

4

Análise dos resultados

Neste capítulo são apresentadas as características dos participantes da pesquisa assim como analisados os resultados à luz dos problemas de pesquisa e o referencial teórico apresentados.

4.1.

Características da amostra

A pesquisa foi realizada entre alunos de graduação e pós-graduação da Escola de Administração de uma universidade privada de Rio de Janeiro.

O questionário foi criado com ajuda do software Qualtrics e disponibilizado via enlace digital durante um mês (10 de Outubro de 2014 a 10 de Novembro de 2014) para os alunos da Escola de Administração. Nesse período, o mesmo foi acessado por 151 alunos, mas somente 96 completaram o questionário, sendo o restante descartado.

Dos indivíduos que responderam, 57% são do sexo feminino, 46% possuem entre 25 e 34 anos, 75% são empregados, 21% trabalham em empresas públicas ou de economia mista, 41% possui mais de 15 anos de experiência laboral.

Variável	N	%
Idade		
Até 24 anos	4	4
25-34	44	46
35-44	32	33
45-54	12	13
Mais de 55 anos	4	4
Sexo		
Masculino	41	43
Feminino	55	57
Anos de experiência		
1 a 5 anos	13	14
5 a 10 anos	24	25
10 a 15 anos	20	21
15 a 20 anos	16	17
Mais de 20 anos	23	24
Tipo de emprego		
Autônomo/Empresário	24	25
Empregado	72	75
Tipo de empresa		
Pública/Mista	15	16
Privada	57	59
Missing	24	25
Total	96	100

Tabela 1: Frequência absoluta e relativa das características da amostra
 Fonte: Elaboração Própria

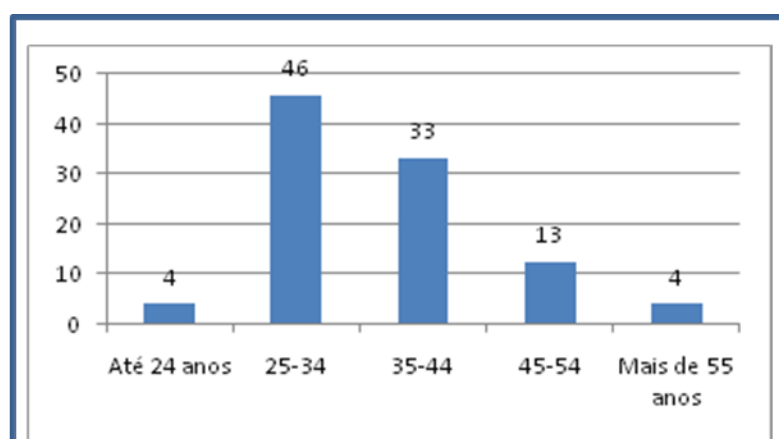


Gráfico 1: Participantes por idade (%)
 Fonte: Elaboração Própria

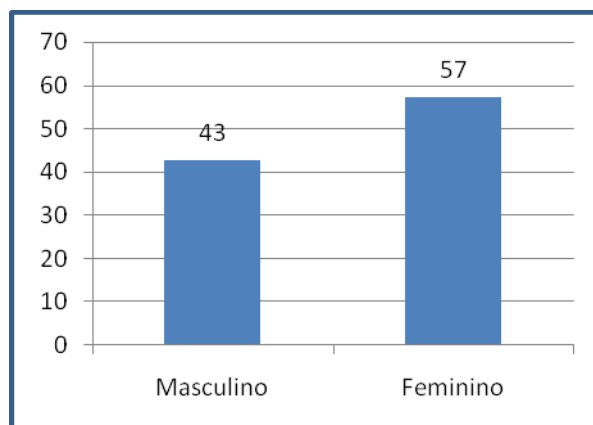


Gráfico 2: Participantes por gênero (%)
Fonte: Elaboração Própria

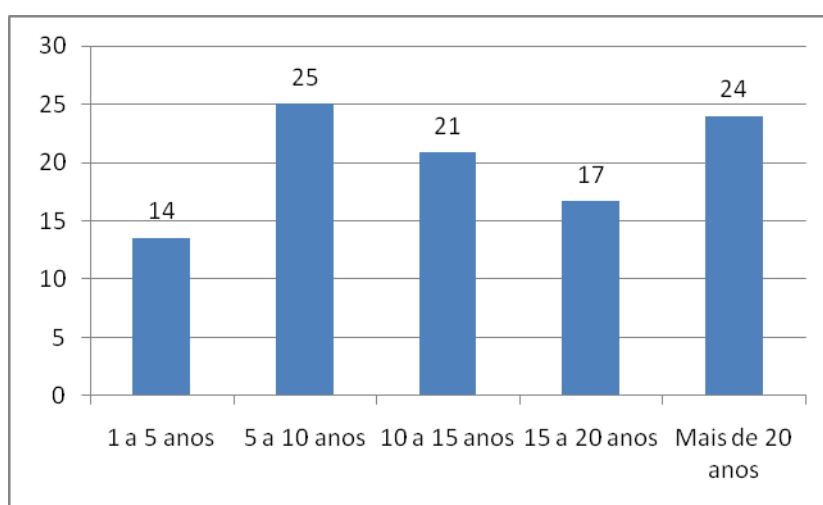


Gráfico 3: Participantes por anos de experiência (%)
Fonte: Elaboração Própria

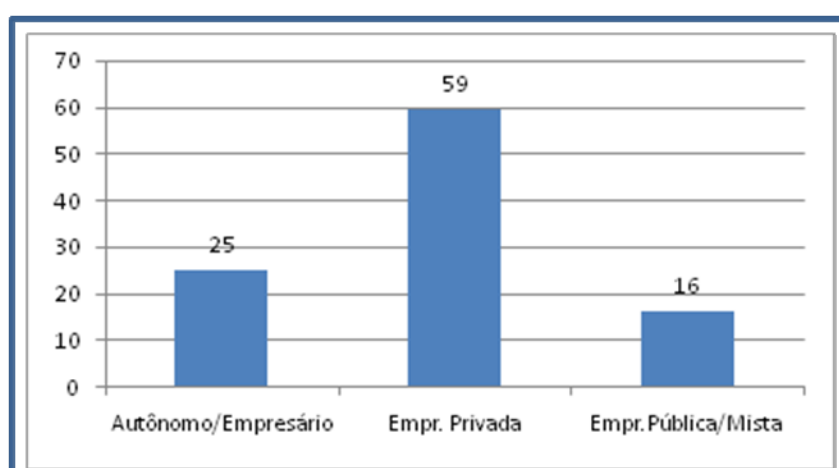


Gráfico 4: Participantes por tipo de emprego/empresa (%)
Fonte: Elaboração Própria

4.2. Análises de resultados

4.2.1. Escolha de carreiras e Âncoras

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o alinhamento dos indivíduos com suas âncoras de carreira.

