

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARREIRA E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: AMPLIANDO A SUA  
COMPREENSÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Neiva Maria Cantarelli**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
AMPLIANDO A SUA COMPREENSÃO**

**por**

**Neiva Maria Cantarelli**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**Orientadora: Profa. Dra. Vania de Fátima Barros Estivalet**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Cantarelli, Neiva Maria  
Carreira e Comprometimento Organizacional: Ampliando  
a sua Compreensão / Neiva Maria Cantarelli.-2012.  
165 p.; 30cm

Orientadora: Vania de Fátima Barros Estivaleta  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2012

1. Carreira 2. Âncoras de Carreira 3. Comprometimento  
Organizacional I. Estivaleta, Vania de Fátima Barros II.  
Título.

**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
AMPLIANDO A SUA COMPREENSÃO**

elaborada por  
**Neiva Maria Cantarelli**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientadora)**

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)**

**Carmem Lúcia Colomé Beck, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, 22 de junho de 2012.

Para Caroline e meus irmãos, Altair, Ieda, Aldair,  
Cláudio e Luiz Fernando, pelo amor que nos une e  
por terem sempre me incentivado.

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização do mestrado é um acontecimento marcante da minha vida, tornou-se real um sonho acalentado e que por muitos anos foi protelado. Este período de estudos modificou-me como pessoa, como profissional e propiciou-me novas descobertas por meio dos conhecimentos transmitidos pelos professores em cada disciplina e interação com outras pessoas que estavam em busca do mesmo objetivo.

Assim, registro a minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade. Primeiramente, aos meus pais pelos ensinamentos e valores transmitidos, pelos esforços para que seus sete filhos tivessem acesso ao ensino superior. Essa meta foi atingida e lhes dava satisfação e orgulho pelo dever cumprido e nos diziam que era o legado que nos deixavam.

Agradeço ao dirigente da instituição federal de ensino por ter autorizado a realização desta pesquisa, oportunizando que eu percorresse sem restrições todas as unidades de lotação. Essa peregrinação permitiu que reencontrasse e conhecesse os técnico-administrativos em educação, os quais foram os protagonistas deste trabalho ao responderem o questionário, meus agradecimentos especiais

Também sou extremamente grata aos técnico-administrativos José Mariano Feltrin, Marisa Severo Corrêa que me ajudaram na localização das salas, no âmbito de suas unidades de lotação, na entrega do questionário aos que não estavam no momento da visita e também em recolher os instrumentos de coleta de dados.

Tive a grande dádiva de contar com uma orientadora dedicada e comprometida, pois mesmo exercendo várias atividades, pró-reitora da instituição, professora, gestora da família, também, conseguiu orientar-me para concretização desta dissertação com grande cuidado e rigor. Sou profundamente grata a Prof<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleté pelas suas contribuições, pelo tempo dispendido, pelo esforço e pela atenção especial.

Também agradeço aos Professores Breno Augusto Diniz Pereira, Lúcia Rejane Madruga e Carmen Lúcia Colomé Beck, que participaram da banca de defesa da minha dissertação, pelas valiosas contribuições para aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos colegas, Ana Beatris, Douglas, Izabel Cristina, Maria de Lourdes, Marlei e Sérgio pelo apoio e parcerias em inúmeras atividades que contribuíram muito para o resultado deste trabalho. Meu agradecimento afetuoso e lembrarei-me de vocês com muito carinho.

Ao meu sobrinho Jacques que viabilizou a aquisição de dois exemplares do livro *Career Anchors: Discovering your real values*, que é um dos temas desta pesquisa, meu caloroso agradecimento.

À Caroline, minha sobrinha e afilhada, amiga de todas as horas, pela paciência em ouvir as minhas inquietudes. Foste especial nesta trajetória, te agradeço imensamente.

Sou grata aos meus irmãos, Altair, Ieda, Aldair, Cláudio e Luiz Fernando, pelo incentivo, compreensão, apoio e por entenderem a minha ausência em muitos momentos. Obrigada, Ieda, pelas orientações de como eu deveria portar-me perante a banca, numa fase que isso ainda estava distante.

Finalizo com um pensamento de Leonardo da Vinci que traduz o meu sentimento no epílogo desta trajetória de dois anos: *“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”*.

## A Pedra

“O distraído nela tropeçou,  
O bruto a usou como projétil  
O empreendedor, usando-a, construiu  
O camponês, cansado da lida, dela fez seu assento  
Para meninos foi brinquedo  
Drummond a poetizou  
Já David, matou Golias  
E Michelangelo extraiu-lhe a mais bela escultura  
E em todos esses casos, a diferença não esteve na pedra, mas no homem!  
Não existe pedra no seu caminho que  
você não pode aproveitá-la para o seu próprio crescimento”

(Antonio Pereira)



## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: AMPLIANDO A SUA COMPREENSÃO**

AUTORA: NEIVA MARIA CANTARELLI

ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

DATA E LOCAL: SANTA MARIA, 22 DE JUNHO DE 2012.

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar a relação entre as categorias das âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional, considerando a realidade vivenciada pelos técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior, localizada no centro do estado do Rio Grande do Sul. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. Aplicou-se um questionário estruturado a partir de dois modelos: Inventário das Âncoras de Carreira (SCHEIN, 1993, 1996) e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO, (MEDEIROS *et al.*, 2005) para 655 técnico-administrativos em educação, ocupantes de cargos dos níveis de classificação C, D e E do plano de carreira. Em relação às categorias das âncoras de carreira, os resultados obtidos apontam Vontade de Servir e Dedicção a uma Causa - VS, Estilo de Vida – EV e Segurança e Estabilidade – SE, nessa ordem, como predominantes, sendo que as três possuem características inerentes ao serviço público. A âncora de carreira Administrativa Geral – AG foi a menos valorizada o que demonstra o pouco interesse dos técnico-administrativos pesquisados em assumirem atribuições além das previstas no seu cargo efetivo. No que diz respeito às dimensões do comprometimento organizacional, os resultados indicam um comprometimento normativo, por meio da valorização da base Obrigação pelo Desempenho. Ainda, os resultados evidenciam uma baixa valorização da base normativa, Obrigação em Permanecer. Na interpretação dos resultados obtidos com a utilização da EBACO utilizou-se a mensuração dos fatores, por meio dos pesos das variáveis, nos quais se verificou que os valores indicam comprometimento acima da média para a base Afetiva e Obrigação pelo Desempenho. Estes resultados podem ser considerados positivos por demonstrarem que os técnico-administrativos pesquisados identificam-se com os valores e objetivos da instituição e possuem consciência da necessidade de que devem se esforçar para atingir as metas da instituição. Ao estabelecer relações entre os temas, pode-se afirmar que os resultados demonstram existir, na maioria dos casos, correlações muito baixas. Os resultados evidenciam, também, correlações baixas e nenhuma correlação moderada. As correlações baixas aconteceram entre a base do comprometimento organizacional Afetiva - AF e a âncora de carreira Vontade de Servir/Dedicção a uma Causa - VS e ainda entre a base do comprometimento Escassez de Alternativas - ESC e a âncora Segurança e Estabilidade - SE.

**Palavras-chave:** Carreira. Âncoras de Carreira. Comprometimento Organizacional.

## **ABSTRACT**

Master's Dissertation  
Administration Post-Graduation Program  
Universidade Federal de Santa Maria

### **CAREER AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EXPANDING ITS COMPREHENSION**

AUTHOR: NEIVA MARIA CANTARELLI  
ADVISOR: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Place and date: SANTA MARIA, June 22nd, 2012

This study was developed to verify the relation between the categories of career anchors and the dimensions of organizational commitment, considering the reality of education clerks of a federal college, located in the center of Rio Grande do Sul state. A descriptive research with quantitative character was conducted for this study. The questionnaire had its structure based on two models: Inventory of Career Anchors (SCHEIN, 1993, 1996) and the Basis of Organizational Commitment Scale (MEDEIROS et al., 2005) and was applied to 655 education clerks, who occupy positions of classification levels C, D and E of the career plan. Regarding the categories of career anchors, the results obtained show Will of Serving and Dedication to a Cause, Lifestyle, and Security and Stability, in this order, as predominant, since the three of them have inherent features of the civil service. The anchor of General Administrative Career was the least valorized, which shows the feeble interest of the clerks in assuming the kind of attributions expected on their effective position. Regarding the dimensions of organizational commitment, the results show a normative commitment, through the valorization of Obligation through Development Basis. Moreover, the results show a low valorization of the normative basis, Obligation of Staying. On the interpretation of the results obtained, it was used factors measurement, through valuables weight, on which it was verified that the values indicate commitment above the average on the Affection and Obligation through Development. These results can be considered positive because they show that the clerks identify themselves to the values and goals of the institution and are conscious of the necessity of struggling to achieve these goals. When the relation between the themes is established, it is possible to affirm that the results show very low correlations, in most cases. The results give evidence of low correlations and no moderate correlation. The low correlations happened between the Affective Organizational Commitment Basis and the Career Anchor Will of Serving / Dedication to a Cause, and also between commitment basis Lack of Alternatives and the anchor Security and Stability.

**Key-words:** Career. Career Anchors. Organizational Commitment.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Modelos de carreira nas sociedades industrializadas.....  | 32  |
| Figura 2 - Principais fases da carreira .....  | 42  |
| Figura 3 - Processo de pesquisa.....   | 73  |
| Figura 4 - Modelo de pesquisa .....  | 74  |
| Figura 5 - Âncoras de carreiras predominantes .....  | 95  |
| Figura 6 - Resultados do comprometimento organizacional .....  | 119 |
| Figura 7 - Correlação entre as categorias das âncoras de carreira e entre as dimensões do comprometimento organizacional.....    | 124 |
| Figura 8 - Síntese das relações entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional..... | 125 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 - Artigos publicados sobre carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira de 2006 a 2010..... | 57  |
| Gráfico 2 – Gênero dos participantes da pesquisa.....   | 89  |
| Gráfico 3 - Âncoras de carreira predominantes.....  | 96  |
| Gráfico 4 - Média dos fatores.....  | 115 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Evolução do conceito de carreira .....  | 29 |
| Quadro 2 - Descrição dos tipos de carreira.....  | 35 |
| Quadro 3 - Principais fases da carreira e suas características.....  | 43 |
| Quadro 4 - Características das âncoras de carreira com relação ao tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistema de promoção, tipo de reconhecimento e exemplos de profissão..... | 50 |
| Quadro 5 - Instituições federais de ensino por região e unidades da federação .....  | 55 |
| Quadro 6 - Autores com o número de publicações sobre os temas, de 2006 a 2010 .....  | 58 |
| Quadro 7 - Autores com a(s) instituição(ões) de vínculo, unidade da federação e grupos de pesquisa.....  | 60 |
| Quadro 8 - Número de artigos publicados por tema, de 2006 a 2010. ....   | 61 |
| Quadro 9 - Diferentes bases do comprometimento e autores seminais.....   | 66 |
| Quadro 10 - Denominações e definições das bases da EBACO.....  | 69 |
| Quadro 11 - As dimensões da escala de comprometimento organizacional de Medeiros (2003) .....  | 70 |
| Quadro 12 - Quantitativo de servidores ativos do nível de classificação C, por cargo .....   | 76 |
| Quadro 13 - Quantitativo de servidores ativos do nível de classificação D, por cargo.....  | 76 |
| Quadro 14 - Quantitativo de servidores ativos do nível de classificação E, por cargo .....   | 77 |
| Quadro 15 - População, amostra, rejeição e percentual de retorno do instrumento de coleta de dados .....   | 78 |
| Quadro 16 - Perfil dos pesquisados .....   | 79 |
| Quadro 17 - Itens do inventário das âncoras de carreira .....  | 80 |
| Quadro 18 - Itens da EBACO.....  | 81 |
| Quadro 19 - Temas, variáveis, definições e questões.....   | 82 |
| Quadro 20 - Objetivos, categorias analíticas, principais autores, instrumento coleta de dados e análise .....  | 85 |
| Quadro 21 - Descrições do inventário de âncoras de carreira mais pontuadas .....   | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 22 - Descrições do inventário de âncoras de carreira menos pontuadas .....   | 99  |
| Quadro 23 - Teste KMO e esfericidade de Bartlett .....  | 106 |
| Quadro 24 - Resultados da análise fatorial .....  | 110 |
| Quadro 25 - Interpretação do resultado da EBACO.....  | 119 |
| Quadro 26 - Matriz de correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional e as categorias de âncoras de carreira..... | 122 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Artigos publicados sobre carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira de 2006 a 2010 ..... | 56  |
| Tabela 2 - Nível de classificação .....   | 87  |
| Tabela 3 - Tempo na instituição e nível de classificação .....  | 87  |
| Tabela 4 - Tempo no cargo.....  | 88  |
| Tabela 5 - Faixa etária e gênero.....   | 90  |
| Tabela 6 - Exercício de função comissionada .....   | 90  |
| Tabela 7 - Faixa etária e exercício de função comissionada .....  | 90  |
| Tabela 8 - Estado civil .....   | 91  |
| Tabela 9 - Escolaridade .....   | 91  |
| Tabela 10 - Escolaridade e exercício de função comissionada .....   | 92  |
| Tabela 11 - Centro de lotação.....  | 92  |
| Tabela 12 - Nível de classificação e função comissionada .....  | 93  |
| Tabela 13 - Nível das funções comissionadas .....   | 93  |
| Tabela 14 - Combinação de âncoras de carreira.....  | 97  |
| Tabela 15 - Média dos pontos por âncora de carreira.....  | 97  |
| Tabela 16 - Âncoras de carreira e nível de classificação.....   | 101 |
| Tabela 17 - Âncoras de carreira e gênero .....  | 101 |
| Tabela 18 - Âncoras de carreira e faixa etária .....  | 102 |
| Tabela 19 - Escolaridade e âncoras de carreira .....  | 103 |
| Tabela 20 - Âncoras de carreira e exercício de chefia.....  | 103 |
| Tabela 21 - Comunalidades da EBACO com todas as variáveis e após as exclusões.....                          | 106 |
| Tabela 22 - Percentual de variância explicada para cada fator da EBACO .....                                | 107 |
| Tabela 23 - Agrupamento e confiabilidade dos fatores e variáveis da EBACO .....                             | 107 |
| Tabela 24 - Média e desvio padrão das variáveis e fatores do comprometimento organizacional.....            | 111 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 25 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação ao gênero.....                  | 116 |
| Tabela 26 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação ao exercício de chefia .....    | 116 |
| Tabela 27 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação ao nível de classificação ..... | 117 |
| Tabela 28 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação à escolaridade.....             | 118 |



## **LISTA DE ABREVIATURAS e SIGLAS**

AC – Âncoras de Carreira

CO – Comprometimento Organizacional

EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

SAS – Statistical Analysis System

SIE – Sistema de Informação para o Ensino

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.1 Problemática de pesquisa.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>  | <b>24</b> |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....   | 24        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....  | 24        |
| <b>1.3 Justificativa .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>2.1 Carreira – Origem e evolução do conceito .....</b>  | <b>28</b> |
| 2.1.1 Carreira na visão do autor Donald E. Super .....   | 30        |
| 2.1.2 Carreira na visão do autor Jean-François Chanlat .....   | 31        |
| 2.1.3 Carreira na visão do autor Douglas T. Hall .....   | 35        |
| 2.1.4 Carreira na visão do autor Michael B. Arthur .....   | 37        |
| 2.1.5 Carreira na visão de outros autores.....   | 38        |
| 2.1.6 Percepção de carreira segundo Edgar H. Schein .....  | 40        |
| 2.1.7 Carreira na administração pública federal .....  | 51        |
| 2.1.8 Carreira nas Instituições Federais de Ensino .....   | 53        |
| 2.1.9 Estudos, no contexto brasileiro, inerentes a carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira..... | 56        |
| <b>2.2 Comprometimento: bases conceituais .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>2.3 Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional .....</b>                            | <b>66</b> |
| <b>3. PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>3.1 O Delineamento da Pesquisa .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>3.2 Representação e Modelo da Pesquisa .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>3.3 A Unidade de Análise e os Sujeitos da Pesquisa .....</b>  | <b>74</b> |
| <b>3.4 População e amostra.....</b>  | <b>77</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.5 A Coleta de Dados .....</b>   | <b>78</b>  |
| <b>3.6 Definição dos Termos e Variáveis .....</b>  | <b>81</b>  |
| <b>3.7 Aspectos Éticos.....</b>  | <b>83</b>  |
| <b>3.8 A Análise dos Dados .....</b>   | <b>83</b>  |
| <b>4 RESULTADOS .....</b>  | <b>86</b>  |
| <b>4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa .....</b>  | <b>86</b>  |
| <b>4.2 Âncoras de Carreira: Preferências dos Pesquisados.....</b>  | <b>94</b>  |
| <b>4.3 Comprometimento Organizacional: Uma Análise das Dimensões sob a Percepção dos Entrevistados .....</b>   | <b>105</b> |
| <b>4.4 A Relação entre as Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional.....</b>  | <b>121</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>127</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>132</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>142</b> |
| <b>Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) .....</b>  | <b>143</b> |
| <b>Apêndice B – Termo de confidencialidade.....</b>  | <b>144</b> |
| <b>Apêndice C - Questionário.....</b>  | <b>145</b> |
| <b>Apêndice D - Codificação dos cargos informados na questão de número 5, da parte I – Dados pessoais e ocupacionais do questionário.....</b>              | <b>152</b> |
| <b>Apêndice E - Codificação dos cursos de graduação informados na questão de número 8, da parte I – Dados pessoais e ocupacionais do questionário.....</b> | <b>154</b> |
| <b>Apêndice F - Codificação dos órgãos de lotação informados na questão de número 10, da parte I – Dados pessoais e ocupacionais do questionário .....</b> | <b>156</b> |
| <b>Apêndice G - Cargos dos respondentes da pesquisa .....</b>  | <b>159</b> |
| <b>Apêndice H - Órgão de lotação atual.....</b>  | <b>161</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>164</b> |
| <b>Anexo A – Carta de aprovação do comitê de ética .....</b>   | <b>165</b> |

## **INTRODUÇÃO**

---

Nas últimas décadas a forma de atuação das organizações passa por profundas mudanças, pautada por uma economia relativamente estável no período pós II Guerra Mundial, onde, as relações entre indivíduos e organizações eram de longo prazo (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) permitindo a construção de carreiras sólidas e duradouras. No final do século XX esse cenário estável é alterado por várias mudanças na economia, entre elas a globalização que proporcionou a entrada de novos competidores no mercado. Pressionadas, as organizações evoluíram para um modelo mais competitivo, no qual a flexibilidade e a resposta de curto-prazo passam a ser o objetivo primordial dessas empresas. Entretanto, conforme destaca Coelho (2010, p.106) “a flexibilidade, em organizações e empregos, só será atingida através de indivíduos com alto nível de comprometimento e autoconfiança”.

Essa pressão por um novo modelo não é exclusiva das organizações, ela se desdobra aos indivíduos, que se vêem obrigados a repensar o molde de carreira. Com a drástica redução dos vínculos formais de trabalho, surgem novas formas de desenvolvimento profissional (CHANLAT, 1995). A abordagem tradicional, originada nas carreiras organizacionais, deixa de ser a opção dominante nas economias ocidentais e os indivíduos passam a serem responsáveis pelo desenvolvimento e gestão da própria carreira. Pode-se antever maior pressão do ambiente social sobre as pessoas para que planejem suas carreiras, sendo um dos argumentos a disseminação cada vez maior da idéia de que as pessoas são capazes de

influenciarem suas próprias carreiras tanto no setor privado quanto no público (DUTRA, 1996).

