

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

ROSÂNGELA CÉSAR VARGAS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: uma análise por meio das âncoras de
carreira no serviço público

**VITÓRIA
2016**

ROSÂNGELA CÉSAR VARGAS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: uma análise por meio das âncoras de carreira no serviço público

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

Orientador: Prof. Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira

**VITÓRIA
2016**

ROSÂNGELA CÉSAR VARGAS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: uma análise por meio das âncoras de carreira no serviço público

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

Aprovada em 15 de setembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Profa. Dra. Márcia Juliana D' Angelo

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu guia e sustentador em todos os momentos.

Ao Ifes, por me proporcionar a realização deste sonho.

Ao meu orientador, Dr. Aridelmo, pela paciência e profissionalismo no acompanhamento deste trabalho.

A minha família, meus pais Oto e Eurídice e minha tia Zita que são meu arrimo.

A vó Chica, que viveu seus 106 anos com sabedoria e amor, deixando o legado da fé e muitas saudades.

A minha irmã Roseane, meu sobrinho Breno e meu cunhado Célio pelo apoio constante.

Aos colegas de mestrado, que, em meio a tantas lutas, venceram!

Aos meus amigos, pela demonstração de amor e pela compreensão da ausência neste tempo.

“A única maneira de fazer um bom trabalho é amando o que você faz. Se você ainda não encontrou, continue procurando. Não se desespere. Assim como no amor, você saberá quando tiver encontrado”.

Steve Jobs

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo relacionar as âncoras de carreira com a satisfação no trabalho dos servidores públicos. A pesquisa foi realizada com servidores do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES–, uma autarquia da área de ensino público. Como instrumento de coleta foi utilizado questionário enviado por e-mail, método de *survey* eletrônico e em papel. O questionário foi baseado no “Inventário de Âncora de Carreira”-versão reduzida adaptada por Igbaria e Baroudi (1993) e no trabalho de Netemeyer, Boles e Mcmurrian (1996), denominado de “Satisfação Global no Trabalho”. Foram obtidas 671 respostas válidas que serviram de análise para este estudo. A contribuição teórica desta pesquisa é a identificação da relação das âncoras de carreira com a satisfação no trabalho. A âncora Segurança/Estabilidade foi relacionada tanto para os servidores docentes como para os administrativos, enquanto a âncora Serviço/Dedicação a uma causa só para os servidores administrativos. A contribuição prática se dará no suporte à construção de políticas de gestão de pessoas, uma vez que os resultados apontaram índices mais baixos de satisfação com relação aos aspectos de promoção e com relação ao relacionamento com a alta gestão. A limitação desta pesquisa está na especificidade da amostra, composta por servidores da área de educação.

Palavras-chave: Âncoras de carreira. Satisfação no trabalho. Instituição de Ensino.

ABSTRACT

The objective of this research is to relate career anchors with job satisfaction for civil public servants. The survey was conducted with servers of the “Instituto Federal do Espírito Santo” (IFES), a federal education institution. The collection instruments used were a questionnaire sent by e-mail, an electronic survey method and also paper. The questionnaire was based on the "Inventory of Career Anchor" - short version adapted by Igbaria and Baroudi (1993) as well as the work called "Global Job Satisfaction" by Netemeyer, Boles e Mcmurrian (1996). The 671 valid responses that were obtained are the object of analysis for this study. The Security / Stability anchor was related for both the teachers and the administrative servers, while the anchor Service / Dedication to a Cause for the administrative staff only. The practical contribution will entail the construction of people management policies, based on the results that indicated lower satisfaction levels in respect to promotion aspects and regarding the relationship with senior management. A limitation of this research is the specificity of the sample, made up the area of education servers.

Keywords: Career anchors. Job satisfaction. Educational institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hipótese H1	24
Figura 2: Hipótese H2	25
Figura 3: Hipótese H3	25
Figura 4: Hipótese H4	26
Figura 5: Hipótese H5	26
Figura 6: Hipótese H6	27
Figura 7: Resultado da Hipótese H1	39
Figura 8: Resultado da Hipótese H2	40
Figura 9: Resultado da Hipótese H3	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra	34
Tabela 2: Estatística descritiva - âncoras	35
Tabela 3: Estatística descritiva – idade e tempo de serviço	35
Tabela 4: Âncoras x satisfação no trabalho - média.....	36
Tabela 5: Âncoras x satisfação no trabalho - moda	37
Tabela 6: Regressão – satisfação com a remuneração	38
Tabela 7: Regressão – satisfação com a promoção	39
Tabela 8: Regressão – satisfação com a chefia.....	41
Tabela 9: Regressão – satisfação com a alta gestão.....	42
Tabela 10: Regressão – satisfação com os colegas de trabalho	43
Tabela 11: Regressão – satisfação geral	44
Tabela 12: Quadro de servidores com uma âncora de carreira	46
Tabela 13: Resultados – âncoras de carreira - docentes	50
Tabela 14: Resultados – âncoras de carreira - administrativos.....	51

SUMÁRIO

Capítulo 1	10
1 INTRODUÇÃO	10
Capítulo 2	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Âncoras de Carreira	13
2.2 Satisfação no Trabalho.....	19
2.3 Âncoras de Carreira e Satisfação no Trabalho	22
Capítulo 3	28
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
Capítulo 4	33
4 ANÁLISE DOS DADOSE RESULTADOS	33
4.1 Caracterização da amostra.....	33
4.2 Estatística descritiva.....	34
4.3 Análises dos dados	38
4.3.1 Satisfação com a remuneração	38
4.3.2 Satisfação com a promoção	39
4.3.3 Satisfação com a chefia	41
4.3.4 Satisfação com a alta gestão.....	42
4.3.5 Satisfação com os colegas de trabalho	43
4.3.6 Satisfação geral.....	44
4.3.7 Identificação das âncoras de carreira	46
4.3.8 Análise por categoria.....	48
4.3.8.1 Docentes	48
4.3.8.2 Administrativos	50
Capítulo5	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO.....	61

Capítulo 1

1INTRODUÇÃO

Há duas perspectivas que precisam ser analisadas quando se estuda carreira: a externa e a interna. Enquanto a carreira externa está atrelada à organização e/ou à profissão a interna concentra-se nas aspirações de carreira, valores, percepções e reações efetivas que os indivíduos têm em relação ao seu trabalho (IGBARIA; KASSICIEH; SILVER, 1999; IGBARIA; BAROUDI, 1993; SCHEIN, 1983).

A orientação de carreira é composta por preferências individuais relacionadas ao mundo do trabalho, que vão se estabilizando e servindo de embasamento para as decisões de carreira. Elas estão presentes no desenvolvimento profissional dos indivíduos ao longo da vida e são objetos de estudos que buscam descobrir sobre esse processo de tomada de decisão (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014; SCHEIN, 1996a; 1984; HALL, 2004; CHAPMAN; BROWN, 2014).

Dentre os estudos realizados para entender aspectos da decisão de carreira está o de Edgar Schein, denominado de Âncoras de Carreira. Esse conceito foi definido como a autopercepção dos talentos, valores e necessidades que em conjunto tornam-se guia para as escolhas profissionais. Segundo o idealizador, por meio das experiências de trabalho e vida, alguns indivíduos conseguem ter consciência de sua âncora de carreira, permanecendo assim estável e influenciando ao longo da vida profissional (SCHEIN, 1983; 1990; 1996a; 1996b).

O desconhecimento da âncora de carreira pode trazer prejuízos na vida profissional quanto à qualidade de suas escolhas e, conforme Schein (1996a),

quando se tem consciência da âncora de carreira e se busca atrelá-la ao ambiente laboral aumenta-se a possibilidade de satisfação do trabalhador.

Alguns estudos já realizados neste assunto buscaram a identificação das âncoras, analisaram a existência de âncoras múltiplas ou complementares, fizeram a relação com inteligência emocional, comprometimento organizacional e variáveis demográficas (CHAPMAN; BROWN, 2014; WILS; WILS; TREMBLAY, 2010; ITUMA; SIMPSON, 2007; IGBARIA; KASSICIEH; SILVER, 1999; CANTARELLI; ESTIVALETE; ANDRADE, 2014). Um dos poucos estudos encontrados que abordam a satisfação foi de Coetzee e Schreuder (2011) que abordou a satisfação com a empregabilidade que não é o foco desta pesquisa.

Considerando os estudos de Brayfield e Rothe (1951) e Aziri (2011) que reconheceram a satisfação no trabalho na eficácia dos processos de gestão de pessoas para obtenção de bons resultados, este estudo se propôs a responder a questão: Qual a relação entre a satisfação no trabalho de servidores públicos com o construto Âncoras de carreira, com base nos talentos, necessidades e valores dos indivíduos?

A partir daí o trabalho foi desenvolvido por meio da construção da base teórica, optando pela classificação de oito âncoras de carreira, demonstrando suas características assim como a importância da análise da satisfação no trabalho no ambiente organizacional para melhoria dos processos de trabalho (AZIRI, 2011). Logo em seguida foi apresentada a metodologia adotada de pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionário baseado nos autores Igbaria e Baroudi (1993) e Netemeyer, Boles e Mcmurrian (1996) a fim de identificar a existência de relação das âncoras de carreira com a satisfação no trabalho. Por fim, após as análises dos resultados, foram identificadas as âncoras que foram positivamente relacionadas

com a satisfação no trabalho. No final do trabalho foram feitas considerações, limitações e propostas de pesquisas futuras de contribuição para o tema.

A contribuição prática da pesquisa foi disponibilizar um diagnóstico do grau de satisfação no trabalho dos servidores analisando aspectos como remuneração, promoção, chefia imediata, alta gestão e colegas de trabalho e da relação com as âncoras de carreira. A partir dos resultados, as informações obtidas podem auxiliar na construção de políticas nas áreas de concurso, treinamento de pessoal, alocação de pessoal e de desenvolvimento na carreira. Quanto à contribuição teórica foi proporcionar a ampliação dos estudos de carreira, mais especificamente na orientação de carreira, em que algumas âncoras foram identificadas com relação positiva com a satisfação no trabalho.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ÂNCORAS DE CARREIRA

Diante da complexidade da vida moderna e os impactos gerados no mundo do trabalho, as atitudes das pessoas em relação à sua carreira também foram afetadas. Pesquisas têm identificado uma ação proativa no desenvolvimento profissional para manutenção da empregabilidade (BARUCH, 2004; DUYS et al., 2008).

Muitos motivos têm levado os empregados a mudarem suas carreiras, entre os quais estão: a redução do emprego formal, deslocamento de empregos ou postos de trabalho, mudanças quanto a estilo de vida, pontos de vista quanto ao futuro e sua relação com o trabalho (CHANLAT, 1995; IGBARIA; KASSICIEH; SILVER, 1999).

Em meio às mudanças, alguns trabalhadores podem traçar suas estratégias tomando atitudes positivas na busca de novos conhecimentos e habilidades, inclusive mudando as atividades desenvolvidas e do próprio emprego (VAN DAM, 2004; CHANLAT, 1996).

Dentre as estratégias de enfrentamento dos indivíduos estão: a atualização profissional e a capacidade de aprendizado, que podem redundar em reconfiguração da carreira para enfrentar as adversidades ambientais e minimizar os aspectos negativos gerados (DUARTE; SILVA, 2013).

Em meio às mudanças, sejam de cunho pessoal ou ambiental, os indivíduos traçam novos direcionamentos de carreira analisando aspectos profissionais e pessoais (HALL, 2004; KILIMNIK et al., 2008; SILVA et al., 2012).

Essas mudanças na carreira nas quais há deslocamento de formação acadêmica ou de organização são buscadas para atender aos anseios que vão além do ambiente de trabalho, em que o desenvolvimento da carreira precisa estar conectado a aspectos como autodesenvolvimento, vida pessoal e familiar (SCHEIN, 1983).

Hall (2004), estudando esse aspecto, desenvolveu o conceito da carreira proteana em que comparou as adaptações do empregado em meio às constantes mudanças com a figura do deus grego Proteus, que mudava sua forma com base em seus interesses.

As mudanças ao longo da vida profissional, segundo dados da pesquisa de Rodrigues, Guest, e Budjanovcanin (2013) assim como nos estudos de Schein (1996a; 1983; 1990; 1996b), apontam que a maioria das pessoas tem orientações de carreiras relativamente estáveis, o que Schein (1983) denominou como Âncoras de Carreira.

Âncoras de Carreira teve seu estudo seminal na década de 60, quando os indivíduos foram entrevistados em diversos momentos da carreira e suas atitudes de trabalho foram analisadas perante as mudanças e escolhas profissionais. Identificou-se que, apesar de histórias variadas, houve uma padronização quanto aos motivos em relação às mudanças e escolhas de trabalho (SCHEIN, 1983; 1984; 1990; 1996a).

No modelo inicial proposto foram identificadas cinco âncoras de carreira que posteriormente se tornaram oito, a saber: Competência Técnica Funcional, Competência Gerencial, Segurança/Estabilidade, Autonomia/Independência, Criatividade/Empreendedorismo, Serviço/Dedicação a uma Causa, Desafio Puro e Estilo de Vida (SCHEIN, 1990).