Existe, porém, uma outra dimensão que antecede as análises propostas e que deve ser considerada que é a relação entre as escolhas de carreira dos indivíduos e suas âncoras, à luz da crescente necessidade de perseguir carreiras “autogerenciadas” (Figura 6).

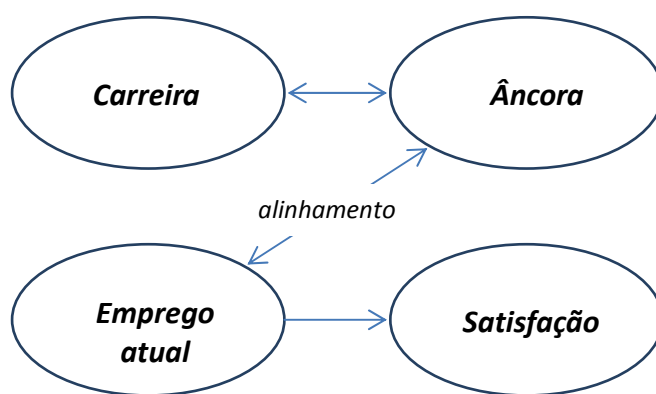


Figura 6: Representação gráfica das relações estudadas
Fonte: Elaboração Própria

Neste capítulo, utilizando os dados recolhidos, exploraremos ambas associações.

No Referencial Teórico foram apresentados os diversos modelos atuais de carreiras autogerenciadas (carreiras proteanas, sem fronteiras, multidirecionais, etc), nas quais os indivíduos assumem responsabilidade pessoal por gerir as suas carreiras e estabelecem uma ligação mais completa e abrangente com as suas escolhas (HALL, 1976, 1977, 2002; HALL; CHANDLER, 2005; DUTRA, 1996; MARTINS, 2001; FELDMAN; BOLINO, 1996, 2000).

A Teoria de âncoras de carreira, por outra parte, sustenta que a âncora de carreira de cada indivíduo influencia a escolha de empregos do mesmo. Feldman e Bolino (1996) propuseram um teste possível dessa teoria: (1) indivíduos com perfil empreendedor tenderão a perseguir carreiras com autonomia ou como empresários ou como autônomos; (2) aqueles com perfil técnico/ funcional procurarão carreiras corporativas como empregados; (3) aqueles que valorizam segurança e estabilidade, perseguirão preferentemente empregos em empresas que ofereçam essa estabilidade, tipicamente empresas públicas ou de economia mista (FELDMAN e BOLINO, 1996, 2000)

Da análise dos resultados da pesquisa realizada podemos comprovar algumas destas hipóteses: nenhum dos indivíduos autônomos (*"self employed"*) declararam interesse por ocupações com características de gerenciamento (GER), nem de segurança (SEG) ou de desafio puro (DES), preferindo estilo de vida (EST, 33%), criatividade (CRI, 22%) e autonomia (AUT, 19%), confirmando assim a primeira afirmação de Feldman e Bolino (1996).

Entre os indivíduos empregados, EST (20%) é a âncora mais frequente seguida de TEC (15%) e SEG (14%), resultado coerente com o proposto pela segunda afirmação de Feldman e Bolino (1996).

Para comprovar a terceira afirmação de Feldman e Bolino (1996), observamos que entre os indivíduos empregados em empresas públicas ou de economia mista, a âncora SEG resultou ser a mais frequente com 26%, seguido de TEC e EST (ambas com 21%).

Entre os indivíduos que trabalham em empresas privadas, a âncora EST resultou ser a mais frequente com 20%, seguido de DES 15%.

Esses resultados permitem inferir uma certa tendência ao alinhamento entre carreira e perfil do indivíduo, fruto provavelmente de um crescente autoconhecimento estimulado seja pelas próprias empresas, pelos relacionamentos laborais, pelo próprio exercício de procura e troca de empregos ao longo dos anos de trabalho.

4.2.2.

Perfil da amostra – Âncoras de carreira

Analisando a amostra como um todo, observou-se que a âncora de maior frequência entre todos os entrevistados é Estilo de Vida (EST) com 24% dos indivíduos, seguida por Competência Técnico/ Funcional (TEC, 14%) e Autonomia/ Independência (AUT, 12%). A âncora de menor frequência foi a GER, com 7% dos casos. Estes resultados são similares aos obtidos em uma amostra grande e heterogênea de mais de 1800 indivíduos estudada por Danziger e Valency (2006) na qual EST representava 30,8% da população e TEC 19,2%. Esta distribuição, no entanto, é bem diferente da observada por Schein (1978) nos seus estudos iniciais com alunos do MBA da escola de negócios do MIT (Massachusetts Institute of Technology) , onde as âncoras GER e TEC conjugadas representavam mais de 50% da população.

Vale ressaltar que, dado que alguns indivíduos apresentaram empate em duas âncoras, esses percentuais são em relação ao total de âncoras classificadas (106), e não ao total de indivíduos (96). A presença de mais de uma âncora em 5 indivíduos esta em linha com as afirmações de vários autores que questionaram a existência de uma única âncora defendida pelo Schein (FELDMAN; BOLINO, 1996, 2000; DANZIGER; VALENCY, 2006; CHAPMAN, 2009; MARSHALL; BONNER, 2003).