O vínculo necessário da carreira com a organização advém do modelo tradicional de carreira corroborada pela existência do estado industrial (ARTHUR, 1994). O estado industrial é conhecido assim por caracterizar dominação de grandes corporações, até a década de 70, que presumidamente estavam ali para ficarem. Logo, as relações trabalhistas eram únicas e estáveis, pois o comprometimento organizacional preconizava a ligação contínua entre o indivíduo e a organização, emergindo a idéia de carreira organizacional.

Na carreira organizacional impera a previsibilidade, progressão e determinação (TIRY-CHERQUES, 2006). As tarefas são bem definidas para garantir a padronização e produtividade máxima. Desde o ingresso na empresa já se conhece a trajetória devido a movimentação ser previsível à medida que ocorre em uma escala hierárquica estabelecida, sem abrir espaço para o planejamento individual do percurso profissional, que é determinado pela organização, sobretudo pelo tempo de serviço. Nesse contexto, predomina o contrato psicológico de longo prazo ou relacional, entre empregado e empregador.

Como contraponto às carreiras organizacionais surgem as carreiras proteanas (HALL; MIRVIS, 1995), sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) e outras oferecendo uma opção que coincide com a necessidade de flexibilidade dessa nova era. Nela, as pessoas são incentivadas a pensar a sua carreira além das fronteiras da empresa, desenvolvendo habilidades que propiciem de forma mais eficaz com a sua organização. Além disso, tais competências devem favorecer a mobilidade do indivíduo entre organizações.

Segundo Arthur e Rousseau (1996), torna-se fundamental que o indivíduo desenvolva a capacidade de autoconhecimento, para buscar aprendizado e elevar suas competências. Segundo Schein (1996a) a âncora de carreira de uma pessoa é o seu auto-conceito, consistindo da auto-percepção dos talentos e habilidades. Entretanto, uma vez que o auto-conceito está constituído, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, e pode ser vista como as motivações e valores para que a pessoa não desista quando forçada a fazer uma escolha. Ainda, de acordo com o mesmo autor, não se estar ciente de nossa âncora de carreira antes que sejamos forçados a tomar uma decisão relacionada ao auto desenvolvimento, à família ou à carreira. Para o autor é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas.

Com base nestas colocações, faz-se importante ampliar a compreensão sobre carreira acrescentando-se nesta análise o comprometimento organizacional no sentido de progredir nos estudos acerca desta temática sob uma perspectiva conjunta.

Para Agrasso Neto (1999) as organizações estão mudando sua estratégia de administrar seus membros, ao passar da estratégia baseada na obediência para uma baseada no comprometimento. O comprometimento mútuo vai além do contrato tradicional do trabalho. O indivíduo se torna comprometido com a organização e seus objetivos e isso é completado pelo comprometimento adicional do empregador em relação ao bem estar do empregado. O comprometimento do empregado assume muitas formas, incluindo as iniciativas de melhoria da qualidade e aumento de produtividade. Ainda, segundo esse mesmo autor, em um contexto de mútuo comprometimento, o trabalho é tratado como recurso a ser desenvolvido, não como custo variável.

Na esfera pública muito do que se tem de contribuição acerca do tema comprometimento é resultado de variados estudos de caso em organizações desta natureza a partir da abordagem multidimensional do comprometimento. Dentre os variados tipos de instituições públicas, diversos autores tiveram como unidade de análise, as universidades públicas, instituições que, segundo Moraes *et al.*, (1997), se caracterizam pelo conservadorismo, principalmente no que se refere às políticas de gestão de pessoas, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação de seu pessoal técnico-administrativo nas decisões e quanto a maior autonomia no trabalho. Nesse contexto torna-se importante a compreensão acerca do indivíduo e das instituições públicas, fazendo-se uma reflexão mais profunda focalizando o servidor público, de modo a conhecer os determinantes do comprometimento com a finalidade de contribuir para as relações de trabalho

Os estudos sobre o comprometimento do trabalhador com as organizações incluem-se no rol das pesquisas que buscam identificar e compreender que fatores pessoais definem o comportamento humano no trabalho. O comprometimento na empresa apresenta-se, atualmente, como uma vantagem competitiva visto que, na permanente busca pela qualidade e eficiência, as organizações necessitam da identificação e do interesse dos indivíduos pelo trabalho.

A partir destas perspectivas este estudo buscou analisar a relação entre o autoconceito do indivíduo e a organização sob a ótica das categorias das âncoras de carreira e das dimensões do comprometimento organizacional e foi realizado em uma instituição federal de ensino superior, com os técnico-administrativos em educação.

## 1.1 Problemática de pesquisa

Para enfrentar os desafios do atual contexto organizacional, torna-se fundamental que as pessoas que atuam nas organizações, estejam de fato comprometidas com a organização e com seus objetivos e que a carreira seja propulsora desse envolvimento. Neste sentido, é necessário que as organizações conheçam como se encontra o nível de comprometimento dos seus integrantes e identifique as categorias de inclinações profissionais, formadas pela definição do próprio auto-conceito, da área de maior importância para um indivíduo, dos seus valores, que ele prioriza e de que não abre mão (SCHEIN, 1996).

Na área do comportamento organizacional, atualmente, questiona-se como gerenciar a contradição entre a exigência de compromisso com a organização em um momento de fortes dúvidas sobre a própria continuidade do emprego, em uma época de precariedade das relações de trabalho e de estímulo a que cada trabalhador seja empregável. Se no passado se exigia consentimento e lealdade, oferecendo, em contrapartida, progresso por meio da carreira, com as mudanças no mercado de trabalho, a vida profissional passa a estar centrada no indivíduo, enfraquecendo o vínculo com a organização e fortalecendo o comprometimento com sua carreira, sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego (BASTOS, 1998).

Os estudos do comprometimento com a profissão e organização, classicamente, têm sido desenvolvidos de forma isolada. O comprometimento com a carreira/profissão apresenta menor volume de pesquisa e se caracteriza por ser um campo com múltiplas questões em aberto. Estudos têm sido realizados, buscando identificar a possibilidade de o indivíduo sentir-se envolvido simultaneamente com estes dois *focos* do mundo do trabalho, ou seja, a organização e carreira/profissão (GOULDNER, 1957; 1958; HALL, 1971; ARANYA; JACOBSON, 1975; ARYEE *et al.*, 1991; WALLACE, 1993; BASTOS *et al.*, 1998). Os resultados fortalecem a hipótese de que a conciliação ou o conflito entre os dois focos é mediado pelo nível em que a ocupação é compatível com os interesses pessoais e o nível em que o indivíduo encontre suporte à realização profissional na organização.

Segundo Medeiros, *et al.*, (2003), embora se constate a amplitude da pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil, questões importantes ainda não foram respondidas tais como: *De que forma os padrões de comprometimento dos indivíduos com a organização e com a carreira evoluem ao longo da sua carreira e da sua vida? Quais benefícios os empregados comprometidos têm ao longo da vida?*

Diante dessa perspectiva, analisar a percepção dos indivíduos sobre as âncoras de carreira predominantes e o comprometimento, isoladamente, tende a limitar o entendimento

mais aprofundado destes construtos. Assim, este estudo pretende aprofundar a investigação, por meio da seguinte questão de pesquisa: *De que modo as categorias de âncoras de carreira se relacionam com as dimensões do comprometimento organizacional, segundo a percepção dos técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior?*

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a relação entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões de comprometimento organizacional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa;

Conhecer as categorias de âncoras de carreira predominantes;

Identificar as dimensões do comprometimento organizacional mais valorizadas;

Verificar a existência de diferenças entre os fatores do comprometimento organizacional em relação ao sexo, exercício de chefia, nível de classificação e escolaridade;

Verificar a relação entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões de comprometimento organizacional.

## **1.3 Justificativa**

A transformação na gestão das organizações e nas relações estabelecidas entre empresas e pessoas fortaleceu a importância do debate e da pesquisa acadêmica sobre a carreira nas últimas décadas. Vários autores vêm pesquisando a carreira em suas diversas dimensões. Alguns como Chanlat (1995), Evans (1996), DeFillipi e Arthur (1994) e Dutra (2004), dão maior ênfase ao estudo da dimensão objetiva da carreira, ou seja, os novos modelos e desenhos para a carreira nas organizações e as formas como as empresas gerenciam essas carreiras.



Outros autores concentram esforços no estudo da dimensão subjetiva da carreira, ou seja, buscam entender, sob a perspectiva das pessoas, as percepções, expectativas, modos de agir e os impactos causados pelas novas formas de gerenciamento da carreira nas organizações.

No Brasil, a pesquisa sobre o tema vem ganhando visibilidade. Destacam-se nos últimos anos, as pesquisas de Ferreira (2002), Lacombe (2002), Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003) e Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2004) que, adotando diferentes quadros de referência, pesquisaram diretamente o tema das novas formas de carreira. Pelo exposto, a produção acadêmica sobre a carreira está em fase exploratória, em que diversos conceitos e modelos estão sendo propostos e testados em pesquisas empíricas.

De acordo com Oliveira (1998), o reconhecimento das âncoras de carreira dos seus empregados (ou de suas tendências) possibilita às organizações o desenvolvimento de políticas que possam combinar os talentos ou valores individuais às reais necessidades corporativas. Do ponto de vista das pessoas, constitui um importante recurso para a compreensão de eventuais tensões que possam existir na relação com o trabalho, possibilitando, da mesma forma, o empreendimento de iniciativas que também levem aos ajustes requeridos.

Sabe-se que em qualquer tipo de organização, inclusive nas instituições federais de ensino superior, o sucesso organizacional está relacionado à pessoas dispostas a se dedicarem à organização com índices satisfatórios de desempenho e resultados (SOUSA; HONÓRIO, 2011). No setor universitário, o comprometimento organizacional possui grande importância na excelência de serviço (PENA, 1995). Assim, ampliar a compreensão sobre o comprometimento organizacional se faz necessário na medida em que possibilita entender a natureza do relacionamento do indivíduo com a organização, bem como as razões que o levam a permanecer como integrante de determinada organização. O comprometimento tem, segundo o entendimento de Solti (2006), um sentido de adesão e indica um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos relativos ao ambiente de trabalho, sendo associado à eficiência e eficácia individuais e organizacionais.

Afirmam Meyer e Allen (1997) que apesar das pesquisas empíricas voltadas para verificar o impacto das práticas administrativas no comprometimento serem ainda limitadas, é possível afirmar que a administração de recursos humanos pode influenciar no comprometimento dos empregados no trabalho.

O amadurecimento da gestão pública, com a introdução de novos modelos de gestão, atinge o servidor público diretamente, visto que este é impelido a alterar seus conceitos, suas

crenças e seus valores. É cada vez mais necessária a mudança do olhar do servidor no que tange ao seu papel de servir publicamente. Desse modo, cabe às organizações públicas, objetivando a manutenção de seus serviços, colocarem em local de destaque a gestão de pessoas como parte estratégica na busca de desenvolvimento social (FERRAZ; ROCHA, 2011).

A investigação dos temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional em uma instituição federal de ensino superior justifica-se pela oportunidade de identificar as inclinações profissionais e avaliar de que forma os valores dos pesquisados relacionam-se com suas opções profissionais. Essas instituições, que são geradoras do conhecimento tecnológico e científico, conforme Vale *et al.*, (2011), devem se contextualizar dentro das novas relações de trabalho em que o comprometimento organizacional se configura como um fator primordial de melhoria no desempenho organizacional.

Certamente, este estudo irá propiciar subsídios importantes para a área de gestão de pessoas, pois poderá apontar algumas tendências como ampliação das competências, valorização da aquisição de conhecimentos técnicos, mas associada à busca de desenvolvimento pessoal. Assim, a inclusão da dimensão comportamental, que ultrapassa questões de cunho meramente técnico da área de gestão de pessoas, requer das organizações a ampliação dos propósitos corporativos para abranger as percepções e os interesses das pessoas que fazem o cotidiano das instituições. A exposição sob a importância da área de gestão de pessoas para confrontar os desafios demandados pelo atual contexto organizacional agrega, cada vez mais, a preocupação com os aspectos comportamentais e, sob esta ótica, as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional constituem-se em instrumentos importantes para que as organizações propiciem uma interlocução mais justa e responsável com seus colaboradores.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Para alcançar os objetivos propostos esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução que contempla uma breve contextualização dos temas, âncoras de carreira e comprometimento organizacional, a definição da problemática da pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, reunindo as informações que constituem a base do conhecimento, por meio da fundamentação de três tópicos principais: a) carreira; b) âncoras de carreira; c) comprometimento organizacional.

O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico utilizado para o levantamento de dados. Desse modo, são abordados o delineamento da pesquisa, a representação e o modelo da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, população e amostra, técnica de coleta de dados, definição de termos e variáveis, aspectos éticos, a análise dos dados e as limitações do método.

O quarto capítulo apresenta os resultados do estudo, estruturado em quatro seções. Inicialmente é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa, na segunda seção as âncoras de carreira preferenciais dos pesquisados, na terceira seção o comprometimento organizacional, uma análise das dimensões sobre a percepção dos entrevistados e, na última seção a relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional.

Por fim, o último capítulo trata das considerações finais deste estudo, sendo retomados os objetivos e a forma como foram confirmados, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

---

Neste capítulo apresenta-se a sustentação teórica deste estudo. Inicia-se apresentando o tema carreira subdividido em: origem e evolução do conceito de carreira, carreira na visão de Super (1983), carreira na visão de Chanlat (1995), carreira na visão de Hall (1995), carreira na visão de Arthur (1994), carreira na visão de outros autores, a percepção da carreira segundo Schein (1996), carreira na administração pública federal, carreira nas instituições federais de ensino e estudos, no contexto brasileiro, inerentes à carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira. E, na sequência, o comprometimento: bases conceituais e os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. A fundamentação teórica sobre os temas objetiva contextualizar a importância do autoconhecimento, por meio da identificação da âncora de carreira e do comprometimento organizacional para a gestão de pessoas no mundo atual.

### **2.1 Carreira – Origem e evolução do conceito**

Carreira é um termo muito utilizado, ao qual se agregam vários significados, de acordo com o dicionário, tais como: “caminho, estrada, modo de vida, profissão, o decurso da existência”. Encontra-se, ainda, carreira no sentido de uma corrida veloz, também como uma fileira e, finalmente, o significado de alcançar boa posição social e/ou profissional. Para Martins (2001), o termo, carreira originou-se do latim via *carraria*, ou seja, estrada rústica

para carros. Apenas no século XIX, começou-se a utilizar esse termo como definição de trajetória de vida profissional, visto que o desenvolvimento do capitalismo industrial tornava viável a mobilidade de empregos, ocupações e postos de trabalho.

Na língua inglesa, a palavra correspondia originalmente à estrada para carruagens; e a partir do século XIX, foi utilizada no âmbito do trabalho, passando a designar “um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (SENNETT, 2006). Da mesma forma, Arthur, Hall e Lawrence (apud ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005) definem carreira como a seqüência indefinida de experiências relacionadas ao trabalho vivenciadas pela pessoa ao longo do tempo.

Embora o termo, carreira, tenha surgido com a sociedade industrial, é apenas no século XX que ele vai atingir seu pleno desenvolvimento. McDaniels; Gysbers (1992) fazem uma síntese dos estudos teóricos sobre carreira, a partir de 1900, apresentando uma escala evolutiva de suas concepções em direção a uma visão ampliada. A trajetória percorrida pela concepção de carreira subdividiu-se em quatro períodos, conforme Quadro 1.

| Descrição                                   | Período     | Conceito de Carreira  |
|---|-------------|---|
| O período formativo                         | 1900 - 1950 | Vinculação dos conceitos carreira e ocupação. Carreira “é a ocupação de uma pessoa, capaz de oferecer-lhe oportunidade para progresso e satisfação em seu trabalho”.  |
| O período de transição                      | 1950 - 1980 | A ocupação e a carreira começam a ser definidas diferentemente: A “ocupação” diz respeito “aquilo que alguém faz”, enquanto “carreira” liga-se ao “curso seguido em um período de vida”.  |
| Aparecimento das definições ampliadas       | 1980 - 1990 | Papel, cenários e eventos vinculados ao trabalho passam a ser vistos em relação a outros papéis, cenários e eventos da vida. “Aprender a aprender” e “aprendizado e autodesenvolvimento” começam a associar-se ao conceito de “carreira”. |
| As definições ampliadas tornam-se realidade | 1990 - .... | A carreira passa definitivamente a ser vista interligada com as outras dimensões da vida. Os autores caracterizam essa condição como carreira-vida (life-career).<br>As carreiras passam a ser altamente mutáveis e autodirigidas.        |

**Quadro 1 - Evolução do conceito de carreira**

Fonte: Adaptado de McDaniels, C., Gysbers, N.C. (1992). *Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco: Jossey Bass, citado por Oliveira, 1998.

De acordo com McDaniels; Gysbers (1992) com o passar dos tempos, o conceito de carreira foi adquirindo outros elementos, além do sentido meramente do trabalho ou ocupação que lhe era atribuído no início. A idéia de trabalho foi-se associando a outras dimensões da vida de uma pessoa, tais como a família, o lazer, a religião, etc. Falar em carreira nos tempos atuais significa vê-la de forma interligada a essas outras dimensões. Como existem várias

percepções sobre carreira, descreve-se nas próximas seções a visão de vários autores sobre o tema.

### 2.1.1 Carreira na visão do autor Donald E. Super

A ausência de uniformidade no conceito de carreira resultou em diversidade de opiniões, sob a visão dos autores que discutem esse tema. A investigação realizada ao longo dos anos produziu várias definições, ajudando a compreendê-la, bem como o comportamento organizacional e dos indivíduos, conforme a contribuição de vários pesquisadores.

As proposições de Super (1983) sobre a carreira são vinculadas a estágios de carreira e ao fato de que o trabalho não constitui o único papel desempenhado pelas pessoas e nem sempre é o que ocupa o lugar mais importante em suas vidas. Desse modo, existe outro conjunto de papéis que podem assumir grande relevância na vida dos indivíduos e na implementação do seu autoconceito, como as atividades familiares e o lazer. O conceito de carreira é, assim, reformulado e passa a abranger seis papéis distintos, que os indivíduos vão desempenhando ao longo da vida e que dizem respeito à infância, ao período de formação escolar e acadêmica, às atividades de lazer e/ou cívicas, ao trabalho e à família. A intensidade e o envolvimento das pessoas em cada um destes domínios da vida, e nos papéis que os compõem, modificam-se ao longo do tempo (SUPER; BOHN, 1980).

Para o autor a carreira é composta por três dimensões essenciais: a dimensão *temporal*, ou seja, a duração de cada um dos papéis desempenhados pelo indivíduo; a dimensão *espacial* ou de amplitude, isto é, o número de papéis que são desempenhados ao longo da vida; e a dimensão *profundidade*, ou seja, o grau de envolvimento ou empenho do indivíduo em cada papel desempenhado.

Salienta, ainda, os denominados determinantes da carreira, que influenciam nas escolhas feitas pelos indivíduos: fatores geográficos – a comunidade, a escola freqüentada, a família, os grupos de pares, a economia, a sociedade, o mercado de trabalho, a política social, sendo que todos interagem e afetam as atividades profissionais exercidas (práticas de emprego) – e fatores biológicos e psicológicos que influenciam o desenvolvimento e se referem às necessidades, à inteligência, a valores, à atitudes, a interesses e às aptidões especiais, que, juntos, representam a personalidade e as realizações do indivíduo.

Super, Bohn (1980) consideram a carreira a seqüência temporal de ocupações, empregos e posições assumidas durante a trajetória profissional e também é visualizada como

um conjunto de papéis ocupacionais desempenhados por uma pessoa, cuja escolha e sucesso são influenciados pelos interesses, aptidões, valores e outras necessidades.

### 2.1.2 Carreira na visão do autor Jean-François Chanlat

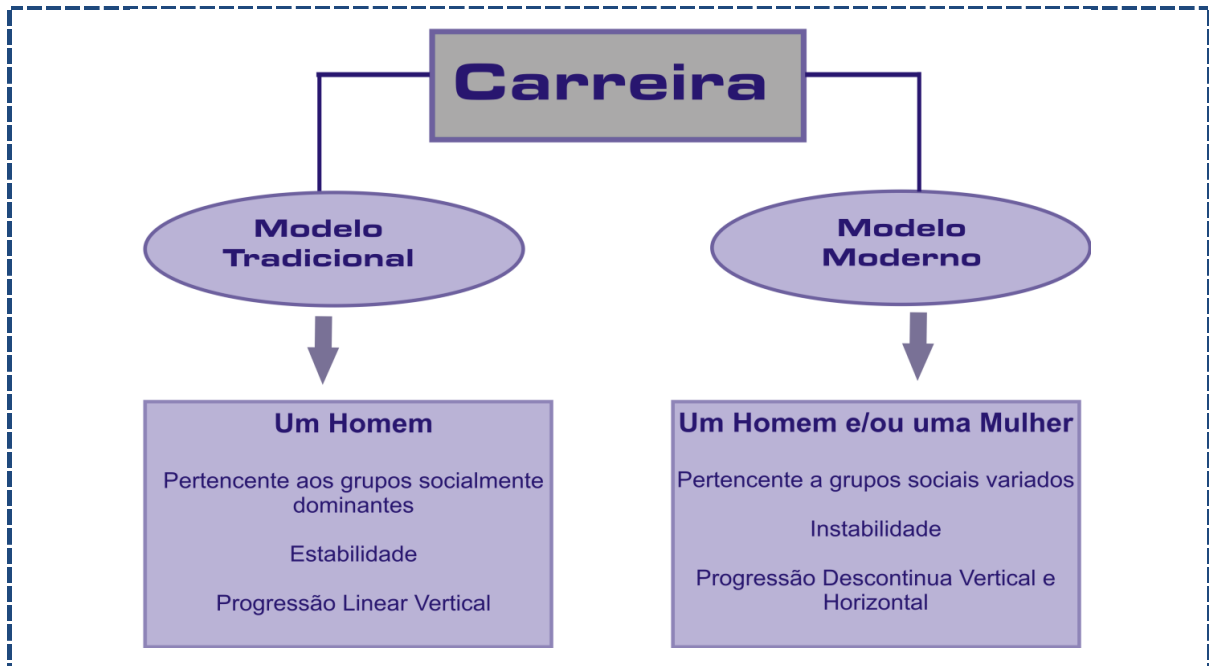
Conforme assinala Chanlat (1995), a noção de carreira é própria do capitalismo. No feudalismo, a divisão social era estanque e a mobilidade social era sujeita à vontade do monarca. Já no capitalismo, as idéias de igualdade, liberdade, de êxito individual e progresso econômico e social se unem, tornando possível a mobilidade social, que passa a depender, exclusivamente, do esforço individual.

Ao estabelecer modelos de carreira a partir das influências sociais e da dinâmica do mercado de trabalho, Chanlat (1995) distingue dois modelos básicos, que englobam as características fundamentais da carreira na sociedade que são: o modelo tradicional, dominante até hoje, e o modelo moderno.

Segundo Chanlat (1995) o modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Emerge a partir dos anos 70, o modelo moderno, como resposta às profundas modificações sociais, oportunidades para profissionais de ambos os sexos e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal e apresenta uma maior instabilidade.

Na perspectiva tradicional, a carreira pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui e esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nasce a noção de hierarquia ou de seqüência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação (LANDAU; HAMMER, 1986; BASTOS, 1997).

A Figura 1 demonstra, sinteticamente, a comparação entre os dois modelos.



**Figura 1 - Modelos de carreira nas sociedades industrializadas**

Fonte: Adaptado de Chanlat (1995)

Chanlat (1995) analisa o declínio do modelo tradicional pela falta de flexibilidade, destacando os aspectos que ele acredita serem os responsáveis por isso: inserção crescente das mulheres no mercado de trabalho; elevação dos graus de instrução; cosmo politização do tecido social; afirmação dos direitos dos indivíduos; globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental; necessidade de mudanças nas organizações e flexibilização do trabalho.

Destacam-se, na abordagem tradicional, conforme, Martins (2001), três aspectos que limitam o conceito de carreira: i) a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, que sinaliza com crescente status e ganhos financeiros; ii) a associação da carreira à profissão; iii) a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria.

Chanlat (1995) ressalta para o fato da sociedade do final do século XX e início do século XXI adotar um modelo híbrido de carreira, tanto o tradicional, caracterizado pela estabilidade e linearidade, quanto o moderno, no qual o caráter emergente das mudanças e transformações apresenta características contrárias ao modelo tradicional.

O autor também afirma que o modelo moderno de carreira caracteriza-se pela variedade ao mesmo tempo sexual e social. Numerosas mulheres iniciam carreiras com os mesmos títulos que os homens, e se a democratização da educação ajuda as mulheres nesse processo, permite igualmente a muitos indivíduos de origem modesta o acesso a esse modelo.



Mais recentemente, a diversidade étnica cada vez maior de nossa população só reforça esse fenômeno de diversificação de carreiras.

Os estudos de Chanlat (1995) abordam, além dos modelos, quatro tipos de carreira nas sociedades industrializadas, denominadas de burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica que remetem ao aspecto profissional, ou seja, aos diferentes encaminhamentos possíveis oferecidos a uma pessoa no ambiente de trabalho.

A carreira de tipo burocrática, como sua denominação indica, remete às estruturas burocráticas da organização e caracteriza-se pela divisão elaborada do trabalho; rígida hierarquia de papéis e de estatutos; regulamentação onipresente; centralização do poder e impessoalização das relações.

A organização burocrática oferece um avanço dentro de uma carreira que está estritamente dentro da pirâmide organizacional. A cada nível concede-se certa responsabilidade, certo salário e vantagens sociais formalmente definidas. A antigüidade e os concursos são geralmente a base da seleção, do recrutamento e da promoção.

De acordo com Chanlat (1995) este tipo de carreira predominou durante muitos decênios, com o crescimento das grandes empresas. Atualmente, esse tipo de carreira está seriamente ameaçado pela crise do Estado, pela reestruturação das empresas, pelo achatamento das hierarquias, pelo apelo à criatividade, inovação e iniciativa individual que surgem no novo discurso gerencial. Historicamente associada à grande empresa oligopolista ou monopolista e ao seu desenvolvimento, esse tipo de carreira, segundo Chanlat (1995), pouco adaptado à nova ordem, a concorrência internacional, às mudanças tecnológicas e ao apelo à flexibilidade, que minam pouco a pouco as estruturas burocráticas.

A carreira do tipo profissional baseia-se no conhecimento, na reputação, na qualificação e habilidades do profissional, ou seja, no monopólio de um certo saber especializado. Ela não é uma carreira do tipo vertical, como é forçosamente a carreira burocrática. Seu avanço se faz, sobretudo, no interior da disciplina profissional, à medida que o conhecimento e a experiência se acumulam. Os profissionais tendem a desenvolver uma lealdade maior em relação à profissão do que em relação à organização que os emprega, explicando porque eles têm, em geral, maior mobilidade do que outros, desde que a organização já não os satisfaça. O grau de independência e de autonomia próprios do trabalho profissional, todavia, tornaram-se variados (CHANLAT, 1995).

Chanlat (1995) considera, contudo, que um excesso de especialização, notadamente em gestão, comporta certo risco, simultaneamente, para as sociedades, para as organizações e

para os indivíduos, porque pode desembocar num modo de gestão abstrato, formado por um grupo de especialistas geralmente distantes da realidade bem concreta da vida organizacional.

Com o foco no indivíduo e na possibilidade de sucesso baseado em talentos e capacidades individuais relacionadas à inovação e à criação de novos produtos e serviços, bastante comum em pequenas e micro organizações, Chanlat (1995) caracterizou a carreira de tipo empreendedora.

Segundo o autor, há alguns anos, a carreira de empreendedor, após ter sido ocultada pela expansão das grandes organizações, parece ressurgir de forma interessante. Fatores como as dificuldades do setor público, a crise do Estado-Providência, as dispensas maciças em certas indústrias, a concorrência internacional parecem ter empurrado, os governos, as empresas e as sociedades para valorizarem novamente este tipo de carreira. Embora, sendo uma carreira mais arriscada, quando bem sucedida, oferece possibilidade de recompensas materiais mais elevadas do que aquelas alcançadas por um burocrata. Suas características são valoradas pelas organizações que incentivam o intra-empendedorismo.

O autor, ainda, ressalta que diante da realidade do subemprego e da exclusão da maioria dos trabalhadores, a carreira burocrática, está fortemente ameaçada, o que induz os profissionais a se transformarem em empreendedores, criando o seu próprio negócio.

Na carreira do tipo sociopolítica a capacidade do indivíduo de desenvolver relações interpessoais e habilidades sociais é determinante para a construção da trajetória profissional. Este tipo de carreira é mais presente em empresas familiares, organizações comunitárias ou do terceiro setor, nas quais os principais recursos são as habilidades sociais e o capital de conhecimentos e relações. Em certas empresas, em que o caráter de clã é fortemente acentuado, este modelo substitui com vantagem o diploma, os concursos, a antiguidade e a competência profissional (CHANLAT, 1995).

O capital de relações, de certa forma, desempenha um papel sobre os três tipos, já descritos, de carreira. O particular no tipo de carreira sociopolítica, é que neste o capital de relações domina largamente todo o resto (CHANLAT, 1995).

No Quadro 2, demonstram-se, de forma sintetizada, os quatro tipos de carreira, suas características, as organizações que os adotam e em que tipo de sociedade.

| Tipos de Carreira | Características   | Tipos de Organização   | Tipos de Sociedade                             |
|-------------------|---|--|--|
| Burocrática       | Divisão elaborada do trabalho;<br>Rígida hierarquia de papéis e estatutos;<br>Regulamentação onipresente;<br>Centralização do poder;<br>Impessoalização das relações. | Organizações de grande porte   | Sociedade de empregados                        |
| Profissional      | Monopólio de um certo saber, da especialização, da profissão e da reputação;  | Organização de peritos<br>Burocracia Profissional  | Sociedade de peritos                           |
| Empreendedora     | Ligada às atividades de uma empresa independente, traçadas por uma pessoa.  | Pequenas e médias empresas<br>Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade | Sociedade que valoriza a iniciativa individual |
| Sociopolítica     | Capital de conhecimentos<br>Habilidades sociais<br>Poder de relações de que dispõe uma pessoa   | Familiar<br>Comunitária ou em clãs   | Sociedade de clãs                              |

**Quadro 2 - Descrição dos tipos de carreira**

Fonte: Adaptado de Chanlat (1995)

Segundo Chanlat (1995) a gestão de carreira não é um tema recente, entretanto, a importância que essa questão tomou na atualidade é o caráter sistemático das abordagens sobre o assunto e que se apresenta como uma nova discussão.

Segundo Chanlat (1995), a partir dos anos 80 as empresas passaram a se preocupar em oferecer aos seus funcionários uma gestão de carreira, pois, devido à concorrência nacional e internacional e aos novos valores sociais, a empresa, para sobreviver, deve levar em consideração seu quadro de pessoal como um recurso fundamental. Para isso é necessário atentar para as perspectivas das pessoas em relação ao cargo.

As contribuições do autor sobre o tema, “carreira”, são diversas, mas acredita-se que a mais significativa é apontar outra perspectiva para os modelos de carreira, considerando que se diversificam, e não necessariamente, depende da passagem de uma condição social a outra pelo critério de ascensão hierárquica. Isso leva ao surgimento do sentido novo de carreira.

### 2.1.3 Carreira na visão do autor Douglas T. Hall

Na década de 90, Hall (1995) apresenta o conceito de carreira proteana como alternativa à carreira organizacional – estruturada no tempo e no espaço – inspirado no deus grego Proteu, deus do mar, que possuía a habilidade para mudar de forma conforme a sua necessidade. Condizente com esse novo contrato psicológico, onde a segurança de longo prazo é trocada pela volatilidade do curto prazo, possui como características: mudanças

frequêntes, auto-invenção, autonomia, habilidade para novos aprendizados, habilidade para redirecionar a carreira e capacidade de construir relações. Essa concepção de carreira inclui dois fatores, até então, pouco explorados: a importância do gerenciamento e planejamento próprio de carreira e o bem estar psicológico do indivíduo.

Para o autor, o que move o indivíduo na carreira proteana são as necessidades pessoais, em detrimento das necessidades organizacionais, e o sucesso é o psicológico (bem estar psicológico), um sentimento de orgulho e realização pessoal por ter alcançado os seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, em contraposição à percepção de sucesso no modelo tradicional, que busca a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização.

Essa abordagem apresenta uma proposta diferente quando considera que existem três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade.

De acordo com Hall (2004), a noção de sucesso psicológico aproxima-se do conceito de vocação. Deste modo, o indivíduo tem a perspectiva da sua carreira profissional como algo que sempre esteve destinado a fazer, chegando em alguns momentos a ser algo que contribui para a construção de um mundo melhor.

Percebe-se que nesse tipo de carreira mencionado por Hall (2004), é necessário um maior grau de autoconhecimento e de administração de carreira. A ausência desses fatores pode levar o indivíduo a algumas armadilhas, como executar um trabalho que exige muito mais de seus pontos fracos do que de seus pontos fortes, levando-o a estagnação ou limitando a sua visão sobre o seu autodesenvolvimento.

A carreira proteana é uma construção dividida entre mudança e permanência: de um lado, o “profissional herói” (INKSON, 2007), reage adaptativa e resistentemente a uma época de transformações e a um contexto socioeconômico turbulento; de outro, ele necessita de um senso de autodireção, o qual Hall (2002) situa na esfera da identidade pessoal, tomada como âncora (SCHEIN, 1993)

Segundo Mainiero e Sullivan (2006), os indivíduos que seguem trajetórias de carreira proteana são capazes de recombina e colocar no mercado suas habilidades, movimentando-se de firma em firma, ou de projeto em projeto, ganhando assim cada vez mais independência dos empregadores.

Hall (2002) apresenta quatro significados distintos que as pessoas atribuem ao termo, carreira: carreira como mobilidade vertical, independente da área, profissão ou organização; carreira como profissão, tais como, médico, advogado, professor; carreira como seqüência de empregos durante a vida, que parte do princípio que todos os trabalhadores têm carreira,

independente da direção *up/down*; e carreira como seqüência de experiências relacionadas à funções ao longo da vida, não se limitando a funções profissionais.

Em relação às mudanças nas organizações que contribuíram para o modelo moderno de carreira, Mirvis e Hall (1994) situam no final da década de 60 o surgimento de arranjos temporários, recomendados pela literatura e adotados pelas organizações com a finalidade de responder mais rapidamente às mudanças no ambiente. Na década de 70, esta flexibilidade se faz presente por meio da instituição de grupos e projetos de trabalho, estruturas paralelas semi-permanentes, compostas de gerentes e trabalhadores para monitorar as mudanças e pela difusão da estrutura organizacional matricial, que modifica as antigas fronteiras entre departamentos e divisões. Nos anos 80, a mudança se acelera e as organizações adotam novos desenhos de trabalho, programas de qualidade e de melhoria contínua, multiplicando-se as fusões, aquisições e parcerias de vários tipos, que acabam por configurar, na década de 90, as organizações sem fronteiras, assim denominadas por não serem claras e estáveis as suas fronteiras com o ambiente ou com as outras organizações.

Esse tipo de organização consegue se movimentar mais agilmente, não apenas pela sua flexibilidade estrutural, mas também pela diversidade de habilidades que pode conseguir, pela ausência de descrições precisas de cargos e pela possibilidade de movimentar as pessoas rapidamente entre projetos, formando novas estruturas (MIRVIS; HALL, 1994). Esses novos formatos organizacionais levam à construção de carreiras muito diversas daquelas que podiam ser observadas na organização técnico-científica. A contribuição do autor consiste na difusão do seu pensamento, no qual carreira não é sinônimo de ascensão hierárquica, status e ganho financeiro.

#### 2.1.4 Carreira na visão do autor Michael B. Arthur

Ainda, na década de 90, surge uma carreira denominada “carreira sem fronteiras”, visando caracterizar as trajetórias ocupacionais baseadas, fundamentalmente, no desenvolvimento pessoal e na busca da auto-realização através do trabalho, originando implicações diretas entre o indivíduo e sua trajetória profissional.

O modelo de carreira sem fronteiras ou *boundaryless career*, originalmente proposto por Arthur (1994) e Arthur; Rousseau (1996), se opõe às carreiras de modelos tradicionais pelo fato de não serem confinadas às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação e região. Pelo contrário, elas implicam uma pluralização dos contextos de trabalho e um tipo

de contrato psicológico (ROUSSEAU, 1995), baseado na relação instável, e movida a oportunidades, de um indivíduo com sua organização. O modelo propõe uma transversalidade dos vínculos do trabalho e não, como o modelo tradicional, uma verticalidade pela qual o indivíduo dedicava às vezes toda a sua vida a uma organização, função ou ocupação. Outro pressuposto importante deste modelo é que, para sustentar uma carreira sem fronteiras, o indivíduo deve desenvolver três competências. DeFilippi; Arthur (1994) denominam essas competências como: *know why* (“saber por que” ou as motivações para o exercício do trabalho), *know how* (“saber fazer” ou o conhecimento, a técnica do trabalho) e a terceira *know whom* (“saber com quem” ou com quem desenvolver o trabalho, as redes de relacionamento). Essas competências formam um capital de carreira, e podem perder ou ganhar valor.

A carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreira desenvolvida em diversos cenários, como: aquela que atravessa as fronteiras entre organizações, como é comum no Vale do Silício, situado na Califórnia; a que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, como é o caso da carreira acadêmica; a que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como a do corretor de imóveis; ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se. Esses diversos tipos de carreira demandam a apropriação unicamente pelo indivíduo no planejamento e no investimento em competências (LACOMBE, 2005).

### 2.1.5 Carreira na visão de outros autores

London e Stumpf (1982) apresentam a seguinte definição para carreira:

Uma carreira é uma seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade (LONDON e STUMPF, 1982, p. 4).

Esta definição não se limita a profissão ou mobilidade vertical, nem é tão ampla a ponto de englobar qualquer atividade ou experiência da vida, além do mundo do trabalho, mas também abrange os trabalhos voluntários e informais.

A carreira **multidirecional** é outra visão de carreira proposta por Baruch (2004; 2006), citado por BENDASSOLLI (2009), que se contrapõe às carreiras tradicionais. Enquanto estas últimas eram lineares, dependentes da estrutura e cultura da organização, oferecendo uma

única direção ascendente, as carreiras multidirecionais são flexíveis, dinâmicas e abertas a distintas e igualmente válidas direções e possibilidades.

De acordo com Baruch (2004), o modelo de carreira multidirecional considera a totalidade dos cenários. Você pode escolher. Você pode - subir a montanha (carreira organizacional), você pode optar por outra montanha, subir alguns morros, caminhar pelas planícies - há uma variedade de alternativas aceitáveis. Você navega a própria carreira, criando novos caminhos onde e quando lhe agrada. Você escolhe a direção que quer seguir e se sente capaz para atingir o desenvolvimento pessoal. Acima de tudo, você define o seu sucesso.

Outra visão de carreira é a **transicional** apresentada por Duberley, Mallon e Cohen (2006). Esses autores criticam a divisão entre agência e estrutura. Esta divisão caracteriza ora por uma hipervalorização dos fatores individuais, de natureza psicológica, ora por fatores estruturais, de natureza social, na interpretação de carreiras. Sugerem a inter-relação entre essas duas dimensões da ação, propondo uma compreensão da carreira como um processo de transição entre esquemas tradicionais de trabalho para esquemas que denominam “trabalho-portfólio”.

O modelo de carreira *craft career* se baseia no artesanato. Como consequência, revisita as características historicamente associadas a esse tipo de trabalho, tais como a autonomia do artesão em conceber sua obra e organizar suas atividades; o uso intensivo da criatividade; a ausência de mediação entre o indivíduo que trabalha e o resultado produzido; o engajamento afetivo com a atividade (POEHNELL; AMUNDSON, 2002; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

A carreira, **portfólio** é descrita a partir da diversificação das atividades profissionais de que é capaz o indivíduo, consistindo ainda em seqüências fragmentadas de trabalho. A pessoa pode optar por trabalhar apenas em um regime parcial e dedicar o restante de seu tempo a atividades fora do trabalho ou mesmo em frentes diferenciadas de trabalho (BORGEM; AMUNDSON; REUTER, 2004). Para que isso se concretize, dois aspectos devem acontecer juntos: primeiro, a carreira portfólio, depende de uma identidade pessoal flexível, o que exigirá que o indivíduo distribua seu tempo em diversas atividades, algumas das quais não relacionadas ao trabalho. Em segundo lugar, é preciso que haja o acompanhamento dos desenhos organizacionais. Alternativamente, a carreira portfólio pode significar que o indivíduo opta por atuar em múltiplas áreas de *expertise*, disponibilizando uma “carteira” de trabalhos a contratantes potenciais (INKSON, 2007).

O modelo de carreira caleidoscópico foi concebido e desenvolvido por Mainiero e Sullivan (2006) na tentativa de explicar como homens e mulheres refletem e agem sobre suas carreiras, levando-se em consideração as fases de vida.

As autoras utilizaram-se da metáfora do caleidoscópico com o fim de evidenciar o perfil dinâmico e em movimento das carreiras nesse novo padrão: ao longo da vida, o indivíduo pode alterar sua carreira para se ajustar às mudanças, em vez de delegar à organização o controle de sua trajetória profissional. Assim, Mainiero e Sullivan (2006) explicam que a carreira caleidoscópica é criada em termos individuais e definida segundo os valores de cada um, em oposição aos valores da organização.

Como um caleidoscópico, que a cada vez que é girado, se modifica e se reconfigura segundo um novo padrão, os aspectos de carreira são levados em consideração juntamente com as outras dimensões de sua vida. Assim, no caso feminino, a mulher estuda e reflete sobre suas opções de carreira e de vida de modo a atingir a melhor configuração possível: aquela que se ajusta a sua atual situação e fase da vida. A partir do momento em que ela toma uma decisão, todas as outras decisões são afetadas pela primeira.

E, ainda, as carreiras inteligentes voltadas para modelos baseados em competências individuais cujo desenvolvimento permite a autogestão da carreira (DUTRA *et al.*, 2009);

Kilimnik *et al.*, (2006) consideram que o autodirecionamento de carreiras é uma tendência atual, ou seja, que é de responsabilidade do próprio indivíduo a sua trajetória profissional, e que conseqüentemente, necessita estar consciente de seu objetivo de vida e valores em relação à carreira.

#### 2.1.6 Percepção de carreira segundo Edgar H. Schein

Esta seção é destinada a explicação do referencial teórico de Edgar H. Schein sobre carreira e inclinações profissionais ou âncoras de carreira por ser esta teoria o foco do objetivo geral e de dois objetivos específicos deste estudo.

##### 2.1.6.1 Carreira no contexto de inclinações profissionais ou âncoras de carreira

O termo, carreira é utilizado de várias formas e possui muitas conotações. Para Schein (1993) o conceito de carreira possui duas dimensões: a interna e a externa. No contexto de inclinações profissionais, define o termo, carreira como a maneira que a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo (carreira externa) e como é vista por ela

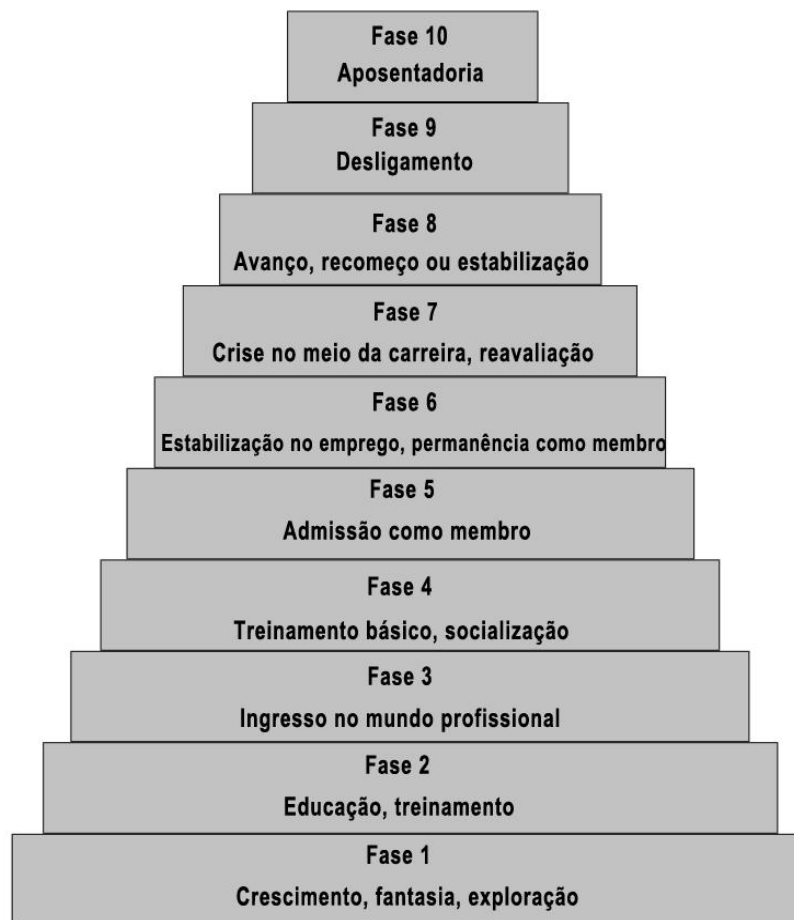


(carreira interna). Pode-se denominá-la como carreira interna, para diferenciá-la da forma como outros percebem a vida profissional daquele indivíduo. Cada pessoa tem uma idéia sobre o seu trabalho e o papel que exerce em sua vida. É esta imagem interna que será utilizada ao discutir-se o conceito de âncoras de carreira.

Schein (1974a) destaca, ainda que a carreira de um indivíduo, não só é determinada pela suas âncoras de carreira, mas também por aspectos sociais e organizacionais. Os determinantes sociais são compostos pelas expectativas em relação a que tipos de carreira irão resultar em determinadas recompensas, ou seja, são aquelas carreiras socialmente aceitas (Schein 1974a, 1980, 1996b)

Os determinantes organizacionais são um reflexo, principalmente, do que Schein (1996a, p.19) definiu como a *carreira externa*, ou seja, “às etapas concretas exigidas por uma profissão ou organização, para que se obtenha progresso”. O progresso ou sucesso será medido, fundamentalmente, em função das recompensas que a pessoa obtém na carreira externa. Schein (1996a) apesar de ter enfatizado em sua teoria a perspectiva individual, destacou a importância de que as organizações viabilizassem carreiras que fossem congruentes com as âncoras de carreira. Estudos recentes têm comprovado que a falta de congruência entre a âncora de carreira e a carreira externa pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal (VAN DAM, 2004).

Segundo Schein (1993), a carreira externa é constituída por várias e significativas fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço temporal vinculado a cada uma delas possa variar de acordo com a profissão ou com o indivíduo que a exerce, conforme representação na Figura 2.



**Figura 2 - Principais fases da carreira**

Fonte: Schein (1993)\*

\*As fases delineadas aqui foram extraídas do primeiro estudo de Donald Super e desenvolvidas a partir da pesquisa dos Autores (SCHEIN, 1978, SUPER, 1957, SUPER & BOHN, 1970). Também se utilizou aqui um trabalho mais recente sobre fases de carreira e de vida de autoria de ARTHUR, HALL, & LAWRENCE (1989), DALTON & THOMPSON (1986), DERR (1986), FELDMANN (1988), e LEVINSON (1978, 1988).

Cada uma dessas fases de carreira externa proporciona uma espécie de esquema interno de atividades para cada pessoa, podendo ser longas ou curtas, repetir-se caso a pessoa troque de carreira, uma vez que, segundo Schein (1993), a durabilidade das fases não está, necessariamente, relacionada com a idade. Cada uma das dez fases da carreira externa possui características distintas conforme demonstradas no Quadro 3.

| Fases   | Características   |
|---|---|
| 1. Crescimento, fantasia e exploração                 | Associada à infância e à pré-adolescência, vinculada ao início do processo educacional, sendo que a profissão é apenas um pensamento, e uma carreira significa um estereótipo profissional e com idéia de sucesso.  |
| 2. Educação, treinamento                              | Dependendo da profissão esta fase pode ser simples ou complexa. Conhecida como a fase das opções, da busca de uma profissão externa, ainda no período educacional.  |
| 3. Ingresso no mundo profissional                     | Esta é a fase de adaptação ao mundo do trabalho, quando se percebe a realidade do trabalho e as reações individuais. Inicia o aprendizado pessoal e o conceito que cada um tem de si próprio começa a evoluir quando as aptidões, objetivos e valores são testados em meio às atribuições da vida prática.  |
| 4. Treinamento básico e socialização                  | A duração e a intensidade desta fase estão relacionadas à complexidade do trabalho, à profissão e aos pressupostos da organização, sua filosofia e o grau de responsabilidade que a sociedade atribui à profissão. Esta fase se caracteriza pelo aprendizado pessoal, pela socialização, em que o profissional se vê diante de escolhas concretas quanto ao seu futuro profissional.  |
| 5. Admissão como membro                               | Vencida a fase do treinamento o profissional passa a ser aceito como membro da organização. É nesta fase que surge uma auto-imagem mais significativa da pessoa como profissional. Objetivos e valores começam a se definir por meio das reações a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas.   |
| 6. Estabilização no emprego e permanência como membro | Entre os cinco e dez anos de uma carreira, a maior parte das organizações e ocupações determina as possibilidades de estabilidade. A estabilidade é formal ou simbolicamente assegurada, com a ressalva de que ela existirá enquanto o emprego existir.   |
| 7. Crise no meio da carreira e reavaliação            | Trata-se de uma fase onde o indivíduo passa a se reavaliar, quando as carreiras já estão bem adiantadas, questionando-se sobre o processo inicial de escolha (terei escolhido a carreira certa?), questionando também as conquistas e o futuro profissional   |
| 8. Avanço, recomeço ou estabilização                  | O conhecimento resultante desta reavaliação leva a decisões sobre a continuação ou não da carreira. Cada indivíduo, nessa fase, chega a uma solução pessoal que irá orientá-la sobre os próximos passos. Para alguns, isso significa a determinação de ascender profissionalmente; para outros é a redefinição das áreas profissionais que desejam buscar, e para alguns o período de avaliação, procurando conciliar exigências profissionais com interesses familiares e pessoais. Para muitas pessoas, porém, a estabilização nesta fase é uma escolha baseada nas percepções de que suas aptidões, objetivos e valores não requerem grandes aspirações. |
| 9. Desligamento                                       | Inevitavelmente, uma pessoa desacelera o ritmo de suas atividades, torna-se menos envolvida, começa a pensar na aposentadoria e prepara-se para esta fase. Todavia, alguns sentem a chegada da aposentadoria com profunda negação, continuando com a sua rotina de trabalho e não aceitando a preparação para a aposentadoria.  |
| 10. Aposentadoria                                     | Independente de estar preparada para a aposentadoria ou não, ela é inevitável. O que acontece com a auto-imagem profissional nesta fase varia muito de pessoa para pessoa. Alguns se aposentam cedo por algum incentivo da ocupação ou por que desejam e têm condições de começar outras carreiras, outros, por perda da saúde física ou mental   |

**Quadro 3 - Principais fases da carreira e suas características**

Fonte: Adaptado de Schein (1993)

No conjunto de estudos sobre a carreira interna, destacam-se os relacionados à investigação das características ou valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho. Estes valores individuais são definidos por Schein (1993), como pontos de referência, inclinações profissionais ou âncoras de carreira.

Nesta pesquisa, optou-se pela terminologia “âncoras de carreira”, pois caracteriza a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, de retornar a uma situação mais relacionada com sua auto-imagem.

#### 2.1.6.2 Origem do conceito de âncoras de carreira

Alinhado ao conceito de autoconhecimento, Schein (1990) apresenta a idéia de Âncoras de Carreira, em que, através de questionário padronizado se determina os componentes pessoais que são prioritários nas escolhas profissionais durante a carreira. Para o autor, o entendimento da âncora é fundamental, pois ela afeta a forma como a pessoa enxerga e percebe o seu trabalho e a sua carreira. Segundo Barth (1993), a teoria de âncoras de carreira de Schein fornece uma importante e eficaz estrutura para se entender a disposição da motivação na carreira.

O conceito de “âncoras de carreira”, ou “inclinação profissional” surgiu a partir dos estudos de Edgar H. Schein, que explora a forma com que alguns componentes pessoais determinam prioridades nas escolhas profissionais, criando assim uma padronização. A concepção foi apresentada por Schein (1996a) e originou-se de um estudo implementado para compreender melhor a evolução das carreiras gerenciais e como as pessoas aprendiam os valores e procedimentos de suas organizações empregadoras e envolveu um estudo longitudinal, iniciado em 1961, com quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT)*. Foram realizadas entrevistas entre os anos de 1961 a 1963 com os alunos do segundo ano de mestrado, e, posteriormente, reentrevistados os mesmos alunos em seus locais de trabalho, após a conclusão do curso, uma primeira depois de seis meses e outra em um ano. Após cinco anos da conclusão foram aplicados questionários, e, em 1973, realizadas entrevistas de acompanhamento. Durante esse período de estudos pôde-se observar criticamente as mudanças ocorridas nas carreiras, já com duração de aproximadamente 10 a 12 anos, bem como seus respectivos motivos e/ou atribuições, valores e atitudes.

Conforme Schein (1996a) essas entrevistas focalizavam a história da vida profissional de cada pessoa e as razões de suas escolhas ou decisões tomadas e revelaram muito sobre os problemas enfrentados pelos entrevistados na fase de transição da escola para as organizações.

Das análises extraídas surgiram conclusões referentes à evolução interna de carreira e o conceito metafórico de âncora de carreira, que sugere a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com sua auto-imagem. De acordo com o relato de Schein (1996a), “quando tentavam empregos que não eram adequados para eles, aqueles indivíduos referiam-se à imagem de serem levados de volta a algo que melhor se ajustasse a eles”.

Segundo Schein (1996a), os acontecimentos efetivos dos históricos de carreira mostraram ser muito variados, mas os motivos que os entrevistados deram para as suas escolhas e os padrões de seus sentimentos com relação aos acontecimentos mostraram ser surpreendentemente coerentes. Para cada indivíduo, as características latentes, das quais não tinham dado conta, refletia um crescente senso de individualidade, baseado no aprendizado dos primeiros anos. Quando essas pessoas tentaram trabalhos que não lhes pareciam adequados do ponto de vista individual, foram atraídas de volta – como se atuasse uma força – para algo que se ajustasse melhor às suas necessidades, daí a metáfora de uma âncora.

De acordo com Schein (1985), o conceito de âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas de valores individuais, outras referentes à competência e motivos dos quais não se abre mão quando confrontada com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão.

Schein (1978) define âncora de carreira como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver.

O conceito de âncora de carreira é mais amplo do que o conceito típico de motivação para o trabalho, pois se baseia na interação entre habilidades, motivos e valores no autoconceito total; e pretende identificar uma crescente área de estabilidade dentro da pessoa sem, entretanto, implicar que a pessoa cesse de mudar ou crescer.

A âncora de carreira de uma pessoa é o seu autoconceito, consistindo na auto-percepção dos talentos e habilidades. Assim como os seus valores básicos, e, mais importante, o desenvolvimento do senso de motivação e necessidade enquanto fazem parte da carreira. Entretanto, uma vez que o autoconceito está constituído, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, e pode ser vista como as motivações e os valores dos quais a pessoa não desiste quando é forçada a fazer uma escolha. Muitas pessoas não estão cientes de

sua âncora de carreira antes que sejam forçadas a tomar uma decisão relacionada ao auto-desenvolvimento, à família ou à carreira (SCHEIN, 1996a).

Para o autor, é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas. As âncoras de carreira afetam a forma com que o indivíduo enxerga e percebe seu trabalho e sua carreira.

O reconhecimento da âncora de carreira possibilita ao profissional o desenvolvimento de estratégias de carreira que combinem as suas habilidades e valores com as oportunidades de mercado. Esse modelo reforça a noção de que o autoconhecimento, segundo o protótipo profissional de Dutra (2002), é fundamental e eficaz na tomada de decisão sobre carreira.

### 2.1.6.3 Identificação das âncoras de carreira

Schein (1996a) construiu um inventário de âncoras de carreira que possibilita identificar a âncora predominante, que revela os valores pessoais, dos quais a pessoa não abre mão. O objetivo do questionário é incentivar o indivíduo a refletir sobre suas áreas de competência, objetivos e valores, indicando o seu perfil.

Na conclusão do estudo longitudinal referenciado anteriormente, identificaram-se oito categorias de inclinações profissionais ou âncoras de carreira. Segundo Schein (1996a, p. 37), “o rótulo ponto de referência ou inclinação profissional indica uma área de tamanha importância que a pessoa não abre mão dela e acaba definindo sua auto-imagem em função dessa área, a qual vai predominar em cada etapa da carreira”.

Para o autor, a âncora predominante é aquela de que o profissional não abrirá mão mesmo em processos difíceis de tomada de decisão e pode ser identificada a partir de experiências reais de trabalho. As cinco primeiras categorias de âncoras: (1) Autonomia/Independência (AI); (2) Segurança/Estabilidade (SE); (3) Competência Técnica-Funcional (TF); (4) Competência Gerência Geral (AG); (5) Criatividade Empreendedora (CE); foram identificadas na pesquisa original realizada por Schein (1970). Posteriormente, Schein (1996b) adicionou três novas âncoras: (6) Serviço e Dedicção a uma Causa (VS); (7) Puro Desafio (PD); (8) Estilo de Vida (EV). A cada âncora está associado um padrão de motivações e de recompensas reconhecidas como tais.