Para construção do instrumento de coleta foi utilizado o construto de Âncoras de Carreira - versão reduzida de Igbaria e Baroudi (1993). Por meio do questionário, pode-se identificar a âncora de carreira do indivíduo dentre as oito estabelecidas por Schein (1990), as quais podem ser resumidas conforme a seguir:

- **Âncora Competência Técnica Funcional (TF):** O indivíduo que possui essa âncora busca sentido no conteúdo de seu trabalho. Ele deseja construir sua carreira em sua área de especialização, resolvendo problemas complexos e sendo reconhecido pelo exercício de seus talentos. Seu desejo de fazer as tarefas da melhor forma esbarra nas limitações financeiras orçamentárias da organização. Não anseia por uma promoção para gestão geral e sim ser reconhecido pelo nível de habilidade, educação e experiência do trabalho. Busca a equidade financeira comparando com profissionais de outras empresas com mesma experiência e ainda valorizam oportunidades de autodesenvolvimento na sua área (SCHEIN, 1983).
- **Âncora Competência Gerencial (CG):** O indivíduo que possui esta âncora busca galgar sua carreira em direção ao topo da organização. Para isso, precisa preparar-se com habilidades de análise, relacionamento interpessoal e emocional. Almeja níveis elevados de responsabilidade, desafios, integração dos colaboradores e

oportunidades que proporcione êxito de sua organização. Quanto aos aspectos financeiros, deseja ser bem pago e receber recompensas de curto prazo como bônus no atingimento de metas estabelecidas (SCHEIN, 1983).

- **Âncora Autonomia/Independência (AI):** O indivíduo que possui esta âncora não gosta de estar vinculado a regras, procedimentos, horários fixos; necessita fazer as coisas à sua própria maneira e ritmo. Tem muita dificuldade em um ambiente organizacional por achar restritivo e invasor de suas vidas privadas. Assim busca alternativas que lhe proporcionem mais liberdade e autonomia, podendo negar oportunidades de melhoria financeira ou promoção, que tirarão essas premissas desejadas. O tipo de trabalho deve ter metas claras e sistemas de pagamentos por desempenho, retornos imediatos e bônus, assim como benefícios de acordo com suas necessidades (SCHEIN, 1983).
- **Âncora Segurança/Estabilidade (SE):** O indivíduo que possui esta âncora está mais preocupado com o contexto do que com a natureza e os desafios do trabalho. Quanto aos aspectos remuneratórios, prefere receber valores previsíveis e estáveis ao longo da carreira e que lhe proporcionaram pacotes de benefícios para a aposentadoria. O reconhecimento nesse profissional está atrelado à sua lealdade e ao desempenho contínuo de suas tarefas que lhe garanta estabilidade e manutenção do emprego (SCHEIN, 1983).
- **Âncora Criatividade/Empreendedorismo (CE):** O indivíduo que possui esta âncora tem desejo de criar negócio próprio desenvolvendo

um produto ou serviço. Não consegue ficar em organizações tradicionais por muito tempo ou as utiliza para financiar parcialmente a construção de sua própria empresa (SCHEIN, 1983).

- **Âncora Serviço/Dedicação a uma Causa (SD):** O indivíduo que possui esta âncora faz suas escolhas profissionais em direção aos valores que considera importantes, causa que considera primordial e o desejo de mudar o mundo de alguma forma. Valoriza o trabalho que permite a realização de seus valores essenciais e quer financeiramente receber um pagamento justo em contrapartida à sua contribuição (SCHEIN, 1983; KNIVETON, 2004).
- **Âncora Desafio Puro (DP):** O indivíduo que possui esta âncora busca enfrentar desafios e problemas difíceis, não importando o tipo. Seu preparo está em provar para si e para outros, sua superioridade no ambiente competitivo empresarial (SCHEIN, 1983).
- **Âncora Estilo de Vida (EV):** O indivíduo que possui esta âncora busca em sua vida profissional conciliar sua vida pessoal e profissional. A flexibilidade, horário parcial de trabalho, licenças e afastamentos são importantes benefícios nas decisões das escolhas profissionais (SCHEIN, 1983; IGBARIA; KASSICIEH; SILVER, 1999).

A metáfora da âncora foi utilizada para explicar que quando o indivíduo se afasta de suas tendências centrais de orientação de carreira, sem o alinhamento de talentos, necessidades e valores, gera-se uma tensão e conseqüente insatisfação (CHAPMAN; BROWN, 2014). Para colaborar com esta questão, Schein (1996a) sugere que o indivíduo conheça sua âncora de carreira, por meio das experiências

profissionais as quais se consolidam até chegar a uma situação de estabilidade que irá orientar as escolhas profissionais.

Enquanto Schein (1996a) estabeleceu em seus estudos que cada indivíduo possui apenas uma âncora de carreira, Feldman e Bolino (1996) propõem que há possibilidade de as pessoas terem âncoras de carreira primárias e secundárias. Outros estudos também têm analisado se os indivíduos possuem uma ou múltiplas âncoras (RODRIGUES; BOUZADA; KILIMNIK, 2007; ITUMA; SIMPSON, 2007). Este estudo acompanhou a ideia de que cada indivíduo possui uma âncora de carreira (SCHEIN, 1996a) e a identificação da âncora foi realizada por meio dos dados obtidos no questionário adotado (IGBARIA; BAROUDI, 1993).

Ter uma âncora de carreira não significa estagnação, e sim o reconhecimento de que em uma mesma formação acadêmica há uma variedade de possibilidades nas escolhas profissionais, atreladas aos talentos, valores e necessidades individuais (FELDMAN; BOLINO, 1996; SCHEIN, 1996a). E em decorrência das inúmeras demissões e da necessidade de descobrir sobre suas próximas escolhas profissionais Schein (1996a) afirma a importância do conhecimento das âncoras no desenvolvimento da carreira.

Dos estudos realizados que identificaram as âncoras de carreira dos respondentes, destaca-se o estudo de Vasconcelos et al. (2010) em que se confirmou a tendência já prevista por Schein (1996a) do aumento da representatividade da âncora Estilo de Vida. Um dos indícios para esse resultado está nas mudanças relacionadas aos contratos psicológicos de trabalho com uma busca pelos trabalhadores em atender às expectativas pessoais e organizacionais (BARUCH, 2004; BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003).

Um dos objetivos de Schein (1996a) para estimular o autoconhecimento dos talentos, necessidades e valores por meio das âncoras de carreira é proporcionar os indivíduos a realizar as escolhas profissionais mais congruentes e assim trazer reflexos positivos para a satisfação no trabalho.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nas empresas contemporâneas têm-se encontrado trabalhadores com atitudes proteanas em busca de satisfazer seus desejos e necessidades. A satisfação no trabalho tem ganhado espaço nos ambientes organizacionais porque gera efeitos relacionados com a produtividade, motivação, lealdade, produtividade e desempenho dos negócios (AZIRI, 2011).

A definição de Spector (1997) para satisfação no trabalho é a maneira como as pessoas se sentem sobre o seu trabalho em seus vários aspectos. Para Davis e Newstrom (1992), está diretamente ligado ao sentimento favorável ou não do indivíduo com seu trabalho. Quanto ao grau de satisfação no trabalho pode variar de extrema satisfação a extrema insatisfação, observando aspectos como o tipo de trabalho, a relação entre colegas, chefia e subordinados, bem como o salário (LAN et al., 2013).

Vanderberg e Lance (1992), ao entrevistarem 100 gestores de sistema de informação, identificaram a relação positiva entre satisfação com o trabalho e a lealdade. Outras associações positivas têm sido identificadas como: satisfação com a vida e comprometimento organizacional (JUDGE; BOUDREAU; BRETZ, 1994; FLETCHER; WILLIAMS, 1996).

Roberts e Foti (1998) identificaram a satisfação no trabalho em pessoas que sentiram suas capacidades, experiências e valores serem aplicados em seu ambiente organizacional e que tais contribuições reverteram em oportunidades e recompensas. Estudo de Sarker, Crossman e Chinmeteepituck (2003) buscou compreender a relação entre produtividade e permanência na organização com a satisfação no trabalho. Já Clarck, Oswald e Warr (1996) identificaram a relação com as variáveis demográficas como idade, gênero e raça.

A satisfação está muito relacionada com a percepção e avaliação do indivíduo em relação ao seu trabalho com influências das individualidades de cada pessoa com base em suas necessidades, valores e expectativas (BUITENDACH; ROTHMANN, 2009). A compreensão desse fato não é uma tarefa simples, pois as organizações são compostas de indivíduos com características, objetivos e necessidades diferentes, o que complica ainda mais o estabelecimento de regras padronizadas para todos trabalhadores (AZIRI, 2011).

Além disso, a junção dos fatores intrínsecos e extrínsecos torna a variável satisfação no trabalho complexa, pois enquanto estes estão relacionados com situações do ambiente de trabalho, aqueles tratam da particularidade de cada indivíduo conectado às tarefas realizadas no trabalho (ROTHMANN; AGATHAGELOU, 2000). Vale lembrar que de acordo com Kong, Wang e Fu (2015) estes fatores contribuem para satisfação no trabalho.

Spector (1997) alerta que as organizações devem preocupar-se em tratar seus colaboradores de forma justa e respeitosa, observando os valores humanos, pois tanto a influência de fatores externos como internos pode causar satisfação ou insatisfação no trabalho. Ao mesmo tempo em que a satisfação com o trabalho traz

reflexos positivos para as empresas, a insatisfação gera problemas como a falta de lealdade, aumento de absenteísmo, greve e acidentes de trabalho (AZIRI, 2011).

O estudo de Hofmans, De Gieter e Pepermans (2013) corroborou para afirmar que as recompensas financeiras trazem impactos para a satisfação no trabalho e por isso não devem ser ignoradas, no entanto as recompensas psicológicas são importantes para os ajustes de cada servidor com base nas diferenças individuais.

A realização do trabalho cujas características sejam incongruentes aos seus valores pode gerar consequências como insatisfação, ansiedade, tédio e irritação, além de um desempenho não desejado (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; EDWARDS; VANHARRISON, 1993). O ajustamento entre as demandas do trabalho e as características pessoais foi relacionado positivamente no aumento da satisfação, felicidade e bem-estar do empregado (KRISTOF, 1996; VANCOUVER; SCHMITT, 1991).

Dentre as medidas para alocar o indivíduo com melhor ajuste ao trabalho e a organização estão o processo seletivo e adoção de políticas de socialização, formação e aprendizagem (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005, 2005; SCHNEIDER; GOLDSTEIN; SMITH, 1995; GABRIEL et al., 2014). Não se consegue realizar uma política organizacional para cada empregado e os estudos empíricos auxiliam na identificação de fatores que podem ser comuns aos trabalhadores e sua intervenção sobre a satisfação no trabalho para construção de políticas mais adequadas (CHRISTIANSEN; SLITER; FROST, 2014).

No estudo realizado por Borges (2013) foi identificado que o trabalhador do setor público está mais satisfeito que o do privado quanto ao aspecto estabilidade, no entanto no que se refere a crescimento e compensações esta situação se inverte.

Assim, pode-se dizer que as instituições públicas não estão isentas de terem em seus quadros servidores insatisfeitos; elas precisam estar atentas à satisfação de seus empregados, já que está relacionada com a produtividade e engajamento. A compreensão dos fatores que explicam a satisfação torna-se uma ferramenta para melhor gerir o desempenho do empregado na realização de suas tarefas (TAYLOR, 2014).

Neste sentido, optou-se por escolher um estudo de satisfação do trabalho que analisasse cinco dimensões: remuneração, progressão, chefia imediata, alta gestão e colegas de trabalho (NETEMEYER; BOLES; MCMURRIAN, 1996).

2.3 ÂNCORAS DE CARREIRA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Enquanto algumas empresas esperam que seus empregados assumam a responsabilidade por suas carreiras, outras acham que já é o suficiente oferecer cursos de formação, práticas de aprendizagem e desenvolvimento de carreira no trabalho. Na verdade, as organizações precisam não só se preocupar com as exigências do trabalho, mas também com as ambições e preferências dos empregados para orientar e acompanhar o desenvolvimento profissional (DE VOS; DE HAUW, 2010; KIDD; HIRSH; JACKSON, 2004; VERMEULEN, 2015).

Quando se atinge congruência entre âncora de carreira e ambiente de trabalho são identificados resultados positivos em relação à carreira, e as organizações precisam perceber que o ajuste entre os valores dos empregados e o ambiente de trabalho é um indicativo relevante para satisfação no trabalho (FELDMAN; BOLINO, 1996).

Como parte do desenvolvimento da carreira, as pessoas necessitam de conscientização acerca dos motivos, valores e necessidades que regem suas decisões profissionais, e o instrumento de Âncoras de Carreira é um apoio nas escolhas de carreira, satisfação com a vida e trabalho e satisfação com a carreira (COETZEE; BERGH; SCHREUDER, 2010).

Em uma mesma organização podem-se encontrar diversas âncoras, e a compatibilidade entre desejos e aspirações dos trabalhadores e o seu trabalho produzem relação positiva de satisfação no trabalho (IGBARIA; GREENHAUS; PARASURAMAN, 1991). Gerpott, Domsch e Keller (1988) em seu estudo realizado entre profissionais de pesquisa e desenvolvimento na Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos verificaram a importância da orientação de carreira na relação com a satisfação do trabalho.

De acordo com Leong, Rosenberg e Chong (2013), indivíduos deverão ter maior satisfação no trabalho quando a especialização do trabalho corresponde à sua âncora de carreira. Ela é uma ferramenta que pode ajudar também a gestão a tomar ciência das várias orientações de carreira dos funcionários e utilizar para selecionar o trabalhador para o posto de trabalho mais adequado (IGBARIA; KASSICIEH; SILVER, 1999).