Âncora	N	%
1- Competencia Tecnico- Funcional (TEC)	15	14
2- Competencia Gerencial (GER)	7	7
3- Autonomia e Independencia (AUT)	13	12
4- Segurança e Estabilidade (SEG)	11	10
5- Criatividade Empreendedora (CRI)	12	11
6- Senso de Serviço / Dedicação a uma causa (SER)	12	11
7- Desafio Puro (DES)	11	10
8- Estilo de vida (EST)	25	24
Total	106	100

Tabela 2: Frequência absoluta e relativa das âncoras
Fonte: Elaboração Própria

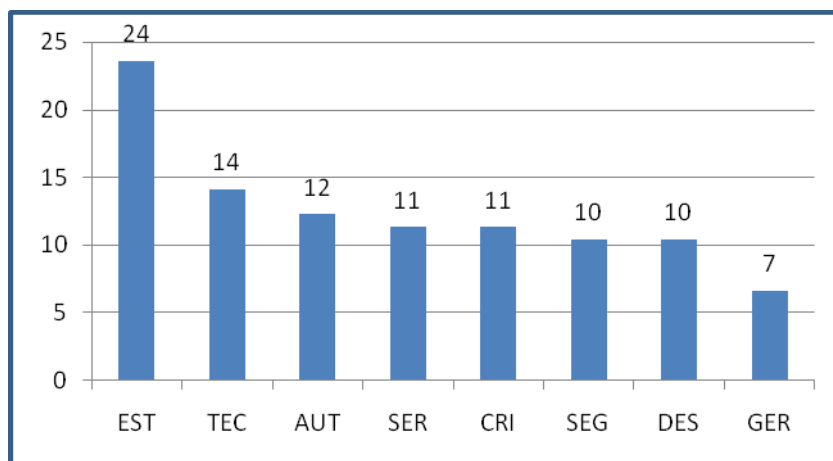


Gráfico 5: Ranking Âncoras de Carreira - total da Amostra (%)
Fonte: Elaboração Própria

Âncora		Tipo de emprego		Total
		Autônomo/ Empresário	Empregado	
1- Competência Técnico- Funcional (TEC)	N	3	12	15
	%	11	15	14
2- Competência Gerencial (GER)	N	0	7	7
	%	0	9	7
3- Autonomia e Independência (AUT)	N	5	8	13
	%	19	10	12
4- Segurança e Estabilidade (SEG)	N	0	11	11
	%	0	14	10
5- Criatividade Empreendedora (CRI)	N	6	6	12
	%	22	8	11
6- Senso de Serviço / Dedicação a uma causa (SER)	N	3	9	12
	%	11	11	11
7- Desafio Puro (DES)	N	1	10	11
	%	4	13	10
8- Estilo de vida (EST)	N	9	16	25
	%	33	20	24
Total		27	79	106

Tabela 3: Frequência absoluta e percentual coluna das âncoras vs tipo de emprego
Fonte: Elaboração Própria

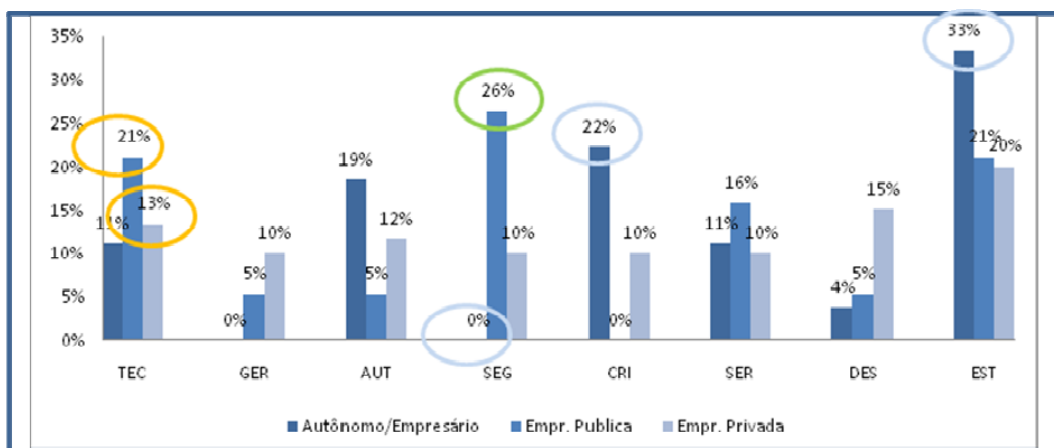


Gráfico 6: Ranking de Âncoras de Carreira por tipo de emprego / empresa (%)
Fonte: Elaboração Própria

Âncora		Tipo de empresa		Total
		Pública/ Mista	Privada	
1 - Competência Técnico- Funcional (TEC)	N	4	8	12
	%	21	13	15
2 - Competência Gerencial (GER)	N	1	6	7
	%	5	10	9
3 - Autonomia e Independência (AUT)	N	1	7	8
	%	5	12	10
4 - Segurança e Estabilidade (SEG)	N	5	6	11
	%	26	10	14
5 - Criatividade Empreendedora (CRI)	N	0	6	6
	%	0	10	8
6 - Senso de Serviço / Dedicação a uma causa (SER)	N	3	6	9
	%	16	10	11
7 - Desafio Puro (DES)	N	1	9	10
	%	5	15	13
8 - Estilo de vida (EST)	N	4	12	16
	%	21	20	20
Total		19	60	79

Tabela 4: Frequência absoluta e percentual linha das âncoras vs tipo de empresa (somente empregados)
Fonte: Elaboração Própria

A predominância da âncora EST (24% dos indivíduos) é coerente com as previsões do próprio Schein (1996) onde Estilo de Vida seria a âncora que maior crescimento apresentaria no século XXI e coincide com os resultados de diversas pesquisas feitas no Brasil:

- Pesquisa com 87 graduandos e mestrados em Administração (RODRIGUEZ *et al*, 2007)

- Pesquisa com mais de 2000 alunos da geração Y (VASCONCELLOS *et al*, 2009)
- Pesquisa entre 113 alunos de várias profissões que atualmente cursam graduação, pos-graduação ou mestrados em escolas particulares da Grande Belo Horizonte (ANDRADE, 2009) ,

Por outra parte, a baixa representatividade da âncora DES (10%) vai de encontro com as previsões do próprio Schein (1996) pelas quais essa seria a âncora cada vez mais presente devido aos desafios crescentes apresentados pelos próprios mercados.

Considerando tratar-se de alunos da Escola de Administração onde, em princípio, procura-se um desenvolvimento apontado para o gerenciamento de negócios, chama também a atenção a baixa frequência da âncora GER (7%) na amostra como um todo.

Analisando pela perspectiva do gênero, observou-se que as âncoras de maior frequência entre os indivíduos do sexo masculino são EST (20%) e AUT (18%) , sendo que as menores frequências são SEG e SER, ambas com 7%.

Entre o sexo feminino, as âncoras de maior frequência foram EST (26%) e TEC (18%). Destaca-se a baixa frequência entre as mulheres das âncoras Competência Gerencial (GER) com 2% e Autonomia (AUT) e Desafio Puro (DES), ambas com 8%.

Âncora		Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
1 - Competência Técnico- Funcional (TEC)	N	4	11	15
	%	9	18	14
2 - Competência Gerencial (GER)	N	6	1	7
	%	13	2	7
3 - Autonomia e Independência (AUT)	N	8	5	13
	%	18	8	12
4 - Segurança e Estabilidade (SEG)	N	3	8	11
	%	7	13	10
5 - Criatividade Empreendedora (CRI)	N	6	6	12
	%	13	10	11
6 - Senso de Serviço / Dedicação a uma causa (SER)	N	3	9	12
	%	7	15	11
7 - Desafio Puro (DES)	N	6	5	11
	%	13	8	10
8 - Estilo de vida (EST)	N	9	16	25
	%	20	26	24
Total		45	61	106

Tabela 5: Frequência absoluta e percentual linha das âncoras vs o sexo
 Fonte: Elaboração Própria

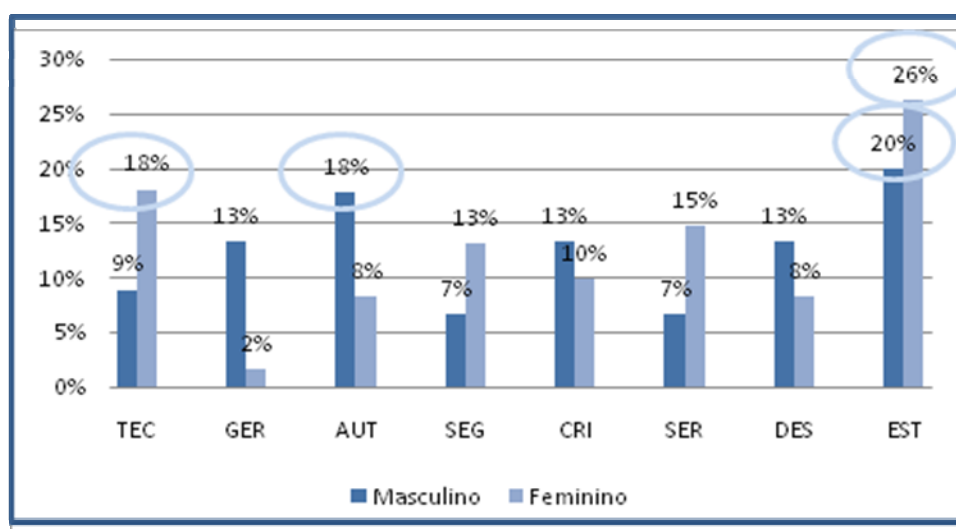


Gráfico 7: Ranking Âncoras de Carreira por gênero (%)
 Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados coincidem parcialmente com os observados por Igbaria e Greenhaus (1991) onde a âncora TEC aparecia mais frequentemente nos homens (24,7% entre os homens contra 14,3% entre as mulheres) e EST mais frequentemente nas mulheres (20,8% entre as mulheres contra 8,1% entre os homens).

Já Orozco-Atienza (2005) num estudo de campo com 250 indivíduos com mais de 5 anos de experiência laboral na Califórnia, identificou outro perfil de âncoras por gênero: os homens reportaram GER como âncora mais frequente enquanto as mulheres reportaram EST.

Em pesquisa realizada com formandos do curso de administração de uma universidade privada na cidade de São Paulo, com idade entre 23 e 34 anos, no período de 2008 a 2011, GER e CRI surgiram como as âncoras mais presentes no gênero masculino e EST como a âncora mais frequente no gênero feminino (GOMES *et al*, 2013).

Pode observar-se uma preferência da âncora EST entre o gênero feminino nas várias faixas etárias e nas várias geografias. Apesar do aumento da participação do sexo feminino no mercado de trabalho, os resultados observados por este e outros estudos acima mencionados sugerem que entre as mulheres, prima uma procura pelo equilíbrio entre as várias facetas da vida pessoal, familiar e laboral.

Em particular as mulheres das novas gerações entrando no mercado de trabalho, ainda que com altas qualificações e com ambições de sucesso, de reconhecimento profissional e de remuneração atraente, revelam seu interesse por uma vida familiar satisfatória (LEMOS, MELLO, GUIMARAES, 2013)

4.2.3.

Perfil da amostra – Satisfação no Trabalho

Em relação à satisfação no trabalho, a amostra apresentou um nível geral de satisfação médio: somente 47% dos indivíduos declaram-se satisfeitos e o 53% restante encontra-se insatisfeito (26%) ou indiferente (27%)

Classificação da satisfação	N	%
Indiferente	26	27
Insatisfeito	25	26
Satisfeito	45	47
Total	96	100

Tabela 6: Frequência absoluta e relativa da classificação da satisfação

Fonte: Elaboração própria

Avaliando a pontuação da satisfação, observou-se um valor médio igual a 4,74, com mediana de 4,94 e desvio padrão de 1,20, lembrando que na escala definida por Siqueira, valores entre 4.0 e 4.9 são classificados como “Indiferença”.

N	Média	Mediana	Desvio Padrão
96	4,74	4,94	1,20

Tabela 7: Média, mediana e desvio padrão da satisfação

Fonte: Elaboração própria

4.2.4.

Perfil da amostra – Associação entre Alinhamento e Satisfação

Da análise do alinhamento entre a âncora de carreira e as características do emprego atual, observou-se que somente 36% dos indivíduos apresentaram alinhamento, enquanto 64% não o tem. Estudos similares mas em mostras heterogêneas com mais de 1.800 indivíduos de Danziger e Valency (2006) reportaram um 43,5 % de alinhamento.

Alinhamento	N	%
Não	61	64
Sim	35	36
Total	96	100

Tabela 8: Frequência absoluta e relativa do alinhamento

Fonte: Elaboração própria

O baixo percentual de alinhamento pode ser resultado das limitações da oferta de empregos no mercado de trabalho atual no Rio de Janeiro, ou restrições na vida familiar ou pessoal dos indivíduos da amostra (FELDMAN, BOLINO, 1996)

A seguir, utilizando o teste de qui-quadrado para independência, foi avaliada a associação entre o alinhamento e a classificação da satisfação, objeto de nossa Hipótese Primária (Tabela 9). Para isso, os indivíduos foram agrupados em “Satisfeitos” (S) e “Indiferente+Insatisfeito” (chamados de “não satisfeitos” no resto do capítulo para simplificação).

Alinhamento		Classificação satisfação		Total
		S	I+I	
Sim	N	20	15	35
	% fila	57	43	
	% col	44	29	
Não	N	25	36	61
	% fila	41	59	
	% col	56	71	
Total		45	51	96
p-valor		0,1422		

Tabela 9: Alinhamento vs classificação satisfação e p-valor do teste de qui-quadrado para independência

Fonte: Elaboração própria

Chama a atenção a baixa frequência de indivíduo alinhados e satisfeitos no total da amostra: somente 20 pessoas das 96 respostas (21%) declaram-se alinhados com suas âncoras e satisfeitos, representando 57% dos indivíduos alinhados.

Em linha com a proposta do Schein, (1973) e posteriores trabalhos de Igbaria e Greenhaus (1991), Feldman e Bolino (1996, 2000), Danzinger e Valency (2006), esperava-se que um número significativo de indivíduos alinhados com suas âncoras estivessem satisfeitos; entretanto, observamos que 57% dos indivíduos alinhados estão satisfeitos. Caberia analisar em maior profundidade quais são as causas de “não satisfação” dos 43% alinhados restantes.

Seguindo o modelo proposto por Feldman e Bolino (1996) os indivíduos alinhados e não satisfeitos podem estar vivenciando outros sentimentos positivos decorrentes desse alinhamento que não necessariamente resultam em satisfação no trabalho aos moldes do mensurado pelo questionário EST do Siqueira. Esses indivíduos alinhados podem estar satisfeitos por outros “resultados” (*outcomes*),

como: equilíbrio entre as demandas do trabalho e da vida pessoal e familiar, ou satisfação de necessidades básicas de por exemplo, seguridade, autonomia ou estilo de vida com baixos níveis de stress.

Uma origem possível da “não satisfação” dos indivíduos alinhados pode estar também no que os autores definiram no seu modelo como moderador da “relação alinhamento – resultados”: incompatibilidade da âncora com a cultura organizacional dominante (FELDMAN, BOLINO, 1996).

A associação entre alinhamento e nível de satisfação não foi estatisticamente significativa, com p-valor do teste de qui-quadrado igual a 0,1422 (Tabela 9). Desta forma fica rejeitada a hipótese primária da presente pesquisa: A satisfação no trabalho dos indivíduos alinhados não é necessariamente maior que a daqueles não alinhados.

A não associação entre alinhamento e satisfação no trabalho observada neste estudo coincide com o resultado de outros trabalhos realizados por pesquisadores brasileiros

- Andrade (2009) na sua pesquisa de 113 estudantes de Graduação, Pos-Graduação e Mestrado em escolas particulares da Grande Belho Horizonte, Minas Gerais
- Alberto (2008) na sua pesquisa com 158 estudantes de MBA de Ribeirão Preto /SP.

Analisando o perfil dos indivíduos satisfeitos (Tabela 9) é maior o percentual de satisfeitos não alinhados (21%) que de alinhados: (26%). Isto leva a inferir que existem fontes de satisfação no trabalho que não estão relacionadas com o alinhamento e que podem estar associadas a elementos extrínsecos. Esta inferência contradiria a Teoria da Higiene de Herzberg (1959, apud SIQUEIRA, 1978) pela qual somente os elementos intrínsecos ao trabalho (aqueles que contribuem para o desenvolvimento do indivíduo como pessoa) são geradores de satisfação

Uma vez identificados os segmentos alinhados e não alinhados, procurou-se estudar as características sobressalentes de cada grupo (Figura 7), e observou-se que:

- 50% dos indivíduos autônomos estão alinhados e satisfeitos.
- 44% dos indivíduos empregados não estão alinhados e não estão satisfeitos, sendo os menores índices de satisfação para as dimensões salário (média = 3,0) e promoções (média = 3,32).
- Entre os empregados alinhados e “não satisfeitos” (N=12), as principais dimensões de insatisfação são com a chefia (média = 3,5) e com as promoções (média = 3,15).
- Entre os empregados não alinhados e satisfeitos (N=20), as principais dimensões de satisfação deste grupo são com a chefia (média = 5,95) e com os colegas (média 5,93).

	<i>Satisfeito (47%)</i>	<i>Não Satisfeito (53%)</i>
<i>Alinhado (37%)</i>	12 autônomos (50%) 8 empregados (11%) Total = 20 indivíduos (21%)	3 autônomos (12%) 12 empregados (17%) Total = 15 indivíduos (16%)
<i>Não Alinhado (63%)</i>	5 autônomos (21%) 20 empregados (28%) Total = 25 indivíduos (26%)	4 autônomos (17%) 32 empregados (44%) Total = 36 indivíduos (37%)

Figura 7: Composição dos subgrupos estudados.
 Fonte: Elaboração própria

Chama a atenção que em nenhum dos grupos sobressaem as características do trabalho em si como fonte seja de satisfação ou de “não satisfação”.

Olhando desde a perspectiva do Schein, (1973) tentamos analisar melhor os dois grupos que “rejeitam a hipótese primária” (Figura 8), sendo eles

- Alinhados e não satisfeitos
- Não alinhados e satisfeitos

4.2.4.1.

Indivíduos alinhados e não satisfeitos

Ainda que alinhados, observa-se que a “não satisfação” destes indivíduos esta relacionada principalmente as dimensões salário (3,66), chefia (3,5) e promoções (3,15), todos considerados elementos “extrínsecos” segundo Herzberg (1959, apud SIQUEIRA, 1978). Isto é consistente com a Teoria da Higiene de Herzberg (1959, apud Siqueira, 1978) pela qual a insatisfação é gerada por fatores extrínsecos ou ambientais como as políticas de administração da empresa, a supervisão, as condições de trabalho e o salário.

Olhando para o perfil demográfico, 60% deste grupo pertence a faixa etária de 25-34 anos e 53% possui entre 5 a 10 anos de experiência. Trata-se portanto de um publico relativamente jovem e com poucos anos de experiência laboral. As causas de insatisfação podem ser resultado dessa pouca experiência: a baixa exposição a diversos trabalhos e a diversos contextos fazem com que o indivíduo não consiga definir com clareza sua âncora de carreira (SCHEIN, 1993). Segundo o autor, é de se esperar que o autoconhecimento aumente com o tempo de trabalho e com isso, esses indivíduos obtenham um melhor ajuste entre âncora e grau de satisfação.

A insatisfação nessa faixa etária pode também ser fruto das expectativas por vezes conflitantes dessa geração: por um lado procuram ascensão, segurança, reconhecimento, recompensas tangíveis e promoções e ao mesmo tempo autonomia, flexibilidade horária, um bom ambiente de trabalho e bom relacionamento com as pessoas (CAVAZOTTE, LEMOS, VIANA, 2012).

Expectativas não atendidas de ambiente de trabalho idealizado, desafio e autonomia, e de flexibilidade e qualidade de vida identificados em indivíduos desta faixa etária (LEMOS, SÁ, CAVAZOTTE, 2014) podem ser outra fonte de “não satisfação” deste segmento.

Variável	Categoria		Alinhamento		Total	p-valor ¹
			Demais	Alinh e Não Sat.		
Idade	Até 24 anos	N	4	0	4	0,1142
		% fila	100	0		
		% col	5	0		
	25-34	N	35	9	44	
		% fila	80	20		
		% col	43	60		
	35-44	N	30	2	32	
		% fila	94	6		
		% col	37	13		
	45-54	N	8	4	12	
		% fila	67	33		
		% col	10	27		
	Mais de 55 anos	N	4	0	4	
		% fila	100	0		
		% col	5	0		
Sexo	Masculino	N	38	3	0,0862	
		% fila	93	7		41
		% col	47	20		
	Feminino	N	43	12		55
		% fila	78	22		
		% col	53	80		
Anos de experiência	1 a 5 anos	N	13	0	13	0,0342
		% fila	100	0		
		% col	16	0		
	5 a 10 anos	N	16	8	24	
		% fila	67	33		
		% col	20	53		
	10 a 15 anos	N	19	1	20	
		% fila	95	5		
		% col	23	7		
	15 a 20 anos	N	13	3	16	
		% fila	81	19		
		% col	16	20		
	Mais de 20 anos	N	20	3	23	
		% fila	87	13		
		% col	25	20		
Tipo de emprego	Autônomo/ Empresário	N	21	3	0,7545	
		% fila	88	13		24
		% col	26	20		
	Empregado	N	60	12		72
		% fila	83	17		
		% col	74	80		
Tipo de empresa (missing=24)	Pública/Mista	N	10	5	0,7467	
		% fila	67	33		15
		% col	17	42		
	Privada	N	50	7		57
		% fila	88	12		
		% col	83	58		
Total			81	15	96	

¹p-valor exato do teste de qui-quadrado para independência

Tabela 10: Frequência absoluta, percentual linha e coluna, e p-valor do teste de qui-quadrado para independência das variáveis descritivas vs alinhamento – indivíduos alinhados e não satisfeitos

Fonte: Elaboração própria

Para analisar a independência entre anos de experiência e alinhamento / não satisfação foi desenvolvido o teste de qui-quadrado.. Foi detectada uma associação estatisticamente significativa dos anos de experiência com o alinhamento /não satisfação desses indivíduos (p-valor= 0,0342) o que indica que existe uma dependência deste grupo “alinhado e não satisfeito” com os anos de experiência.

4.2.4.2.

Indivíduos não alinhados e satisfeitos

Para tentar compreender quem são os indivíduos que não apresentam alinhamento mas declaram estar satisfeitos, foi desenvolvida, primeiramente, uma comparação das características desses indivíduos com as características da amostra geral.

Segundo Feldman e Bollino (1996), a falta de alinhamento pode estar relacionada a limitadores (“*constraints*”) do contexto de vida do indivíduo ou do mercado onde o mesmo desenvolve a sua carreira (neste caso, Rio de Janeiro) : necessidades temporárias ou permanentes do grupo familiar que forçam a escolhas sub-otimas de empregos, disponibilidade de empregos no mercado de trabalho, recessão econômica, etc

Por outra parte, a satisfação entre os indivíduos não alinhados pode ter suas origens em questões outras que as características específicas do trabalho em si, por ex.: salário e benefícios, reputação da empresa onde se trabalha, status do cargo e poder, localização da empresa (SIQUEIRA, 1978)

Analisando a amostra, observaram-se diferenças principalmente em relação à idade e tempo de trabalho: os indivíduos sem alinhamento e satisfeitos são, no geral, mais velhos e com mais anos de experiência que a base geral: 52% esta entre 35-44 anos de idade e 52% possui mais de 15 anos de experiência laboral.

Uma teoria que poderia justificar este grupo é o fenômeno estudado por Drummond e Chell (2001) chamado de “aprisionamento” nas escolhas de carreira. Os autores sustentam que ao longo da carreira de um indivíduo, muitas vezes suas reais metas desvanecem como resultado de oportunidades pontuais, restrições pessoais, disponibilidade de empregos ou recessão econômica. Estes eventos podem esvaziar as metas de carreira e forçar aos indivíduos a trabalhar fora de suas verdadeiras âncoras. Ao confundir as verdadeiras decisões de carreira com as pressões ou limitações externas, os autores defendem que os indivíduos acabam ficando “aprisionados” em escolhas sub- ótimas mas que ainda assim podem sentir se satisfeitos com suas escolhas.

Em seguida, este segmento de indivíduos não alinhados e satisfeitos (N=25) foi comparado com os demais indivíduos da base (N=71). Foi desenvolvido o teste de qui-quadrado para independência observando-se uma associação estatisticamente significativa da idade com esses indivíduos ($p\text{-valor}=0,0381$): os indivíduos sem alinhamento e satisfeitos estão, no geral, entre os mais velhos.

Variável	Categoria		Alinhamento		Total	p-valor ¹	
			Demais	Sem Alinham e Satisfeitos			
Idade	Até 24 anos	N	2	2	4	0,0381	
		% fila	50	50			
		% col	3	8			
	25-34	N	38	6	44		
		% fila	86	14			
		% col	54	24			
	35-44	N	19	13	32		
		% fila	59	41			
		% col	27	52			
	45-54	N	10	2	12		
		% fila	83	17			
		% col	14	8			
	Mais de 55 anos	N	2	2	4		
		% fila	50	50			
		% col	3	8			
Sexo	Masculino	N	28	13	41	0,348	
		% fila	68	32			
		% col	39	52			
	Feminino	N	43	12	55		
		% fila	78	22			
Anos de experiência	1 a 5 anos	N	9	4	13	0,6132	
		% fila	69	31			
		% col	13	16			
	5 a 10 anos	N	20	4	24		
		% fila	83	17			
		% col	28	16			
	10 a 15 anos	N	16	4	20		
		% fila	80	20			
		% col	23	16			
	15 a 20 anos	N	11	5	16		
		% fila	69	31			
		% col	15	20			
	Mais de 20 anos	N	15	8	23		
		% fila	65	35			
		% col	21	32			
Tipo de emprego	Autônomo/ Empresário	N	19	5	24	0,5984	
		% fila	79	21			
		% col	27	20			
	Empregado	N	52	20	72		
		% fila	72	28			
Tipo de empresa (missing=24)	Pública/Mista	N	10	5	15	0,7467	
		% fila	67	33			
		% col	19	25			
	Privada	N	42	15	57		
		% fila	74	26			
Total			71	25	96		

¹p-valor exato do teste de qui-quadrado para independência

Tabela 11 : Frequência absoluta, percentual linha e coluna, e do p-valor do teste de qui-quadrado para independência das variáveis descritivas vs alinhamento – indivíduos não alinhados e satisfeitos

Fonte: Elaboração própria

	Satisfeito (47%)	Não Satisfeito (53%)
Alinhado (37%)		80% possui entre 25-34 anos 53% possui menos de 10 anos de experiência
Não Alinhado (63%)	52 % possui entre 35-44 anos 52% possui mais de 15 anos de experiência	

Figura 8 : Subgrupos que “rejeitam” a hipótese primária.
Fonte: Elaboração própria

4.2.5.

Análise de associação das características dos indivíduos entrevistados com satisfação e com alinhamento

Para avaliar a associação da idade, sexo, anos de experiência, tipo de emprego, tipo de empresa e alinhamento com a satisfação, optou-se por duas linhas de análise: uma onde foi avaliada a associação dessas variáveis com a **pontuação** da satisfação (através dos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis) e outra onde foi avaliada a associação dessas variáveis com a **classificação** da satisfação (através do teste de qui-quadrado para Independência).

No caso de variáveis com duas categorias (sexo, tipo de emprego, tipo de empresa, alinhamento) foi utilizado o teste de Mann-Whitney

No caso de variáveis com mais de duas categorias (idade e anos de experiência) foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis

Da análise da associação da idade, sexo, anos de experiência, tipo de emprego, tipo de empresa e alinhamento com a pontuação da satisfação (através dos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis) detectou-se associação estatisticamente significativa do sexo com a satisfação (p -valor=0,0294) e do tipo de emprego com a satisfação (p -valor=0,0009):

- em média, os homens (média= 5,02) são mais satisfeitos que as mulheres (média= 4,53)

- em média, os indivíduos autônomos/empresários (média= 5,39) estão mais satisfeitos que os empregados (média= 4,52)

Variável	Categoria	N	Pontuação satisfação			p-valor
			Média	Mediana	Desvio Padrão	
Tipo de emprego	Autônomo/Empresário	24	5,39	5,75	1,34	0.0009 ¹
	Empregado	72	4,52	4,72	1,07	
Tipo de empresa (somente para empregados)	Pública/Mista	15	4,65	4,88	1,19	0.4924 ¹
	Privada	57	4,49	4,64	1,05	
Idade	Até 24 anos	4	4,54	4,48	0,84	0.1501 ²
	25-34	44	4,45	4,52	1,15	
	35-44	32	5,10	5,15	1,12	
	45-54	12	4,70	4,93	1,48	
	Mais de 55 anos	4	5,41	5,28	1,21	
Alinhamento	Não	61	4,62	4,80	1,17	0.1278 ¹
	Sim	35	4,95	5,12	1,23	
Sexo	Masculino	41	5,02	5,12	1,14	0.0294 ¹
	Feminino	55	4,53	4,60	1,21	
Anos de experiência	1 a 5 anos	13	4,34	4,16	0,95	0.0983 ²
	5 a 10 anos	24	4,39	4,40	1,24	
	10 a 15 anos	20	4,71	4,90	1,17	
	15 a 20 anos	16	5,24	5,04	1,06	
	Mais de 20 anos	23	5,01	5,16	1,28	
Total		96	4,74	4,94	1,20	

¹p-valor do teste de Mann-Withney

²p-valor do teste de Kruskal-Wallis

Tabela 12: Média, mediana, desvio padrão e p-valor da pontuação de satisfação vs variáveis descritivas e alinhamento

Fonte: Elaboração própria

Para idade, anos de experiência, tipo de empresa e alinhamento não foram detectadas associações estatisticamente significativas com a pontuação da satisfação, uma vez que p-valor foi maior que 0,05 em todos os casos. Dessa forma, podemos concluir que a satisfação é a mesma, independente dessas variáveis.

Em seguida, foi avaliada a associação da idade, sexo, anos de experiência, tipo de emprego, tipo de empresa e alinhamento com a **classificação** da satisfação (satisfeito, indiferente, insatisfeito). Para tanto, foi utilizado o teste de qui-quadrado para Independência (Tabela 13).

Variável	Categoria		Classificação satisfação			Total	p-valor ¹
			Indiferente	Insatisfeito	Satisfeito		
Tipo de emprego	Autônomo/ Empresário	N	4	3	17	24	0,0250
		%	17	13	71		
	Empregado	N	22	22	28	72	
		%	31	31	39		
Tipo de empresa (somente para empregados) <i>missing</i> = 24	Pública/ Mista	N	4	4	7	15	0,8154
		%	27	27	47		
	Privada	N	18	18	21	57	
		%	32	32	37		
Idade	Até 24 anos	N	0	2	2	4	0,2267
		%	0	50	50		
	25-34	N	16	13	15	44	
		%	36	30	34		
	35-44	N	5	7	20	32	
		%	16	22	63		
	45-54	N	4	3	5	12	
		%	33	25	42		
	Mais de 55 anos	N	1	0	3	4	
		%	25	0	75		
Alinhamento	Não	N	18	18	25	61	0,3148
		%	30	30	41		
	Sim	N	8	7	20	35	
		%	23	20	57		
Sexo	Masculino	N	10	6	25	41	0,0335
		%	24	15	61		
	Feminino	N	16	19	20	55	
		%	29	35	36		
Anos de experiência	1 a 5 anos	N	3	6	4	13	0,1716
		%	23	46	31		
	5 a 10 anos	N	10	7	7	24	
		%	42	29	29		
	10 a 15 anos	N	4	6	10	20	
		%	20	30	50		
	15 a 20 anos	N	5	2	9	16	
		%	31	13	56		
	Mais de 20 anos	N	4	4	15	23	
		%	17	17	65		
Total			26	25	45	96	

¹p-valor exato do teste de qui-quadrado para independência

Tabela 13: Frequência absoluta, percentual linha e p-valor do teste de qui-quadrado para independência das variáveis descritivas e alinhamento vs classificação da satisfação

Fonte: Elaboração própria

Mais uma vez foi detectada associação estatisticamente significativa entre do sexo com a satisfação ($p\text{-valor}=0,0335$), sendo que 61% dos homens são classificados como satisfeitos, enquanto dentre as mulheres essa proporção é de apenas 36%.; e do tipo de emprego e classificação da satisfação ($p\text{-valor}=0,0250$) sendo que, dentre os autônomos/empresários, 71% foi classificado como satisfeito, enquanto dentre os empregados apenas 39% foi classificado como satisfeito.

Para idade, anos de experiência, tipo de empresa e alinhamento não foram detectadas associações estatisticamente significativas com a classificação da satisfação, uma vez que $p\text{-valor}$ foi maior que 0,05 em todos os casos. Dessa forma, podemos concluir, mais uma vez, que a satisfação é a mesma, independente da idade, dos anos de experiência, do tipo de empresa e do alinhamento.

A observação de que os indivíduos autônomos estão, em média, mais satisfeitos que os indivíduos empregados aparece em vários estudos internacionais. Em pesquisa internacional em 23 países feita por Benz e Frey em 2006, identificaram que os indivíduos “self employed” declaravam-se mais satisfeitos que os empregados, sendo as principais causas deste diferencial o fato de que os autônomos possuem “um trabalho mais interessante” e “maior autonomia” ao que deram em chamar “o valor de fazer o que a gente gosta” (tradução da autora).

Resultados similares foram obtidos por Hundley em 2002 onde autonomia, variedade do trabalho e uso das próprias habilidades provaram ser a causa de maior satisfação dos indivíduos autônomos que daqueles empregados.

Entretanto, cabe mencionar o estudo de Feldman e Bolino (2000) onde analisam que nem todos os indivíduos autônomos estão satisfeitos com suas ocupações. Os autores identificaram que principalmente aqueles que possuem as âncoras de AUT e de CRI são os mais propensos a estarem satisfeitos com seu trabalho autônomo.

Por último, foi avaliada estatisticamente a associação das variáveis descritivas dos participantes da pesquisa com o alinhamento dos empregos atuais com suas âncoras de carreira (Tabela 14). Para tanto, foi utilizado mais uma vez o teste de qui-quadrado para Independência. Foi detectada uma associação estatisticamente significativa entre o tipo de emprego e alinhamento ($p\text{-valor}=0,0033$). Podemos inferir que indivíduos autônomos tendem a estar mais alinhados com suas âncoras de carreiras confirmando assim a Hipótese Secundária Nº 2.

Variável	Categoria	Alinhamento		Total	p-valor ¹
		Não	Sim		
Idade	Até 24 anos	4	0	4	0,1657
		7	0		
	25-34	26	18	44	
		43	51		
	35-44	23	9	32	
		38	26		
	45-54	5	7	12	
		8	20		
	Mais de 55 anos	3	1	4	
		5	3		
Anos de experiência	1 a 5 anos	13	0	13	0,0546
		21	0		
	5 a 10 anos	13	11	24	
		21	31		
	10 a 15 anos	13	7	20	
		21	20		
	15 a 20 anos	9	7	16	
		15	20		
	Mais de 20 anos	13	10	23	
		21	29		
Sexo	Masculino	26	15	41	1,000
		43	43		
	Feminino	35	20	55	
		57	57		
Tipo de emprego	Autônomo/ Empresário	9	15	24	0,0033
		15	43		
	Empregado	52	20	72	
		85	57		
Tipo de empresa (missing=24 autônomos)	Pública/Mista	8	7	15	0,1030
		15	35		
	Privada	44	13	57	
		85	65		
Total		61	35	96	

¹p-valor exato do teste de qui-quadrado para independência

Tabela 14: Frequência absoluta, percentual coluna e p-valor do teste de qui-quadrado para independência, das variáveis descritivas vs alinhamento

Fonte: Elaboração própria

No mesmo teste de qui-quadrado para independência entre Anos de experiência e alinhamento, foi obtido um p-valor de 0,0546, bastante próximo ao nosso nível de confiança de 5% o que poderia ser um indicativo de associação estatística provável entre anos de experiência e alinhamento. Para poder afirmar essa associação, e assim podermos comprovar HS N° 1, deveríamos repetir a mesma pesquisa com uma amostra maior.

Caso essa associação se confirme, estaríamos comprovando a Teoria de Schein (1973) pela qual o alinhamento entre emprego e âncora de carreira tende a acontecer mais frequentemente com o acúmulo de anos de experiência laboral (Hipótese secundária N° 1).

A Hipótese secundária N° 3 não pode ser comprovada: o alinhamento de empregado de empresas públicas ou de economia mista não provou ser mais frequente que o alinhamento de empregados de empresas privadas.