A classificação das âncoras de carreira agrupa necessidades comuns a determinados grupos, mas não devem ser interpretadas como rótulos, há sobreposição entre elas (SCHEIN, 1974b). Os indivíduos apresentam, portanto, necessidades próximas das características de diversas âncoras de carreira. Necessidades como, por exemplo, autonomia e independência

estão presentes, em diferentes graus, em todos os indivíduos. O que faz estas necessidades fortes influenciadoras da âncora de carreira é seu peso frente às outras: o indivíduo que possui a *autonomia e independência* como âncora de carreira não abre-mão de determinadas características em suas experiências profissionais. Feldman e Bolino (1996) propõem que os indivíduos podem ter âncora de carreira primária e secundária, flexibilizando o conceito proposto por Schein (1974a) e reforçando a sobreposição. A compreensão das âncoras de carreira pode, portanto, estruturar uma hierarquia de necessidades e valores. Espera-se das organizações que viabilizem carreiras congruentes com as âncoras de carreira dos trabalhadores, sob risco de solapar a motivação e deflagrar todo o corolário de efeitos indesejáveis associados. Estudos têm apontado que a falta de congruência entre a âncora de carreira e a carreira pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal (VAN DAM, 2004).

Segundo o autor, as oito âncoras funcionam como referenciais estabelecidos pelas pessoas ao fazerem escolhas e são baseadas em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira. Esse entendimento norteia o inventário de âncoras de carreira proposto pelo autor, que foi utilizado em várias pesquisas no contexto brasileiro, como as de Kilimnik (2000), Sombrio (2003) e Santos e Abrahim (2008). Esses estudos apresentam evidências de que os grupos de sujeitos pesquisados ancoram suas carreiras em determinados valores e corroboram com o entendimento de Schein (1996a) sobre a dinâmica das âncoras, oferecendo elementos para a reflexão sobre a necessidade de adequação dos conteúdos das âncoras ao contexto ocupacional, envolvendo pessoas e organizações.

As descrições sucintas de cada uma das oito âncoras destinam-se a fornecer as características gerais de cada uma delas: Os indivíduos ancorados em **autonomia e independência** (AI) priorizam sua liberdade, autonomia e independência. Assim, procuram exercer atividades em organizações que possibilitem maior flexibilidade, pois preferem trabalhar da sua própria maneira, no seu ritmo, sem imposição de padrões alheios, logo, são atraídas por trabalhos autônomos. Dessa forma espera-se que essa âncora não seja preponderante no setor público. Em compensação, a âncora **segurança/estabilidade** (SE) é identificada nos indivíduos que priorizam a segurança financeira e estabilidade no vínculo empregatício ao longo de toda sua trajetória profissional, e dessa maneira, buscam emprego em organizações sólidas (SCHEIN, 1993).

A âncora **competência técnico-funcional** (TF) é identificada em pessoas motivadas e estimuladas a exercerem seu talento, que buscam aprofundar seus conhecimentos na área de

maior competência. Portanto, sentem maior satisfação quando atuam em sua respectiva área de especialidade; e para isso podem negar promoções que signifiquem ascensão para a gerência geral, pois estariam afastando-se de sua área de aptidão (SCHEIN, 1993).

Por outro lado, a âncora **competência gerência geral** (AG) relaciona-se com indivíduos, cujas capacidades incluem a analítica, o bom relacionamento interpessoal e intergrupar e equilíbrio emocional. A competência analítica corresponde à visão para solucionar problemas e tomar decisões em situações de incerteza e com falta de informação. O bom relacionamento com as pessoas resulta da capacidade em liderá-las, supervisioná-las e controlá-las; enquanto a competência emocional é a capacidade em sentir-se estimulado diante de crises, em suportar altos níveis de responsabilidade, de exercer o poder e tomar decisões sem culpa ou vergonha (SCHEIN, 1996a).

Os sujeitos ancorados em **criatividade empreendedora** (CE), por sua vez, dedicam-se em criar novos negócios, produtos ou serviços economicamente rentáveis e não desistem desse ideal. Essa inclinação profissional reúne pessoas dispostas a correr riscos, superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço (SCHEIN, 1993).

Com relação à âncora **serviço e dedicação a uma causa** (VS) os indivíduos sentem-se satisfeitos em contribuir para a melhoria da sociedade, em tornar o mundo um lugar melhor para viver, ajudando os outros, solucionando questões ambientais e sociais. As pessoas incluídas nessa inclinação profissional não se afastam de atividades que envolvam esses valores (SCHEIN, 1996a).

A âncora **puro desafio** (PD) integra indivíduos competitivos que valorizam superar obstáculos e solucionar problemas aparentemente insolúveis. A dificuldade os motiva e estimula a vencer o impossível (SCHEIN, 1993).

Por fim, a âncora **estilo de vida** (EV) é identificada em sujeitos que buscam equilibrar as esferas pessoais e profissionais, logo integram as necessidades do trabalho com as necessidades individuais e familiares, podendo em alguns momentos sacrificar a carreira em prol da sua percepção do melhor modo de viver (SCHEIN, 1993).

Para complementar a descrição das âncoras de carreira, Schein, (1996a), identificou as profissões e/ou carreiras que guardariam certa relação com cada âncora de carreira.

O Quadro 4, sintetiza as principais características para cada uma das oito âncoras de carreira com relação ao tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistema de promoção, tipo de reconhecimento e exemplos de profissão.



(continua)

| Âncora de carreira                      | Tipo de trabalho   | Remuneração e benefícios  | Sistema de promoção   | Tipo de reconhecimento   | Exemplos Profissão  |
|---|--|---|---|--|---|
| Aptidão técnico-funcional               | Desafiador da capacidade e aptidões;<br>Aplicação de conhecimentos técnicos especializados.                      | De acordo com as aptidões, guiando-se pela equidade externa, com outros do mesmo nível de capacitação;  | Designação para cargo de atribuições mais amplas, aumento nos orçamentos, participação em decisões de alto nível. | Oportunidades de aperfeiçoamento profissional e pessoal, reconhecimento formal e público dos colegas e outros membros da organização.                      | Cientista; diretor técnico; gerente; chefe; supervisor técnico.                     |
| Aptidão administrativa geral            | Gerenciamento de organizações;<br>Trabalho desafiador, diversificado e integrador;<br>Oportunidade de liderança. | Alta remuneração;<br>Equidade interna; recompensas em curto prazo (bônus por metas e opções de compra de ações);<br>Benefícios de estabilidade. | Promoção vinculada ao mérito, desempenho reconhecido e resultados;  | Promoções; maior poder de controle e responsabilidades;<br>Títulos, símbolos de status, aprovação de seus superiores.                                      | Diretor; gerente; chefe; líder.   |
| Autonomia/independência                 | Trabalhos claramente delineados e com metas definidas, sem supervisão e interferência rigorosa.                  | Mérito pelo desempenho;<br>Benefícios móveis e pacotes opcionais.   | Promoções que reflitam realizações passadas;<br>Maior autonomia.  | Reconhecimentos móveis (medalhas, cartas de recomendação, prêmios e recompensas).  | Consultor; profissional liberal; professor.   |
| Segurança/estabilidade                  | Trabalho estável e previsível.   | Aumentos constantes e previsíveis, baseados no fator tempo de serviço; planos de seguro e aposentadoria.  | Baseado em tempo de serviço e bom desempenho  | Pela lealdade e reconhecimento uniforme, com maior estabilidade no emprego.  | Funcionário público.  |
| Criatividade empreendedora              | Necessidade de utilizar a criatividade   | Posse das ações de sua organização e de patentes;<br>Acumulação de riquezas.  | Poder e liberdade para exercitar a criatividade.  | Fazer fortuna e criar empreendimentos de grande porte;<br>Projeção e reconhecimento público.   | Empresário; publicitário; consultor.  |
| Vontade de servir/dedicação a uma causa | Que possibilite influenciar a organização ou a política social na direção de seus valores.                       | Remuneração justa pela suas contribuições;<br>Benefícios móveis.  | Que reconheça a contribuição da pessoa para exercer suas funções de dedicação a uma causa.                        | Apoio e reconhecimento dos colegas e de superiores; sentir que seus valores são compartilhados pelos integrantes dos escalões mais altos da administração. | Profissional de recursos humanos; assistente social; médico; sacerdote; enfermeiro. |
| Puro desafio                            | Que desafie constantemente as habilidades; Altos níveis de desafio.  | Condizentes com os desafios superados.  | Possibilidade de enfrentar novos e maiores  | Pela capacidade de superar obstáculos e solucionar   | Militar; vendedor; atleta; investidor   |

(conclusão)

| Âncora de carreira | Tipo de trabalho   | Remuneração e benefícios  | Sistema de promoção   | Tipo de reconhecimento  | Exemplos Profissão                 |
|--------------------|--|---|---|---|------------------------------------|
|                    |  |   | problemas.  | problemas difíceis.   | de risco; consultor de estratégia. |
| Estilo de vida     | Que possibilite integrar as necessidades do indivíduo, da família e da carreira; Flexível. | Benefícios que reflitam respeito pelos interesses pessoais e familiares (licenças-prêmio, creches, horário flexível, etc.). | Cargos que viabilizem maior adequação da carreira ao estilo de vida; Promoções mais viáveis dentro de uma área geográfica delimitada. | Respeito das organizações pelos interesses e necessidades pessoais. | Consultor; empresário              |

**Quadro 4 - Características das âncoras de carreira com relação ao tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistema de promoção, tipo de reconhecimento e exemplos de profissão.**

Fonte: Adaptado de Schein (1996a)

De acordo com Barth (1993), a teoria de âncoras de carreira de Schein fornece uma importante e eficaz estrutura para se entender a disposição da motivação na carreira. O diagnóstico das âncoras de carreira permite um maior isolamento das necessidades e valores dos comportamentos adotados no contexto do trabalho; mostra como a falta de integração entre as necessidades individuais e as recompensas oferecidas pode ocasionar a percepção de estagnação na carreira, situação associada à adoção de comportamentos de resistência à mudança, de baixa inovação, de valorização excessiva de recompensas extrínsecas (salários e benefícios), de *homofilia*, ou seja, a busca de aproximação com outros indivíduos que, compartilham das mesmas idéias, interesses, necessidades e valores e de busca da segurança acima de tudo (FELDMAN; WEITZ, 1988); (KATZ, 1980); (LEMIRE; SABA; GANGNON, 1999); (VAN DAM, 2004).

Em suas pesquisas, Schein (1990) também identificou a proximidade entre algumas âncoras, ou seja, em determinadas âncoras há maior predisposição dos profissionais para aceitar vínculos mais estreitos com a organização. Essa aceitação, ou maior vinculação com a empresa, é reforçada pelo que o autor denomina de “algemas douradas” – conjunto de benefícios oferecidos pela organização sem portabilidade profissional, tais como bônus em ações, veículo da empresa, seguro saúde familiar, despesas, etc. – que encontram afinidade com as âncoras competência gerência geral (AG), segurança/estabilidade (SE) e competência técnico-funcional (TF), estando estas mais propícias à constituição de uma carreira atrelada ao modelo de carreira tradicional/organizacional. Por outro lado, nas âncoras estilo de vida (EV), autonomia/independência (AI) e criatividade empreendedora (CE) verifica-se maior aversão

às “algemas”, favorecendo a criação de carreiras aderentes a conceitos mais contemporâneos tais como: carreira inteligente, proteana, sem fronteiras, multidirecional, caleidoscópica, etc

Na literatura internacional, destaca-se o estudo de Cerdin e Le Pargneux (2010), sobre expatriados franceses, onde foi realizada uma comparação das âncoras de carreira entre os expatriados atribuídos e expatriados auto-iniciados. Foi utilizado o inventário de âncoras de carreira de Schein (1996a), com 40 itens, para avaliar as oito âncoras de carreira. Para avaliar a âncora de carreira “internacionalismo”, utilizou-se a escala Cerdin (2007) de cinco itens. As três âncoras de carreira dominantes para os expatriados atribuídos são, em ordem: estilo de vida, o internacionalismo e desafio puro. Sendo que internacionalismo e desafio puro também são âncoras para os expatriados auto-iniciados e que a âncora de carreira, estilo de vida é mais dominante para ambos os tipos de expatriados.

Concluída a descrição sobre carreira de modo abrangente, e considerando que a pesquisa foi desenvolvida no setor público, efetua-se, uma breve revisão da literatura nas organizações públicas e nas instituições federais de ensino superior.

#### 2.1.7 Carreira na administração pública federal

Entender as motivações pelas quais um trabalhador ingressa e, na maioria dos casos, permanece toda a sua vida no serviço público passa pelo estudo das relações governamentais e institucionais e também das legislações que regulam o desenvolvimento profissional do funcionário público. Tal entendimento é complexo demandando uma observação sobre as práticas de gestão de carreiras implementadas no setor público federal (SALLES; NOGUEIRA, 2010). Segundo as mesmas autoras as expectativas de desenvolvimento nas carreiras por parte dos trabalhadores e a contrapartida da realidade, que acena com a inserção em planos de cargos e salários “possíveis”, formam um campo de análise profícuo em gestão de pessoas.

O art.39 da Constituição Federal de 1988 determina a instituição de planos de carreira para os servidores da administração direta, das autarquias e das fundações públicas em todos os níveis de governo. A disposição abrange, também, a atividade administrativa desenvolvida pelo Legislativo e pelo Judiciário.

De acordo com Dallari (1992) a previsão de planos de carreira significa um direito à evolução funcional e enseja a verdadeira profissionalização do funcionário público, cujos objetivos são: (a) criar um corpo permanente de pessoas altamente capacitado e imune às

alterações dos quadros políticos que são inerentes, inevitáveis e até mesmo salutares no regime democrático; (b) assegurar a continuidade das ações administrativas, dando a cada cidadão a certeza do regular funcionamento dos serviços públicos, a despeito das mudanças políticas; (c) melhorar a qualidade dos serviços públicos, como decorrência da capacitação e da permanente evolução técnica dos servidores públicos; e (d) garantir a moralidade das ações administrativas, em face das responsabilidades e das garantias conferidas aos servidores.

Em geral, as carreiras públicas, presentes na Administração Pública Federal, limitam-se a apenas um cargo, o qual possui uma estruturação vertical (SARAVIA, 2010).

Saravia (2010) considera que:

A administração pública brasileira organiza-se, sobretudo, através de cargos, as carreiras assumem características particulares. De modo geral, a definição de uma carreira envolve a delimitação de uma série de cargos e funções hierarquicamente estabelecidos e critérios explícitos para ingresso, promoção, avaliação de desempenho, níveis salariais etc. Existem, de fato, três carreiras estruturadas no setor público: a militar, a diplomática e a do magistério do ensino superior, uma vez que estas se estruturam por uma série de avanços verticais. (SARAVIA, 2010, p. 162).

De acordo com Salles e Nogueira, (2010), a carreira no serviço público federal é um assunto que deve ser investigado sob vários aspectos, em função das diversas realidades existentes. No entanto, o que existe sob a definição de carreiras são planos de cargos e salários, estabelecidos de modo a manter e legitimar uma estrutura burocrática que serve mais à manutenção dos contextos políticos e organizacionais do que impulsionar o indivíduo rumo ao desenvolvimento profissional. Ainda, segundo as autoras, a pouca flexibilidade e o estabelecimento de rígidas fronteiras às carreiras dadas por legislações e por diretrizes dirigidas ao fortalecimento de um modelo burocrático são, de um modo geral, limitações à perspectiva de crescimento profissional dentro da organização pública.

Uma análise histórica sobre carreiras no serviço público permite verificar a existência de diversos pontos de convergência entre os sistemas de trabalho público e privado e, em alguns casos, uma precedência e primazia do público em relação ao privado. Então, por que não sonhar com um cenário não muito longínquo, no qual a estratégia seja parte efetiva da gestão de pessoas na esfera pública, e que a gestão de carreiras seja, enfim, considerada parte fundamental da concretização das ações públicas? (SALLES; NOGUEIRA, 2010, p.148)

### 2.1.8 Carreira nas Instituições Federais de Ensino

Várias legislações regulam o desenvolvimento profissional do servidor público. A Lei Ordinária nº 7.596/1987, no art. 3º normatiza que as universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, tenham um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para o pessoal docente e para os servidores técnicos e administrativos, aprovado, em regulamento, pelo Poder Executivo, assegurada a observância do princípio da isonomia salarial e a uniformidade de critérios tanto para ingresso mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos, quanto para a promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor. Posteriormente, a Lei nº 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais, sancionado pelo Congresso Brasileiro, em cumprimento às disposições da Carta Magna de 1988, estabelece, no art. 2º, que “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público” e que “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser confiadas a um servidor” (art. 3º).

A emenda constitucional nº 19, aprovada em 1998, elimina a obrigação de um regime único para todos os servidores. Cada esfera de governo poderá adotar mais de um regime, inclusive o do direito trabalhista comum.

Destaca-se que nas instituições federais de ensino existem três carreiras: a carreira do magistério superior, a carreira do ensino técnico e tecnológico e a dos técnico-administrativos em educação. Esta última está regulamentada pela Lei nº 11.091 de 2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico-marítimos. Para efeitos desta lei adotam-se alguns conceitos:

- a) Instituições Federais de Ensino são os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino; (art. 2º);
- b) plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;(art. 5º)

- c) nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;(art. 5º).
- d) padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação; (art. 5º)
- e) cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor; (art. 5º)
- f) nível de capacitação: posição do servidor na matriz hierárquica dos padrões de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso. (art. 5º).

Os cargos do plano de carreira estão estruturados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada, ou seja I, II, III e IV e 16 padrões de remuneração.

Os requisitos para ingresso, com relação à escolaridade, nos cargos de níveis de classificação A são alfabetizado e fundamental incompleto; para o B é fundamental incompleto e fundamental completo; no C é exigido médio completo, fundamental completo, médio mais profissionalizante e fundamental incompleto até a 4ª série; para o nível D é médio completo e/ou médio profissionalizante e para o nível E superior completo, com exceção para os cargos marítimos que são regulados por lei específica.

Segundo Salles e Nogueira (2010) os planos de carreira, impostos ao longo dos anos pelo Sistema de Pessoal Civil da União, têm sido caracterizados por cargos. Tal estruturação contribui para que a perspectiva de ingresso no serviço público não esteja focada na busca de desenvolvimento profissional, mas em uma suposta estabilidade ocupacional, em cargo nem sempre associado à carreira pretendida. Embora as especificidades e aparentes dificuldades, a gestão de pessoas nas instituições federais de ensino superior a algum tempo vem merecendo a atenção dos gestores públicos.

As universidades federais estão subordinadas ao Ministério da Educação e constata-se que a maior parte das universidades federais surgiu antes da década de 70 e as 59 existentes formam uma rede nacional de estabelecimentos espalhados pelo território nacional, sendo que todas as 27 unidades federativas contam com pelo menos uma universidade federal, conforme consta no Quadro 5.

| ESTADOS             | REGIÕES      |           |           |           |           | Total/UF  |
|---------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                     | Centro-Oeste | Nordeste  | Norte     | Sudeste   | Sul       |           |
| AC                  |              |           | 01        |           |           | 01        |
| AL                  |              | 01        |           |           |           | 01        |
| AM                  |              |           | 01        |           |           | 01        |
| AP                  |              |           | 01        |           |           | 01        |
| BA                  |              | 03        |           |           |           | 03        |
| CE                  |              | 01        |           |           |           | 01        |
| DF                  | 01           |           |           |           |           | 01        |
| ES                  |              |           |           | 01        |           | 01        |
| GO                  | 01           |           |           |           |           | 01        |
| MA                  |              | 02        |           |           |           | 02        |
| MG                  |              |           |           | 12        |           | 12        |
| MT                  | 01           |           |           |           |           | 01        |
| MS                  | 02           |           |           |           |           | 02        |
| PA                  |              |           | 02        |           |           | 02        |
| PB                  |              | 02        |           |           |           | 02        |
| PE                  |              | 03        |           |           |           | 03        |
| PI                  |              | 01        |           |           |           | 01        |
| PR                  |              |           |           |           | 02        | 02        |
| RJ                  |              |           |           | 05        |           | 05        |
| RN                  |              | 02        |           |           |           | 02        |
| RO                  |              |           | 01        |           |           | 01        |
| RR                  |              |           | 01        |           |           | 01        |
| RS                  |              |           |           |           | 06        | 06        |
| SC                  |              |           |           |           | 01        | 01        |
| SE                  |              | 01        |           |           |           | 01        |
| SP                  |              |           |           | 03        |           | 03        |
| TO                  |              |           | 01        |           |           | 01        |
| <b>Total/Região</b> | <b>05</b>    | <b>16</b> | <b>08</b> | <b>21</b> | <b>09</b> | <b>59</b> |

**Quadro 5 - Instituições federais de ensino por região e unidades da federação**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações de <http://www.andifes.org.br>

Constata-se que quinze unidades da federação possuem apenas uma instituição federal de ensino superior, representando 55,5% do total dos estados. As unidades federativas que possuem uma instituição federal de ensino superior são: Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Piauí, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins.

Excetuando-se as universidades estaduais paulistas, uma parte substancial da capacidade de pesquisa instalada no país encontra-se localizada nessa rede. Tudo leva a crer que as federais são fundamentais para o desenvolvimento do país, porque têm se revelado num espaço destacado do processo de ampliação das oportunidades educacionais, e tornaram

um *locus* central na discussão e divulgação de questões relevantes do país e de nossa época, conduzidas por uma pluralidade de perspectivas analíticas (MARTINS, 2000).

#### 2.1.9 Estudos, no contexto brasileiro, inerentes a carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira

A partir de uma revisão dos artigos que foram publicados no Brasil nos últimos cinco anos, abrangendo o período de 2006 a 2010, buscou-se demonstrar um panorama geral das publicações relacionadas a carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira. Para concretização deste propósito realizou-se uma busca em cinco dos principais periódicos e eventos da área de Administração, como os anais dos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD): o Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), evento anual, o Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO), que realiza-se a cada dois anos, 2006, 2008 e 2010, o Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho (EnGPR), com periodicidade bianual, nos anos ímpares, 2007 e 2009, o Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), que ocorre em anos pares 2006, 2008 e 2010, Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica (Simpósio) que acontece a cada dois anos, 2006, 2008 e 2010; a Revista de Administração de Empresas (RAE), a Revista de Administração Eletrônica (RAE-Eletrônica) e a Revista de Administração Contemporânea (RAC). Foram selecionados os artigos que possuíam, no título, as palavras, carreira (s), gestão de carreira e âncoras de carreira.

Foram encontrados 54 artigos, caracterizando um volume considerável de publicações nacionais sobre as temáticas, carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira. Observa-se que o maior número de artigos foi publicado no EnANPAD e no EnGPR, conforme visualiza-se na Tabela 1.

**Tabela 1 - Artigos publicados sobre carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira de 2006 a 2010**

(continua)

| Evento/Revista | Número de Artigos |
|----------------|-------------------|
| EnANPAD        | 35                |
| EnAPG          | 02                |
| EnEO           | 02                |
| EnGPR          | 10                |
| SIMPOSIO       | 01                |



(conclusão)

| Evento/Revista          | Número de Artigos |
|-------------------------|-------------------|
| RAC                     | 01                |
| ERA                     | 01                |
| RAE-Eletrônica          | 02                |
| <b>Total de Artigos</b> | <b>54</b>         |

Fonte: Anais EnANPAD

Os temas têm surgido em profusão nos anais do EnANPAD, mas no que se refere aos periódicos importantes da área da administração – RAC, RAE e RAE-Eletrônica têm aparecido numa quantidade de publicação inexpressiva.

Foi considerada, na análise, a totalidade dos artigos, ou seja, 54, caracterizando um volume considerável de estudos sobre os temas, no Brasil, nos últimos 5 anos. Observa-se que nos anos de 2009 e 2010, respectivamente, ocorreram o maior número de publicações, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1, o que revela o crescente interesse por ampliar e aprofundar os estudos envolvendo essa temática.

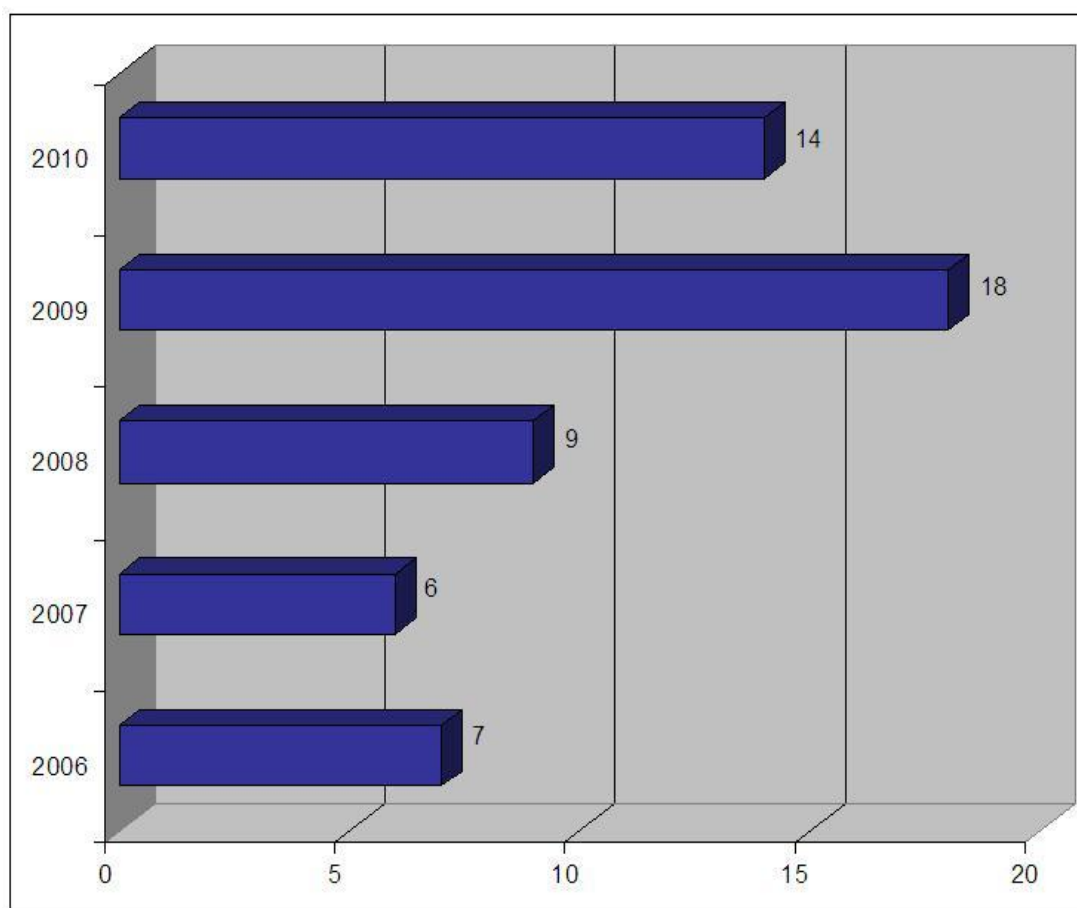


Gráfico 1 - Artigos publicados sobre carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira de 2006 a 2010

Com relação aos autores dos artigos sobre carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira, publicados no período de 2006 a 2010, destaca-se o envolvimento de diversos pesquisadores, totalizando 94 diferentes autores. O Quadro 6 permite a visualização nominal dos vinte e dois autores com o número de publicações maior e igual a dois. Os autores que no período do estudo publicaram um artigo foram aglutinados sem identificação nominal, totalizando 72.

| Autores                             | Nº de Artigos | Autores                          | Nº de Artigos |
|-------------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
| Antonio Virgilio Bittencourt Bastos | 6             | Betânia Tanure                   | 5             |
| Diva Ester Okazaki Rowe             | 5             | Antonio Moreira de Carvalho Neto | 4             |
| Joel Souza Dutra                    | 4             | Andrea Poletto Oltramari         | 3             |
| Elza Fátima Rosa Veloso             | 3             | Jacqueline Florindo Borges       | 3             |
| Juliana Oliveira Andrade            | 3             | Leonardo Nelmi Trevisan          | 3             |
| Lina Eiko Nakata                    | 3             | Alexandre Mendes Nicolini        | 2             |
| Alfredo Rodrigues Leite da Silva    | 2             | Carlos Eduardo Silva Tieppo      | 2             |
| Danielle Quintanilha Merhi          | 2             | Dione Fagundes Nunes Gomes       | 2             |
| Gabriela Miranda Moriconi           | 2             | Germano Glufke Reis              | 2             |
| Gisele Seabra Abraham               | 2             | Gustavo Simão Lima               | 2             |
| Otávia Travençolo Muniz Sala        | 2             | Zélia Miranda Kilimnik           | 2             |
| Outros Autores (72)                 | 1             |                                  |               |

**Quadro 6 - Autores com o número de publicações sobre os temas, de 2006 a 2010**

Identificados os pesquisadores que publicaram mais de um artigo no período de 2006 a 2010, sobre carreira, gestão de carreira e âncoras de carreira, investigou-se no diretório dos grupos de pesquisa no Brasil, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, as instituições de vínculo laboral, a unidade da federação onde estão localizadas e os grupos de pesquisa a que pertencem esses autores, tanto na função de líder como de pesquisador do grupo de pesquisa, conforme se demonstra no Quadro 7.

(continua)

| Pesquisador(a)                      | Instituição(ões) de Vínculo                            | UF | Grupos de Pesquisa  |
|-------------------------------------|--|----|---|
| Antonio Virgilio Bittencourt Bastos | Universidade Federal da Bahia - UFBA                   | BA | 1) Indivíduo, Organizações e Trabalho - Processos Psicossociais- UFBA (líder)<br>2) Núcleo de Instrumentos e Medidas – UFBA (pesquisador)   |
| Betânia Tanure                      | Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC | MG | 1) Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho - NERHURT-PUC Minas (pesquisador)   |
| Diva Ester Okazaki Rowe             | Universidade Federal da Bahia - UFBA                   | BA | 1) Indivíduo, Organizações e Trabalho: Processos Psicossociais – UFBA (pesquisador)   |
| Antonio Moreira de Carvalho Neto    | Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC | MG | 1) Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor – NIPETS – UFRGS (pesquisador)<br>2) Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho - NERHURT-PUC Minas (líder)<br>3) Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão |

(continuação)

| Pesquisador(a)                   | Instituição(ões) de Vínculo   | UF | Grupos de Pesquisa  |
|----------------------------------|---|----|---|
|                                  |   |    | Social – NUPEGS – PUC Minas (pesquisador)   |
| Joel Souza Dutra                 | Universidade de São Paulo – USP<br>Faculdade de Administração e Negócios da Fundação Instituto de Administração - FIA   | SP | 1) Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações – USP (líder)<br>2) Liderança e Diversidade – MACKENZIE (pesquisador)<br>3) Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP – USP (pesquisador)   |
| Andrea Poletto Oltramari         | Universidade de Passo Fundo   | RS | 1) Estratégias Organizacionais – UPF (pesquisador)<br>2) Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT – UFRGS (pesquisador)   |
| Elza Fátima Rosa Veloso          | Faculdade de Administração e Negócios da Fundação Instituto de Administração - FIA<br>Universidade Presbiteriana Mackenzie  | SP | 1) Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho – PUC/SP (líder)<br>2) Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações – USP (pesquisador)  |
| Jacqueline Florindo Borges       | Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU.   | MG | 1) Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas – EOGEP – UFU (líder)<br>2) Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações – USP (pesquisador)  |
| Juliana Oliveira Andrade         | BJLG Consultoria<br>Faculdade Pitágoras de Administração Superior - FPAS<br>Fundação Dom Cabral   | MG | 1) Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho - NERHURT-PUC Minas (pesquisador)   |
| Leonardo Nelmi Trevisan          | Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC   | SP | 1) Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho – PUC/SP (líder)<br>2) Investigação Temática em Economia – PUC/SP (pesquisador)   |
| Lina Eiko Nakata                 | Universidad Autónoma del Caribe – UAC – Colômbia *<br>Faculdade de Administração e Negócios da Fundação Instituto de Administração - FIA<br>Escola Superior de Administração e Gestão – ESAGS | SP | 1) Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações – USP (pesquisador)<br>2) SIMULAB – Laboratório de Gestão – USP (pesquisador)  |
| Alexandre Mendes Nicolini        | Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO   | RJ | 1) Formação e Evolução dos Modelos de Gestão e Estratégias em Organizações e Redes – UNIGRANRIO (pesquisador)   |
| Alfredo Rodrigues Leite da Silva | Universidade Federal do Espírito Santo - UFES   | ES | 1) Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade – NEOS – UFMG (pesquisador)<br>2) Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades – NETES – UFES (pesquisador)<br>3) Tecnologias e Processos Organizacionais – TecPro – UFES (pesquisador) |
| Carlos Eduardo Silva Tieppo      | Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior - FAPPES   | SP | Não há referência para grupo de pesquisa  |
| Danielle Quintanilha Merhi       |   |    | Não encontrado segundo o critério adotado nesta pesquisa  |
| Dione                            | Pontifícia Universidade Católica de São   | SP | 1) Gestão de Carreiras e Transformações   |

(conclusão)

| Pesquisador(a)               | Instituição(ões) de Vínculo  | UF | Grupos de Pesquisa   |
|------------------------------|--|----|--|
| Fagundes Nunes Gomes         | Paulo - PUC  |    | no Trabalho – PUC/SP (pesquisador)   |
| Gabriela Miranda Moriconi    |  |    | Não encontrado segundo o critério adotado nesta pesquisa   |
| Germano Glufke Reis          | Fundação Getúlio Vargas - FGV  | SP | 1) Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações – USP (pesquisador)   |
| Gisele Seabra Abraham        |  |    | Não encontrado segundo o critério adotado nesta pesquisa   |
| Gustavo Simão Lima           | Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC   | MG | 1) Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho - NERHURT-PUC Minas (pesquisador)  |
| Otávia Travençolo Muniz Sala | Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras “Nossa Senhora Aparecida”, SEMAR – Sertãozinho<br>Centro Universitário UNISEB Interativo COC | SP | 1) Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho – PUC/SP (pesquisador)   |
| Zélia Miranda Kilimnik       | Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura  | MG | 1) Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Carreiras – FUMEC (líder)<br>2) Grupo de Estudos Avançados em Cultura e Identidade Organizacional – FUMEC (pesquisador) |

**Quadro 7 - Autores com a(s) instituição(ões) de vínculo, unidade da federação e grupos de pesquisa**

Constata-se que oito pesquisadores têm vínculo de trabalho com instituições localizadas no estado de São Paulo, seis com instituições do estado de Minas Gerais, dois com instituição localizada no estado da Bahia e nos estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Espírito Santo um pesquisador por instituição dessas unidades da federação. Percebe-se que um número significativo de pesquisadores tem vinculação com instituições localizadas na Região Sudeste do país. Para três autores não se encontrou referência de vínculo laboral com instituições e para quatro pesquisadores não se identificou participação em grupos de pesquisa.

Com relação aos grupos de pesquisa quatro pesquisadores participam do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho – NERHURT, PUC/Minas. Para o grupo de pesquisa Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações – USP constata-se a participação de cinco pesquisadores. O grupo de pesquisa Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho – PUC/SP é composto de quatro pesquisadores.

Verifica-se no Quadro 8 que o maior número de publicações refere-se ao tema, carreira, seguido do tema âncoras de carreira e um artigo versa sobre gestão de carreira.

| Temas               | Nº de Artigos |
|---------------------|---------------|
| Âncoras de carreira | 04            |
| Carreira            | 49            |
| Gestão de carreira  | 01            |
| Total de Artigos    | 54            |

Quadro 8 - Número de artigos publicados por tema, de 2006 a 2010.

Considerando que este estudo tem como um dos objetivos conhecer as âncoras de carreira predominantes no grupo pesquisado, realizou-se uma síntese dos quatro artigos relacionados com esta temática. Nos anos de 2008 e 2010 encontrou-se um e dois trabalhos, respectivamente, publicados no Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Santos e Abrahim (2008) analisaram a influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. A amostra analisada integra discentes de cinco cursos da mesma instituição privada de ensino, com faixa etária média de 21 anos e cujos graduandos estão cursando em média o quinto semestre. Concluiu-se que os indivíduos com as mesmas âncoras de carreira atribuem importância semelhante aos valores que orientam suas vidas.

Tieppo, Gomes, Sala e Trevisan (2010) investigam se as âncoras de carreira seriam aderentes às carreiras inteligentes em um estudo comparativo entre alunos formandos de um curso de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo, objetivando apresentar uma discussão sobre a forma como o profissional recém-formado faz a sua gestão de carreira. A discussão é desenvolvida por meio da possibilidade da aderência entre a âncora de carreira do indivíduo e a sua opção de construção de carreira, tradicional ou inteligente. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação do questionário de âncoras de carreira de Edgar Schein, onde se identificou as âncoras para cada um dos entrevistados. O referido questionário foi aplicado a 120 formandos de duas universidades da cidade de São Paulo, sendo 60 alunos do curso de administração e 60 do curso de hotelaria e turismo. Foram sorteados, aleatoriamente, 30 respondentes de cada instituição e submetidos ao questionário de avaliação de gestão de carreira. Ao final, 8 alunos do curso de administração e 10 alunos do curso de hotelaria e turismo responderam ao questionário, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Evidenciou-se na conclusão que, em ambos os grupos há a predominância de âncoras de carreiras compatíveis com carreiras inteligentes, porém na construção prática da carreira há uma tendência de construção de carreiras mais próximas dos ideais de carreiras tradicionais.

Com relação ao outro artigo publicado em 2010, dos mesmos autores, “Limites e Possibilidades da Técnica de Evocação de Metáforas para Entender os Mapas de Âncoras de Carreiras entre Universitários” são apresentados os resultados de quatro anos (2006-2009) de

pesquisa experimental sobre âncoras de carreira, realizada com alunos concluintes do curso de Administração de Empresas de uma Instituição de Ensino Superior Privada da cidade de São Paulo. As pesquisas comparativas ratificaram a quebra de hegemonia da âncora Estilo de Vida (EV) entre os formandos desde 2006, pela âncora Criatividade Empreendedora (CE). A associação de abordagens diferentes quanto ao tema (inventário de âncoras de carreira + entrevista com relato de trajetória profissional + técnica de evocação de metáforas) aponta para a direção que há elementos significativos presentes na indicação da âncora principal que não ficam evidentes com a utilização de uma única ferramenta, a do questionário e entrevista como proposto por Schein.

No artigo denominado “A Geração Y e suas Âncoras de Carreira”, de Vasconcelos, Merhi, Lopes e Silva (2009), apresentado no II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, visavam identificar e discutir as âncoras de carreira presentes na geração Y, que compreende as pessoas que nasceram a partir de 1978 (VELOSO *et al.*, 2008). A coleta de dados foi realizada por meio do inventário de âncoras de carreira (Schein, 1993) e três questões abertas adicionais, enviadas por e-mail a 2321 pessoas nascidas a partir de 1978 de diversos estados brasileiros, com no mínimo graduação completa e três anos de formados. As respostas provenientes do Espírito Santo obtiveram um percentual de 75,76%, razão pela qual se optou por focar a análise na carreira dos jovens capixabas. As evidências apresentadas revelam, entre outros pontos, que a âncora com maior destaque foi Estilo de Vida (EV), convergindo para o entendimento de autores que estudam a geração Y e destacam que esta geração busca no trabalho fonte de satisfação e aprendizado, equilibrando com aspectos da vida pessoal (LOMBARDIA *et al.*, 2008, VELOSO *et al.*, 2008).

Verifica-se pela análise dos artigos que três tiveram como foco os alunos e um pessoas formadas, com escolaridade mínima de graduação. Diante desta evidência este estudo se diferencia por investigar as âncoras de carreira de profissionais ocupantes de diversos cargos e que atuam em uma instituição federal de ensino superior, com escolaridade mínima de ensino médio completo.

Concluída esta seção descreve-se, a seguir, o comprometimento organizacional, tema em que os estudos apresentam uma trajetória multidisciplinar, resultante de inúmeras abordagens e modelos conceituais.

## 2.2 Comprometimento: bases conceituais

Na linguagem cotidiana, são vários os conceitos de comprometimento. Segundo Bastos (1994), a origem do termo técnico, no idioma inglês, “commitment”, tem quatro significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

Por outro lado, de acordo com Stecca apud Fanton (2002), na linguagem científica, o conceito de comprometimento preserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, de forte envolvimento do indivíduo com seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na organização, com a identificação, e com empenho em beneficiar a organização.

No cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que este pertence. No entanto, todos estes conceitos parecem assumir uma dimensão principal de “engajamento em um curso de ação” (Bastos, 1994, p.29). Para este mesmo autor comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação (BASTOS, 1997).

Parte significativa dos estudos sobre comprometimento tem adotado a definição de Mowday, Porter e Steers (1982), segundo a qual o vínculo do trabalhador com a organização é construído por meio da internalização das normas, valores e regras da instituição. Outros pesquisadores utilizaram esta definição com outro foco da esfera de vida do trabalho, como é o caso do estudo de Meyer, Allen e Smith (1993), que propôs instrumentos de medida para avaliar o vínculo do trabalhador com a carreira; há, ainda, trabalhos realizados no início dos anos 80, que definiram mais um foco de comprometimento, a saber, aquele havido com o sindicato. Observa-se que o construto comprometimento tem sido estudado sob três focos: comprometimento com a organização, com a carreira e com o sindicato.

Além das características de múltiplos focos, o conceito de comprometimento também é composto por múltiplas bases, entendendo-se isto como o tipo de vínculo do trabalhador com um determinado foco. Assim, diante da definição dada por Mowday, Porter e Steers (1982), os pesquisadores sobre comprometimento entenderam que o empregado poderia se vincular à sua organização, carreira ou sindicato de algumas formas ou em bases diferentes. Bastos (1994) elenca tais bases: afetiva/atitudinal – processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização -; instrumental/calculativa/de continuação – produto das recompensas e custos percebidos pelo empregado na condição de integrante da organização -; sociológica – vínculo que surge das relações de autoridade com o empregador -

; normativa – conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa -; e comportamental – tal conceito existe em relação a um conjunto de cognições que guiam os comportamentos que fortalecem o vínculo com a organização.

Na literatura sobre comprometimento organizacional constata-se que o enfoque que dominou por mais tempo foi, o afetivo, denominado atitudinal, segundo trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979); Mowday, Porter e Steers, (1982).

Para os autores o comprometimento vai muito além de uma atitude de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem estar da organização. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

A formulação da mais aceita e difundida medida de comprometimento organizacional iniciou na década de 70, através de Porter e Smith (1970), e culminou com a validação do instrumento denominado OCQ - Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers e Porter, 1979) ou QCO – Questionário de Comprometimento Organizacional, em português. Segundo Bastos, et. al. (2008), na versão completa, o OCQ é composto por 15 itens, e por 9 na sua versão aglutinada que eliminou aqueles itens relacionados a intenções comportamentais que ampliavam a extensão do construto e geravam problemas em pesquisas sobre as conseqüências do comprometimento organizacional. No Brasil o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989).

A segunda base do comprometimento organizacional mais considerada é a instrumental, que deriva dos estudos de Becker (1960), que conceitua o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “*linhas consistentes de atividade*”. Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Para Becker (1960) o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se empenhar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

Por fim, o comprometimento normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), mas também se encontram referências a este comprometimento nos trabalhos de Kanter (1968), Wiener (1982, p.421) que define o comprometimento como: “*a totalidade das*



*pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais*". Wiener (1982) enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é "certo" fazê-lo.

Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento indica um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização. Esta visão é bastante similar à apresentada por Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) que assinala que as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

De acordo com Bastos (1994), todas as bases do comprometimento aqui descritas inserem-se em uma perspectiva que toma tal construto como uma atitude. No entanto, existe uma corrente que destaca a necessidade de tratar o comprometimento a partir de indicadores comportamentais ou de processos que unem o indivíduo a um curso específico de ação. O rótulo comprometimento comportamental busca enfatizar o efeito do comportamento passado sobre as escolhas futuras. Para Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do sujeito com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes à mudanças posteriores. O comprometimento como uma ação emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa, acha que ela tem conseqüências importantes e se considera responsável por tais conseqüências (SALANCIK, 1977). Para o mesmo autor três elementos são fundamentais para gerar o comprometimento – a volição, a visibilidade e a irreversibilidade das ações, por estarem na base do sentimento de responsabilidade para com o curso de ação escolhido.

Sinteticamente, o Quadro 9 a seguir, baseado em Swailes (2002), representa uma visão resumida da diversidade que marca a mensuração das diferentes bases do comprometimento organizacional, referenciando aqueles autores que produziram as primeiras reflexões sobre cada uma das dimensões do comprometimento organizacional.

(continua)

| Bases do Comprometimento  | Autores Seminais  |
|---|---|
| <b>Comprometimento afetivo ou atitudinal</b> – baseado na aceitação dos objetivos da organização. | Etzioni (1961): Envolvimento moral<br>Kanter (1968): Comprometimento de coesão<br>Porter <i>et al.</i> (1974)<br>Mowday <i>et al.</i> (1982)<br>O'Reilly e Chatman (1986): internalização |

(conclusão)

| Bases do Comprometimento   | Autores Seminais   |
|--|--|
| <b>Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental</b> – baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização. | Becker (1960): side-bets<br>Kanter (1968): Comprometimento de continuação<br>Meyer e Allen (1984)<br>O'Reilly e Chatman (1986): compliance |
| <b>Comprometimento normativo</b> – baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização.   | Kanter (1968): comprometimento de controle<br>O'Reilly e Chatman (1986): identificação<br>Meyer, Allen e Smith (1993)                      |
| <b>Comprometimento comportamental</b> – vínculo com ações  | Kiesler e Sakamura (1966)<br>Salancik (1977, 1982)   |

**Quadro 9 - Diferentes bases do comprometimento e autores seminais.**

Fonte: Swailes (2002)

### 2.3 Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional

Com a evolução das pesquisas, sobre comprometimento organizacional, vários autores analisam o comprometimento sob o enfoque multidimensional. A abordagem unidimensional, embora bastante utilizada, não foi suficiente para contemplar as múltiplas formas de comprometimento que os indivíduos possam ter, nem para distinguir entre as diversas motivações psicológicas para as trocas com a organização (BECKER, 1992).

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns estudiosos perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento; Já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento. Na verdade, todos estão se referindo a componentes do constructo comprometimento organizacional.

Kelman, em 1958, foi o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes:

- a) *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b) *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c) *Internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Gouldner (1960), em seu clássico trabalho, já acreditava que o comprometimento não era um constructo unidimensional, sendo um dos objetivos de seu trabalho identificar os componentes do comprometimento organizacional. Em suas conclusões, Gouldner (1960, p.471-2) identifica duas dimensões para o comprometimento:

- a) Integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”;
- b) Introjecção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.

Ressalta-se, pela importância, a distinção feita pelo autor, na qual se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais.

No ano de 1961, Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do trabalhador pode assumir três formas:

- a) Envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais;
- b) Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições;
- c) Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Outra importante contribuição e que representou um avanço em relação aos modelos anteriores foi a estabelecida em 1968 por Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982). O trabalho de Kanter foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento, quando a autora pôde identificar três diferentes formas para o comprometimento: a) Comprometimento de coesão (*Cohesion commitment*), vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo; b) Comprometimento de continuação (*Continuance commitment*), requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização; c) Comprometimento de controle (*Control commitment*), vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Percebe-se no estudo de Kanter a primeira referência teórica ao *continuance commitment*, onde os membros fazem grandes investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil desvincular-se da organização.

O comprometimento organizacional tem sido conceitualizado como um construto multidimensional, integrado por diferentes bases, que se diferenciam em função dos processos psicológicos e psicossociais que geram o vínculo. No modelo multidimensional mais largamente utilizado na pesquisa sobre comprometimento Meyer e Allen (1991) identifica três bases ou componentes do comprometimento, a saber:

- 1) **Instrumental** – refere-se ao comprometimento que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Diz respeito a uma situação onde os indivíduos permanecem porque precisam.
- 2) **Afetiva** – aplica-se ao comprometimento que resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o trabalhador permanece na organização porque quer.
- 3) **Normativa** - quando o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. Este vínculo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o trabalhador pensa ou planeja se desligar da mesma.

Segundo Rowe e Bastos (2009) o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Entretanto, nestes dois estudos foram encontrados índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento. Nenhuma das duas pesquisas encontrou as dimensões com os indicadores especificados pelo instrumento original.

Meyer e Allen (1991, p.82) na conclusão do importante trabalho que estabeleceu as bases teóricas do modelo de três componentes do comprometimento, afirmam que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento, ou que cada um represente um construto unitário”. Para os autores (Meyer e Allen, 1997), é necessário aprofundamento no estudo das bases do comprometimento organizacional, apesar da atenção já dispensada ao tema.

Como forma de preencher esta lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003).

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: Afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Essa ampliação do número de bases de comprometimento é oriunda de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidência de que estas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente. No Quadro 10, apresenta-se a definição das sete bases da EBACO.

| Denominações das Bases               | Definições das Bases  |
|--------------------------------------|---|
| Afetiva                              | Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.  |
| Afiliativa                           | Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.   |
| Escassez de alternativas             | Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.   |
| Falta de recompensas e oportunidades | Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.  |
| Linha consistente de atividade       | Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.   |
| Obrigação em permanecer              | Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. |
| Obrigação pelo desempenho            | Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.   |

**Quadro 10 - Denominações e definições das bases da EBACO**

Fonte: Bastos, et. al., (2008, p.63)

A escala é composta de vinte e oito itens, sendo quatro para cada uma das sete bases, respectivamente. No Quadro 11, estão descritas as dimensões e bases do comprometimento organizacional e suas principais fundamentações teóricas.

(continua)

| Dimensão e Base   | Fundamentação teórica da base e descrição da dimensão   |
|---|---|
| <b>Afetiva</b><br>Identificação com os valores e os objetivos organizacionais | Representa uma das dimensões conceitualizadas por Mowday, Porter e Steers (1982, p.27): “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização”. O fator denota o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, como proposto por Kelman (1958), quando conceitualiza a base internalização, e também a introjeção dos valores organizacionais, proposta por Gouldner (1960). A dimensão também confirma o que Etzioni (apud Mowday; Porter; Steers, 1982) denomina de envolvimento moral, que está baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais. A dimensão também representa a adesão proposta por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998). |

(conclusão)

| Dimensão e Base  | Fundamentação teórica da base e descrição da dimensão   |
|--|---|
| <p><b>Afiliativa</b><br/>Reconhecimento como membro da organização</p> | <p>A <i>identificação</i> do comprometimento afiliativo é diferente do comprometimento afetivo, como conceitualizado por Kelman (1958) e por Becker (1992). A dimensão também corresponde ao conceitualizado por Gouldner (1960) que identifica duas dimensões para o comprometimento, uma delas a dimensão <i>integração</i>, que é “o grau em que um trabalhador é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”. Na outra afirma que se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais. A dimensão representa <i>coesão</i> conforme Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) e <i>afiliativa</i> de acordo com Medeiros e Enders (1999).</p> |
| <p><b>Instrumental</b><br/>Escassez de alternativas</p>                | <p>Representa a existência de poucas alternativas ao trabalhador caso saia da organização. Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, e os trabalhadores com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam.</p>  |
| <p><b>Instrumental</b><br/>Linha consistente de atividade</p>          | <p>Caracteriza o sentimento dos trabalhadores em se engajar em linhas consistentes de atividades. A dimensão vai ao encontro da teoria <i>side bets</i>, proposta por Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972), onde o trabalhador permanece na organização devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.</p>   |
| <p><b>Instrumental</b><br/>Falta de recompensas e oportunidades</p>    | <p>Demonstra um desequilíbrio na relação entre recompensas e contribuições, aliado a um sentimento de falta de oportunidade e reconhecimento por parte da organização. Esse sentimento pode ser traduzido pelo que coloca Etzioni (apud Mowday; Porter; Steers, 1982) quando define o <i>envolvimento calculativo</i> que é baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Para o autor, este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições, que no caso desses indicadores parece não ocorrer. <i>Oportunidade</i> – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998); <i>Recompensas</i> – Becker (1992).</p>                     |
| <p><b>Normativa</b><br/>Obrigação em permanecer na organização</p>     | <p>Caracteriza um sentimento de obrigação em permanecer. Meyer e Allen (1991) conceitualizam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização, e os trabalhadores com este vínculo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.</p>   |
| <p><b>Normativa</b><br/>Obrigação pelo desempenho</p>                  | <p>Indica um sentimento de obrigação por parte do trabalhador em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização. Segundo Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i>(1993), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nas pressões normativas por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda com uma missão forte e disseminada dentro da organização. Também refere-se aos controles, conforme Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982).</p>   |

**Quadro 11 - As dimensões da escala de comprometimento organizacional de Medeiros (2003)**

Fonte: Adaptado de Medeiros (2003) e Bastos e Rowe (2009)

Para a validação da EBACO, foram reunidos 819 casos, compreendendo 266 recepcionistas de oitenta e dois hotéis e 553 empregados de doze organizações privadas, não-governamentais e públicas. Este contingente de trabalhadores inclui diversas categorias ocupacionais, a exemplo de professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais, industriários, entre outras.

Concluído este relato das dimensões do comprometimento organizacional, um importante questionamento é se estas diferentes dimensões apresentam impactos diversos. O vínculo afetivo com a organização apresenta como consequência positiva menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da organização bem como melhores indicadores

de desempenho no trabalho, como avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada, enquanto que o compromisso instrumental com a organização não anula totalmente o prazer encontrado no trabalho, nem a possibilidade de o trabalhador se envolver com suas tarefas e manter com a organização compromissos afetivo e normativo. Entretanto, apresenta como consequência baixo desempenho. Por sua vez, o comprometimento normativo é capaz de prever, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo e, de forma indireta, por seu impacto sobre vínculos afetivos, comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Concluído o referencial teórico, no capítulo seguinte apresentar-se-á os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

---

Segundo Gil (1999) o objetivo principal de uma pesquisa é por meio do uso de uma metodologia científica buscar respostas para um determinado problema, obtendo novos conhecimentos. Já Marconi (2009) define que pesquisa é um processo formal e que através de uma metodologia científica cria-se o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Neste capítulo apresenta-se o percurso metodológico que balizou o desenvolvimento deste estudo, visando atingir os objetivos propostos. Dessa forma, são apresentados o delineamento da pesquisa, representação e modelo da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, população e amostra, coleta de dados, definição de termos e variáveis, aspectos éticos e a análise dos dados.

#### **3.1 O Delineamento da Pesquisa**

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo seguiu um desenho de pesquisa empírica, de natureza descritiva, adotando uma abordagem quantitativa que busca quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo (MALHOTRA, 2006). Ainda, de acordo com Richardson *et al.*, (2007) a pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos, sendo esse um dos objetivos do presente estudo. Conforme afirmação do mesmo autor, a pesquisa quantitativa

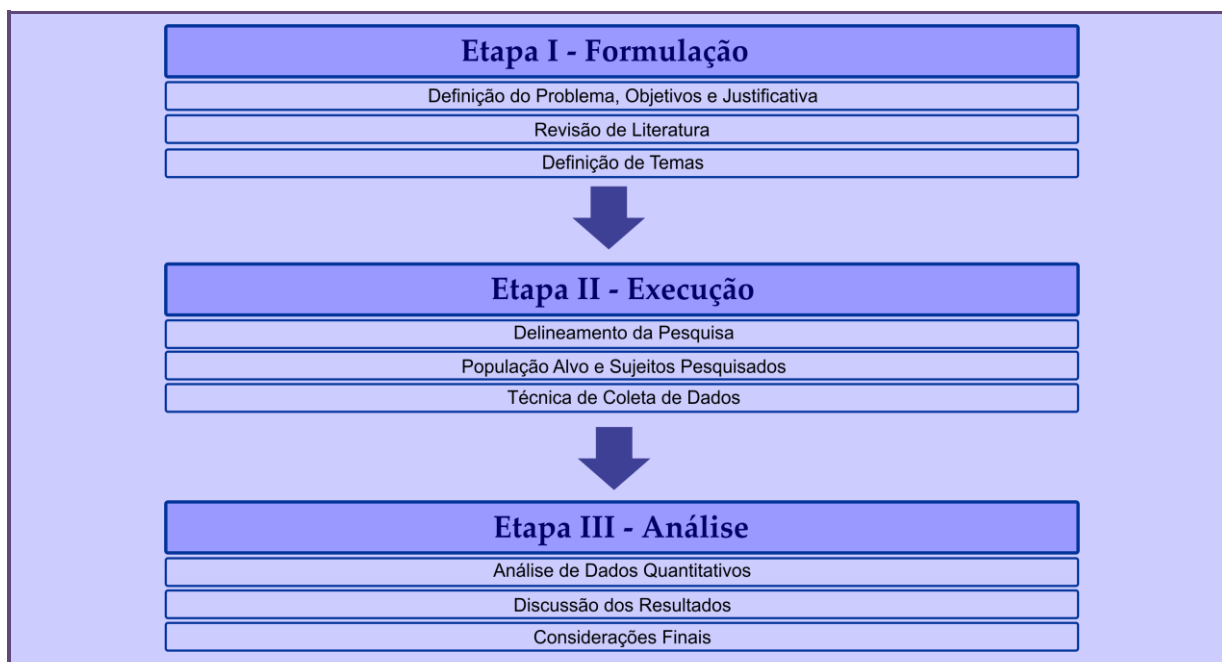


impõe a estrutura pré-determinada ao pesquisado, minimizando a heterogeneidade da coleta de dados e assim, inferindo maior confiabilidade aos resultados.

Desta forma, por meio desta delimitação, este estudo verificou a relação entre as categorias das âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional. Para isto, a pesquisa quantitativa foi efetivada com os técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior, por meio da aplicação de um questionário.