A satisfação do empregado com relação ao seu trabalho pode ser inferida com base nas atitudes do indivíduo para com o seu ambiente laboral (BRAYFIELD; ROTHE, 1951). Taylor (2014) demonstrou a importância da satisfação no trabalho para o desempenho da organização.

O presente trabalho analisou a existência de relação da satisfação no trabalho com o construto denominado Âncoras de Carreira (SCHEIN, 1996a; 1996b), sendo

um instrumento de autoanálise com base nos valores, necessidades e talentos dos indivíduos para condução das escolhas de carreira.

Assim surgiram as hipóteses deste trabalho que propôs relacionar as âncoras de carreira com a satisfação no trabalho como identificado nas figuras 1 a 6, que seguem abaixo.

H1: As âncoras Competência Técnica Funcional (a), Competência Gerencial (b), Autonomia/Independência (c), Segurança/Estabilidade (d), Criatividade/Empreendedorismo (e), Serviço/Dedicação a uma causa (f), Desafio Puro (g), Estilo de Vida (h) estão positivamente relacionadas com a satisfação com a remuneração.

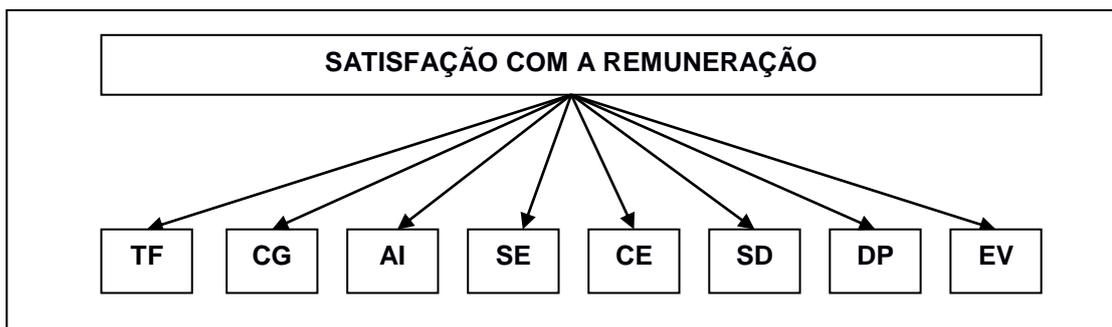


Figura 1: Hipótese H1

Fonte: Elaborado pela autora

Notas: TF: Âncora Competência Técnica Funcional (a)
 CG: Âncora Competência Gerencial (b)
 AI: Âncora Autonomia/Independência(c)
 SE: Âncora Segurança/Estabilidade(d)
 CE: Âncora Criatividade/Empreendedorismo (e)
 SD: Âncora Serviço/Dedicação a uma causa (f)
 DP: Âncora Desafio Puro(g)
 EV: Âncora Estilo de Vida(h)

H2: As âncoras Competência Técnica Funcional (a), Competência Gerencial (b), Autonomia/ Independência (c), Segurança/ Estabilidade (d), Criatividade/ Empreendedorismo (e), Serviço/ Dedicação a uma causa (f), Desafio Puro (g), Estilo de Vida (h) estão positivamente relacionadas com a satisfação com a promoção.



Figura 2: Hipótese H2

Fonte: Elaborado pela autora

Notas TF: Âncora Competência Técnica Funcional (a)
 CG: Âncora Competência Gerencial (b)
 AI: Âncora Autonomia/Independência(c)
 SE: Âncora Segurança/Estabilidade(d)
 CE: Âncora Criatividade/Empreendedorismo (e)
 SD: Âncora Serviço/Dedicação a uma causa (f)
 DP: Âncora Desafio Puro(g)
 EV: Âncora Estilo de Vida(h)

H3: As âncoras Competência Técnica Funcional (a), Competência Gerencial (b), Autonomia/ Independência (c), Segurança/ Estabilidade (d), Criatividade/ Empreendedorismo (e), Serviço/ Dedicação a uma causa (f), Desafio Puro (g), Estilo de Vida (h) estão positivamente relacionadas com a satisfação com a chefia imediata.

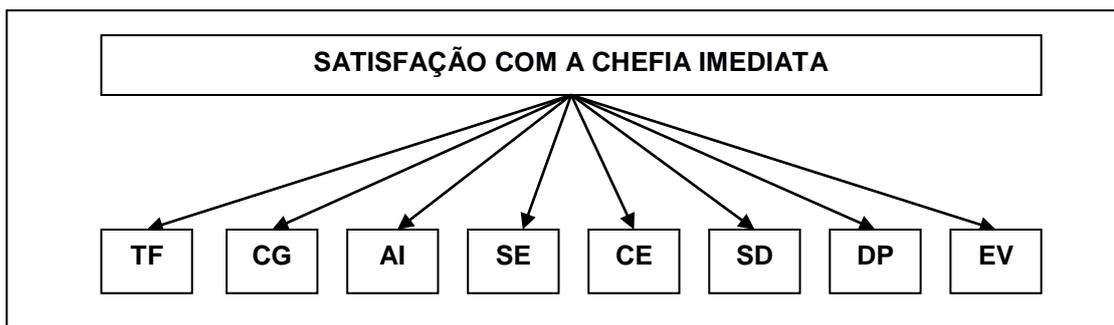


Figura 3: Hipótese H3

Fonte: Elaborado pela autora

Notas: TF: Âncora Competência Técnica Funcional (a)
 CG: Âncora Competência Gerencial (b)
 AI: Âncora Autonomia/Independência(c)
 SE: Âncora Segurança/Estabilidade(d)
 CE: Âncora Criatividade/Empreendedorismo (e)
 SD: Âncora Serviço/Dedicação a uma causa (f)
 DP: Âncora Desafio Puro(g)
 EV: Âncora Estilo de Vida(h)

H4: As âncoras Competência Técnica Funcional (a), Competência Gerencial (b), Autonomia/ Independência (c), Segurança/ Estabilidade (d), Criatividade/ Empreendedorismo (e), Serviço/ Dedicção a uma causa (f), Desafio Puro (g), Estilo de Vida (h) estão positivamente relacionadas com a satisfação com a alta gestão.

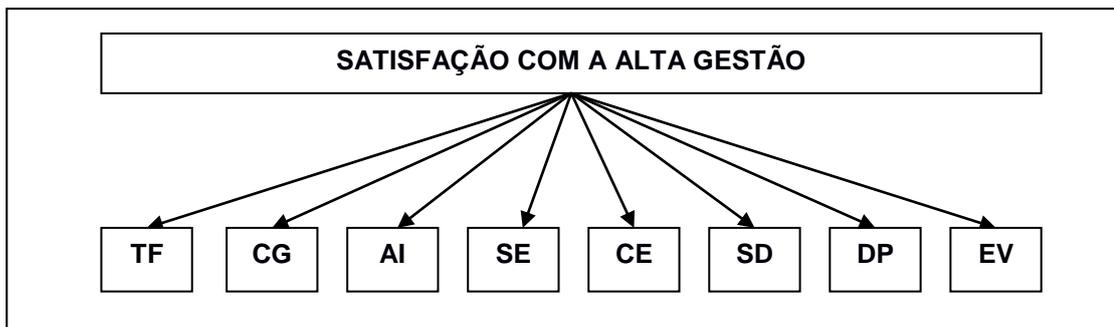


Figura 4: Hipótese H4

Fonte: Elaborado pela autora

Notas: TF: Âncora Competência Técnica Funcional (a)
 CG: Âncora Competência Gerencial (b)
 AI: Âncora Autonomia/Independência(c)
 SE: Âncora Segurança/Estabilidade(d)
 CE: Âncora Criatividade/Empreendedorismo (e)
 SD: Âncora Serviço/Dedicação a uma causa (f)
 DP: Âncora Desafio Puro(g)
 EV: Âncora Estilo de Vida(h)

H5: As âncoras Competência Técnica Funcional (a), Competência Gerencial (b), Autonomia/ Independência (c), Segurança/ Estabilidade (d), Criatividade/ Empreendedorismo (e), Serviço/ Dedicção a uma causa (f), Desafio Puro (g), Estilo de Vida (h) estão positivamente relacionadas com a satisfação com os colegas de trabalho.

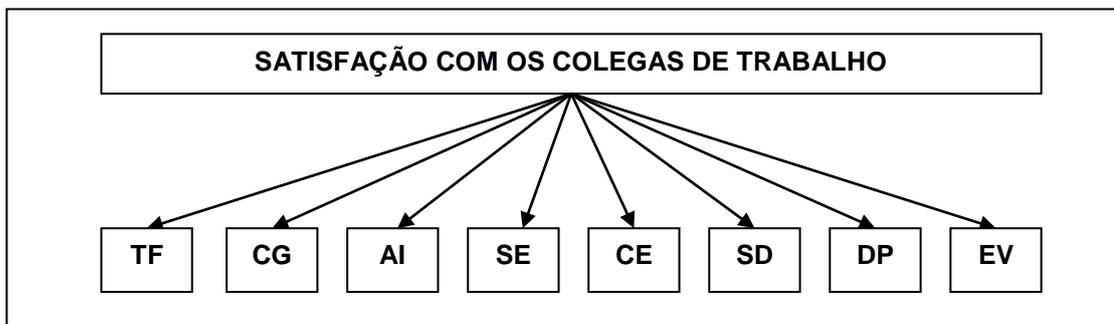


Figura 5: Hipótese H5

Fonte: Elaborado pela autora

Notas: TF: Âncora Competência Técnica Funcional (a)
 CG: Âncora Competência Gerencial (b)
 AI: Âncora Autonomia/Independência(c)

SE: Âncora Segurança/Estabilidade(d)
 CE: Âncora Criatividade/Empreendedorismo (e)
 SD: Âncora Serviço/Dedicação a uma causa (f)
 DP: Âncora Desafio Puro(g)
 EV: Âncora Estilo de Vida(h)

H6: As âncoras Competência Técnica Funcional (a), Competência Gerencial (b), Autonomia/ Independência (c), Segurança/ Estabilidade (d), Criatividade/ Empreendedorismo (e), Serviço/ Dedicação a uma causa (f), Desafio Puro (g), Estilo de Vida (h) estão positivamente relacionadas com a satisfação geral.

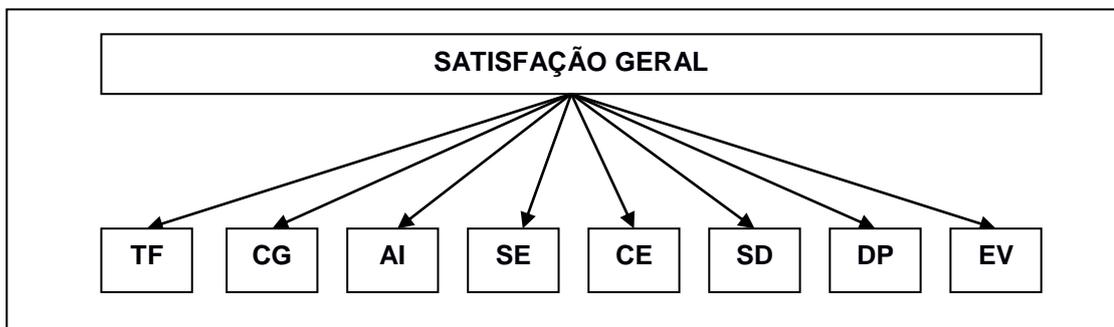


Figura 6: Hipótese H6

Fonte: Elaborado pela autora

Notas: TF: Âncora Competência Técnica Funcional (a)
 CG: Âncora Competência Gerencial (b)
 AI: Âncora Autonomia/Independência(c)
 SE: Âncora Segurança/Estabilidade(d)
 CE: Âncora Criatividade/Empreendedorismo (e)
 SD: Âncora Serviço/Dedicação a uma causa (f)
 DP: Âncora Desafio Puro(g)
 EV: Âncora Estilo de Vida(h)

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para realização desta pesquisa em que a satisfação no trabalho foi relacionada com as âncoras de carreira, utilizou-se uma abordagem quantitativa de corte transversal, com dados primários e com tipo de amostra não probabilístico pela facilidade de acesso para realização da pesquisa (GUIMARÃES, 2012).

O Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), autarquia pública da área de educação que oferece cursos técnicos e superiores, foi escolhido como população para este trabalho por abranger um grupo de cerca de 2.500 servidores atuando como docentes ou como apoio administrativo em suas unidades distribuídas na capital e no interior do estado do Espírito Santo.

A amostra obtida foi de 671 servidores dos campi e da reitoria desse Instituto, uma taxa de resposta de 27%, abrangendo um grupo diversificado em relação à idade, gênero, localidade e categoria funcional.

Em dezembro de 2015, os questionários foram distribuídos em um dos campi e no período de março a junho de 2016 foram distribuídos para os demais campi e reitoria. Foram descartados 31 questionários que os respondentes não preencheram em sua totalidade.

O questionário distribuído foi baseado nos estudos de Igbaria e Baroudi (1993) e Netemeyer, Boles e Mcmurrian (1996) e está disponível no apêndice deste trabalho. Tanto o questionário como o projeto de pesquisa foram aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Ifes (CEP/IFES).

O questionário foi composto de 25 assertivas que contemplaram as oito âncoras de carreira utilizando escala de Likert de cinco pontos com variação de 1 a 5, sendo que nas assertivas de 1 a 15, 1 indicava “sem importância para mim” e 5, “extremamente importante para mim”, enquanto nas assertivas de 16 a 25, 1 indicava “não é nada verdadeiro para mim” e 5, “totalmente verdadeiro para mim”.

As oito âncoras de carreira estavam contempladas no questionário por meio das 25 assertivas iniciais. As perguntas referentes a cada âncora foram assim agrupadas: Competência Técnica Funcional (assertivas 5, 12 e 20); Competência Gerencial (assertivas 1, 6 e 13); Autonomia/Independência (assertivas 2, 7 e 21); Segurança/Estabilidade (assertivas 3, 8, 14 e 18); Criatividade/Empreendedorismo (assertivas 11, 17 e 25); Serviço/Dedicação a uma causa (assertivas 9, 15 e 22); Desafio /Puro (assertivas 4, 16 e 23) e Estilo de Vida (assertivas 10, 19 e 24).

Para identificação da âncora de carreira, após realizar a classificação das 25 assertivas, o participante elegeu as três imprescindíveis em suas decisões de carreira. A partir desse dado, a pontuação desses três itens sofreria um acréscimo de quatro pontos como orientado por Schein (1996b).

Já as assertivas relativas à satisfação no trabalho contemplaram uma análise em cinco dimensões: remuneração, promoção, chefia imediata, alta gestão, colegas de trabalho e uma análise da satisfação geral. A escala adotada também foi de Likert, no entanto de 7 pontos. Nas assertivas de 26 a 31, a escala de variação foi de 1 a 7, em que 1 indicava “estou muito insatisfeito” e 7, “estou totalmente satisfeito”.

O pré-teste foi realizado com 138 servidores de um dos campi da instituição escolhida, sendo o instrumento de coleta usado em formato de papel (Apêndice).

Em um segundo momento, a pesquisa foi aplicada com servidores dos demais campi e da reitoria, e o questionário foi encaminhado em três formatos: por e-mail, método *survey* eletrônico e em papel, sendo este o que obteve mais retorno de respostas. A amostra para análise da relação entre satisfação no trabalho e âncoras de carreira foi composta apenas de indivíduos que apresentaram a identificação de uma âncora de carreira, isto é, 610 (91%) dos respondentes.

Para elaboração, obtenção e armazenamento das informações no formato eletrônico, foi utilizada a ferramenta “Google Docs” e transferido em formato de planilha eletrônica na preparação dos dados para as análises de estatística básica e de regressão múltipla por meio do software Stata.

Os modelos propostos da regressão linear múltipla para este estudo foram assim definidos, fazendo a relação entre a satisfação no trabalho em cinco dimensões e uma análise da satisfação geral com as âncoras de carreira e variáveis demográficas:

$$\text{Sat} = \beta^0 + \beta_1 \cdot \text{TF} + \beta_2 \cdot \text{CG} + \beta_3 \cdot \text{AI} + \beta_4 \cdot \text{SE} + \beta_5 \cdot \text{CE} + \beta_6 \cdot \text{SD} + \beta_7 \cdot \text{DP} + \beta_8 \cdot \text{EV} + \beta_9 \cdot \text{Cat} + \beta_{10} \cdot \text{Atu} + \beta_{11} \cdot \text{Fg} + \beta_{12} \cdot \text{Esc} + \beta_{13} \cdot \text{Gen} + \beta_{14} \cdot \text{Ec} + \beta_{15} \cdot \text{Flh} + \beta_{16} \cdot \text{Id} + \beta_{17} \cdot \text{Ts} + \epsilon \quad (1)$$

Segue legenda dos modelos propostos, salientando que as variáveis independentes serão as mesmas; o que variou foram as dimensões de satisfação, em que:

Sat= variável dependente Satisfação em cinco dimensões e satisfação geral: satisfação com a remuneração (Sat-R); satisfação com a promoção (Sat-P); satisfação com relação à chefia imediata (Sat-Ch); a satisfação com a alta gestão

(Sat-AG) e a satisfação com os colegas de trabalho (Sat-C) e a satisfação geral (Sat-G).

TF = âncora de carreira: Competência Técnica Funcional.

CG = âncora de carreira: Competência Gerencial.

AI = âncora de carreira: Autonomia/Independência.

SE = âncora de carreira: Segurança/Estabilidade.

CE = âncora de carreira: Criatividade/Empreendedorismo.

SD = âncora de carreira: Serviço/Dedicação a uma causa.

DP = âncora de carreira: Desafio Puro.

EV = âncora de carreira: Estilo de Vida.

Cat = variável dummy e busca identificar a categoria do servidor. Para essa variável será atribuído valor 0 quando o servidor for docente e 1 quando for servidor administrativo.

Atu = variável dummy e busca identificar a área de atuação do servidor. Para essa variável será atribuído valor 0 quando o servidor for da área de ensino e 1 quando for da área administrativa.

Fg = variável dummy e busca identificar se o servidor ocupa uma função gratificada/cargo de direção/coordenadoria de curso (FG/CD/FUC). Para essa variável será atribuído valor 1 quando o servidor a estiver ocupando e 0 em caso contrário.

Esc = variável para informar a escolaridade do servidor categorizando assim: 0 – Ensino Fundamental; 1 – Ensino Médio/Ensino técnico; 2 – Ensino Superior; 3 – Especialização; 4 – Mestrado; 5 – Doutorado; 6 – Pós-Doutorado.

Gen = variável dummy e busca identificar o gênero do servidor. Para essa variável será atribuído valor 1 quando o servidor for do gênero masculino e 0 quando feminino.

Ec = variável identifica o estado civil do servidor: 1 - Casado (a) / União estável e 0 - Solteiro (a) /Separado (a) /Viúvo (a).

Flh = variável identifica o número de filhos que o servidor tem: 0 – nenhum; 1 – 01 filho; 2 – 02 filhos; 3 – 03 filhos; 4 – mais de 03 filhos.

Id = variável para informar a idade do servidor em anos.

Ts = variável para informar o tempo de serviço do servidor no Ifes em anos.

€ = resíduo, isto é, variáveis não incluídas no modelo proposto.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra desta pesquisa foi composta por servidores efetivos de todos os campi e da reitoria do Ifes. Foram 671 servidores, dos quais 428 de apoio administrativo (TAE) e 243 docentes (DOC). Quanto ao gênero, ao se tratar de servidores de apoio administrativo, 55% são femininos e 45% são masculinos, o que difere do quadro docente em que a maioria é do gênero masculino (77%) em contrapartida a 23% feminino. E o estado civil predominante é o casado/união estável com 65% dos servidores.

Em cada campus do Ifes, os setores são enquadrados na área administrativa ou de ensino, e o percentual ficou em 58% para área de ensino e 42% para a área administrativa. Já o número de servidores que ocupam atividades de gestão (função gratificada, cargo de confiança e coordenadoria de curso) correspondeu a 31% da amostra.

A variável de controle escolaridade diferencia-se nas categorias administrativo e docente; enquanto nos docentes a concentração está no mestrado com 51%, nos administrativos está na especialização com 55%.

Mais de 50% da amostra estão concentrados entre 30 e 44 anos e cerca de 80% dos servidores possuem até 10 anos de serviço na instituição, ainda no início de carreira.

A tabela1 resume a caracterização da amostra dos servidores participantes da amostra.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Categorias		Servidores administrativos	Perc. (%)	Servidores docentes	Perc. (%)	Total	Perc. (%)
GÊNERO	Feminino	234	55	56	23	290	43
	Masculino	194	45	187	77	381	57
CARGO DE GESTÃO	Ocupantes	145	34	61	25	206	31
	Não ocupantes	283	66	182	75	465	69
ESCOLARIDADE	Médio/técnico	38	9	0	0	38	6
	Superior	66	15	8	3	74	11
	Especialização	237	55	33	14	270	40
	Mestrado	84	20	123	51	207	31
	Doutorado	3	1	72	30	75	11
	Pós-doutorado	0	0	7	3	7	1
IDADE	Até 24 anos	23	5	1	0,4	24	4
	De 25 a 29 anos	76	18	16	7	92	14
	De 30 a 34 anos	108	25	40	16	148	22
	De 35 a 39 anos	73	17	53	22	126	19
	De 40 a 44 anos	54	13	40	16	94	14
	De 45 a 49 anos	41	10	36	15	77	11
	Acima de 50 anos	53	12	57	23	110	16
TEMPO DE SERVIÇO	Até 4 anos	183	43	92	38	275	41
	De 5 a 9 anos	163	38	82	34	245	37
	De 10 a 14 anos	22	5	35	14	57	8
	Acima de 15 anos	60	14	34	14	94	14

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

As Tabelas 2 e 3 apresentam a estatística descritiva básica dos resultados obtidos na classificação das assertivas relacionadas a cada âncora, bem como da idade e o tempo de serviço.

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA - ÂNCORAS

ÂNCORAS	CATEGORIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MODA
Competência Técnica Funcional	Administrativo (A)	3,02	0,78	3
	Docente (B)	3,10	0,68	3
	Todos (A+B)	3,05	0,75	3
Competência Gerencial	Administrativo (A)	2,94	0,60	3
	Docente (B)	2,83	0,55	3
	Todos (A+B)	2,90	0,58	3
Autonomia/Independência	Administrativo (A)	2,91	0,16	3
	Docente (B)	3,05	0,04	3
	Todos (A+B)	2,96	0,09	3
Segurança/Estabilidade	Administrativo (A)	3,83	0,83	5
	Docente (B)	3,67	0,74	5
	Todos (A+B)	3,77	0,80	5
Criatividade/Empreendedorismo	Administrativo (A)	2,43	0,18	1
	Docente (B)	2,40	0,10	1
	Todos (A+B)	2,41	0,15	1
Serviço/Dedicação a uma Causa	Administrativo (A)	4,47	0,27	5
	Docente (B)	4,53	0,18	5
	Todos (A+B)	4,49	0,23	5
Desafio Puro	Administrativo (A)	3,10	0,13	3
	Docente (B)	3,28	0,22	3
	Todos (A+B)	3,16	0,14	3
Estilo de Vida	Administrativo (A)	3,76	0,59	5
	Docente (B)	3,70	0,65	5
	Todos (A+B)	3,74	0,61	5

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 2 mostra que ao analisar as categorias de docentes e administrativos não houve diferença significativa entre média, desvio padrão e moda quanto à classificação das assertivas dos questionários relacionadas às âncoras de carreira. As três âncoras com classificações mais altas (5) foram: Segurança/Estabilidade, Serviço/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida.

Tabela 3: ESTATÍSTICA DESCRITIVA – IDADE E TEMPO DE SERVIÇO

Variáveis de controle	CATEGORIA	MÉDIA
Idade	Administrativo (A)	37
	Docente (B)	42
	Todos (A+B)	39
Tempo de serviço	Administrativo (A)	7
	Docente (B)	8
	Todos (A+B)	8

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 3 apresenta a média da idade e tempo de serviço por categoria, indicando que grande parte é formada por servidores adultos, ainda no início na carreira na Instituição.

Das oito âncoras de carreira, três perfazem 86% da amostra identificados como: Segurança/Estabilidade, Serviço/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida, enquanto 14% da amostra foram identificados nas outras cinco âncoras de carreira. Este achado indica que grande parte dos servidores tem preferências com características inerentes ao serviço público (SCHEIN, 1996a).

Cada âncora foi relacionada com satisfação no trabalho, para isso foram construídas duas tabelas em que se apresentam os quantitativos de respondentes, a média (Tabela 4) e a moda (Tabela 5) do nível de satisfação cuja escala variou de 1 a 7.

TABELA 4: ÂNCORAS X SATISFAÇÃO NO TRABALHO - MÉDIA

ÂNCORA	Nº	%	Sat-R	Sat-P	Sat-Ch	Sat-AG	Sat-C	Sat-G
1. Competência Técnica Funcional	15	2%	5,0	4,4	4,1	3,3	5,3	5,5
2. Competência Gerencial	16	3%	4,3	4,3	5,7	3,3	4,3	6,0
3. Autonomia/Independência	9	1%	4,8	3,8	4,9	3,6	4,7	4,6
4. Segurança/Estabilidade	102	17%	4,4	3,5	5,3	4,1	5,6	5,1
5. Criatividade/Empreendedorismo	15	2%	3,5	3,5	5,3	4,4	5,5	5,0
6. Serviço/Dedicação a uma causa	328	54%	4,3	3,7	4,9	4,0	5,4	5,1
7. Desafio Puro	28	5%	4,2	3,9	5,7	4,6	5,5	5,2
8. Estilo de Vida	97	16%	4,3	3,8	5,1	4,1	6,0	5,0
TOTAL	610	100%	4,3	3,7	5,1	4,1	5,4	5,1

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: Sat-R = satisfação com a remuneração; Sat-P = satisfação com a promoção; Sat-Ch = satisfação com relação à chefia imediata; Sat-AG = satisfação com a alta gestão; Sat-C = satisfação com os colegas de trabalho e Sat-G = satisfação geral.

A Tabela 4 apresenta a média dos níveis de satisfação de cada âncora, variando de médio para alto. A maioria dos servidores foi identificada com a âncora

de carreira Serviço/Dedicação a uma causa e com base na Tabela 4, que apresenta a média da satisfação. Pode-se inferir que o grau de satisfação para aspectos relacionados à promoção e alta gestão ficou moderado e para os demais ficou de moderado para cima.

Em relação aos servidores identificados com âncora de carreira Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida- excluindo a satisfação com a promoção, que apresentou grau de satisfação moderado -, as demais dimensões foram identificadas com grau moderado para alto, servindo de indicador para gestão analisar os processos que envolvem a promoção.

TABELA 5: ÂNCORAS X SATISFAÇÃO NO TRABALHO - MODA

ÂNCORA	Sat-R	Sat-P	Sat-Ch	Sat-AG	Sat-C	Sat-G
1. Competência Técnica Funcional	6	4	6	6	6	5
Percentual em relação à âncora	36%	43%	57%	21%	50%	64%
2. Competência Gerencial	4	5	5	5	6	5
Percentual em relação à âncora	36%	36%	57%	21%	43%	64%
3. Autonomia/Independência	5	4	4	6	5	5
Percentual em relação à âncora	50%	38%	38%	25%	50%	50%
4. Segurança/Estabilidade	5	4	6	6	6	6
Percentual em relação à âncora	30%	24%	37%	21%	34%	36%
5. Criatividade/Empreendedorismo	3	4	6	6	7	5
Percentual em relação à âncora	33%	33%	40%	33%	33%	40%
6. Serviço/Dedicação a uma Causa	5	4	6	6	6	6
Percentual em relação à âncora	30%	23%	28%	23%	36%	33%
7. Desafio Puro	5	3	7	4	7	5
Percentual em relação à âncora	36%	25%	36%	21%	32%	32%
8. Estilo de Vida	5	4	7	2	6	5
Percentual em relação à âncora	31%	23%	28%	19%	27%	26%
TOTAL	5	4	6	6	6	6
Percentual	30%	24%	28%	20%	34%	31%

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: Sat-R = satisfação com a remuneração; Sat-P = satisfação com a promoção; Sat-Ch = satisfação com relação à chefia imediata; Sat-AG = satisfação com a alta gestão; Sat-C = satisfação com os colegas de trabalho e Sat-G = satisfação geral.

A Tabela 5 apresenta a moda seguida do percentual representativo dessa classificação em relação aos identificados em cada âncora, verificando se esse número significa um percentual grande da amostra.

4.3 ANÁLISES DOS DADOS

Foram realizadas 12 regressões lineares múltiplas a fim de identificar a relação das âncoras de carreira com a satisfação em cinco dimensões e uma análise da satisfação geral nas duas categorias profissionais: servidores de apoio administrativo e docentes.

4.3.1 Satisfação com a remuneração

As regressões que tiveram como variável dependente Satisfação com a remuneração obtiveram R^2 de 17% para a categoria docente e 5% para os servidores administrativo sem relação às variáveis independentes.

O poder explicativo foi bem maior na categoria docente, um dos fatores pode ser o formato de desenvolvimento na carreira que proporciona ganhos mais altos para os docentes com base na escolaridade e tempo de serviço (BRASIL, 2012).

TABELA 6: REGRESSÃO – SATISFAÇÃO COM A REMUNERAÇÃO

VARIÁVEL	DOCENTES				ADMINISTRATIVOS			
	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor
Cargo de gestão (Fg)	-.076	.208	-0.36	0.716	.038	.153	0.25	0.801
Escolaridade (Esc)	.308	.116	2.64	0.009***	.165	.087	1.88	0.060*
Gênero (Gen)	.021	.214	0.10	0.922	-.074	.151	-0.49	0.624
Estado Civil (Ec)	-.014	.224	-0.07	0.947	-.150	.160	-0.94	0.348
Filhos (Flh)	.008	.103	0.08	0.933	.075	.093	0.80	0.422
Idade (Id)	-.029	.013	-2.21	0.028**	-.003	.011	-0.31	0.755
Tempo de Serviço (Ts)	.043	.014	2.96	0.003***	.015	.013	1.20	0.231
Âncora Competência Técnica Funcional (TF)	-.024	.023	-1.01	0.312	.023	.020	1.12	0.263
Âncora Competência Gerencial (CG)	.051	.031	1.60	0.111	-.033	.022	-1.46	0.144
Âncora Autonomia/Independência (AI)	-.037	.026	-1.41	0.159	.030	.025	1.22	0.221
Âncora Segurança/Estabilidade (SE)	.065	.019	3.30	0.001***	.042	.016	2.67	0.008***
Âncora Criatividade/Empreendedorismo (CE)	-.069	.023	-2.90	0.004***	.021	.018	1.17	0.243
Âncora Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)	.004	.022	0.21	0.832	.034	.017	2.02	0.044**
Âncora Desafio Puro (DP)	.012	.023	0.52	0.603	.013	.022	0.59	0.559

Âncora Estilo de Vida (EV)	.014	.022	0.63	0.527	.024	.017	1.43	0.153
_cons	3.37	1.167	2.89	0.004***	1.487	.851	1.75	0.081*
F=3,30 (p-valor<0,01).					F=1,64 (p-valor<0,05).			

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados gerados no Stata. *significância de 0,10; **significância de 0,05; ***significância de 0,01.

As variáveis relativas a dados demográficas consideradas significativas foram: a escolaridade, para os docentes e administrativos; a idade e o tempo de serviço, para os docentes. A escolaridade para ambas as categorias redundava em acréscimos financeiros, sendo dos docentes mais vantajosos (BRASIL, 2012).

Já em relação às âncoras, as que demonstraram significância foram Segurança/Estabilidade para ambas as categorias; para os docentes, Criatividade/Empreendedorismo; e para os administrativos, Serviço/Dedicação a uma causa.

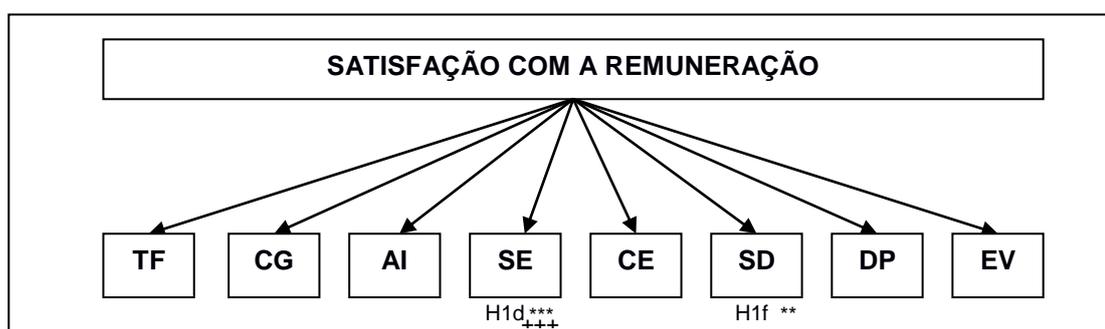


Figura 7: Resultado da Hipótese H1

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: (*) Administrativo e (+) Docente.

4.3.2 Satisfação com a promoção

As regressões que tiveram como variável dependente Satisfação com a promoção obtiveram R² de 9% para a categoria docente e 6% para os servidores administrativos em relação às variáveis independentes.

TABELA 7: REGRESSÃO – SATISFAÇÃO COM A PROMOÇÃO

VARIÁVEL	DOCENTES				ADMINISTRATIVOS			
	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor
Cargo de gestão (Fg)	-.198	.242	-0.82	0.414	-.029	.170	-0.17	0.864

Escolaridade (Esc)	-.039	.135	-0.29	0.770	.078	.097	0.80	0.425
Gênero (Gen)	-.369	.248	-1.49	0.138	.153	.168	0.91	0.365
Estado Civil (Ec)	-.130	.260	-0.50	0.617	-.242	.177	-1.36	0.175
Filhos (Flh)	.247	.119	2.07	0.040	.109	.104	1.04	0.298
Idade (Id)	.012	.015	0.83	0.405	.010	.012	0.84	0.402
Tempo de Serviço (Ts)	-.012	.017	-0.74	0.457	-.011	.014	-0.77	0.441
Âncora Competência Técnica Funcional (TF)	.036	.027	1.30	0.196	.038	.023	1.66	0.097*
Âncora Competência Gerencial (CG)	.066	.037	1.79	0.075*	-.051	.025	-2.02	0.044**
Âncora Autonomia/Independência (AI)	-.051	.030	-1.67	0.096*	-.004	.028	-0.16	0.873
Âncora Segurança/Estabilidade (SE)	.039	.023	1.72	0.087*	.046	.017	2.62	0.009***
Âncora Criatividade/Empreendedorismo (CE)	-.062	.027	-2.25	0.025**	.025	.020	1.22	0.221
Âncora Serviço /Dedicação a uma Causa (SD)	.012	.025	0.49	0.623	.039	.018	2.10	0.036**
Âncora Desafio Puro (DP)	.015	.027	0.57	0.571	.041	.024	1.66	0.098*
Âncora Estilo de Vida (EV)	.039	.026	1.48	0.139	.042	.019	2.17	0.030**
_cons	2.39	1.35	1.77	0.079*	.394	.947	0.42	0.677
	F=1,65 (p-valor<0,1).				F=1,83 (p-valor<0,05).			

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados gerados no Stata. *significância de 0,10; **significância de 0,05; ***significância de 0,01.

As âncoras que demonstraram significância para ambas as categorias foram: Competência Gerencial e Segurança/Estabilidade; já para os docentes foram encontradas as seguintes âncoras: Autonomia/Independência, Criatividade /Empreendedorismo; e para os administrativos, Serviço/Dedicação a uma causa, Desafio Puro e Estilo de Vida. No entanto, a Figura 8 indica as âncoras que foram relacionadas positivamente com a Satisfação com a promoção, sendo assim suportadas na hipótese H2.



Figura 8: Resultado da Hipótese H2

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: (*) Administrativo e (+) Docente.

4.3.3 Satisfação com a chefia

As regressões que tiveram como variável dependente satisfação com a chefia obtiveram R^2 de 8% para a categoria docente e 5% para os servidores administrativos em relação às variáveis independentes.

TABELA 8: REGRESSÃO – SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

VARIÁVEL	DOCENTES				ADMINISTRATIVOS			
	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor
Cargo de gestão (Fg)	-.376	.252	- 1.49	0.137	.276	.176	1.57	0.118
Escolaridade (Esc)	-.014	.141	-0.10	0.917	-.177	.101	-1.75	0.081*
Gênero (Gen)	.088	.258	0.34	0.732	.332	.175	1.90	0.058**
Estado Civil (Ec)	-.143	.271	-0.53	0.597	-.291	.184	-1.58	0.115
Filhos (Fih)	-.027	.124	-0.22	0.828	.144	.108	1.33	0.185
Idade (Id)	.015	.016	0.99	0.322	.007	.013	0.57	0.566
Tempo de Serviço (Ts)	.016	.017	-0.91	0.362	-.002	.015	-0.18	0.857
Âncora Competência Técnica Funcional (TF)	.017	.028	0.60	0.552	.009	.024	0.40	0.688
Âncora Competência Gerencial (CG)	-.019	.038	-0.51	0.613	-.016	.026	-0.62	0.536
Âncora Autonomia/Independência (AI)	-.050	.032	- 1.58	0.117	-.032	.029	- 1.12	0.265
Âncora Segurança/Estabilidade (SE)	.078	.023	3.26	0.001***	.024	.018	1.32	0.188
Âncora Criatividade/Empreendedorismo (CE)	.007	.028	0.24	0.809	-.009	.021	-0.45	0.653
Âncora Serviço /Dedicação a uma Causa (SD)	.011	.026	0.43	0.668	-.028	.019	-1.47	0.142
Âncora Desafio Puro (DP)	.053	.028	1.88	0.06*	.032	.025	1.26	0.210
Âncora Estilo de Vida (EV)	.048	.027	1.74	0.083*	-.004	.020	-0.25	0.806
_cons	2.55	1.41	1.81	0.071*	5.26	.9834	5.35	0.000***
	F=1,39 (p-valor<0,1).				F=1,66 (p-valor<0,05).			

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados gerados no Stata. *significância de 0,10; **significância de 0,05; ***significância de 0,01.

As variáveis relativas a dados demográficas consideradas significativas para categoria administrativa foram escolaridade e gênero. Já em relação às âncoras, as que demonstraram significância para docentes foram Segurança/Estabilidade, Desafio Puro e Estilo de Vida. A Figura 9 indica as âncoras que foram relacionadas positivamente com a Satisfação com a chefia, sendo assim suportadas na hipótese H3.

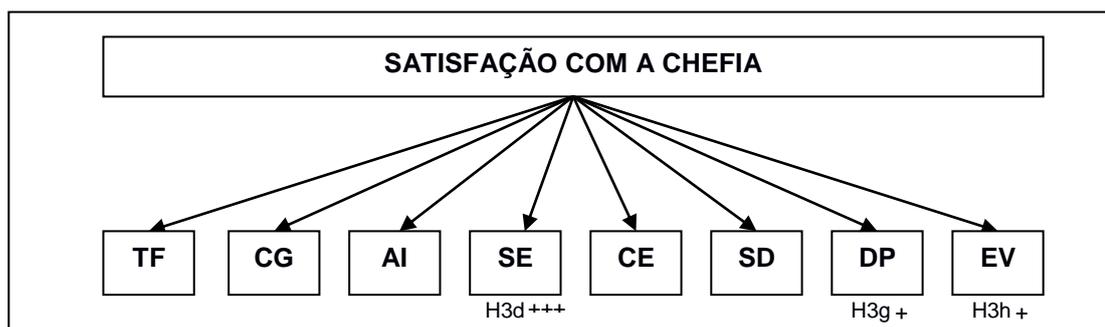


Figura 9: Resultado da Hipótese H3

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: (*) Administrativo e (+) Docente.

4.3.4 Satisfação com a alta gestão

As regressões que tiveram como variável dependente Satisfação com a alta gestão obtiveram R^2 de 10% para a categoria docente e 7% para os servidores administrativos em relação às variáveis independentes.

TABELA 9: REGRESSÃO – SATISFAÇÃO COM A ALTA GESTÃO

VARIÁVEL	DOCENTES				ADMINISTRATIVOS			
	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor
Cargo de gestão (Fg)	.061	.277	0.22	0.825	.329	.189	1.74	0.083*
Escolaridade (Esc)	.050	.155	0.32	0.747	-.167	.108	-1.54	0.125
Gênero (Gen)	-.290	.284	-1.02	0.308	.121	.187	0.65	0.518
Estado Civil (Ec)	.177	.298	0.59	0.553	-.332	.198	-1.67	0.095*
Filhos (Flh)	.132	.137	0.97	0.334	.177	.116	1.52	0.128
Idade (Id)	.010	.017	0.59	0.553	.020	.014	1.42	0.157
Tempo de Serviço (Ts)	-.030	.019	-1.56	0.120	-.031	.016	-1.90	0.058**
Âncora Competência Técnica Funcional (TF)	-.003	.031	-0.11	0.913	.009	.025	0.35	0.726
Âncora Competência Gerencial (CG)	-.008	.042	-0.20	0.841	-.008	.028	-0.30	0.764
Âncora Autonomia/Independência (AI)	-.015	.035	-0.44	0.660	-.066	.031	-2.12	0.035**
Âncora Segurança/Estabilidade (SE)	.066	.026	2.53	0.012***	.038	.019	1.95	0.052**
Âncora Criatividade/Empreendedorismo (CE)	.026	.0318	0.83	0.405	.035	.022	1.53	0.127
Âncora Serviço /Dedicação a uma Causa (SD)	.009	.029	0.32	0.747	-.017	.021	-0.85	0.397
Âncora Desafio Puro (DP)	.107	.031	3.46	0.001***	.022	.027	0.80	0.424
Âncora Estilo de Vida (EV)	.051	.030	1.69	0.092*	.014	.021	0.68	0.496
_cons	.600	1.551	0.39	0.699	3.38	1.05	3.21	0.001***
				F=1,79 (p-valor<0,05).	F=2,07 (p-valor<0,01).			

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados gerados no Stata. *significância de 0,10; **significância de 0,05; ***significância de 0,01.

As variáveis relativas a dados demográficas consideradas significativas para categoria administrativa foram ocupação de cargo de gestão, estado civil e tempo de

serviço. Já em relação às âncoras, a que demonstrou significância para ambas as categorias foi Segurança/ Estabilidade. Para categoria docente foram Desafio Puro e Estilo de Vida; enquanto para administrativo, Autonomia /Independência. A Figura 10 indica as âncoras que foram relacionadas positivamente com a Satisfação com a alta gestão, sendo assim suportadas na hipótese H4.

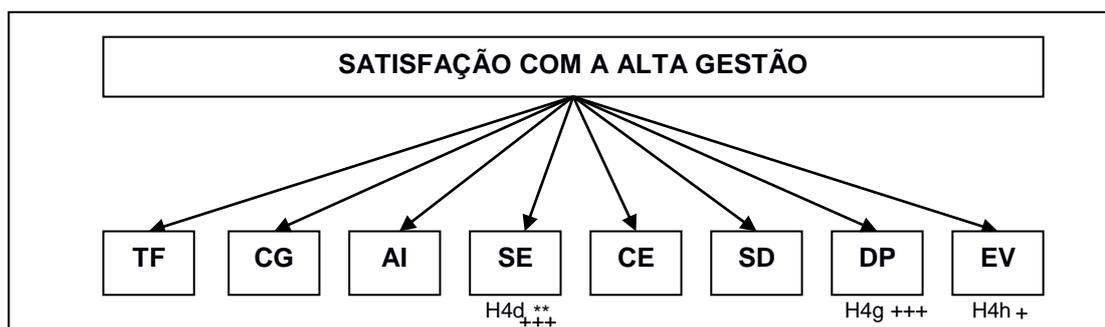


Figura 10: Resultado da Hipótese H4

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: (*) Administrativo e (+) Docente.

4.3.5 Satisfação com os colegas de trabalho

As regressões que tiveram como variável dependente Satisfação com os colegas de trabalho obtiveram R² de 17% para a categoria docente e 9% para os servidores administrativos em relação às variáveis independentes.

TABELA 10: REGRESSÃO – SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS DE TRABALHO

VARIÁVEL	DOCENTES				ADMINISTRATIVOS			
	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor
Cargo de gestão (Fg)	-.348	.194	-1.79	0.075*	-.252	.130	-1.94	0.054**
Escolaridade (Esc)	-.155	.108	-1.43	0.155	-.130	.074	-1.74	0.083*
Gênero (Gen)	-.102	.199	-0.51	0.607	.274	.129	2.12	0.034**
Estado Civil (Ec)	.176	.209	0.84	0.400	-.118	.136	-0.87	0.386
Filhos (Flh)	.134	.096	1.39	0.164	.022	.079	0.28	0.783
Idade (Id)	.026	.012	2.11	0.036**	.026	.009	2.71	0.007***
Tempo de Serviço (Ts)	-.042	.013	-3.11	0.002***	-.016	.011	-1.49	0.137
Âncora Competência Técnica Funcional (TF)	.032	.022	1.46	0.145	.015	.017	0.89	0.376
Âncora Competência Gerencial (CG)	-.057	.029	-1.92	0.056**	.006	.019	0.34	0.736
Âncora Autonomia/Independência (AI)	-.021	.024	-0.85	0.396	-.030	.021	-1.40	0.162
Âncora Segurança/Estabilidade (SE)	.047	.018	2.55	0.011***	.047	.013	3.48	0.001***
Âncora Criatividade/Empreendedorismo (CE)	.008	.022	0.39	0.700	.009	.015	0.59	0.557
Âncora Serviço /Dedicação a uma Causa (SD)	.018	.020	0.88	0.382	.034	.014	2.38	0.018***

Âncora Desafio Puro (DP)	.047	.021	2.17	0.031**	-.010	.019	-0.53	0.594
Âncora Estilo de Vida (EV)	.065	.021	3.07	0.002***	.019	.014	1.32	0.187
_cons	2.82	1.08	2.60	0.010***	3.39	.724	4.68	0.000***
	F=3,14 (p-valor<0,01).				F=2,87 (p-valor<0,01).			

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados gerados no Stata. *significância de 0,10; **significância de 0,05; ***significância de 0,01.

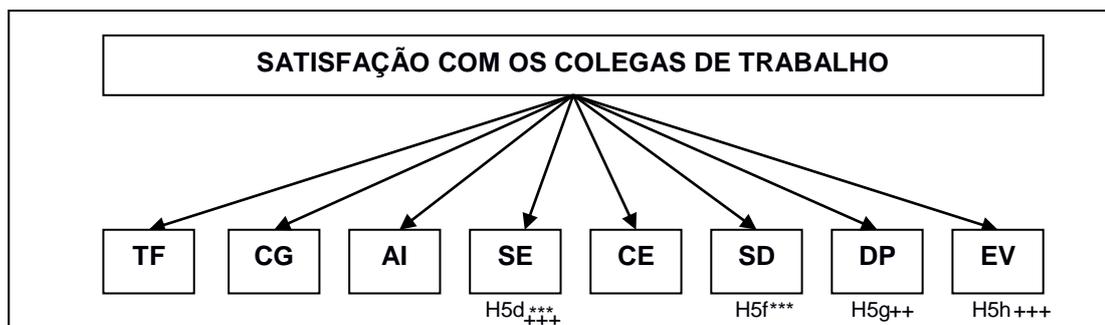


Figura 11: Resultado da Hipótese H5

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: (*) Administrativo e (+) Docente.

As variáveis relativas a dados demográficos consideradas significativas para ambas as categorias foram possuir cargo de gestão e idade; quanto a docentes, o tempo de serviço e os servidores administrativos, a escolaridade e gênero. Já em relação às âncoras, a que demonstrou significância para ambas as categorias foi: Segurança/Estabilidade; já para os docentes, Competência Gerencial, Desafio Puro e Estilo de Vida; e para os administrativos, âncora Serviço /Dedicação a uma Causa. A Figura 11 indica as âncoras que foram relacionadas positivamente com a Satisfação com os colegas de trabalho, sendo assim suportadas na hipótese H5.

4.3.6 Satisfação Geral

As regressões que tiveram como variável dependente Satisfação Geral obtiveram R² de 14% para a categoria docente e 11% para os servidores administrativos em relação às variáveis independentes.

TABELA 11: REGRESSÃO – SATISFAÇÃO GERAL

VARIÁVEL	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
----------	----------	-----------------

	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	p-valor
Cargo de gestão (Fg)	-.168	.170	-0.99	0.324	.097	.125	0.78	0.439
Escolaridade (Esc)	-.059	.095	-0.62	0.536	-.148	.072	-2.05	0.041**
Gênero (Gen)	.053	.175	0.31	0.760	.125	.124	1.01	0.315
Estado Civil (Ec)	.176	.183	0.96	0.337	-.309	.131	-2.35	0.019***
Filhos (Flh)	.110	.084	1.31	0.191	.136	.077	1.77	0.078*
Idade (Id)	.006	.010	0.60	0.549	.024	.009	2.60	0.010***
Tempo de Serviço (Ts)	-.028	.012	-2.35	0.019***	.010	.010	0.98	0.327
Âncora Competência Técnica Funcional (TF)	.009	.019	0.50	0.619	.035	.017	2.03	0.043**
Âncora Competência Gerencial (CG)	.030	.026	1.17	0.243	.006	.018	0.35	0.725
Âncora Autonomia/Independência (AI)	-.040	.021	-1.84	0.067*	-.044	.020	-2.15	0.032**
Âncora Segurança/Estabilidade (SE)	.036	.016	2.23	0.026**	.037	.013	2.86	0.005***
Âncora Criatividade/Empreendedorismo (CE)	-.047	.019	-2.42	0.017***	.008	.015	0.55	0.585
Âncora Serviço /Dedicação a uma Causa (SD)	-.002	.0182	-0.12	0.905	.017	.014	1.24	0.216
Âncora Desafio Puro (DP)	.016	.019	0.87	0.385	.012	.018	0.70	0.483
Âncora Estilo de Vida (EV)	.028	.018	0.123	1.55	.015	.014	1.08	0.282
_cons	4.47	.954	4.69	0.000***	2.98	.701	4.25	0.000***
			F=1,65 (p-valor<0,1).				F=4,62 (p-valor<0,01).	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados gerados no Stata. *significância de 0,10; **significância de 0,05; ***significância de 0,01.

As variáveis relativas a dados demográficos consideradas significativas foram tempo de serviço para docentes; para servidores de apoio administrativo foram: escolaridade, estado civil, filhos e idade. Já em relação às âncoras, as que demonstraram significância para ambas as carreiras foram: Autonomia/Independência e Segurança/Estabilidade. Para os docentes, a âncora Criatividade/Empreendedorismo; e para os administrativos, Competência Técnica Funcional. A Figura 12 indica as âncoras que foram relacionadas positivamente com a Satisfação geral, sendo assim suportadas na hipótese H6.

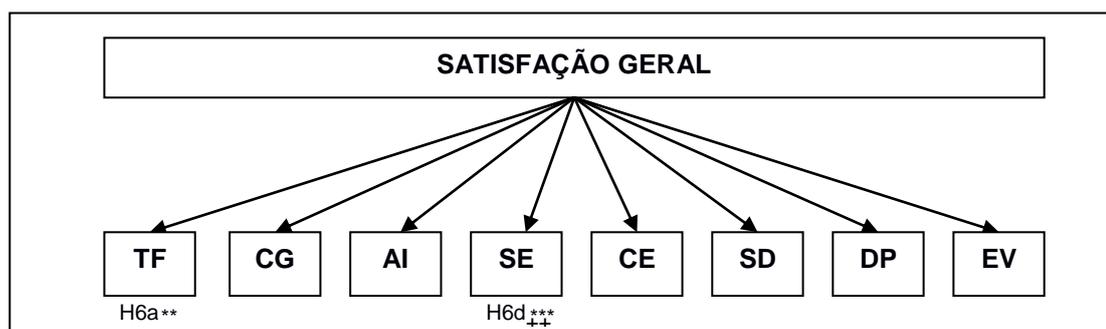


Figura 12: Resultado da Hipótese H6

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: (*) Administrativo e (+) Docente.

4.3.7 Identificação das âncoras de carreira

Após a aplicação do questionário de identificação das âncoras de carreira dos servidores do campus, foram encontrados indivíduos com mais de uma âncora. Dos 671 entrevistados, 610 (91%) foram identificados com uma âncora predominante, como indicado na tabela 12, e 60 (9%) com duas ou mais âncoras.

TABELA 12: QUADRO DE SERVIDORES COM UMA ÂNCORA DE CARREIRA

Âncoras	Administrativos		Docentes		Total	%
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino		
Competência Técnica Funcional	4	3	1	7	15	2,46
Competência Gerencial	5	8	-	3	16	2,62
Autonomia/Independência	3	3	1	2	9	1,48
Segurança/Estabilidade	51	32	8	11	102	16,72
Criatividade/Empreendedorismo	3	8	2	2	15	2,46
Serviço/Dedicação a uma causa	104	90	26	134	354	58,03
Desafio Puro	7	7	3	12	29	4,75
Estilo de Vida	41	27	6	23	97	15,90
TOTAL	218	177	47	168	610	100.0

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos servidores que possuíam uma âncora de carreira, Desafio Puro foi representado por 4,75% e - mesmo sendo um resultado esperado, considerando que a amostra é de servidores públicos-, ficou à frente da representatividade das âncoras Competência Técnica Funcional, Competência Gerencial, Autonomia/Independência, Criatividade/Empreendedorismo.

A âncora Competência Gerencial teve uma representação muito baixa no quadro de pessoal da instituição, fator este preocupante para gestão na designação do quadro de chefias. A amostra indicou um percentual de 31% de ocupantes de cargo de gestão, no entanto apenas 2,62% possuem âncora Competência Gerencial, o que se pode inferir que grande parte dos gestores pode realizar essa tarefa sem estar ajustada com as atribuições e responsabilidades do cargo. Em

outro estudo feito em uma instituição pública, desenvolvido por Cantarelli, Estivaleta e Andrade (2014), essa âncora também teve baixa representatividade.

Já os servidores com âncora Serviço/Dedicação a uma Causa, Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida representaram 74% da amostra que teve apenas uma identificação de âncora. A predominância dessas três âncoras no quadro de pessoal também foi identificada por Cantarelli, Estivaleta e Andrade (2014) em um percentual de 70%, bem como no estudo de Igarria, Kassieh e Silver (1999) com profissionais de Engenharia.

Das oito âncoras estabelecidas por Schein (1996a), a concentração nesta pesquisa deu-se em três: Serviço/Dedicação a uma causa, 354 servidores (58,03%); Segurança/Estabilidade, 102 servidores (16,72%) e, por fim, Estilo de Vida, 97 servidores (15,90%), perfazendo um total de 553 servidores (91%), resultado este também encontrado por Petroni (2000), Faro et al. (2010), Coetzee e Schreuder (2011) e Cantarelli, Estivaleta e Andrade (2014).

Os servidores identificados com a âncora Serviço/Dedicação a uma Causa, os quais representam 58,03%, buscam um ambiente harmonioso entre as pessoas e a realização de um trabalho que melhore a sociedade (SCHEIN, 1996a; KNIVETON, 2004).

Apesar de estudos defenderem a identificação de âncoras múltiplas (FELDMAN; BOLINO, 1996), neste específico, a identificação de âncora única foi encontrada em 91% dos respondentes, reforçando os estudos de Schein (1996a).

Apesar de não ser a mais representativa, a âncora Estilo de Vida aparece como 3º lugar. Isso não gerou surpresa já que Schein (1996a) havia previsto essa tendência, assim como observado nos estudos de Vasconcelos et al. (2010) em

consequência das mudanças no mundo do trabalho e na busca do indivíduo por integrar as necessidades pessoais, da família e as exigências profissionais (BARUCH, 2004; BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003; SCHEIN, 1996a).

4.3.8 Análise por categoria

Após os resultados apresentados com as regressões analisando a relação entre âncoras e cinco dimensões de satisfação e análise da satisfação geral, seguem as análises por categoria:

4.3.8.1 Docentes

Das hipóteses referentes à âncora Segurança/Estabilidade todas foram suportadas, indicando a relação positiva dessa âncora com as cinco dimensões de satisfação e análise da satisfação geral estabelecidas neste estudo para Satisfação no Trabalho.

A âncora Competência Técnica Funcional não foi relacionada positivamente a nenhuma dimensão de satisfação no trabalho. Logo as hipóteses H1a, H2a, H3a, H4a, H5a e H6a não foram suportadas para os docentes.

A âncora Competência Gerencial foi positivamente relacionada à satisfação com a promoção e negativamente relacionada com a satisfação com os colegas. Assim foi suportada a hipótese H2b.

A âncora Autonomia/Independência foi negativamente relacionada com a satisfação com a promoção e com a satisfação geral, e isso significa que as hipóteses H2c e H6c não foram suportadas para os docentes.

A âncora Criatividade/Empreendedorismo foi negativamente relacionada à satisfação com a remuneração, com a promoção e satisfação geral, sendo suportadas as hipóteses H1e, H2e e H6e.

A âncora Serviço/Dedicação a uma causa não foi relacionada com nenhuma dimensão da satisfação. Logo as hipóteses H1f, H2f, H3f, H4f, H5f e H6f não foram suportadas para os docentes.

As âncoras Desafio Puro e Estilo de Vida foram relacionadas positivamente com a satisfação com a chefia, alta gestão, colegas de trabalho. Logo as hipóteses H3g, H4g, H5g, H3h, H4h, H5h foram suportadas para os docentes.

Os resultados encontrados seguiram os estudos de Kniveton (2004) em que o gênero masculino foi mais representado nas âncoras Competência Gerencial, Desafio Puro e Autonomia/Independência e no gênero feminino na âncora Segurança/Estabilidade.

Das âncoras mais representativas, a âncora Serviço/Dedicação a uma causa não foi relacionada a nenhuma dimensão de satisfação para essa categoria, diferente da âncora Segurança/Estabilidade, que teve relação com a satisfação, embora sua representatividade tenha sido de apenas 16,72%. Pode-se inferir que grande parte da amostra não está satisfeita em decorrência da sua âncora, e sim por outras variáveis que não estão incluídas neste modelo.

Outra inferência que pode ser feita às âncoras Desafio Puro e Estilo de Vida quanto aos docentes é a aplicação da legislação referente a horários e hierarquias, em que, de forma diferenciada dos administrativos, as normas são mais flexíveis, tornando os docentes com mais autonomia.

Tabela 13: RESULTADOS – Âncoras de Carreira - DOCENTES

ÂNCORA	p-valor					
	Sat-R	Sat-P	Sat-Ch	Sat-AG	Sat-C	Sat-G
1. Competência Técnica Funcional	0.312	0.196	0.552	0.913	0.145	0.619
2. Competência Gerencial	0.111	0.075*	0.613	0.841	0.056**	0.243
3. Autonomia/Independência	0.159	0.096*	0.117	0.660	0.396	0.067*
4. Segurança/Estabilidade	0.001***	0.087*	0.001***	0.012***	0.011***	0.026**
5. Criatividade/ Empreendedorismo	0.004***	0.025**	0.809	0.405	0.700	0.017***
6. Serviço/Dedicação a uma causa	0.832	0.623	0.668	0.747	0.382	0.905
7. Desafio Puro	0.603	0.571	0.06*	0.001***	0.031**	0.385
8. Estilo de Vida	0.004	0.139	0.083*	0.092*	0.002***	1.55

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: Sat-R = satisfação com a remuneração; Sat-P = satisfação com a promoção; Sat-Ch = satisfação com relação à chefia imediata; Sat-AG = satisfação com a alta gestão; Sat-C = satisfação com os colegas de trabalho e Sat-G = satisfação geral.

4.3.8.2 Administrativos

Das hipóteses referentes à âncora Segurança/Estabilidade, quase todas foram suportadas, com exceção da Satisfação com a Chefia, as demais a relação foi positiva.

A âncora Criatividade/Empreendedorismo não foi relacionada a nenhuma dimensão de satisfação no trabalho, assim não foram suportadas as hipóteses H1e, H2e, H3e, H4e, H5e e H6e para os servidores administrativos.

A âncora Competência Gerencial foi negativamente relacionada à satisfação com a promoção, logo a hipótese H2b não foi suportada.

A âncora Autonomia/Independência foi negativamente relacionada com a satisfação com alta gestão e com a satisfação geral, tendo as hipóteses H4c e H6c não suportadas para os administrativos.

A âncora Serviço/Dedicação a uma causa foi relacionada positivamente com a satisfação com a remuneração, promoção e com os colegas de trabalho, assim foram suportadas as hipóteses H1f, H2f e H5f.

As âncoras Desafio Puro e Estilo de Vida foram relacionadas positivamente apenas com a satisfação com a promoção em que as hipóteses H2g e H2h foram suportadas.

A âncora Estilo de Vida foi de domínio do gênero feminino na busca de conciliar a vida profissional e pessoal, como no estudo de Rodrigues, Guest e Budjanovcanin (2013) e Singh, Bhattacharjee e Kodwani (2009), bem como a âncora Competência Técnica Funcional na pesquisa de Oswaldo et al. (2015).

Os administrativos de maneira diferenciada tiveram uma relação positiva das âncoras Serviço/Dedicação a uma causa e Segurança/Estabilidade com a satisfação em várias dimensões, o que permite inferir que nessa categoria o percentual de servidores satisfeitos em decorrência da sua âncora é maior que nos docentes.

Tabela 14: RESULTADOS – Âncoras de Carreira - ADMINISTRATIVOS

ÂNCORA	p-valor					
	Sat-R	Sat-P	Sat-Ch	Sat-AG	Sat-C	Sat-G
1. Competência Técnica Funcional	0.263	0.097*	0.688	0.726	0.376	0.043**
2. Competência Gerencial	0.144	0.044**	0.536	0.764	0.736	0.725
3. Autonomia/Independência	0.221	0.873	0.265	0.035**	0.162	0.032**
4. Segurança/Estabilidade	0.008***	0.009***	0.188	0.052**	0.001***	0.005***
5. Criatividade/ Empreendedorismo	0.243	0.221	0.653	0.127	0.557	0.585
6. Serviço/Dedicação a uma causa	0.044**	0.036**	0.142	0.397	0.018***	0.216
7. Desafio Puro	0.559	0.098*	0.210	0.424	0.594	0.483
8. Estilo de Vida	0.153	0.030**	0.806	0.496	0.187	0.282

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: Sat-R = satisfação com a remuneração; Sat-P = satisfação com a promoção; Sat-Ch = satisfação com relação à chefia imediata; Sat-AG = satisfação com a alta gestão; Sat-C = satisfação com os colegas de trabalho e Sat-G = satisfação geral.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou relacionar as Âncoras de Carreira e Satisfação no Trabalho dos servidores públicos, utilizando amostra com servidores efetivos federais do Ifes.

Com relação à identificação das âncoras de carreira dos servidores do Ifes, 91% da amostra foram classificadas como âncoras Serviço/Dedicação a uma causa, Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida. Os resultados encontrados estão de acordo com a amostra teste realizada no campus Serra e com os achados dos estudos de Petroni (2000), Faro et al. (2010), Coetzee e Schreuder (2011) e Cantarelli, Estivaleta e Andrade (2014).

As âncoras Segurança/Estabilidade, Dedicação/Serviço a uma causa e Estilo de Vida são congruentes com as atividades no serviço público, no entanto apenas a âncora Segurança/Estabilidade foi relacionada à satisfação em todas as dimensões para a categoria de docentes e para os administrativos, com exceção da satisfação com a chefia.

A âncora Dedicação/Serviço a uma causa também, com maior representatividade dos servidores, não obteve nenhuma relação de satisfação no trabalho dos docentes; já com os administrativos estava relacionada positivamente com a satisfação com a remuneração, promoção e com os colegas de trabalho. Cantarelli, Estivaleta e Andrade (2014) também encontraram em seus estudos a relação dessa âncora com satisfação com a carreira.

A âncora Estilo de Vida, uma das âncoras apontadas por Schein (1996a) como crescente, neste estudo teve uma representação de 15,90%, próxima daquela do quantitativo de servidores com âncora Segurança/Estabilidade (16,72%). Já a âncora Desafio Puro surpreendeu com relação positiva com a satisfação com a chefia, alta gestão e colegas de trabalho, já que o ambiente público oferece pouco espaço para pessoas com essas características.

Considerando que não só o servidor precisa perceber suas habilidades, valores e necessidades para traçar seus objetivos de carreira, como também a organização tem o papel de acompanhar o desenvolvimento profissional, o estudo pode auxiliar no alinhamento do desenvolvimento profissional e institucional.

Diagnosticar a insatisfação do servidor não resolve o problema institucional, mas é o primeiro passo para buscar formas de melhor ajustar o indivíduo ao seu posto de trabalho, conscientizando seus colaboradores de seus valores e talentos, inclusive mostrando novas alternativas de carreira.

A promoção foi identificada nos resultados como o índice de satisfação mais baixo nos servidores. Neste estudo não houve a intenção de analisar o detalhamento dos aspectos que remetem a esse descontentamento; assim esse indício pode auxiliar os gestores a investigar e fazer propostas que tentem reverter essa situação. Outro tópico com baixos índices de satisfação é o relacionado à alta gestão que também pode ser mais bem administrado para reverter essa situação.

No que se refere à contribuição teórica, este estudo afirmou a relação positiva da Segurança/Estabilidade com a satisfação no trabalho dos servidores públicos, pode-se inferir que mesmo os indivíduos com âncoras diferentes da Segurança/Estabilidade buscam essas características na escolha profissional pública

A contribuição teórica foi identificar que a âncora Segurança/Estabilidade mesmo não sendo a mais representativa, tem poder explicativo significativo com a satisfação no trabalho. Assim pode-se inferir que os respondentes mesmo sendo identificados com outras âncoras, priorizam a estabilidade no trabalho que ofereça equilíbrio financeiro (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; COETZEE; SCHREUDER, 2008).

O desenvolvimento do estudo tem como contribuição prática a identificação das âncoras que os servidores possuem, oportunizando o autoconhecimento da sua atual escolha profissional com base nos valores, talentos e necessidades, assim como, possibilitar os gestores do Ifes alocarem seus servidores em atividades mais congruentes com suas âncoras de carreira. Ainda para o Instituto, disponibilizar um estudo atualizado sobre a situação dos servidores em relação à sua satisfação no trabalho para buscar alternativas de melhoria nos processos de trabalho relacionados à gestão de pessoas.

A pouca representatividade de indivíduos com identificação de âncora Competência Gerencial serve de atenção para que o Instituto invista em seu quadro de pessoal no desenvolvimento de líderes, já que a instituição necessita de pessoas que façam a gestão ocupando cargos/funções.

Uma das limitações desta pesquisa foi a concentração dos dados em apenas uma instituição, e por isso a proposta é que estudos futuros sejam aplicados em organizações com outras características, já que o Ifes está voltado à área de Educação. Este estudo também pode ser aplicado nas esferas municipais e federais, em que a abrangência de atuação é maior tanto nos serviços prestados como na diversidade de cargos envolvidos.

Com os resultados obtidos neste estudo relacionando as âncoras de carreira e a satisfação no trabalho, seria importante um detalhamento com relação às atividades realizadas pelos servidores, sua formação e cargo ocupado, bem como a intenção de sair da instituição ou mudar de cargo. Outra sugestão é a junção das dimensões satisfação com a alta gestão e com a chefia imediata para satisfação com a gestão e a inclusão da satisfação com as políticas de treinamento e desenvolvimento.

Com base neste estudo, os gestores podem conhecer melhor seu quadro de pessoal composto por servidores de todas as âncoras. A partir daí, podem buscar analisar os motivos que geraram o baixo nível de satisfação com a promoção e tentar reverter essa situação já que a maioria dos servidores está no início da carreira na Instituição.

REFERÊNCIAS

AZIRI, B. Job satisfaction: a literature review. **Management Research and Practice**, v. 3, n. 4, p. 77-86, 2011.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27, 2003, Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career development international**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BORGES, R. Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1477-1496, 2013.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Seção 1, p. 1.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n. 5, p. 307, 1951.

BUITENDACH, J. H.; ROTHMANN, S. The validation of the Minnesota job satisfaction questionnaire in selected organizations in South Africa: original research. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 7, n. 1, p. 1-8, 2009.

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. **Revista Base da UNISINOS**, v. 11, n. 2, p. 153-166, 2014.

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

_____. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHAPMAN, J.; BROWN, B. An empirical study of the career anchors that govern career decisions. **Personnel Review**, v. 43, n. 5, p. 717-740, 2014.

CHRISTIANSEN, N.; SLITER, M.; FROST, C. T. What employees dislike about their jobs: Relationship between personality-based fit and work satisfaction. **Personality and Individual Differences**, v. 71, p. 25-29, 2014.

CLARK, A.; OSWALD, A.; WARR, P. Is job satisfaction U-shaped in age? . **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 69, n. 1, p. 57-81, 1996.

COETZEE, M.; SCHREUDER, D. A multi-cultural investigation of students' career anchors at a South African higher education institution. **South African Journal of Labour Relations**, v. 32, n. 2, p. 45-65, 2008.

_____. The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. **Southern African Business Review**, v. 15, n. 3, p. 76-97, 2011.

COETZEE, M.; BERGH, Z.; SCHREUDER, D. The influence of career orientations on subjective work experiences: original research. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 1, p. 1-13, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992. v. 1.

DE VOS, A.; HAUW, D. Linking competency development to career success: exploring the mediating role of employability. Vlerick Leuven Gent Management School, **Working Paper Series 2010**, v. 3, 2010.

DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 699-715, 2013.

DUYS, D. K. et al. Career counseling in a volatile job market: tiedeman's perspective revisited. **The Career Development Quarterly**, v. 56, n. 3, p. 232-241, 2008.

EDWARDS, J. R.; VAN HARRISON, R. Job demands and worker health: three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 628, 1993.

FARO, E. S. C. et al. Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). **Cadernos EBAPE**, v. 8, n. 4, p. 710-733, 2010.

FELDMAN, D. C.; BOLINO, M. C. Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. **Human Resource Management Review**, v. 6, n. 2, p. 89-112, 1996.

FLETCHER, C.; WILLIAMS, R. Performance management, job satisfaction and organizational commitment. **British Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 169-179, 1996.

GABRIEL, A. S. et al. The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit. **Personnel Psychology**, v. 67, n. 2, p. 389-420, 2014.

GERPOTT, T. J.; DOMSCH, M.; KELLER, R. T. Career orientations in different countries and companies: an empirical investigation of West German, British and US industrial R&D professionals. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 5, p. 439-462, 1988.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

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

HOFMANS, J.; DE GIETER, S.; PEPERMANS, R. Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. **Journal of Vocational Behavior**, v. 82, n. 1, p. 1-9, 2013.

IGBARIA, M.; BAROUDI, J. J. A short-form measure of career orientations: a psychometric evaluation. **Journal of Management Information Systems**, p. 131-154, 1993.

IGBARIA, M.; GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S. Career orientations of MIS employees: an empirical analysis. **MIS quarterly**, p. 151-169, 1991.

IGBARIA, M.; KASSICIEH, S. K.; SILVER, M. Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 16, n. 1, p. 29-54, 1999.

ITUMA, A.; SIMPSON, R. Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. **Personnel Review**, v. 36, n. 6, p. 978-995, 2007.

JUDGE, T. A.; BOUDREAU, J. W.; BRETZ, R. D. Job and life attitudes of male executives. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 767, 1994.

KIDD, J. M.; HIRSH, W.; JACKSON, C. Straight talking: the nature of effective career discussion at work. **Journal of Career Development**, v. 30, n. 4, p. 231-245, 2004.

KILIMNIK, Z. M. et al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.

KNIVETON, B. H. Managerial career anchors in a changing business environment. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 7, p. 564-573, 2004.

KONG, H.; WANG, S.; FU, X. Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 1, p. 147-168, 2015.

KRISTOF, A. L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, 2005.

- LAN, G. et al. Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 4, p. 627-640, 2013.
- LEONG, F. T. L.; ROSENBERG, S. D.; CHONG, S. A psychometric evaluation of Schein's (1985) career orientations inventory. **Journal of Career Assessment**, 2013.
- NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S.; MCMURRIAN, R. Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 400, 1996.
- OSWALDO, Y. C. et al. La relación entre gestión de carrera y aspectos culturales en instituciones de enseñanza superior. Invenio: **Revista de investigación académica**, n. 34, p. 23-33, 2015.
- PETRONI, A. Strategic career development for R&D staff: a field research. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 6, n. 3/4, p. 52-62, 2000.
- ROBERTS, H. E.; FOTI, R. J. Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. **Journal of Business and Psychology**, v. 12, n. 3, p. 257-267, 1998.
- RODRIGUES, C. L. M.; BOUZADA, V. C. P.; KILIMNIK, Z. M. Estilo de vida e segurança: seriam essas as âncoras dos futuros detentores de carreiras proteanas ou sem fronteiras? : Um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 3., 2007, [s.l.]. **Anais...[s.l.]**: Convibra, 2007.
- RODRIGUES, R.; GUEST, D.; BUDJANOVCANIN, A. From anchors to orientations: towards a contemporary theory of career preferences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 2, p. 142-152, 2013.
- ROS, M.; SCHWARTZ, S.H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, v.48, n. 2, p. 49-71, 1999.
- ROTHMANN, S.; AGATHAGELOU, A. M. Die verbandtussenlokus van beheerenwerkstevredenheid by senior polisie personeel. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 26, n. 2, p. p. 20-26, 2000.
- SARKER, S.; CROSSMAN, A.; CHINMETEEPITUCK, P. The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 7, p. 745-758, 2003.
- SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996a.
- _____. Individuals and careers. **Alfred P Sloan School of Management**, Cambridge MA, 1983.

_____. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 5, n. 1, p. 71-81, 1984.

_____. Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. **Massachusetts Institute of Technology**, Sloan School of Management, 1990.

_____. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996b.

SCHNEIDER, B.; GOLDSTEIN, H. W.; SMITH, D. B. The ASA framework: an update. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 4, p. 747, 1995.

SILVA, R. C. et al. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 2, n. 1, 2012.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R.L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

SINGH, M. K.; BHATTACHARJEE, V.; KODWANI, A. D. Mapping career anchors in a large engineering company: A study. **Paradigm**, v. 13, n. 2, p. 50-56, 2009.

SPECTOR, P. E. Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences. **Sage publications**, 1997.

TAYLOR, J. Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. **Public Administration**, v. 92, n. 4, p. 902-918, 2014.

VANCOUVER, J. B.; SCHMITT, N. W. An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. **Personnel psychology**, v. 44, n. 2, p. 333-352, 1991.

VAN DAM, K. Antecedents and consequences of employability orientation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 13, n. 1, p. 29-51, 2004.

VANDENBERG, R. J.; LANCE, C. E. Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. **Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 153-167, 1992.

VASCONCELOS, K. C. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.

VERMEULEN, L. Career anchors and work behavioral style for career management in the South African public service. **European Scientific Journal**, v. 11, n. 14, 2015.

WILS, L.; WILS, T.; TREMBLAY, M. Toward a career anchor structure: an empirical investigation of engineers. **Relations industrielles/Industrial Relations**, p. 236-256, 2010.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Instrumento de Análise da Carreira

Você é meu convidado para participar desta pesquisa que tem a finalidade estimular seus pensamentos sobre suas habilidades, valores e necessidades quanto ao seu atual trabalho.

Etapa1: Classifique o quanto cada assertiva a seguir é **IMPORTANTE** para você, atribuindo-lhe um número de 1 a 5. Quanto maior o número, mais esta assertiva é importante para você.

Assertivas	SEM Importância para mim				extrema mente impor tante para mim
	1	2	3	4	5
1. O processo de supervisionar, influenciar, liderar e controlar as pessoas em todos os níveis é...					
2. A possibilidade de fazer as coisas do meu próprio jeito e não ser restringido pelas regras da organização é...					
3. O empregador que proporciona segurança através de trabalho garantido, benefícios e um bom programa de aposentadoria, etc., é...					
4. Trabalhar em problemas que são quase insolúveis é...					
5. Permanecer na minha área especializada em vez de ser promovido fora da minha área é...					
6. Estar no comando de toda organização é...					
7. Uma carreira que é livre de restrições organizacionais é...					
8. Uma organização que vai me dar a estabilidade é. . .					
9. Usar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é...					
10. Desenvolver uma carreira que me permita continuar a buscar o meu próprio estilo de vida é...					
11. Construir uma nova empresa de negócios é...					
12. Permanecer em minha área de especialização ao longo da minha carreira é...					
13. Subir para uma posição elevada na gestão geral é...					
14. Permanecer em uma área geográfica em vez de mover por causa de uma promoção é...					
15. Ser capaz de usar minhas habilidades e talentos a serviço de uma causa importante é...					

Etapa2: Classifique o quanto cada assertiva a seguir é **VERDADEIRA** para você, atribuindo-lhe um número de 1 a 5. Quanto maior o número, mais esta assertiva é verdadeira para você.

Assertivas	Não é nada verdadeira para mim				Totalmente verdadeira para mim
	1	2	3	4	5
16. O único verdadeiro desafio na minha carreira foi enfrentar e resolver problemas difíceis, não importa qual a área em que estavam.					
17. Estou sempre à procura de ideias que me permita começar e construir minha própria empresa.					
18. É mais importante para mim permanecer em minha presente localização geográfica do que a receber uma promoção ou nova atribuição de trabalho em outro local.					
19. A carreira só vale a pena se me permite levar a minha vida à minha maneira.					

Assertivas	Não é nada verdadeira para mim				Totalmente verdadeira para mim
	1	2	3	4	
20. Eu prefiro deixar minha empresa a ser promovido fora da minha área de especialização.					
21. Eu não quero ser restringido por qualquer organização ou mundo empresarial.					
22. Eu quero uma carreira em que eu possa estar comprometido e dedicado a uma causa importante.					
23. Eu me sinto bem-sucedido se eu estou constantemente desafiado por um problema difícil ou uma situação de concorrência.					
24. A escolha e manutenção de certo estilo de vida é mais importante do que sucesso na carreira.					
25. Eu sempre quis iniciar e construir um negócio próprio.					

Agora, das 25 assertivas anteriores, selecione as TRÊS que você não abriria mão em sua carreira e informe os números dessas 3 assertivas abaixo:

--	--	--

Etapa3: Classifique o quão SATISFEITO você está com seu atual trabalho, atribuindo-lhe um número de 1 a 7. Quanto maior o número, mais satisfeito você está.

Assertivas	muito insatisfeito						totalmente satisfeito
	1	2	3	4	5	6	
26. Quanto à remuneração, como você está satisfeito?							
27. Quanto ao sistema de promoção, como você está satisfeito?							
28. Quanto à sua chefia imediata, como você está satisfeito?							
29. Quanto aos gestores da alta hierarquia, como você está satisfeito?							
30. Quanto aos colegas de trabalho, como você está satisfeito?							
31. Ao todo, quão satisfeito você está em relação ao seu atual trabalho?							

PERFIL DO SERVIDOR:

Categoria funcional:	Área de atuação:	Ocupa FG/CD/FCC?	Gênero:
() TAE () DOCENTE	() ENSINO () ADMINISTRAÇÃO	() SIM () NÃO	() FEMININO () MASCULINO
Escolaridade:	Estado Civil:	Filhos:	
() ENSINO FUNDAMENTAL () ENSINO MÉDIO () ENSINO TÉCNICO () ENSINO SUPERIOR () ESPECIALIZAÇÃO () MESTRADO () DOUTORADO () PÓS-DOUTORADO	() Solteiro(a) () Casado(a) () Separado(a) () Viúvo(a) () União estável	() nenhum () 1 () 2 () 3 () mais de 3	
	Data de Nascimento:	Data de ingresso lfes:	
	____/____/____	____/____/____	

Sua participação foi muito importante para gerar informações que subsidie a construção de políticas de pessoal na Administração Pública.