE/MA e exerce cargo comissionado

Sou servidor apenas com cargo comissionado do TCE/MA

Outra situação

\* 3. Bloco 2

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Sonho ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
3.Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Segurança e estabilidade são mais importantes pra mim do que liberdade e autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Sinto-me bem sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
11.Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Prefeitria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.Tomar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tomar-me um gerente geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral de alguma organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
20. Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sinto-me realizado em minha carreira quando a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rotzão que me afaste da minha área de experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Tomar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tomar-me um gerente técnico em minha área de especialização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
27. Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante que segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Me sinto realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança e estabilidade no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Me sinto bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Me sinto plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Prefiro sair da minha organização a aceitar um cargo que me afaste do caminho do caminho da gerência geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
35. Preferia deixar a minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Prefiro sair da organização onde estou a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Sempre procuro oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Eu encontro alegria real no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Realmente fico entediado com meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Eu não levaria em consideração uma troca de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 4. Quanto tempo de serviço você possui no TCE/MA?

- menos de 1 ano
- entre 1 e 5 anos
- entre 5 e 10 anos
- entre 10 e 15 anos
- mais de 15 anos

\* 5. Qual o nível de escolaridade exigido no cargo que atualmente você exerce?

- Ensino fundamental
- Ensino Médio/Técnico
- Ensino Superior

\* 6. Informe o seu gênero

- Masculino
- Feminino

\* 7. Qual o seu grau de escolaridade?

- Nível Fundamental
- Nível Médio/Técnico
- Nível Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado