

## 5 Análise dos Resultados

Segundo Creswell (2009), o último passo de uma pesquisa é a interpretação dos resultados, à luz da pergunta, inicialmente delineada. Este é o momento para se definir se foi possível prover resposta para a referida pergunta e para sugerir se os resultados foram, ou não, significativos.

De modo a explicar tais resultados, o pesquisador deverá referir-se à revisão da literatura ou à lógica persuasiva. Além disso, faz-se necessário indicar as implicações dos resultados para a população estudada e para futuras pesquisas.

Ainda de acordo com Creswell (2009) é necessário que as variáveis utilizadas na pesquisa sejam bem especificadas, de modo a ficar claro para o leitor quais resultados estão sendo medidos (traduzido pela autora).

Sendo assim, em linha com o que foi destacado por este autor, segue o perfil dos respondentes da pesquisa.

### 5.1 Perfil dos Respondentes

Para a apresentação do perfil dos respondentes foram utilizadas ferramentas disponíveis no software Qualtrics, conforme poderá ser observado a seguir pela apresentação dos gráficos e tabelas.

Cabe destacar que para todos os resultados apresentados neste item, considera-se o total de por 231 questionários válidos, quantitativo obtido após a exclusão das pesquisas parcialmente respondidas.

Com os dados obtidos foram realizados diversos testes por meio do software de análises estatísticas SPSS. Estes testes serão discutidos posteriormente na ocasião da apresentação dos resultados.

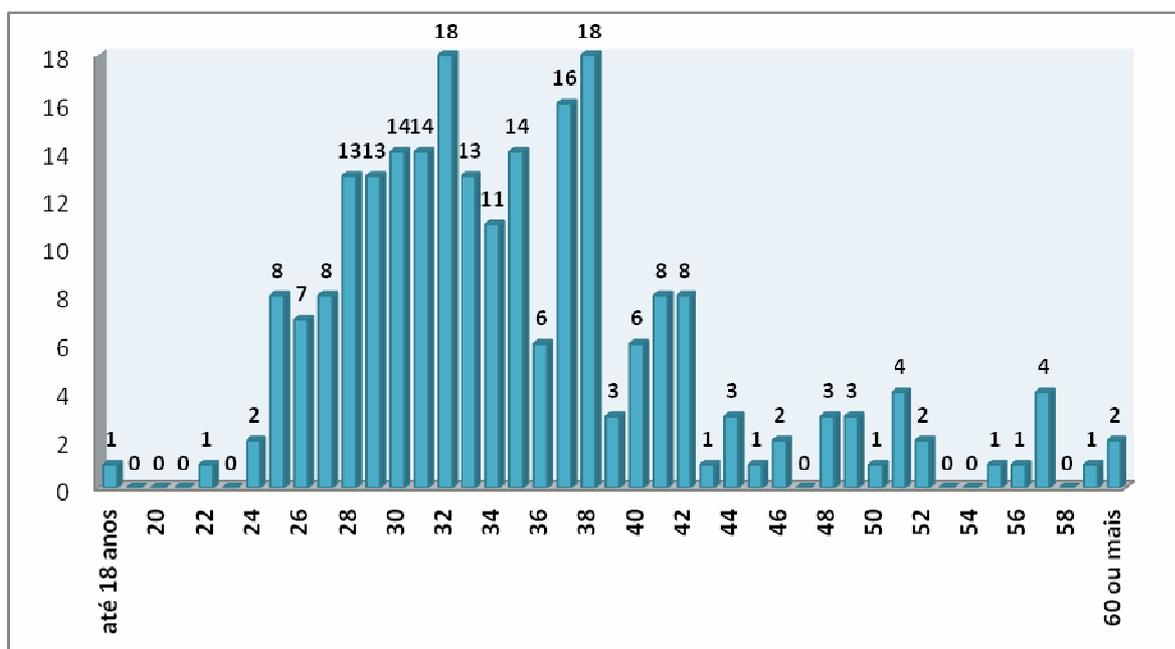
Como já foi relatado, a instituição na qual a presente pesquisa foi realizada está passando por um intenso processo de mudança geracional, fato que pode ser constatado ao observar-se o Gráfico 1, que apresenta grande concentração de empregados na faixa entre 25 e 37 anos de idade.

A referida mudança geracional trás consigo grandes preocupações por parte dos gestores no que diz respeito à transmissão de conhecimentos. Pretende-se evitar que os empregados saiam da empresa levando anos de

experiência, sem antes transmitir seus conhecimentos para a nova geração. Afinal os novos empregados serão responsáveis por manter o funcionamento e o bom desempenho da instituição nos próximos anos.

Por conta da transição geracional, grande atenção encontra-se voltada para a manutenção da cultura organizacional. O fato é que a instituição possui uma cultura organizacional bastante enraizada que deverá ser passada para a nova geração, de modo que não haja descontinuidade ou ruptura, por parte dos mais jovens, com os compromissos e valores arraigados na empresa.

Gráfico 1 – Idade



No que se refere ao gênero, observa-se que um maior número de homens respondeu a pesquisa, como pode ser visto no Gráfico 2 e na Tabela 10. O número obtido é proporcional à quantidade de homens e mulheres empregados da empresa, uma vez que historicamente o número de homens tem sido superior. De acordo com os dados do Relatório Anual de 2011, havia 1.386 homens e 763 mulheres no quadro de empregados. Ou seja, 64,50% de homens e 35,50% de mulheres, proporção bastante semelhante à apresentada abaixo.

Gráfico 2 – Gênero

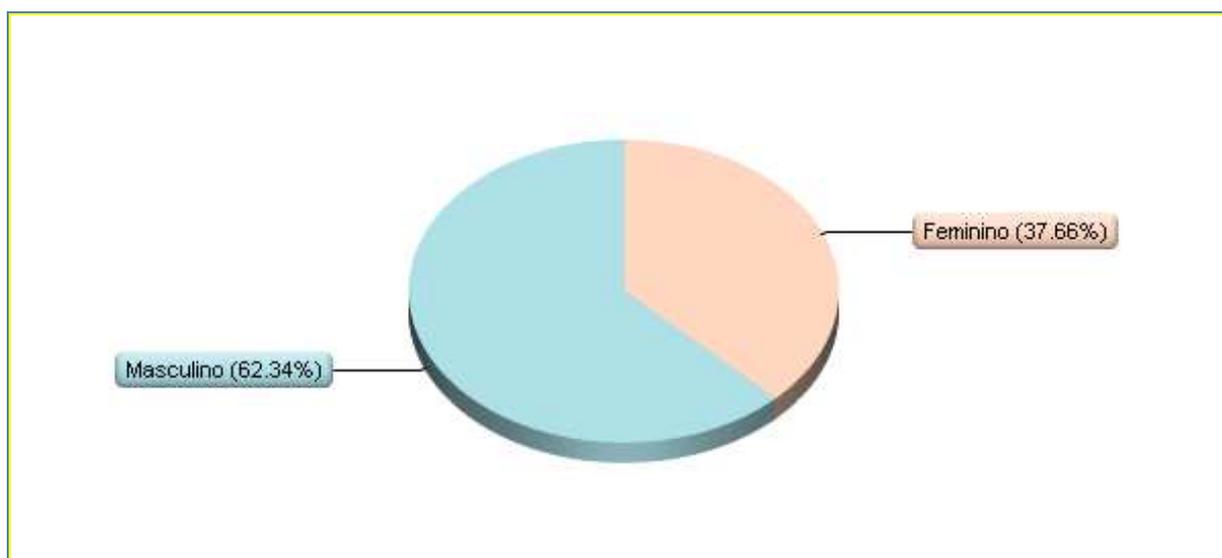


Tabela 10 – Gênero

Variável	Quant.
Feminino	87
Masculino	144
Total	231

No que se refere ao estado civil dos respondentes observa-se, no Gráfico 3 e na Tabela 11, que a maioria das pessoas é casada, mas há um alto percentual de pessoas solteiras, em torno de 36%. Isto pode ser explicado devido à baixa faixa etária, considerando a transição geracional, pela qual a empresa está passando. O estado civil tem o potencial de influenciar tanto os resultados obtidos para as âncoras de carreira, quanto os resultados obtidos para os valores individuais. Isto porque os valores, motivações preferências e, conseqüentemente, inclinações profissionais podem variar, em alguns casos, considerando se a pessoa é casada, solteira, se tem filhos ou não etc.

Gráfico 3 – Estado Civil

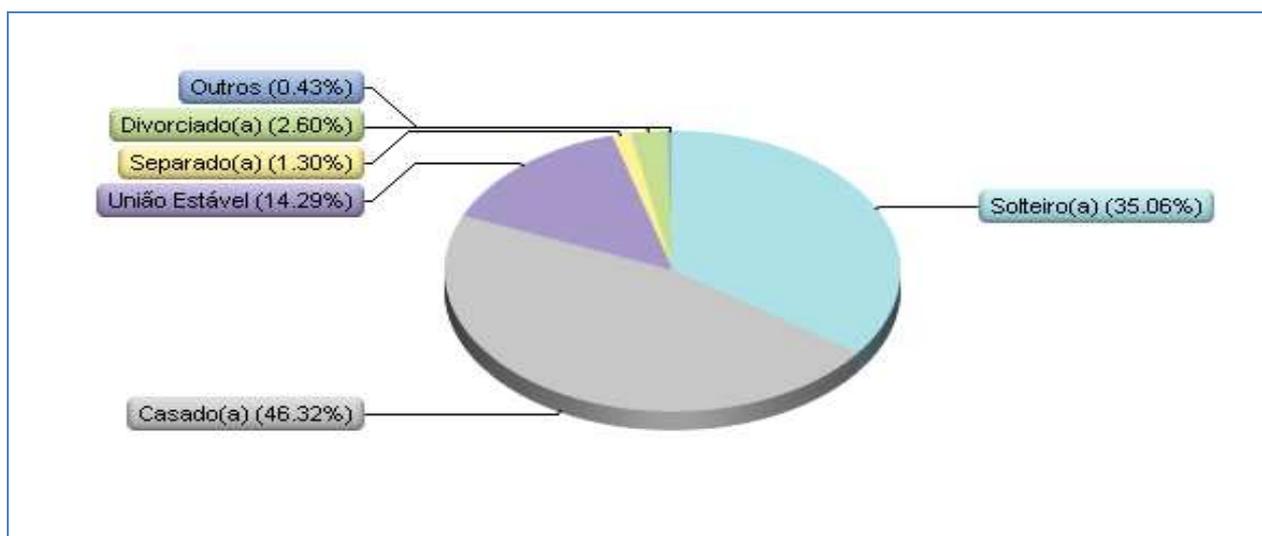


Tabela 11 – Estado Civil

Variável	Quant.
Solteiro(a)	81
Casado(a)	107
União Estável	33
Separado(a)	3
Divorciado(a)	6
Outros	1
Total	231

O Gráfico 4 e a Tabela 12 chamam atenção para o fato da grande maioria dos respondentes não terem filhos (61,04%). Isto é compreensível, pois nesta amostra há muitas pessoas solteiras (35,06%) e há um elevado percentual de pessoas com menos de 35 anos de idade (em torno de 36%). Soma-se também, a tendência das pessoas terem filhos mais tarde, normalmente, depois que alcançam certa estabilidade financeira. Considera-se que o fato de ter filhos pode influenciar nos valores, assim como nas âncoras de carreira, uma vez que os filhos têm o potencial de mudar as prioridades de vida das pessoas, de forma similar ao descrito sobre o estado civil.

Gráfico 4 – Número de Filhos

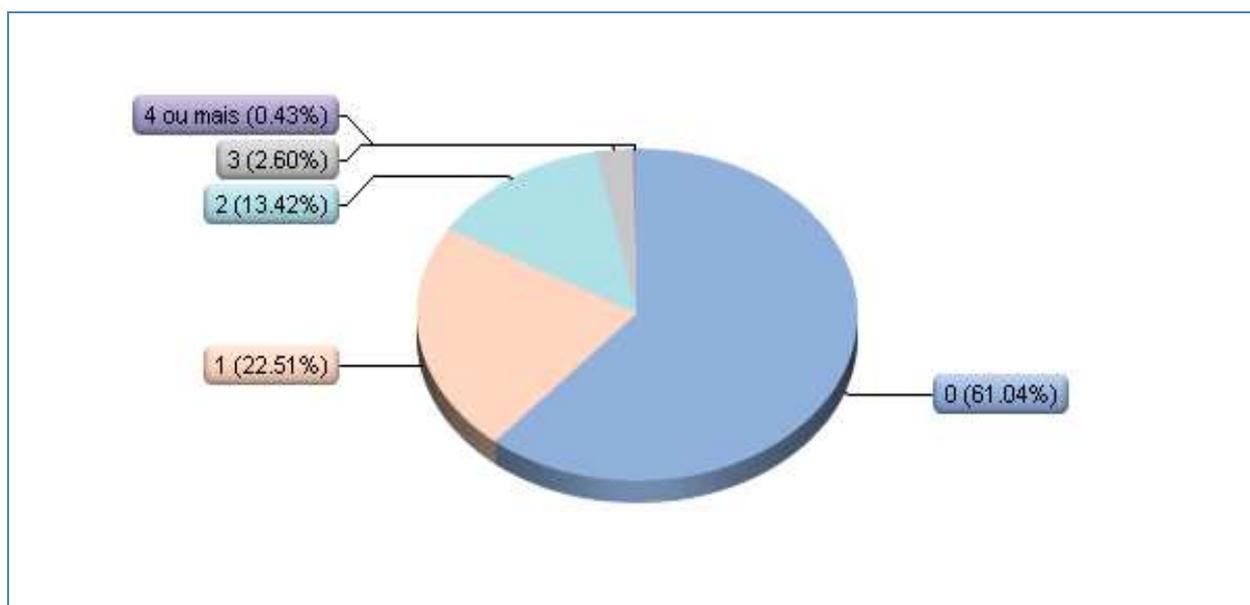


Tabela 12 – Número de Filhos

Variável	Quant.
0	141
1	52
2	31
3	6
4 ou mais	1
Total	231

Como já era esperado, devido ao grande investimento que a instituição faz em educação e treinamento, o nível de escolaridade dos empregados demonstra ser bastante alto, conforme consta no Gráfico 5 e na Tabela 13. No entanto, chama a atenção o alto percentual de Mestres (30,74%), o que pode caracterizar uma preocupação com o desenvolvimento contínuo por parte dos empregados. Considera-se que quanto maior a escolaridade e a qualificação, maiores as probabilidades de desenvolvimento na carreira.

A preocupação com o desenvolvimento acadêmico também se dá por parte da empresa, que investe e incentiva muito o treinamento e desenvolvimento de seus empregados.

Gráfico 5 – Escolaridade

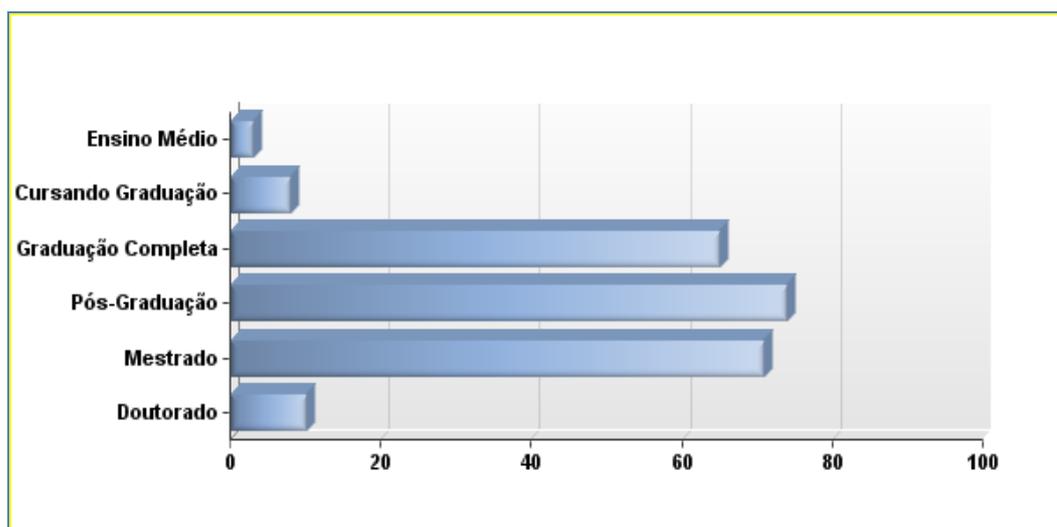
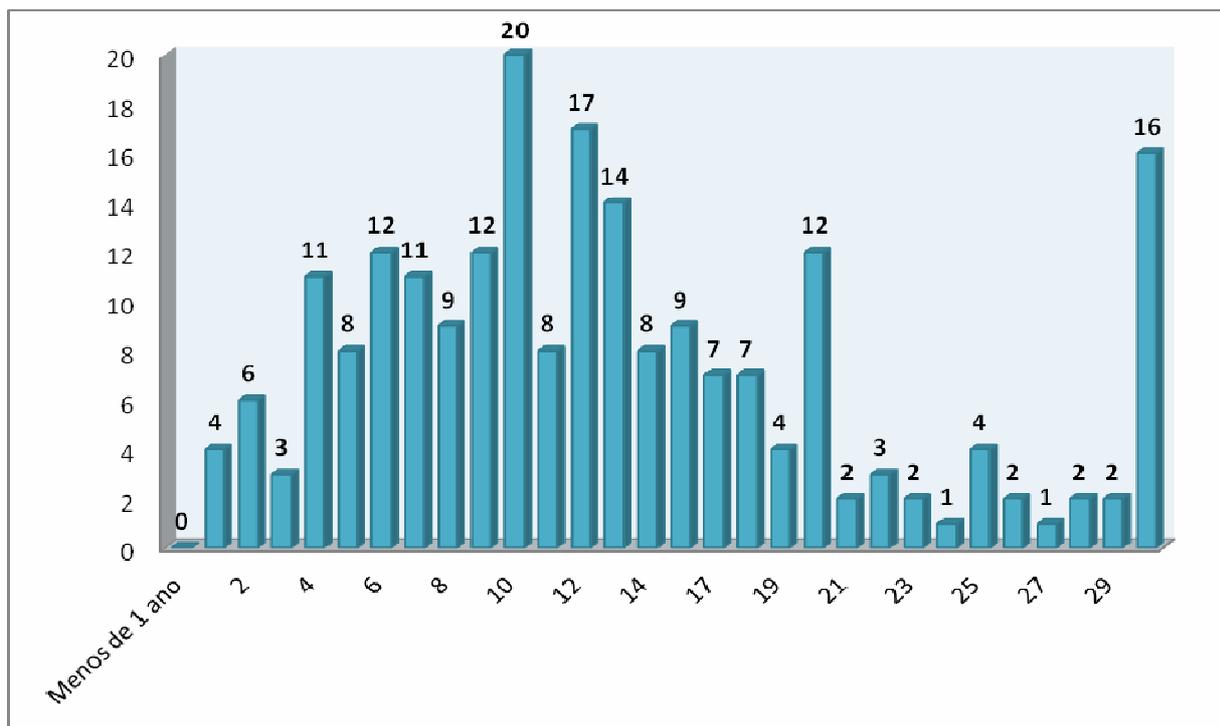


Tabela 13 – Escolaridade

Variável	Quant.	%
Ensino Médio	3	1.30%
Cursando Graduação	8	3.46%
Graduação Completa	65	28.14%
Pós-Graduação	74	32.03%
Mestrado	71	30.74%
Doutorado	10	4.33%
Total	231	100.00%

De acordo com o Gráfico 6, boa parte dos empregados constantes nesta amostra, em torno de 45%, estão no mercado de trabalho entre 6 e 13 anos. Se for feito um paralelo com o percentual de novos entrantes (em torno de 70% do quadro nos últimos 6 anos), tal fato pode significar que a empresa é atraente, inclusive, para profissionais que já são mais experientes, mas decidem recomeçar a carreira nesta instituição. A explicação pode ser o fato da empresa oferecer salários e benefícios com o potencial de atrair profissionais com mais experiência e maior vivência no mercado de trabalho.

Gráfico 6 – Tempo no Mercado de Trabalho

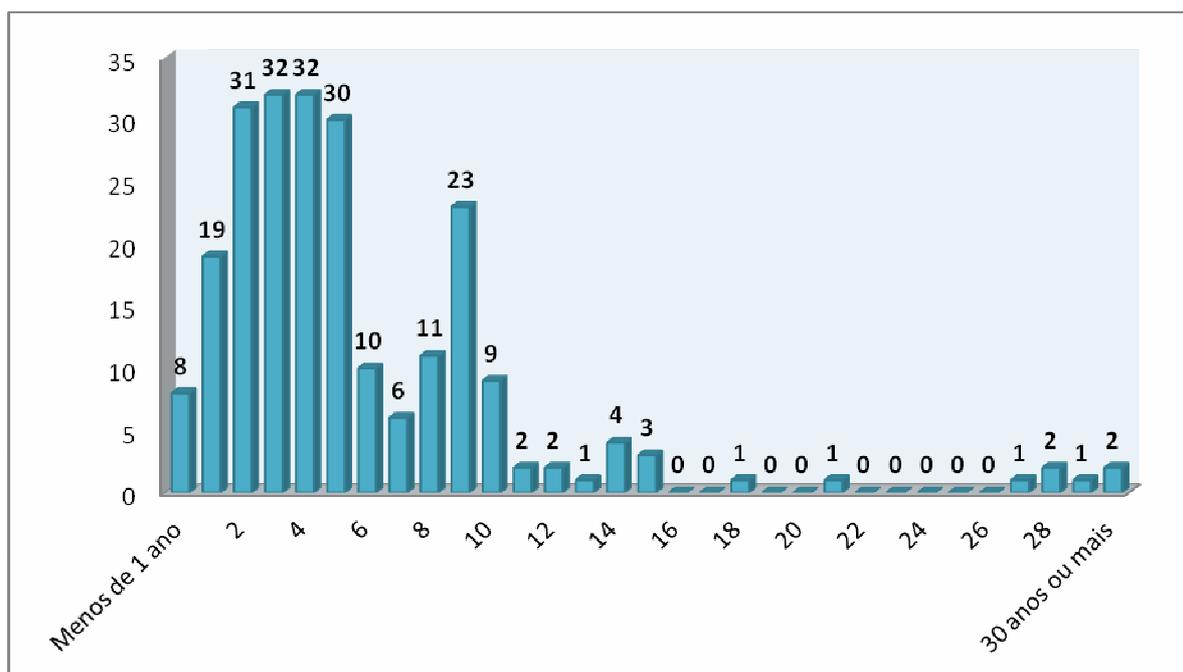


Esta parte da análise, em particular, dá a perfeita noção da mudança geracional que vem sendo citada no decorrer desta dissertação. Nesta amostra, há uma concentração de 70,13% de empregados com até 6 anos de empresa, conforme pode ser constatado por meio do Gráfico 7. Isso vem a reforçar a preocupação com a melhoria do processo de transmissão do conhecimento e com a busca pela manutenção da cultura organizacional e dos valores da instituição.

Os novos entrantes serão aqueles que darão continuidade às atividades da instituição, considerando que historicamente a grande maioria dos empregados só sai da empresa na ocasião da aposentadoria. Se esta tendência vier a se confirmar estes jovens serão o futuro da instituição, com grandes responsabilidades no sentido de manterem o bom desempenho da empresa tanto em termos de clima organizacional, quanto em termos operacionais.

Neste ponto, destaca-se a possibilidade da instituição se utilizar do processo de socialização, conforme descrito no referencial teórico, para mitigar os riscos de mudança dos valores e, conseqüentemente, de mudança da cultura organizacional.

Gráfico 7 – Tempo na Empresa Atual



A Tabela 14 apresenta o cruzamento das variáveis Idade e Tempo na Empresa Atual. O intuito ao fazer tal cruzamento foi verificar com que idade as pessoas estão entrando na empresa. Observa-se que para quem tem menos de um ano de empresa a faixa de idade variou entre 22 e 29 anos. Já para quem tem um ano de empresa a faixa etária ficou entre 25 e 57 anos de idade. Ou seja, é possível perceber que a empresa atrai tanto profissionais recém formados, como aqueles com mais experiência.

Tabela 14 – Idade X Tempo na Empresa Atual

		Idade																														Total	Perc					
		18	22	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	48	49	50	51	52			55	56	57	59	60+
Tempo na empresa atual	-1	0	1	0	2	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	3,4	
	1	0	0	0	2	1	2	3	1	2	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	19	8,2
	2	0	0	2	3	3	1	4	1	3	1	5	0	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	31	13,4
	3	0	0	0	0	2	2	2	2	3	2	1	1	2	5	1	2	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	32	13,9
	4	0	0	0	1	1	1	4	3	1	5	2	3	0	2	1	4	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	13,9
	5	0	0	0	0	0	0	0	2	4	4	1	5	3	1	1	4	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	13
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	4,3
	7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2,6
	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	11	4,7
	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	3	1	1	4	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	23	10
	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	9	4	
	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,9
	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,9
	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,4
	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4	1,7
	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1,3
	18	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,4
	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,4
	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,4
	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0,9
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,4	
30+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0,9	
Total	1	1	2	8	7	8	13	13	14	14	18	13	11	14	6	16	18	3	6	8	8	1	3	1	2	3	3	1	4	2	1	1	4	1	2	231	100	
Perc.	0,4	0,4	0,8	3,5	3	3,5	5,7	5,7	6	6	7,8	5,7	4,7	6	2,6	6,9	7,8	1,4	2,6	3,5	3,5	0,4	1,4	0,4	0,8	1,4	1,4	0,4	1,7	0,8	0,4	0,4	1,7	0,4	0,8	100		

No que se refere à área de atuação na empresa, é possível constatar, por meio do Gráfico 8 e da Tabela 15, uma grande pulverização de respondentes. É relevante mencionar que a empresa possui 23 áreas, sendo que a maior parte destas são áreas fim, diretamente ligadas às operações financeiras. O que as defere é o fato de possuírem nomes bastante específicos, pois são divididas de acordo com suas especialidades. Tendo em vista que o perfil dos empregados e os objetivos estratégicos são bastante similares em todas as áreas ligadas diretamente a operações financeiras, não considerou-se necessário abrir as opções de respostas em 23 áreas, uma vez que o que interessa para análise é o resultado consolidado por perfil similar. Por conta do exposto, observa-se que a maior concentração de respostas para esta pergunta está no item “outras”, o que abrange todas as áreas ligadas a operações financeiras. As demais áreas, com perfil diferente destas, foram todas especificadas.

Gráfico 8 – Área de Atuação

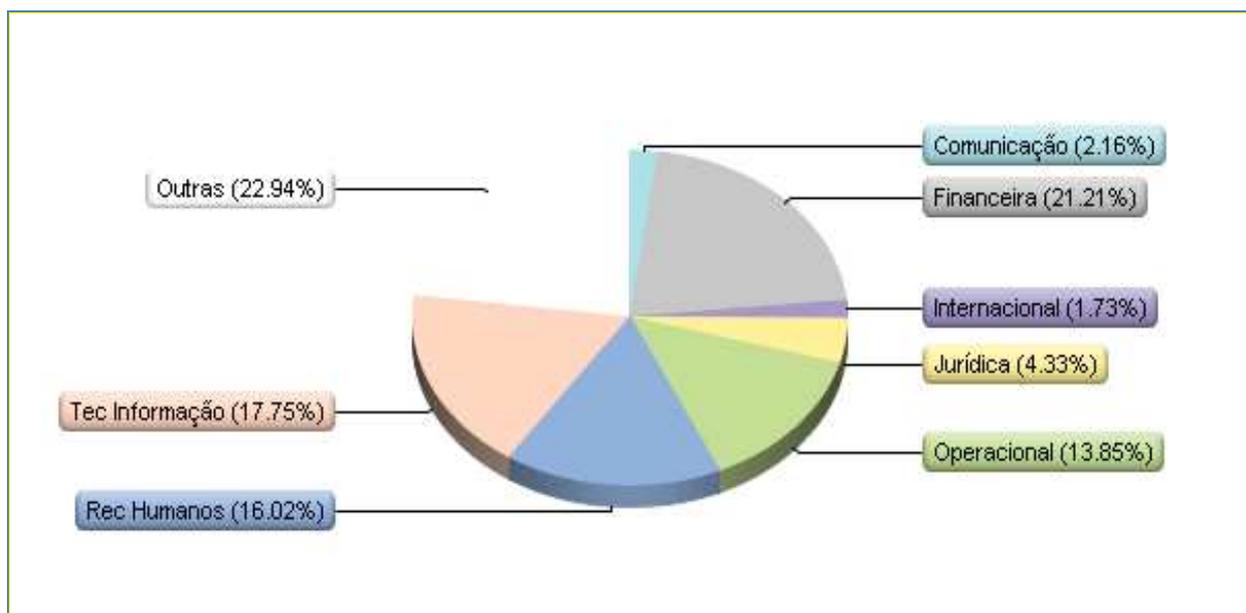


Tabela 15 – Área de Atuação

Variável	Quant.
Comunicação	5
Financeira	49
Internacional	4
Jurídica	10
Operacional	32
Recursos Humanos	37
Tecnologia da Informação	41
Outras	53
Total	231

Verifica-se, por meio do Gráfico 9 e da Tabela 16, que quase 60% dos respondentes desta pesquisa são técnicos, uma vez que a maior parte da amostra (mais de 70% dos empregados) tem pouco tempo de empresa (até 6 anos de casa). Portanto, ainda não possuem experiência suficiente ou ainda não tiveram oportunidade de assumir funções executivas. Tal fato reforça a importância do desenvolvimento na carreira, tendo em vista que boa parte dos respondentes ainda está no início de sua trajetória.

Gráfico 9 – Nível Hierárquico

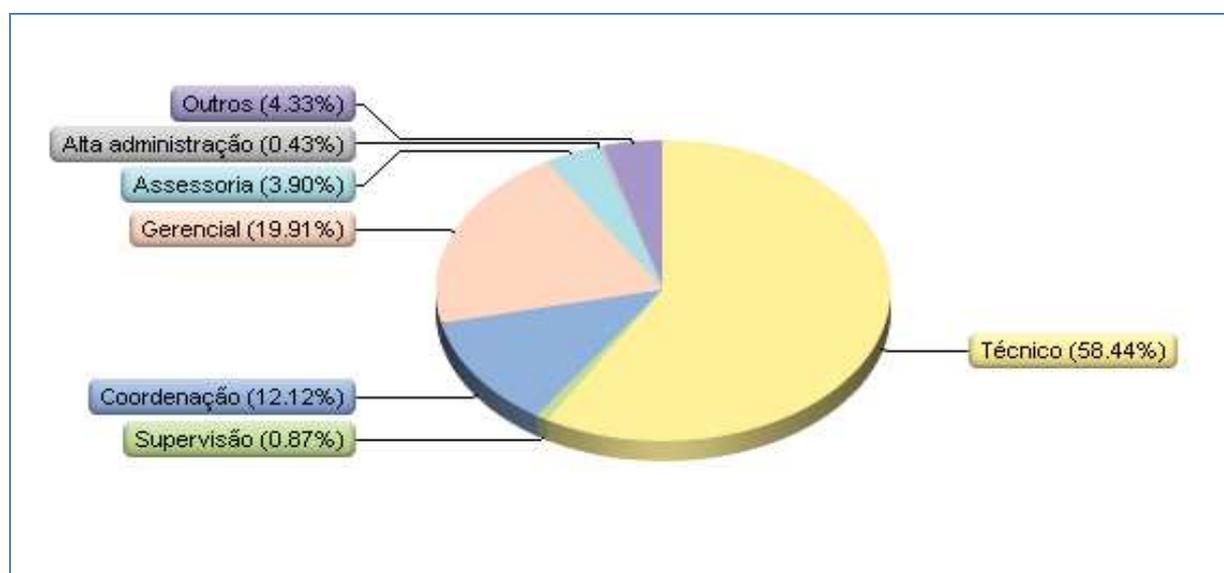
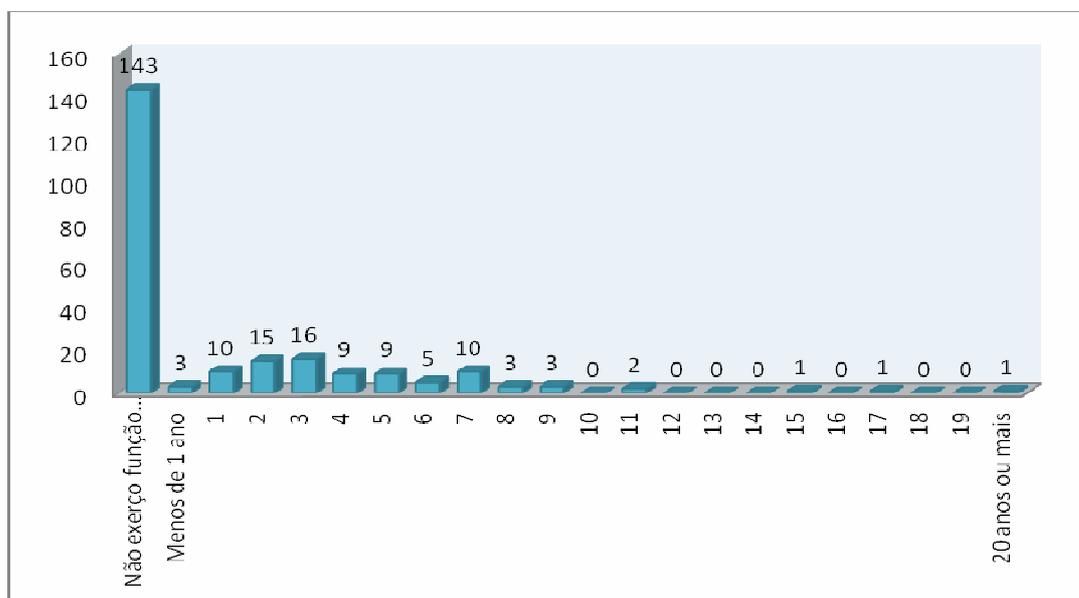


Tabela 16 – Nível Hierárquico

Variável	Quant.
Técnico	135
Supervisão	2
Coordenação	28
Gerencial	46
Assessoria	9
Alta administração	1
Outros	10
Total	231

Considerando que 70,13% dos empregados desta amostra têm até 6 anos de empresa e que 58,44% são técnicos, observa-se no Gráfico 10, que poucas pessoas exercem função executiva e que aqueles que exercem, o fazem há pouco tempo. Tal fato traz para a discussão a tendência de haver um aumento na disputa por funções executivas no curto/médio prazo, o que tende a aumentar a competitividade, podendo trazer consequências negativas para o clima organizacional. Este cenário pode ser agravado pela entrada da Geração Y no mercado de trabalho, uma vez que tais profissionais, normalmente, já chegam à empresa ávidos por assumirem funções executivas, como foi descrito no embasamento teórico. Mas uma vez vem à baila o argumento que reforça a necessidade de maior atenção ao desenvolvimento da carreira por parte da instituição em questão, de modo a buscar alternativas para a forma tradicional de ascensão na carreira.

Gráfico 10 – Tempo em Função Executiva



## 5.2 Resultados

Após apuração das médias obtidas por meio da pesquisa, a Tabela 17 apresenta o ranking dos 36 valores individuais em estudo. Os três primeiros lugares são: Ser Honesto, Respeito Próprio e Ser Responsável.

Observa-se que o desvio padrão foi bastante similar para os três primeiros valores individuais do ranking e são mais baixos do que os demais valores: Ser Honesto: 0,69; Respeito Próprio e Ser Responsável: 0,71 para ambos. Isto significa que a média das diferenças de pontuação (atribuídas a cada um dos três primeiros valores do ranking) e a média central, demonstra menor diferença de percepção entre os respondentes, no que se refere aos três primeiros valores.

Tabela 17 – Ranking dos Valores Individuais

Ranking	Valores	Média	Desvio Padrão
1º	Ser Honesto (sinceridade, confiança)	4,73	0,69
2º	Respeito Próprio (autoestima)	4,64	0,71
3º	Ser Responsável (digno de confiança)	4,60	0,71
4º	Amizade Verdadeira (proximidade dos companheiros)	4,53	0,73
5º	Segurança Familiar(cuidado com as pessoas mais próximas)	4,52	0,84
6º	Felicidade (contentamento, satisfação)	4,51	0,80
7º	Amor Maduro (amor espiritual, intimidade)	4,45	0,88
8º	Ser Educado (cortesia, boas maneiras)	4,42	0,73
9º	Liberdade (independência, livre escolha)	4,39	0,78
10º	Sabedoria (maturidade para entender a vida)	4,36	0,81
11º	Prazer (vida com diversão, vida saudável)	4,35	0,76
12º	Intelectualidade (inteligência, reflexão)	4,31	0,75
13º	Limpeza (higiene)	4,31	0,81
14º	Harmonia Interior (livre de conflitos internos)	4,30	0,86
15º	Capacidade (competência, efetividade)	4,25	0,76
16º	Ser Independente (auto-suficiência)	4,25	0,80
17º	Igualdade (oportunidade para todos)	4,21	0,91
18º	Sentimento de Realização (contribuição duradoura)	4,21	0,81
19º	Ser Lógico (consistência, racionalidade)	4,19	0,80
20º	Ser Alegre (animação, contentamento)	4,15	0,84
21º	Vida Confortável (vida próspera)	4,13	0,80
22º	Ser Amoroso (afetuoso, carinhoso)	4,11	0,87
23º	Mundo de Paz (livre de guerras e conflitos)	4,02	0,99
24º	Ser Prestativo (trabalhar para o bem-estar de outros)	3,99	0,83
25º	Ser Autocontrolado (autodisciplina, autodomínio)	3,98	0,93
26º	Ser Corajoso (defesa das próprias ideias)	3,91	0,89
27º	Ter Mente Aberta (ser liberal)	3,86	0,94
28º	Ser Imaginativo (criatividade, ousadia)	3,84	0,81
29º	Ser Magnânimo (disposição para perdoar os outros)	3,81	0,99
30º	Vida Excitante (vida estimulante, ativa)	3,79	0,94
31º	Reconhecimento Social (respeito, admiração)	3,78	0,91
32º	Mundo de Beleza (da natureza e das artes)	3,38	1,08
33º	Ser Ambicioso (trabalho árduo, com aspirações)	3,35	1,02
34º	Segurança Nacional (proteção contra ataques)	3,29	1,19
35º	Salvação (vida eterna)	3,08	1,50
36º	Ser Obediente (submisso, respeitoso)	3,04	1,03

Seguem as Tabelas 18, 19 e 20 relacionadas aos três valores individuais que apresentaram maiores médias no ranking. As informações apresentadas são referentes à pontuação (de 1 a 5) atribuída para cada um desses três valores.

Tabela 18 – Ser Honesto (sinceridade; confiança)

Variável	Quant.	%
1	4	1.73%
2	2	0.87%
3	2	0.87%
4	36	15.58%
5	187	80.95%
Total	231	100.00%

Média da Pontuação= 4,73

Tabela 19 – Respeito Próprio (autoestima)

Variável	Quant.	%
1	4	1.73%
2	1	0.43%
3	4	1.73%
4	56	24.24%
5	166	71.86%
Total	231	100.00%

Média da Pontuação = 4,64

Tabela 20 – Ser Responsável (digno de confiança)

Variável	Quant.	%
1	3	1,30%
2	2	0,87%
3	7	3,03%
4	60	25,97%
5	159	68,83%
Total	231	100%

Média da Pontuação = 4,60

A partir deste ponto serão apresentadas as análises estatísticas realizadas por meio do software SPSS.

As legendas das variáveis, necessárias para o entendimento de tais análises, constam na Tabela 21.

*Tabela 21 – Legendas das Variáveis*

Legenda	
Âncoras de Carreira	
TF	Técnico Funcional
CG	Competência Gerencial
AI	Autonomia/Independência
SE	Segurança/Estabilidade
CE	Criatividade Empreendedora
SD	Serviço/Dedicação a uma Causa
DP	Puro Desafio
EV	Estilo de Vida
Tipos Motivacionais	
Benev.	Benevolência
Autodet.	Autodeterminação
Hedon.	Hedonismo
Univer.	Universalismo
Segur.	Segurança
Realiz.	Realização
Estim.	Estimulação
Confor.	Conformidade

A Tabela 22 faz um cruzamento onde constam de um lado os 36 valores estabelecidos por Rokeach (1973), o alinhamento dos valores individuais e a satisfação com a carreira. De modo a estabelecer a comparação, do outro lado constam as médias obtidas para cada um dos itens acima por nível de escolaridade, área em que o profissional trabalha e função que exerce.

Uma constatação que merece destaque nesta comparação é o fato da média do nível de satisfação com a carreira aumentar proporcionalmente ao nível de escolaridade, conforme segue: Nível Médio – 2,67; Cursando Graduação – 2,88; Graduação Completa – 3,06; Pós-Graduação – 3,09; Mestrado – 3,13. A média somente cai para o Doutorado – 2,60, chegando ao nível mais baixo, se comparada às demais médias por escolaridade. Infere-se que o motivo para este resultado seja o fato dos Doutores terem uma tendência maior para a vida acadêmica e menor adaptação/satisfação com a vida corporativa.

É possível observar que a satisfação com a carreira aumenta proporcionalmente de acordo com o nível hierárquico que o profissional ocupa, conforme segue: técnico – 2,85; supervisor – 3,00; coordenador – 3,36; gerente – 3,39; assessor – 3,44; alta administração – 4,00.

No que se refere ao alinhamento dos valores, não foi possível observar nenhuma tendência clara, quer por nível de escolaridade, quer por nível hierárquico, uma vez que há uma variação muito grande das médias.

É interessante observar esta tabela, no intuito de verificar as diferenças entre as médias e o leitor deverá fazê-lo atentando para o que representa seu maior interesse, uma vez que a autora se estenderia demais ao buscar tecer comentários sobre todos os itens apresentados.

Cabe destacar que houve somente um respondente da alta administração, por isso foram obtidos números inteiros como resultados e não médias.

Tabela 22 – Médias dos Valores Individuais, Alinhamento de Valores e Satisfação com a Carreira para Toda a Amostra

6	Qual seu nível de escolaridade?						Em qual área você trabalha?							Você exerce suas atividades em nível (de):					
	Ens Médio	Curs Grad	Grad Comp	Pós-Grad	Mes-trado	Douto-rado	Comuni-cação	Finan-ceira	Internacional	Jurídica	Opera-cional	RH	TI	Téc-nico	Super-visor	Coorde-nador	Gerencial	Asses-soria	Alta Adm
Amizade Verdad	4.00	4.75	4.48	4.55	4.56	4.40	4.40	4.51	4.50	4.80	4.47	4.62	4.44	4.49	5.00	4.57	4.46	4.89	5.00
Amor Maduro	3.67	5.00	4.46	4.53	4.32	4.40	4.60	4.45	4.75	4.80	4.47	4.54	4.39	4.43	5.00	4.46	4.33	4.89	5.00
Respeito Próprio	5.00	4.88	4.46	4.73	4.68	4.60	4.80	4.61	4.75	4.90	4.72	4.70	4.41	4.60	5.00	4.64	4.70	4.78	5.00
Felicidade	4.67	4.75	4.45	4.59	4.45	4.50	4.80	4.45	4.25	4.50	4.59	4.73	4.37	4.52	5.00	4.50	4.50	4.33	5.00
Harmonia	4.33	4.50	4.28	4.46	4.18	3.90	4.40	4.22	4.00	4.50	4.28	4.68	4.15	4.36	4.50	4.18	4.22	4.22	4.00
Igualdade	4.67	4.50	4.31	4.15	4.07	4.60	4.20	4.37	4.00	4.50	4.22	4.19	3.95	4.22	4.00	4.04	4.11	4.78	5.00
Liberdade	5.00	4.50	4.43	4.35	4.35	4.50	4.60	4.41	3.75	4.50	4.41	4.38	4.34	4.39	5.00	4.36	4.30	4.67	5.00
Prazer	4.33	4.75	4.35	4.41	4.28	4.10	3.80	4.29	4.00	4.70	4.47	4.38	4.17	4.40	3.50	4.43	4.20	4.44	5.00
Reconhec Social	4.67	3.63	3.69	3.66	3.94	3.90	3.20	3.90	3.50	4.00	3.72	3.81	3.63	3.79	2.50	3.82	3.76	3.78	5.00
Sabedoria	4.67	4.50	4.29	4.42	4.34	4.40	4.80	4.35	4.25	4.10	4.69	4.35	4.20	4.42	5.00	4.21	4.17	4.56	5.00
Salvação	3.67	3.00	3.15	3.23	2.79	3.40	3.60	2.92	2.25	2.90	3.25	3.78	3.22	3.04	2.50	3.00	3.37	2.67	1.00
Segurança Famil	4.33	4.50	4.37	4.61	4.56	4.60	4.40	4.55	4.25	4.80	4.63	4.70	4.39	4.53	3.50	4.43	4.63	4.78	4.00
Segurança Nac	3.67	3.00	3.37	3.41	3.13	3.20	2.80	3.20	1.50	3.10	3.38	3.84	3.22	3.27	2.00	3.18	3.48	3.67	4.00
Mundo de Beleza	3.67	3.50	3.66	3.22	3.27	3.30	3.60	3.29	3.25	3.40	3.19	3.59	3.34	3.45	3.50	3.29	3.11	3.89	2.00
Mundo de Paz	3.67	3.63	4.06	4.30	3.79	3.80	4.40	3.98	4.00	4.30	4.09	4.35	3.88	4.01	4.00	4.00	4.02	4.44	4.00
Sent. de Realiz	3.00	4.38	4.05	4.31	4.25	4.50	4.20	4.27	4.75	4.50	4.25	4.30	4.07	4.21	3.50	4.11	4.33	4.11	4.00
Vida Confortável	4.33	4.50	4.11	4.08	4.20	3.90	3.60	4.18	4.50	4.30	4.16	4.16	4.07	4.13	3.50	4.11	4.24	4.00	4.00
Vida Excitante	3.67	3.88	3.66	3.91	3.77	3.80	3.00	3.86	4.50	4.00	4.00	3.89	3.54	3.87	2.50	3.46	3.78	4.11	4.00
Ser Alegre	3.67	4.00	4.14	4.27	4.08	4.00	3.80	4.06	4.50	4.30	4.25	4.38	3.88	4.20	3.00	4.04	4.15	4.22	4.00
Ser Ambicioso	3.00	3.63	3.20	3.30	3.51	3.50	3.00	3.53	3.25	3.40	3.09	3.41	3.44	3.38	2.50	3.29	3.46	3.33	4.00
Ser Amoroso	3.67	4.13	4.12	4.22	4.04	3.90	4.40	4.02	4.00	4.30	4.09	4.30	3.98	4.06	4.50	4.07	4.15	4.33	5.00
Autocontrolado	4.00	4.00	4.02	3.85	4.06	4.10	4.20	3.96	4.75	3.60	3.91	4.27	4.10	4.05	3.50	3.96	3.89	3.78	2.00
Capacidade	3.67	4.13	4.12	4.27	4.35	4.50	3.80	4.33	4.75	4.30	4.34	4.24	4.17	4.27	3.00	4.11	4.37	4.33	5.00
Ser Corajoso	4.00	4.13	3.77	3.95	3.97	4.00	4.20	3.94	4.00	4.10	3.88	3.81	3.76	3.92	4.50	3.75	3.80	4.44	5.00
Ser Educado	4.00	4.38	4.34	4.46	4.49	4.20	4.40	4.45	4.25	4.70	4.44	4.49	4.22	4.43	4.00	4.25	4.43	4.56	5.00
Ser Honesto	4.00	4.88	4.62	4.81	4.76	4.80	4.80	4.67	5.00	4.90	4.78	4.84	4.66	4.72	5.00	4.57	4.78	5.00	5.00
Imaginativo	3.00	4.00	3.75	3.82	3.96	3.90	4.20	3.88	4.00	3.60	3.94	3.76	3.78	3.88	4.00	3.79	3.74	4.00	4.00
Independente	4.00	4.13	4.22	4.26	4.30	4.30	4.20	4.16	4.50	4.20	4.28	4.22	4.32	4.31	4.00	4.25	3.91	4.67	5.00
Intelectual	3.67	4.38	4.29	4.23	4.45	4.20	4.20	4.33	4.00	4.40	4.22	4.30	4.37	4.33	3.50	4.29	4.17	4.67	5.00
Limpeza	4.00	4.38	4.26	4.38	4.30	4.30	4.40	4.27	4.75	4.80	4.31	4.54	4.17	4.34	4.00	4.21	4.22	4.67	5.00
Ser Lógico	4.00	4.25	4.15	4.05	4.34	4.50	4.00	4.24	4.25	3.90	4.19	4.22	4.17	4.20	4.00	4.14	4.22	4.44	3.00
Magnânimo	4.00	4.50	3.80	3.92	3.58	4.00	4.40	3.69	3.75	3.90	4.09	4.03	3.56	3.80	4.50	3.46	3.87	4.33	3.00
Mente Aberta	4.00	4.00	3.77	3.84	3.87	4.30	4.40	3.71	3.75	4.10	4.16	3.59	3.71	3.85	5.00	3.79	3.72	4.56	3.00
Obediente	4.00	3.00	3.15	2.93	3.07	2.60	3.20	3.08	3.50	2.90	2.97	3.24	3.02	2.98	3.00	3.29	3.22	2.89	1.00
Prestativo	4.33	4.13	4.06	3.88	4.01	4.00	4.20	4.04	4.25	3.90	4.13	4.16	3.78	3.93	4.00	4.18	3.91	4.67	4.00
Responsável	4.67	4.50	4.52	4.69	4.59	4.60	4.20	4.71	4.75	4.70	4.56	4.73	4.46	4.58	3.50	4.61	4.63	5.00	5.00
Alin Valores Média	4.00	2.75	3.09	3.11	2.96	2.90	2.60	3.20	3.50	3.10	2.94	3.24	2.85	2.99	2.50	3.14	3.13	3.22	4.00
Sat Carreira Média	2.67	2.88	3.06	3.09	3.13	2.60	2.60	3.12	3.25	3.00	3.03	3.32	2.95	2.85	3.00	3.36	3.39	3.44	4.00
<b>Total Respostas</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>65</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>49</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>135</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>9</b>	<b>1</b>

Considerando a grande quantidade de valores individuais estudados, 36 ao todo, de modo a facilitar a análise dos resultados e a descrição destes, optou-se por agrupar os valores individuais de acordo com a Teoria dos Tipos Motivacionais proposta por Schwartz (2005), conforme Tabela 23.

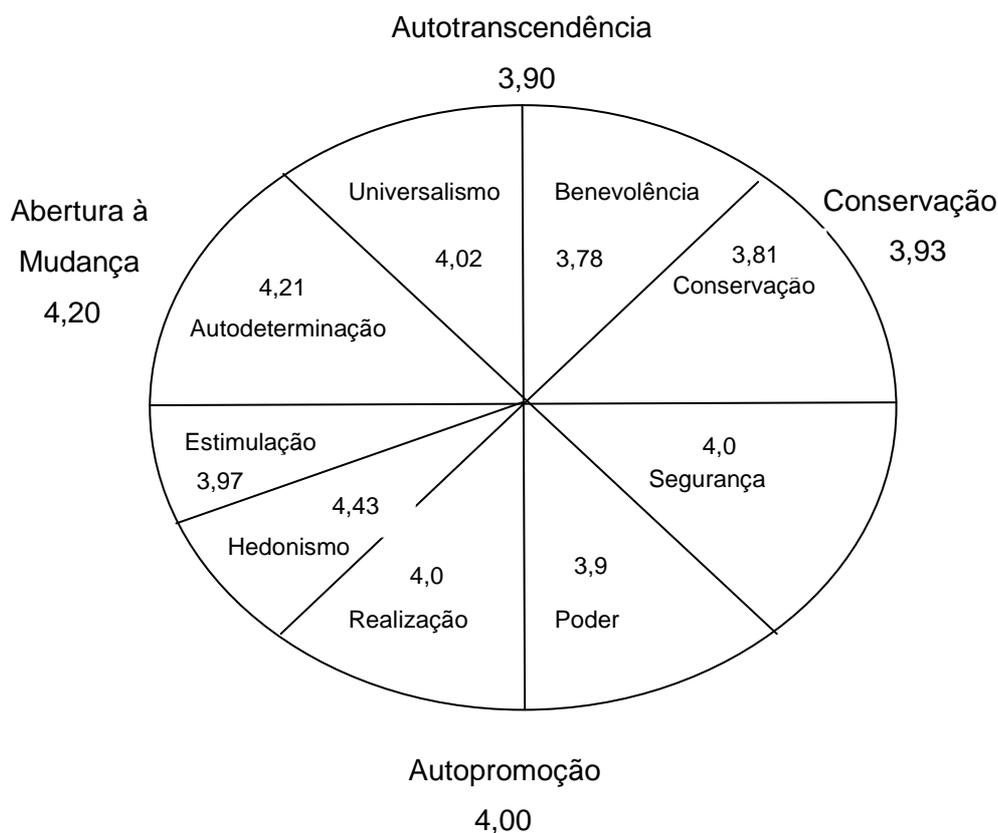
*Tabela 23 – Agrupamento de Valores Individuais por Tipos Motivacionais*

<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Valores Individuais</b>
<b>Autodeterminação</b>	Respeito Próprio, Liberdade, Ser Corajoso, Imaginativo e Independente
<b>Benevolência</b>	Amizade Verdadeira, Amor Maduro, Salvação, Ser Amoroso, Ser Honesto, Magnânimo, Prestativo e Responsável
<b>Conformidade</b>	Autocontrolado, Ser Educado e Obediente
<b>Estimulação</b>	Vida Excitante e Ser Alegre
<b>Hedonismo</b>	Felicidade e Prazer
<b>Poder</b>	Reconhecimento Social e Vida Confortável
<b>Realização</b>	Sentimento de Realização, Capacidade, Ser Ambicioso, Intelectual e Ser Lógico
<b>Segurança</b>	Segurança Familiar, Segurança Nacional e Limpeza
<b>Universalismo</b>	Harmonia, Igualdade, Sabedoria, Mundo de Beleza, Mundo de Paz e Mente Aberta

A Figura 5 apresenta a média dos nove Tipos Motivacionais encontrados nesta pesquisa, além da média dos Tipos Motivacionais de Segunda Ordem, conforme teoria proposta por Schwartz (2005). Cabe destaque para os três Tipos Motivacionais que apresentaram maior média, em ordem decrescente: Hedonismo (4,43), Autodeterminação (4,21), e Segurança (4,04). Além do Tipo Motivacional de Ordem Superior que apresentou a maior média: Abertura à Mudança (4,20).

Ressalta-se o fato de Abertura à Mudança estar diretamente relacionada a processos que envolvam inovação. Este resultado vai ao encontro de uma das diretrizes da instituição pública em estudo, que é dar ênfase aos processos que envolvam inovação.

Figura 5 – Estrutura Teórica das Relações entre Valores – Médias



Fonte: Elaborado pela autora com base em Schwartz (2006)

A Tabela 24 destaca o ranking e a estatística descritiva dos Tipos Motivacionais, além da média do alinhamento dos valores individuais dos empregados comparados aos valores da instituição. Para a verificação do alinhamento dos valores os participantes da pesquisa foram solicitados a responder à seguinte pergunta: “Considerando suas respostas aos itens acima (36 valores individuais), os valores da empresa onde você trabalha estão alinhados com seus próprios valores?” Discordo Totalmente (1); Discordo Parcialmente (2); Concordo Parcialmente (3); Concordo Totalmente (4). Após consolidação das respostas, foi obtida a média geral de 3,05. Tal média significa que os empregados da instituição pública em estudo consideram que os seus valores individuais estão parcialmente alinhados com os valores da instituição empregadora.

Considerando que os Tipos Motivacionais têm diferentes quantidades de valores associados a estes, trabalhou-se com as médias, de modo a mitigar distorções das posições no ranking.

*Tabela 24 – Estatística Descritiva dos Tipos Motivacionais e do Alinhamento de Valores*

Ranking	Tipos Motivacionais	Média	Desvio Padrão
1º	Hedonismo	4,43	0,68
2º	Autodeterminação	4,21	0,56
3º	Segurança	4,04	0,76
4º	Realização	4,03	0,62
5º	Universalismo	4,02	0,65
6º	Estimulação	3,97	0,79
7º	Poder	3,96	0,72
8º	Conformidade	3,81	0,67
9º	Benevolência	3,78	0,52
-	Alinhamento de Valores	3,05	0,65

Quantidade de Respondentes: 231

É possível observar, na Tabela 25, que as médias e desvios padrão para homens e mulheres é bastante similar no que se refere aos Tipos Motivacionais. No entanto, constata-se uma diferença um pouco maior no Tipo Motivacional Segurança, que para as mulheres obteve média 4,26 e para os homens obteve média 3,91. Destaca-se que este Tipo Motivacional é composto pelos valores individuais a seguir: Segurança Familiar, Segurança Nacional e Limpeza. Portanto, infere-se que as mulheres deem mais importância para tais valores individuais do que os homens.

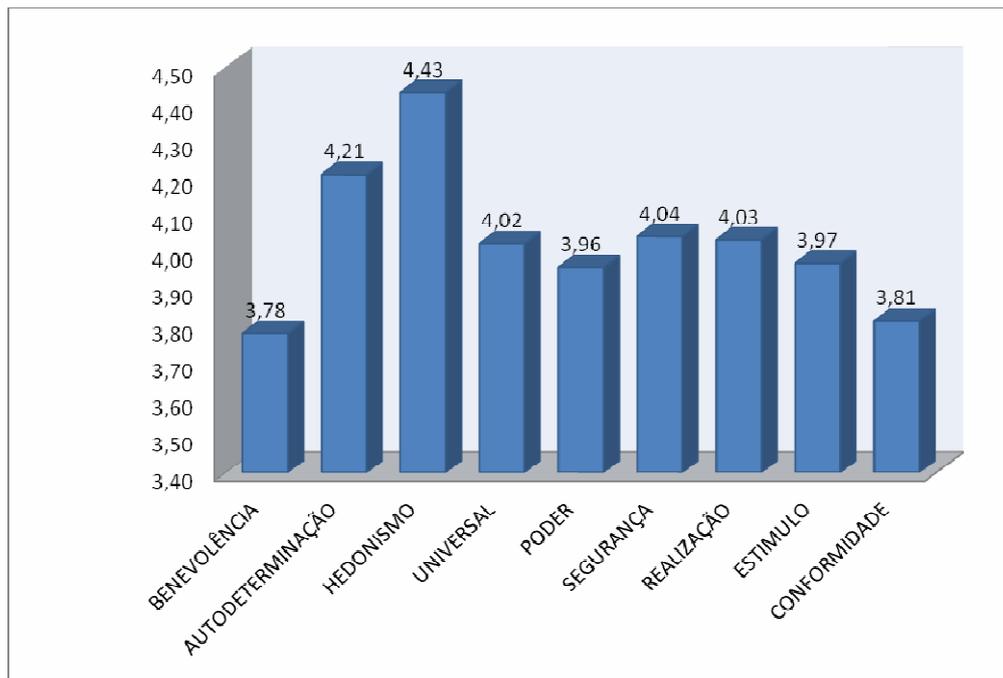
*Tabela 25 - Estatística Descritiva dos Tipos Motivacionais por Gênero*

Tipos Motivacionais	Gênero	Média	Desvio Padrão
<b>Hedonismo</b>	Feminino	4,51	0,57
	Masculino	4,39	0,73
<b>Autodeterminação</b>	Feminino	4,28	0,52
	Masculino	4,17	0,58
<b>Segurança</b>	Feminino	4,26	0,67
	Masculino	3,91	0,78
<b>Realização</b>	Feminino	4,09	0,59
	Masculino	3,99	0,65
<b>Universalismo</b>	Feminino	4,13	0,57
	Masculino	3,96	0,68
<b>Estimulação</b>	Feminino	4,13	0,60
	Masculino	3,87	0,87
<b>Poder</b>	Feminino	4,09	0,64
	Masculino	3,88	0,75
<b>Conformidade</b>	Feminino	3,85	0,66
	Masculino	3,79	0,68
<b>Benevolência</b>	Feminino	3,85	0,45
	Masculino	3,73	0,56

Quantidade de Respondentes: Feminino=87 e Masculino=144

Por meio do Gráfico 11 é possível observar, de forma mais ilustrativa, a diferença entre as médias dos diversos Tipos Motivacionais. Serão tecidos comentários a respeito do ranking de Tipos Motivacionais uma vez que o ranking das âncoras de carreira tenha sido apresentado, de modo a estabelecer comparações e verificar se há congruência.

Gráfico 11 – Média dos Tipos Motivacionais



Quantidade de Respondentes: 231

A Tabela 26 traz correlações de diversas variáveis, sendo que algumas se destacam, a saber:

É possível observar que há correlação negativa entre idade, Hedonismo e Estimulação. O que significa que quanto mais velho o profissional, menos este valoriza tanto o Hedonismo, quanto a Estimulação.

Observa-se, ainda, que os Tipos Motivacionais Hedonismo e Estimulação apresentam forte correlação entre si. O que possivelmente ocorre pelo fato de ambos estarem ligados a valores bastante semelhantes.

No que se refere à âncora de carreira Técnico-Funcional, observa-se que esta apresenta correlação significativa com diversas variáveis. A correlação positiva mais significativa é com a âncora de carreira Puro Desafio, o que pode ser explicado pelo fato de trabalhos ligados a desafio, requererem alto potencial técnico, como por exemplo, trabalhos relacionados à Área de Tecnologia da

Informação. Tais trabalhos são normalmente desafiantes e requerem alto grau de competência técnica dos programadores.

O Tipo Motivacional Benevolência apresenta forte correlação com o Tipo Motivacional Universalismo, o que pode ser explicado pelo fato de ambos pertencerem ao Tipo Motivacional de ordem superior Autotranscendência. Ambos são Tipos Motivacionais ligados ao altruísmo e, conseqüentemente, os valores individuais associados a estes são bastante semelhantes.

Outra correlação positiva bastante significativa pode ser observada para satisfação com a carreira e alinhamento de valores. Isto significa que quanto maior o alinhamento de valores, maior a tendência de satisfação com a carreira.

Embora um pouco menos significativa, observa-se correlação positiva entre satisfação com a carreira e a âncora de carreira Segurança/Estabilidade. Isto pode ser explicado pelo fato de estarmos estudando profissionais de uma instituição pública que dão grande importância à questão da segurança. Observa-se que esta ficou em segundo lugar no ranking das âncoras de carreira e em terceiro no ranking dos Tipos Motivacionais.

Tabela 26 – Correlações de Diversas Variáveis (Pearson)

	Idade	Sexo	Nºfilhos	Benev	Autodet	Hedon	Univer	Poder	Segur	Realiz	Estim	Confor	Alinham Valores	TF	CG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Satisf Carreira	
Idade	1																						
Sexo	0	1																					
Nº filhos	,415**	0	1																				
Benev	0	0	0	1																			
Autodet	0	0	0	,660**	1																		
Hedon	-,164*	0	0	,626**	,579**	1																	
Univer	0	-,130*	0	,764**	,652**	,569**	1																
Poder	0	-,141*	0	,429**	,419**	,546**	,351**	1															
Segur	0	-,222**	,185**	,667**	,503**	,469**	,662**	,487**	1														
Realiz	0	0	0	,605**	,636**	,531**	,491**	,676**	,533**	1													
Estim	-,162*	-,162*	0	,561**	,502**	,611**	,536**	,470**	,449**	,563**	1												
Confor	0	0	0	,679**	,428**	,439**	,579**	,380**	,571**	,522**	,455**	1											
Alinham Valores	0	-,203**	0	0,07	-0,027	0,1	0,01	,162*	0,11	0,09	,138*	0,126	1										
TF	0	0	0	-0,1	0,032	-0	-0,03	,138*	-0	,199**	0,1	-0,001	0	1									
CG	0	0	0	-0,1	0,017	-0	-0,03	,171**	-0	,183**	0,1	-0,042	0,05	0,07	1								
AI	-0	0	-0,1	-0,1	,135*	0,04	-0,02	-0	-0,1	0,01	0,1	-0,108	-,162*	,148*	,147*	1							
SE	0	-,136*	-0,1	0,08	-0,127	,139*	0,03	,134*	,188**	-0,1	0,1	,201**	,302**	-0,1	-0,1	-,209**	1						
CE	-,146*	0	-0,1	-0	0,087	0,05	0,07	0	-0,1	0,02	0,1	-0,012	-,139*	,176**	,241**	,324**	-,187**	1					
SD	0	-0	0,1	,189**	0,054	-0	,226**	-,130*	0,11	-0	0	0,061	-0,13	0,12	0,01	-0,1	-,185**	,139*	1				
DP	0	0	,129*	-0,1	0,024	-0	-0,05	0,01	-0,1	,157*	0	-0,1	-0,12	,452**	,228**	0,13	-,287**	,205**	,252**	1			
EV	-0	-0	,155*	,149*	-0,006	,146*	0,12	0,04	,262**	-0,1	0,1	,149*	0,02	-,156*	-,285**	-0	,281**	-0,05	0,047	-,166*	1		
Satisf Carreira	0	-0	0,11	,163*	0,053	0,1	0,07	,141*	,179**	0,09	,164*	,161*	,471**	-0,1	-0	-,195**	,313**	-,201**	-,199**	-,160*	,147*	1	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

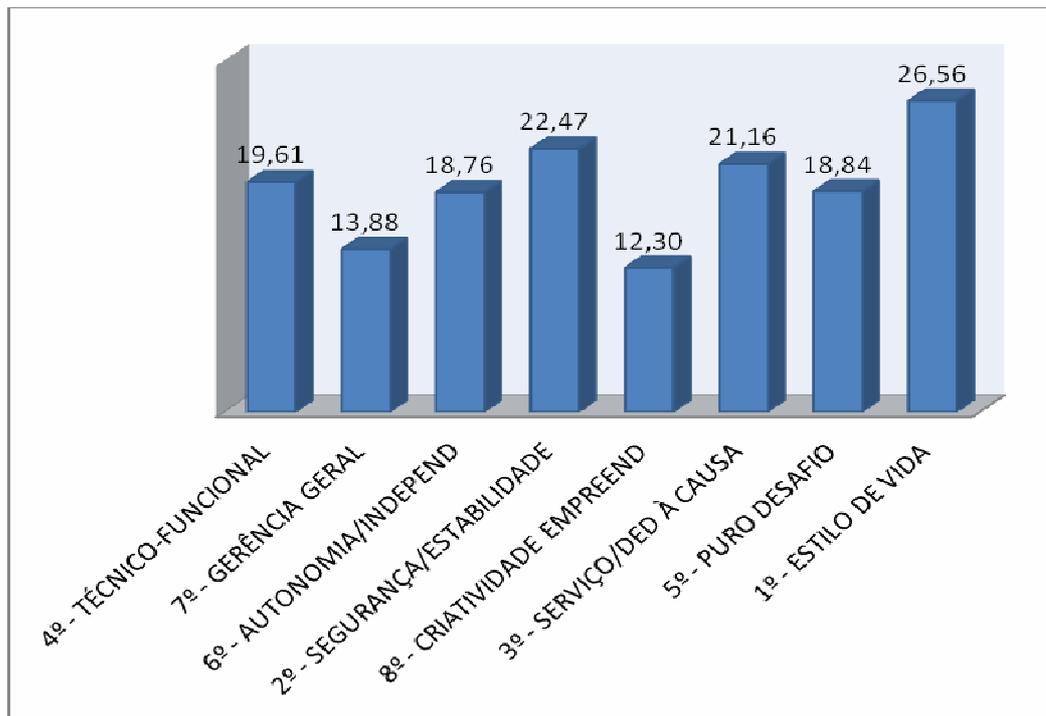
Conforme pode ser observado no Gráfico 12, as âncoras de carreira Estilo de Vida, Segurança/Estabilidade e Serviço/Dedicação a uma Causa foram as três primeiras colocadas no ranking.

Por se tratar de uma instituição pública comprometida com o desenvolvimento do país (Serviço/Dedicação a uma Causa), que oferece a seus empregados certa estabilidade no emprego (Segurança/Estabilidade) e proporciona uma série de benefícios, incluindo horário flexível, que permite ao empregado conciliar melhor sua vida profissional, pessoal e familiar (Estilo de Vida), observa-se que os resultados obtidos, por meio da presente pesquisa, mostram-se congruentes.

O fato de ter encontrado a âncora de carreira Estilo de Vida em primeiro lugar no ranking, parece estar em linha com uma tendência de crescimento desta âncora. Conforme mencionado no referencial teórico, Schein (1993) afirma que a âncora de carreira Estilo de Vida é uma tendência em ascensão, que está relacionada à própria ampliação do conceito de carreira. Percebe-se que, além da carreira profissional, as pessoas passaram a valorizar, da mesma forma, as dimensões referentes ao indivíduo e à família, uma vez que a noção mais ampla da vida incorporou-se ao conceito de carreira.

Pode-se dizer que, de modo geral, o ranking dos Tipos Motivacionais apresenta congruência com o ranking das âncoras de carreira, uma vez que é possível associar o Tipo Motivacional Hedonismo (1º lugar no ranking dos Tipos Motivacionais) com a âncora de carreira Estilo de Vida (1º lugar no ranking das âncoras de carreira) e o Tipo Motivacional Segurança (3º lugar no ranking dos Tipos Motivacionais) com a âncora de carreira Segurança/Estabilidade (2º lugar no ranking das âncoras de carreira).

Gráfico 12 – Médias das Âncoras de Carreira



Quantidade de Respondentes: 231

A Tabela 27 apresenta o ranking das âncoras de carreira, além do item satisfação com a carreira. No que se refere às médias apresentadas, verifica-se que Estilo de Vida ocupou o primeiro lugar absoluto e nota-se que o desvio padrão para esta âncora foi o maior, se comparado aos demais. Isto significa que a média das diferenças entre a pontuação atribuída a esta âncora e a média central, demonstra maior diferença de percepção entre os respondentes no que se refere às perguntas do questionário relacionadas à âncora de carreira Estilo de Vida.

Satisfação com a carreira obteve média 3,06, que demonstra que os respondentes estão parcialmente satisfeitos com suas respectivas carreiras, uma vez que o valor máximo para este item era 4 pontos.

Tabela 27 – Ranking das Âncoras de Carreira e Satisfação com a Carreira

Ranking	Âncoras de Carreira	Média	Desvio Padrão
1º	Estilo de Vida	26,56	7,05
2º	Segurança/Estabilidade	22,47	6,45
3º	Serviço/Dedicação a uma Causa	21,16	6,53
4º	Técnico Funcional	19,61	5,18
5º	Puro Desafio	18,84	6,83
6º	Autonomia/Independência	18,76	6,44
7º	Competência Gerencial	13,88	5,92
8º	Criatividade Empreendedora	12,30	5,65
-	Satisfação com a Carreira	3,06	0,74

Quantidade de Respondentes=231

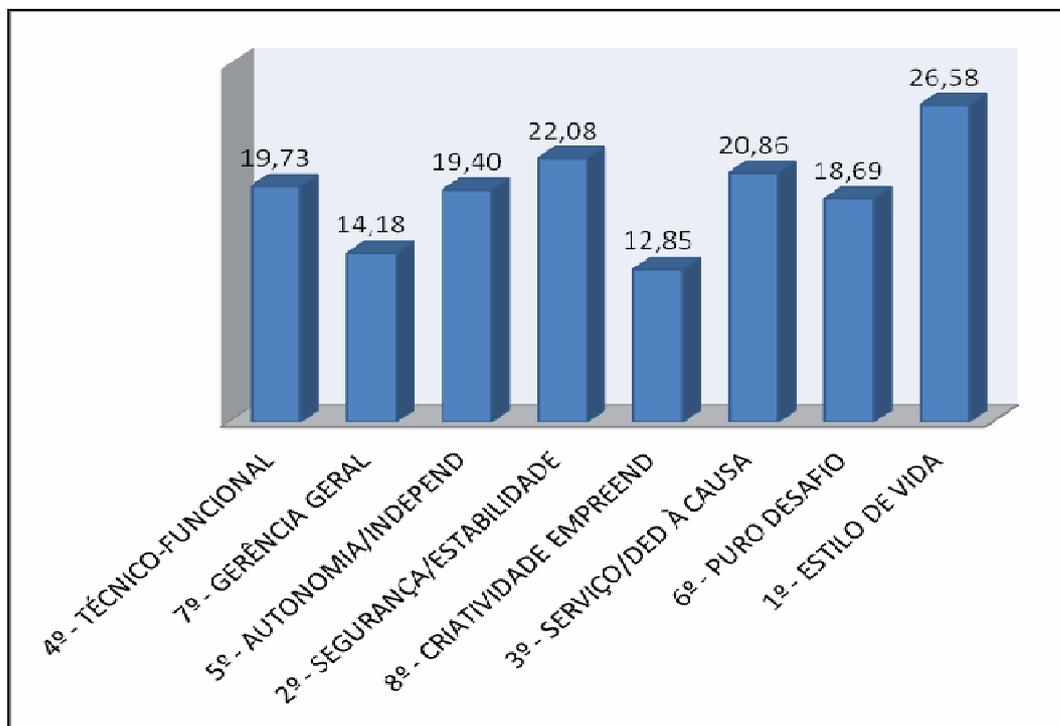
Tendo sido apresentadas as médias das âncoras de carreira para todos os respondentes, foram realizadas análises, considerando somente os empregados com até 35 anos de idade, com o intuito de fazer a comparação das médias das âncoras de carreira destes com as médias da amostra total, conforme Gráfico 13.

Cabe ressaltar que para esta comparação foi feito o corte para empregados com até 35 anos de idade, porque este grupo representa grande parte da amostra (60%). Destaca-se o fato de, em sua maioria, representarem empregados pertencentes à Geração Y, que normalmente apresentam características de comportamento inovadoras e peculiares se comparados às Gerações X e Baby Boomers, como menciona Barcauí (2011).

Embora normalmente haja diferenças no comportamento e nas prioridades de empregados de diferentes gerações, observa-se que há bastante semelhança entre as médias das âncoras de carreira encontradas para este grupo se comparadas às médias de toda a amostra. Apesar disso, encontra-se uma diferença maior quando consideradas as médias das âncoras de carreira Autonomia/Independência e Criatividade Empreendedora, que se apresentam maiores para este grupo de profissionais mais jovens, conforme pode ser comprovado por meio do Gráfico 16. Este resultado pode demonstrar que estes jovens têm maior tendência para a carreira proteana que, conforme foi colocado por Kilimnik (2007) é um tipo de carreira mutável e autodirecionada. Segundo Abraham (2008), se comparada à carreira tradicional, a carreira proteana apresenta maior flexibilidade que é um fator congruente com as âncoras de carreira Autonomia/Independência e Criatividade Empreendedora. Observa-se ainda que, para este grupo, há inversão de posições entre as âncoras Puro

Desafio e Autonomia/Independência (5ª e 6ª colocadas no ranking geral), ambas relacionadas, também, à carreira proteana.

Gráfico 13 – Média Âncoras de Carreira – Respondentes até 35 anos



A Tabela 28 demonstra que, diferentemente do que foi observado para os Tipos Motivacionais, há diferenças maiores nas médias e desvios padrão para homens e mulheres no que se refere às âncoras de carreira. Verifica-se diferenças mais significativas nas âncoras Segurança/Estabilidade, Estilo de Vida e Puro Desafio. Sendo que as médias foram maiores para as mulheres nas duas primeiras. Lembrando que as mulheres também obtiveram média maior no Tipo Motivacional Segurança, o que converge com o resultado ora apresentado.

Tabela 28 – Estatística Descritiva das Âncoras de Carreira por Gênero

Âncoras de Carreira	Gênero	Média	Desvio Padrão
Estilo de Vida	Feminino	27,63	6,56
	Masculino	25,92	7,27
Segurança/Estabilidade	Feminino	23,60	6,49
	Masculino	21,78	6,35
Serviço/Dedicação a uma Causa	Feminino	21,31	6,58
	Masculino	21,07	6,52
Técnico Funcional	Feminino	19,98	4,94
	Masculino	19,40	5,32
Puro Desafio	Feminino	17,92	6,02
	Masculino	19,39	7,25
Autonomia/Independência	Feminino	18,61	6,73
	Masculino	18,85	6,28
Competência Gerencial	Feminino	13,74	5,58
	Masculino	13,97	6,14
Criatividade Empreendedora	Feminino	11,90	5,74
	Masculino	12,54	5,59

Quantidade de Respondentes: Feminino=87 e Masculino=144

As Tabelas 29, 30 e 31 apresentam os dados para as áreas que obtiveram maior número de respondentes. Desta forma, é possível traçar um comparativo entre os resultados obtidos para as Áreas Operacionais, de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação.

Mais uma vez observa-se a homogeneidade das médias, cabendo destaque para o fato da Área de Recursos Humanos ser aquela que demonstra estar mais satisfeita com a carreira, além de ser a área que apresenta maior alinhamento dos valores individuais com os valores da instituição empregadora. Em seguida vem a Área Operacional para estes dois itens, ficando em terceiro lugar a Área de Tecnologia da Informação.

Tabela 29 – Estatística Descritiva das Áreas Operacionais

Variáveis	Média	Desvio Padrão
<b>Tipos Motivacionais</b>		
Hedonismo	4,53	0,52
Autodeterminação	4,24	0,43
Estimulação	4,13	0,61
Universalismo	4,10	0,56
Segurança	4,10	0,55
Realização	3,98	0,51
Poder	3,94	0,72
Benevolência	3,82	0,44
Conformidade	3,77	0,58
Alinhamento de Valores	2,94	0,62
<b>Âncoras de Carreira</b>		
Estilo de Vida	25,63	6,45
Serviço/Dedicação a uma Causa	23,00	6,69
Segurança/Estabilidade	21,34	5,76
Puro Desafio	18,97	6,34
Autonomia/Independência	18,66	6,78
Técnico Funcional	18,13	3,96
Competência Gerencial	15,09	5,92
Criatividade Empreendedora	11,63	5,24
Satisfação com a Carreira	3,03	0,74

Quantidade de Respondentes=32

Tabela 30 – Estatística Descritiva da Área de Recursos Humanos

Variáveis	Média	Desvio Padrão
<b>Tipos Motivacionais</b>		
Hedonismo	4,55	0,51
Segurança	4,36	0,50
Autodeterminação	4,17	0,44
Estimulação	4,14	0,57
Universalismo	4,13	0,40
Realização	4,06	0,47
Conformidade	4,00	0,49
Poder	3,99	0,57
Benevolência	3,90	0,30
Alinhamento de Valores	3,24	0,60
<b>Âncoras de Carreira</b>		
Estilo de Vida	27,70	7,28
Segurança/Estabilidade	25,81	6,54
Serviço/Dedicação a uma Causa	19,65	6,01
Técnico Funcional	17,05	3,79
Autonomia/ Independência	17,05	5,83
Puro Desafio	16,35	6,17
Competência Gerencial	12,22	4,60
Criatividade Empreendedora	11,00	4,09
Satisfação com a Carreira	3,32	0,58

Quantidade de Respondentes=37

Tabela 31 – Estatística Descritiva da Área de Tecnologia da Informação

Variáveis	Média	Desvio Padrão
<b>Tipos Motivacionais</b>		
Hedonismo	4,27	0,73
Autodeterminação	4,12	0,61
Realização	4,01	0,61
Segurança	3,93	0,82
Universalismo	3,87	0,75
Poder	3,85	0,59
Conformidade	3,78	0,69
Estimulação	3,71	0,83
Benevolência	3,66	0,59
Alinhamento de Valores	2,85	0,69
<b>Âncoras de Carreira</b>		
Estilo de Vida	26,22	7,87
Puro Desafio	21,24	8,62
Segurança/Estabilidade	20,27	7,51
Serviço/Dedicação a uma Causa	20,24	5,44
Técnico Funcional	19,56	5,08
Autonomia/Independência	18,80	8,29
Competência Gerencial	13,59	6,56
Criatividade Empreendedora	12,34	4,78
Satisfação com a Carreira	2,95	0,86

Quantidade de Respondentes=41

O Gráfico 14 apresenta as âncoras de carreira, além da satisfação com a carreira e do alinhamento de valores da amostra como um todo e das três áreas com maior número de respondentes desta pesquisa, a saber: Área de Tecnologia da Informação, Área de Recursos Humanos e Área Operacional.

Observa-se que as três primeiras âncoras de carreira (1º Estilo de Vida, 2º Segurança/Estabilidade, 3º Serviço/Dedicação a uma Causa) do ranking apresentado são iguais para a instituição como um todo e para as três áreas estudadas, havendo ligeira diferença no ordenamento de algumas das outras âncoras.

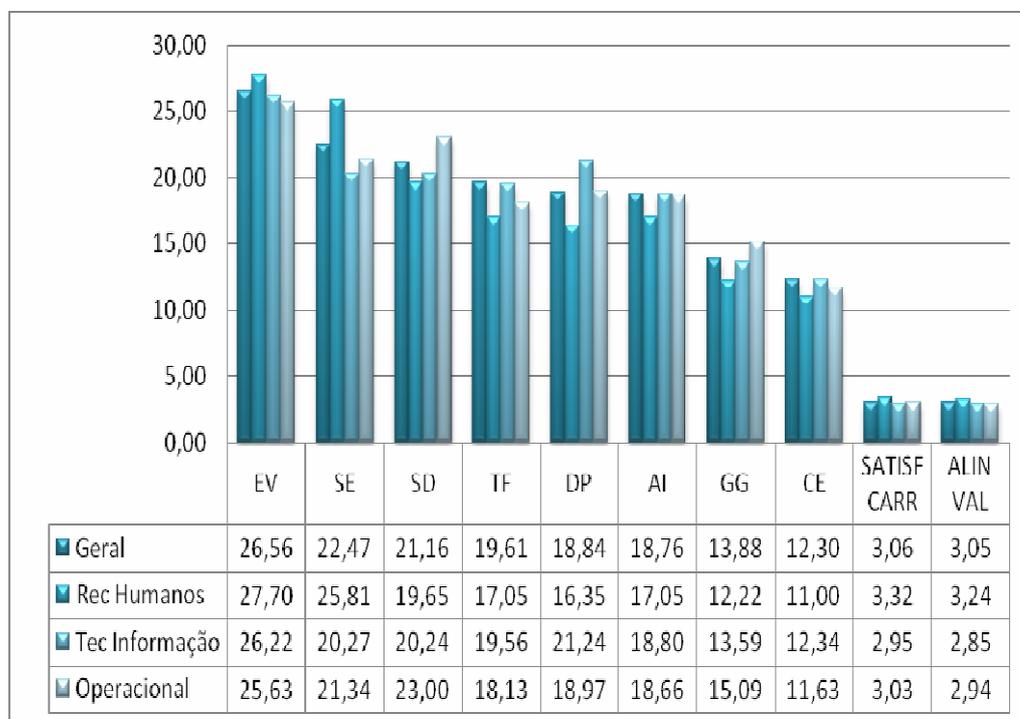
Constata-se que a Área de Recursos Humanos acompanha a tendência da instituição como um todo. No entanto, apresenta média maior tanto para a âncora de carreira Estilo de Vida, quanto para a âncora Segurança/Estabilidade.

A Área de Recursos Humanos também apresenta média levemente maior no que se refere à satisfação com a carreira e ao alinhamento de valores, se comparada às demais áreas estudadas e à média geral.

Nota-se que a Área de Recursos Humanos apresenta uma inversão da âncora de carreira Autonomia/Independência e Puro Desafio, se comparada à

média geral. Observa-se, ainda, um empate entre as âncoras de carreira Técnico-Funcional e Autonomia e Independência para esta área.

Gráfico 14 – Comparativo das Âncoras de Carreira por Área



Tendo sido apresentados os testes estatísticos para a amostra como um todo, visando ao aprofundamento da análise, a Tabela 32 destaca a estatística descritiva para os empregados com até 5 anos de empresa. Já a Tabela 33 destaca a estatística descritiva para os empregados com mais de 5 anos de empresa. Observa-se que a ordem do ranking das âncoras de carreira se mantém para os dois grupos, com exceção das âncoras de carreira Autonomia e Independência e Puro Desafio, que têm suas posições alternadas entre a 5ª e a 6ª posição no ranking. No mais, observa-se que as médias são ligeiramente maiores para os empregados com mais de 5 anos de casa, no que se refere às 4 primeiras âncoras de carreira (Estilo de Vida, Segurança/Estabilidade, Serviço/Dedicação a uma Causa e Técnico Funcional) que seguem, exatamente, a mesma ordem de colocação no ranking.

No que se refere aos valores individuais, consolidados em Tipos Motivacionais, observa-se que há menos semelhança entre os grupos. Somente os dois primeiros colocados no ranking são iguais para os dois grupos, a saber: Hedonismo e Autodeterminação. Sendo que cabe ainda destaque para o Tipo

Motivacional Realização estar em 3º lugar no ranking para os empregados com até 5 anos de casa e o Tipo Motivacional Segurança estar em 3º lugar no ranking para os empregados com mais de 5 anos de casa. A explicação para isso pode estar no fato de haver algumas diferenças entre os valores, motivações e prioridades dos empregados das diferentes gerações que convivem na empresa. A geração mais jovem dá maior prioridade para valores individuais ligados ao Tipo Motivacional Realização como, por exemplo: Sentimento de Realização e Ambição. Enquanto que para os empregados com mais tempo de casa, valores ligados ao Tipo Motivacional Segurança são mais relevantes, por exemplo: Segurança Familiar e Segurança Nacional.

Esta conclusão, de que os empregados mais novos priorizam valores como Sentimento de Realização e Ambição, está em linha com o que foi colocado por Barcauí (2011). Este autor menciona que uma marca registrada da Geração Y, a qual pertence a maioria dos empregados deste grupo, é a impaciência e a ansiedade. Além do fato de muitos dos jovens terem expectativas muito ousadas com relação à promoção dentro da empresa, o que reforça, por exemplo, a valorização da Ambição.

Pese, também, o fato dos jovens ainda não terem constituído família, uma vez que a nova geração tem a tendência de se casar e ter filhos mais tarde. Para a Geração X e para a Geração Baby Boomers que, normalmente, já ocupam posições mais altas na hierarquia da empresa e já constituíram família, valores que priorizam a segurança familiar tendem a ganhar prioridade.

Tabela 32 – Estatística Descritiva – Empregados com até 5 Anos de Empresa e Ranking de seus Valores e de suas Âncoras de Carreira

Ranking	Variáveis	Média	Desvio Padrão
<b>Tipos Motivacionais</b>			
1º	Hedonismo	4,46	0,61
2º	Autodeterminação	4,24	0,55
3º	Realização	4,09	0,55
4º	Universalismo	4,03	0,61
5º	Estimulação	4,02	0,73
6º	Segurança	4,01	0,73
7º	Poder	3,97	0,68
8º	Conformidade	3,81	0,62
9º	Benevolência	3,76	0,48
<b>Âncoras de Carreira</b>			
1º	Estilo de Vida	26,40	6,73
2º	Segurança/Estabilidade	22,21	6,36
3º	Serviço/Dedicação a uma Causa	21,09	6,72
4º	Técnico-Funcional	19,66	5,13
5º	Autonomia/ Independência	19,49	6,45
6º	Puro Desafio	18,70	6,90
7º	Competência Gerencial	14,04	6,09
8º	Criatividade Empreendedora	12,98	6,03
-	Alinhamento dos Valores	3,05	0,61
-	Satisfação com a Carreira	2,99	0,69

Quantidade de Respondentes=144

Tabela 33 – Estatística Descritiva – Empregados com mais de 5 anos de Empresa e Ranking de seus Valores e de suas Âncoras de Carreira

Ranking	Variáveis	Média	Desvio Padrão
<b>Tipos Motivacionais</b>			
1º	Hedonismo	4,36	0,80
2º	Autodeterminação	4,17	0,61
3º	Segurança	4,09	0,86
4º	Universalismo	4,00	0,75
5º	Poder	3,92	0,80
6º	Realização	3,93	0,73
7º	Estimulação	3,85	0,89
8º	Benevolência	3,80	0,61
9º	Conformidade	3,76	0,76
<b>Âncoras de Carreira</b>			
1º	Estilo de Vida	26,57	7,72
2º	Segurança/Estabilidade	22,51	6,77
3º	Serviço/Dedicação a uma Causa	21,43	6,28
4º	Técnico-Funcional	19,92	5,26
5º	Puro Desafio	19,51	6,74
6º	Autonomia/ Independência	17,79	6,41
7º	Competência Gerencial	13,92	5,81
8º	Criatividade Empreendedora	11,06	4,94
-	Alinhamento dos Valores	3,03	0,74
-	Satisfação com a Carreira	3,17	0,81

Quantidade de Respondentes=77

Para fins exploratórios, foram realizados testes de regressão, de modo a possibilitar a identificação de quais variáveis estão mais fortemente relacionadas com a satisfação com a carreira para estes mesmos dois grupos de empregados.

A Tabela 34 apresenta o teste de regressão realizado para o grupo com até 5 anos de empresa no que se refere à satisfação com a carreira. Verifica-se que foi possível explicar 37% de variância da amostra estudada, como pode ser observado por meio do coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,37$ ).

*Tabela 34 – Teste de Regressão – Fatores Associados com a Satisfação com a Carreira para Profissionais com até 5 Anos de Casa.*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
0,61	0,37	0,27	0,60

Os resultados apresentados pelas Tabelas 35 e 36 demonstram que cabe destaque para o fato que a satisfação com a carreira, para o grupo com até 5 anos de empresa, é uma função do sexo (sig=0,05). Pode-se constatar que os homens estão mais satisfeitos com suas carreiras do que as mulheres (o coeficiente não padronizado é positivo B=0,22, onde mulheres=0 e homens=1).

A satisfação com a carreira é, também, uma função da percepção do alinhamento entre os valores individuais e os valores da instituição empregadora (sig=0,000), onde quanto maior o alinhamento dos valores, maior a satisfação com a carreira.

Para este grupo a satisfação com a carreira é, ainda, função da âncora de carreira Serviço/Dedicação a uma Causa (sig=0,04) e do Tipo Motivacional Realização (sig=0,05). No entanto, para ambos os casos, o coeficiente não padronizado é negativo (respectivamente B=-0,02 e B=-0,34). Isso significa que há um maior grau de insatisfação com a carreira para pessoas fortemente ancoradas em Serviço/Dedicação a uma Causa e para pessoas que dão grande prioridade para valores ligados ao Tipo Motivacional Realização. Ou seja, quanto mais forte a âncora Serviço/Dedicação a uma Causa e quanto mais enraizados os valores relacionados ao Tipo Motivacional Realização (Sentimento de Realização e Ser Ambicioso), menos satisfeito o profissional estará com sua carreira.

Tabela 35 – Teste para Satisfação com a Carreira para Empregados com até 5 Anos de Empresa

Variáveis	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	0,74	0,72		1,04	0,30
Sexo	0,22	0,11	0,16	1,98	0,05
Escolaridade	0,04	0,06	0,06	0,77	0,45
Técnico-Funcional	-0,01	0,01	-0,07	-0,81	0,42
Competência Gerencial	-0,02	0,01	-0,14	-1,57	0,12
Autonomia/ Independência	-0,01	0,01	-0,05	-0,53	0,60
Segurança/ Estabilidade	0,01	0,01	0,10	1,12	0,26
Criatividade Empreendedora	-0,01	0,01	-0,07	-0,79	0,43
Serviço/ Dedicção a uma Causa	-0,02	0,01	-0,18	-2,05	0,04
Puro Desafio	0,00	0,01	0,03	0,32	0,75
Estilo de Vida	0,00	0,01	0,01	0,13	0,90
Benevolência	0,03	0,23	0,02	0,13	0,89
Autodeterminação	0,26	0,15	0,20	1,69	0,09
Hedonismo	0,04	0,13	0,03	0,29	0,78
Universalismo	-0,05	0,16	-0,04	-0,29	0,77
Poder	0,17	0,12	0,16	1,35	0,18
Segurança	0,15	0,11	0,16	1,37	0,17
Realização	-0,34	0,17	-0,28	-2,02	0,05
Estimulação	0,06	0,10	0,06	0,55	0,58
Conformidade	-0,02	0,12	-0,01	-0,13	0,90
Alinhamento dos Valores	0,46	0,09	0,41	5,05	0,000

Tabela 36 - ANOVAb – Fatores Associados com a Satisfação com a Carreira para Profissionais com até 5 Anos de Casa

	Soma dos Quadrados	df	Média do Quadrado	F	Sig.
Regressão	26,07	20	1,30	3,65	0,000
Residual	43,90	123	0,36		
Total	69,98	143			

A Tabela 37 apresenta o teste de regressão para satisfação com a carreira realizado para profissionais com mais de 5 anos de casa. Foi possível explicar 51% de variância para este grupo, o que pode ser verificado por meio do coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,51$ ).

Conclui-se, então, que os testes estatísticos de regressão, realizados para profissionais com mais de 5 anos de casa, conseguem prever, com mais precisão a maior ou menor satisfação com a carreira para este grupo de profissionais, uma vez que foram encontradas causas associadas consistentes.

*Tabela 37 – Teste de Regressão – Fatores Associados com a Satisfação com a Carreira para Profissionais com mais de 5 anos de Casa.*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
0,71	0,51	0,33	0,67

Conforme pode ser observado nas Tabelas 38 e 39, no que se refere ao grupo com mais de 5 anos de empresa, a satisfação com a carreira é uma função da âncora de carreira Estilo de Vida (0,02) e da percepção do alinhamento entre os valores individuais e os valores da empresa (sig=0,001).

Conclui-se que para aqueles que já estão há mais tempo na empresa e tendem a seguir carreira e até mesmo se aposentar por esta instituição pública (considerando a baixa rotatividade), a âncora de carreira Estilo de Vida exerce importância significativa para a satisfação com a carreira.

Tabela 38 – Teste para Satisfação com a Carreira para Empregados com mais de 5 Anos de Empresa

Variáveis	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	0,88	1,13		0,78	0,44
Sexo	0,18	0,19	0,11	0,96	0,34
Escolaridade	0,15	0,10	0,19	1,51	0,14
Técnico-Funcional	0,00	0,02	0,00	0,00	1,00
Competência Gerencial	0,01	0,02	0,08	0,68	0,50
Autonomia/ Independência	-0,01	0,01	-0,06	-0,58	0,56
Segurança/ Estabilidade	0,02	0,02	0,14	1,12	0,27
Criatividade Empreendedora	-0,01	0,02	-0,06	-0,48	0,64
Serviço/ Dedicção a uma Causa	-0,02	0,02	-0,13	-1,11	0,27
Puro Desafio	-0,01	0,02	-0,05	-0,42	0,67
Estilo de Vida	0,03	0,01	0,29	2,43	0,02
Benevolência	0,39	0,30	0,29	1,30	0,20
Autodeterminação	-0,29	0,24	-0,22	-1,19	0,24
Hedonismo	-0,16	0,17	-0,16	-0,97	0,34
Universalismo	0,03	0,21	0,02	0,13	0,90
Poder	-0,19	0,17	-0,19	-1,16	0,25
Segurança	-0,06	0,17	-0,07	-0,37	0,71
Realização	0,17	0,25	0,15	0,65	0,52
Estimulação	0,23	0,14	0,24	1,61	0,11
Conformidade	-0,18	0,16	-0,16	-1,07	0,29
Alinhamento dos Valores	0,46	0,13	0,42	3,46	0,001

Tabela 39 – ANOVAb – Fatores Associados com a Satisfação com a Carreira para Profissionais com mais de 5 Anos de Casa.

	Soma dos Quadrados	df	Média do Quadrado	F	Sig.
Regressão	25,88	20	1,29	2,90	0,001
Residual	24,93	56	0,45		
Total	50,81	76			

Com a realização dos testes, foi possível observar que tanto os empregados com até 5 anos de casa, quanto aqueles com mais de 5 anos na empresa, têm em comum o fato da satisfação com a carreira ser uma função da percepção do alinhamento dos valores. Ou seja, quanto mais alinhados os

valores individuais com os valores da organização, mais satisfeitos os empregado tendem a estar com a sua carreira independentemente de pertencerem ao primeiro ou ao segundo grupo estudado.

Foi realizado teste de correlação de Pearson para estes dois grupos, com o intuito de verificar quais as variáveis desta pesquisa que apresentam maior correlação com o alinhamento dos valores, considerando tratar-se de uma variável que apresentou-se como relevante para os dois grupos.

Oteve-se como resultado que o alinhamento dos valores apresentou correlações mais significativas para os empregados com até 5 anos de empresa para as variáveis apresentadas na Tabela 40 e comentadas a seguir.

Considerando o alinhamento dos valores é possível verificar correlação positiva desta variável com a satisfação com a carreira, que também foi comprovada por meio dos testes de regressão já apresentados. Há, também, correlação positiva com a âncora de carreira Segurança/Estabilidade, o que é condizente com o fato de estarmos falando de uma instituição pública que oferece certa estabilidade no emprego para seus colaboradores.

Por outro lado, aparece correlação negativa com a âncora de carreira Autonomia/Independência. Os valores demonstram estar mais alinhados, quanto menor se apresentar esta âncora. Ou seja, para profissionais que dão pouca importância para autonomia e para independência, agindo de acordo com os normativos internos, o alinhamento dos valores tende a ser maior. Tal resultado parece estar condizente com o trabalho na instituição pública em estudo. Isto porque os profissionais precisam se ater a vários normativos internos para a realização dos mais diversos trabalhos, não havendo muita margem para agir de forma autônoma e independente.

*Tabela 40 – Correlação de Pearson – Grupo com até 5 anos de Casa*

	Satisfação com a Carreira	Autonomia/Independência	Segurança/Estabilidade
<b>Alinhamento dos Valores</b>	0,438**	-0,198*	0,205*

Já no que se refere aos empregados com mais de 5 anos de empresa, o alinhamento dos valores apresentou correlações mais significativas para as variáveis que constam na Tabela 41. É possível observar correlação positiva com a satisfação com a carreira e com a âncora Segurança/Estabilidade, em linha com o que foi comentado para o grupo com até 5 anos de casa. Por outro lado, há correlação negativa do alinhamento dos valores com a âncora

Serviço/Dedicação a uma Causa. Vale lembrar que esta âncora já havia aparecido como uma função de satisfação com a carreira, mas apresentando sinal negativo ( $B=-0,02$ ). O que significa que pessoas fortemente ancoradas em Serviço/Dedicação a uma Causa tendem a apresentar um maior grau de insatisfação com a carreira, da mesma forma que tendem a apresentar menor alinhamento de valores. Este resultado parece estar bastante congruente, uma vez que Serviço/Dedicação a uma Causa aparece em mais de um teste como negativamente relacionada tanto com alinhamento de valores quanto com satisfação com a carreira. Ou seja, pessoas com esta âncora forte não devem estar encontrando espaço dentro da organização para exercê-la de forma plena.

Observa-se correlação negativa, também, para a âncora Puro Desafio. O que significa que quanto mais importante esta âncora, menos os valores dos empregados tendem a estar alinhados com os valores da instituição.

*Tabela 41 – Correlação de Pearson – Grupo com mais de 5 anos de Casa*

	Satisfação com a Carreira	Segurança/ Estabilidade	Serviço/Dedic. a uma Causa	Puro Desafio
<b>Alinhamento dos Valores</b>	0,534	0,450	-0,213	-0,200

Percebe-se, com base na observação dos testes, que devem ser empreendidos esforços por parte da instituição pública empregadora no sentido de buscar aumentar o alinhamento dos valores dos empregados com os valores da instituição. Isto porque o aumento do alinhamento de valores está diretamente relacionado ao aumento da satisfação com a carreira dos empregados da instituição como um todo.

Também é possível constatar que há necessidade de maior alinhamento das expectativas dos empregados com até 5 anos de empresa que apresentam-se ancorados em Serviço/Dedicação a uma Causa, assim como para os profissionais deste grupo que priorizam valores relacionados ao Tipo Motivacional Realização. Isto porque observou-se que quanto mais fortes estas duas variáveis se apresentem, menor tende a ser a satisfação com a carreira.

Pese, ainda, o fato do Tipo Motivacional Realização estar em 3º lugar no ranking para os empregados com até 5 anos de casa. Isto gera maior preocupação, pois valores relacionados a este Tipo Motivacional parecem ter forte relevância para empregados pertencentes a este grupo.

Também mostra-se necessário o alinhamento das expectativas dos empregados com mais de 5 anos de casa que são ancorados em

Serviço/Dedicação a uma Causa e Puro Desafio. Tal necessidade se dá pelo fato destas duas âncoras de carreira terem apresentado correlação negativa com o alinhamento de valores. O mesmo ocorre para as pessoas com até 5 anos de casa que são ancoradas em Autonomia/Independência, uma vez que esta variável também apresentou, para este grupo, correlação negativa com o alinhamento de valores. Portanto, a instituição deverá buscar alternativas visando ao aumento da satisfação destes profissionais com suas respectivas carreiras.

Enfim, várias observações podem ser feitas tomando-se por base os testes estatísticos apresentados. Levando-se em conta as inúmeras possibilidades de análises, o capítulo de conclusão destacará alguns fatores mais relevantes, com vistas a fazer sugestões para a elaboração de Políticas de Recursos Humanos que poderão ser implementadas pela instituição pública ora em estudo.