### 3.2 Representação e Modelo da Pesquisa

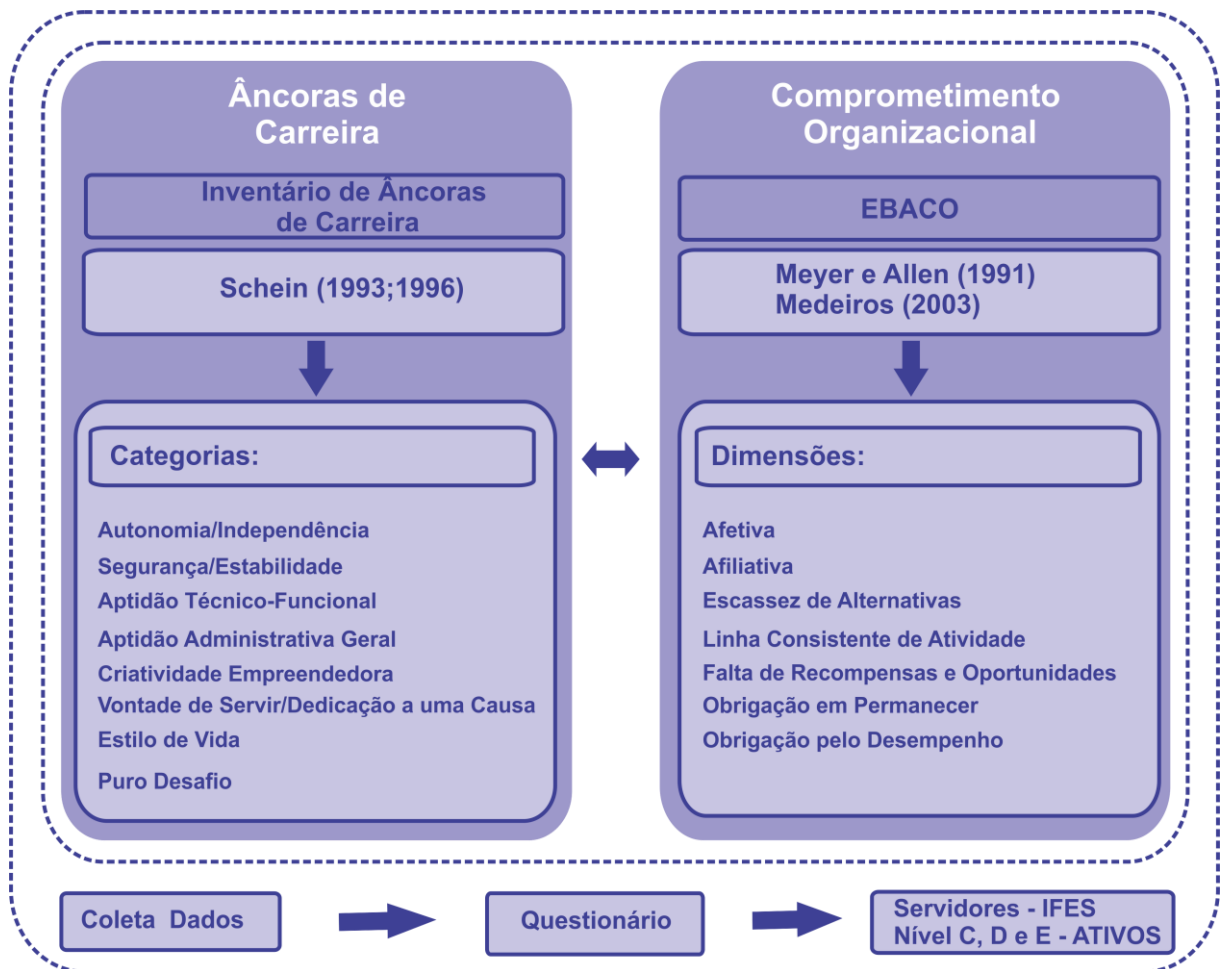
A evolução deste estudo fundamentou-se no processo de pesquisa sugerido por Hair *et al.*, (2005), o qual constitui-se de três fases: formulação, execução e análise. Na primeira fase, denominada de formulação, ocorreu a definição do problema, dos objetivos e justificativa, o referencial teórico com a conceituação dos temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional. A etapa da execução contemplou o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, população e amostra e a técnica para coleta dos dados. Por fim, a fase analítica, constituiu-se da análise e discussão dos dados, dos resultados e das considerações finais. Para elucidação dessas etapas, a Figura 3 demonstra uma síntese do percurso do estudo.



**Figura 3 - Processo de pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, na fase da formulação busca-se conhecer como as pessoas percebem o seu trabalho e a sua carreira com base no entendimento da âncora de carreira e também o seu comprometimento com a instituição. Para a etapa da execução, utilizou-se os modelos de Schein (1996a) e Medeiros *et al.*, (2005), para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Como última etapa desse processo de pesquisa, a análise, descrita em capítulo próprio, contemplou o exame dos dados coletados e a discussão dos resultados obtidos. A Figura 4 representa o modelo de pesquisa, como referência para a coleta de dados e consecução dos objetivos propostos.



**Figura 4 - Modelo de pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 A Unidade de Análise e os Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise é uma instituição federal de ensino superior localizada na região central do Rio Grande do Sul, com 51 anos de existência. Esta instituição foi escolhida pelos seguintes motivos: i) por ser uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior precursora

em oferecer este nível de ensino em uma cidade no interior do Brasil; ii) pela importância que representa para a região onde está situada com relação ao papel social que desempenha; iii) por estar em processo de expansão acelerado das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Constata-se a criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e à distância, bem como a ampliação de sua estrutura organizacional e do quadro de pessoal, o que lhe confere especificidades e uma complexidade que a tornam um local fecundo para a compreensão dos mais diversos fenômenos organizacionais. A partir de 2005, a instituição ampliou suas atividades passando a atuar em unidades descentralizadas localizadas fora do Campus sede, com o objetivo de expandir o acesso ao ensino superior e em consequência o desenvolvimento dessas cidades.

Conforme consta no Sistema de Informação para o Ensino – SIE, a instituição possuía, em 30 de setembro de 2011, um quadro de pessoal de 1.553 (um mil quinhentos e cinquenta e três) docentes do magistério superior, considerados os professores substitutos e visitantes, 133 (cento e trinta e três) docentes do ensino básico, técnico e tecnológico considerado os professores substitutos e 2.675 (dois mil seiscentos e setenta e cinco) técnico-administrativos em educação, totalizando 4.361 (quatro mil trezentos e sessenta e um) contratos. Desse contingente de pessoas serão pesquisados os técnico-administrativos em educação, ativos, ocupantes de cargos públicos dos níveis de classificação, do plano de carreira, C, D e E pertencentes ao quadro de pessoal dessa instituição, totalizando 2.490 servidores. Justifica-se a escolha dos técnico-administrativos em educação por representarem 61,3 % do quadro de pessoal da instituição pesquisada.

Optou-se por excluir da pesquisa os técnico-administrativos em educação, ocupantes de cargos de nível de classificação A e B, pelos seguintes motivos: i) quantitativo pequeno de servidores, ou seja, 185; ii) não foram incluídos no quadro de referência dos servidores técnico-administrativos das IFES, pois, quando ocorrer vacância desses cargos os mesmos não serão providos; iii) parte da demanda das atividades efetuadas por este grupo de servidores já é terceirizada; iv) um número significativo desses servidores está próximo de requerer aposentadoria e v) a escolaridade exigida para ingresso, na maioria dos cargos, é o ensino fundamental.

Pode-se visualizar, nos Quadros 12, 13 e 14, o quantitativo de técnico-administrativos em educação, por nível de classificação do plano de carreira, ou seja, C, D e E, e em cada nível elencou-se os cargos existentes no quadro de pessoal da instituição pesquisada, utilizando-se a nomenclatura dos cargos conforme consta na Lei nº 11.233/2005. Observa-se que o maior número concentra-se nos níveis de classificação D e E, sendo que a escolaridade

exigida para ingresso é o ensino médio e/ou técnico e ensino superior, respectivamente. Do total de técnico-administrativos em educação, que são 2.675, o nível de classificação D representa 39,55% e o nível de classificação E representa 32,37%.

| Nível | Cargo                                 | Quant. | Cargo                          | Quant.       |
|-------|---------------------------------------|--------|--------------------------------|--------------|
| C     | Almoxarife                            | 06     | Ascensorista                   | 01           |
|       | Assistente de Aluno                   | 02     | Assistente de Laboratório      | 57           |
|       | Assistente de TI                      | 04     | Auxiliar de Biblioteca         | 01           |
|       | Auxiliar de Enfermagem                | 222    | Auxiliar de Saúde              | 22           |
|       | Auxiliar de Veterinária e Zootecnia   | 01     | Auxiliar em Administração      | 71           |
|       | Contínuo                              | 04     | Contramestre-Ofício            | 03           |
|       | Cozinheiro                            | 25     | Datilógrafo de Textos Gráficos | 03           |
|       | Eletricista                           | 07     | Encadernador                   | 03           |
|       | Impressor                             | 04     | Linotipista                    | 01           |
|       | Mateiro                               | 01     | Mecânico                       | 04           |
|       | Motorista                             | 33     | Operador de Caldeira           | 08           |
|       | Operador de Máquina Copiadora         | 01     | Operador de Máquinas Agrícolas | 11           |
|       | Operador de Máquinas de Terraplanagem | 01     | Porteiro                       | 04           |
|       | Programador de Rádio e Televisão      | 03     | Recepcionista                  | 46           |
|       | Sonoplasta                            | 05     | Telefonista                    | 12           |
|       |                                       |        |                                | <b>Total</b> |

**Quadro 12 - Quantitativo de servidores ativos do nível de classificação C, por cargo**

Fonte: SIE - Banco de dados da instituição pesquisada em 30/09/2011

| Nível | Cargo                                   | Quant. | Cargo                                     | Quant.      |
|-------|---|--------|---|-------------|
| D     | Assistente em Administração             | 418    | Desenhista Técnico                        | 04          |
|       | Instrumentador Cirúrgico                | 04     | Mestre de Edificações e Infraestrutura    | 15          |
|       | Recreacionista                          | 06     | Técnico de Laboratório                    | 128         |
|       | Técnico de TI                           | 17     | Técnico em Agropecuária                   | 15          |
|       | Técnico em Anatomia e Necropsia         | 04     | Técnico em Artes Gráficas                 | 06          |
|       | Técnico em Audiovisual                  | 02     | Técnico em Contabilidade                  | 20          |
|       | Técnico em Eletroeletrônica             | 05     | Técnico em Eletrotécnica                  | 06          |
|       | Técnico em Enfermagem                   | 269    | Técnico em Farmácia                       | 14          |
|       | Técnico em Mecânica                     | 09     | Técnico em Meteorologia                   | 03          |
|       | Técnico em Microfilmagem                | 02     | Técnico em Nutrição e Dietética           | 02          |
|       | Técnico em Prótese Dentária             | 02     | Técnico em Radiologia                     | 36          |
|       | Técnico em Refrigeração                 | 02     | Técnico em Secretariado                   | 01          |
|       | Técnico em Segurança do Trabalho        | 01     | Técnico em Telecomunicação                | 03          |
|       | Técnico Equipamento Médico Odontológico | 04     | Tradutor e Interprete de Linguagem Sinais | 02          |
|       | Vigilante                               | 58     | <b>Total</b>                              | <b>1058</b> |

**Quadro 13 - Quantitativo de servidores ativos do nível de classificação D, por cargo**

Fonte: SIE - Banco de dados da instituição pesquisada em 30/09/2011

| Nível                         | Cargo                        | Quant.                      | Cargo                            | Quant. |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------|
| <b>E</b>                      | Administrador                | 73                          | Analista de TI                   | 28     |
|                               | Arquiteto Urbanista          | 05                          | Arquivista                       | 23     |
|                               | Assistente Social            | 16                          | Auditor                          | 01     |
|                               | Bibliotecário Documentalista | 25                          | Biólogo                          | 07     |
|                               | Contador                     | 30                          | Diretor de Imagem                | 02     |
|                               | Diretor de Produção          | 02                          | Diretor de Programa              | 02     |
|                               | Economista                   | 12                          | Enfermeiro                       | 195    |
|                               | Engenheiro Agrônomo          | 05                          | Engenheiro Segurança do Trabalho | 01     |
|                               | Engenheiro-Área              | 20                          | Farmacêutico                     | 30     |
|                               | Farmacêutico Bioquímico      | 27                          | Físico                           | 01     |
|                               | Fisioterapeuta               | 09                          | Fonoaudiólogo                    | 03     |
|                               | Jornalista                   | 07                          | Matemático                       | 01     |
|                               | Médico Veterinário           | 06                          | Médico-Área                      | 179    |
|                               | Meteorologista               | 02                          | Museólogo                        | 03     |
|                               | Nutricionista                | 14                          | Odontólogo                       | 06     |
|                               | Pedagogo                     | 09                          | Produtor Cultural                | 01     |
|                               | Programador Visual           | 01                          | Psicólogo                        | 17     |
|                               | Publicitário                 | 01                          | Químico                          | 06     |
|                               | Relações Públicas            | 04                          | Revisor de Textos                | 03     |
|                               | Secretário Executivo         | 38                          | Técnico Desportivo               | 01     |
| Técnico Assuntos Educacionais | 44                           | Tecnólogo em Cooperativismo | 01                               |        |
| Zootecnista                   | 05                           | <b>Total</b>                | <b>866</b>                       |        |

**Quadro 14 - Quantitativo de servidores ativos do nível de classificação E, por cargo**

Fonte: SIE - Banco de dados da instituição pesquisada em 30/09/2011

### 3.4 População e amostra

A população-alvo desta pesquisa são os técnico-administrativos em educação dos níveis de classificação C, D e E, pertencentes a uma instituição federal de ensino superior da cidade de Santa Maria – RS. Os técnico-administrativos pesquisados totalizam 2.490, sendo que do nível C são 566, do nível D são 1.058 e do Nível E são 866. As pessoas que participaram da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que consta no Apêndice A.

A aplicação dos questionários ocorreu no período de outubro a dezembro de 2011 a todos os servidores técnico-administrativos em educação, ativos, pertencentes aos níveis C, D e E buscando-se obter o número máximo de retornos. Para este cálculo, utilizou-se a técnica de amostra aleatória probabilística, uma vez que essa técnica de amostragem pressupõe que cada elemento da população-alvo tenha igual possibilidade de ser selecionado (HAIR, *et. al.* 2005).

Diante disso, considerando-se um nível de confiança de 95% e erro padrão de 5%, o tamanho mínimo da amostra obtido foi de 333 questionários, conforme demonstração do cálculo abaixo:

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times \hat{p} \times \hat{q} \times N}{e^2(N-1) + \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2}{2} \times \hat{p} \times \hat{q}} = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 2490}{0.05^2(2490-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = 333$$

Considerando que participaram desta pesquisa 655 indivíduos, os quais compuseram a amostra, obteve-se um retorno superior ao valor determinado pelo cálculo amostral. O Quadro 15 ilustra o quantitativo de questionários distribuídos por centro de lotação, o retorno e a rejeição dos instrumentos de coleta de dados.

| Centro de Lotação | Questionários Enviados (População) | Questionários Recebidos (Amostra) | Questionários Inutilizados | Retorno (%) |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------|
| Reitoria          | 587                                | 262                               | 7                          | 44,6        |
| C1                | 73                                 | 18                                | -                          | 24,6        |
| C2                | 139                                | 44                                | 1                          | 31,6        |
| C3                | 155                                | 45                                | 2                          | 29,0        |
| C4                | 42                                 | 11                                | -                          | 26,1        |
| C5                | 70                                 | 24                                | 3                          | 34,2        |
| C6                | 70                                 | 28                                | -                          | 40,0        |
| C7                | 33                                 | 15                                | -                          | 45,4        |
| C8                | 18                                 | 16                                | 1                          | 88,8        |
| Hospital          | 1166                               | 136                               | 15                         | 11,6        |
| C9                | 57                                 | 9                                 | -                          | 15,7        |
| C10               | 5                                  | 4                                 | -                          | 80,0        |
| C11               | 27                                 | 12                                | 1                          | 44,4        |
| C12               | 28                                 | 12                                | -                          | 42,8        |
| C13               | 20                                 | 19                                | -                          | 95,0        |
| Total             | 2490                               | 655                               | 30                         | 26,3        |

**Quadro 15 - População, amostra, rejeição e percentual de retorno do instrumento de coleta de dados**

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 e C10 – Centros de Ensino; C11, C12 e C13 – Colégios Técnicos.

Desta forma, a amostra ficou constituída de 655 técnico-administrativos em educação, representando um índice de retorno, em relação aos questionários distribuídos, de 26,3%. Ressalta-se que todos os centros de lotação participaram da pesquisa.

### 3.5 A Coleta de Dados

Como método de coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado, elaborado a partir de dois modelos. O primeiro refere-se à identificação das categorias das âncoras de carreira que teve como base o modelo conceitual de Schein (1993; 1996a), conforme referendado na fundamentação teórica. O segundo refere-se à avaliação das dimensões do comprometimento organizacional, pela escala de bases do comprometimento organizacional – EBACO, proposto por Meyer e Allen (1991) cujo modelo foi validado no Brasil por Medeiros (2003). Compõem, também, o questionário itens para levantamento dos dados pessoais e

ocupacionais para caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa e perguntas relacionadas com a satisfação da carreira e comprometimento organizacional. O instrumento de coleta de dados consta no Apêndice C e é constituído de três partes:

**PARTE I:** Nesta parte constaram 12 questões relacionadas com as variáveis demográficas e ocupacionais, cujo conteúdo está sintetizado no Quadro 16.

| Identificação das Questões    | Forma de Abordagem |
|-------------------------------|--------------------|
| 1. Sexo                       | Questão fechada    |
| 2. Idade                      | Questão aberta     |
| 3. Estado Civil               | Questão fechada    |
| 4. Tempo na Instituição       | Questão aberta     |
| 5. Cargo Atual                | Questão aberta     |
| 6. Tempo no Cargo             | Questão aberta     |
| 7. Grau de Escolaridade       | Questão fechada    |
| 8. Curso de Graduação         | Questão aberta     |
| 9. Centro de Lotação          | Questão fechada    |
| 10. Órgão de Lotação          | Questão aberta     |
| 11. Exerce Chefia             | Questão fechada    |
| 12. Nível da Função de Chefia | Questão fechada    |

**Quadro 16 - Perfil dos pesquisados**

Fonte: Questionário

Para as respostas das questões abertas de números 5, 8 e 10 elaborou-se a codificação dos cargos, dos cursos de graduação e dos órgãos de lotação, conforme consta nos Apêndices D, E e F, respectivamente.

**Parte II:** Integrada por questões para identificação da âncora de carreira, utilizando-se o questionário proposto por Schein (1993; 1996a), denominado de Inventário de Âncoras de Carreira, o qual sofreu pequenas adaptações tendo em vista que a pesquisa foi aplicada em uma organização do setor público, ou seja, nas questões onde aparecia a palavra “empresa”, substituiu-se por “instituição”. Vale mencionar que Dutra e Albuquerque (2010) adaptaram o Inventário de Âncoras de Carreira para Administração de Recursos Humanos. O inventário de âncoras de carreira é composto por quarenta questões fechadas, as quais o indivíduo, com base em uma escala de avaliação, define o quanto cada questão se aplica a sua auto-percepção em relação aos seus valores, necessidades e capacidades. Cada questão está relacionada a uma âncora de carreira e cada âncora, num total de oito, possui cinco questões relacionadas. Quanto mais frequentemente a questão se aplica ao indivíduo, maior a pontuação obtida pela questão. A escala prevê as seguintes alternativas para a pergunta “*O quanto cada questão se aplica a você?*”: jamais/ nunca (1 ponto); ocasionalmente (-) (2 pontos); ocasionalmente (+) (3 pontos); frequentemente (-) (4 pontos); frequentemente (+) (5 pontos); e sempre (6 pontos). Nessa parte ainda constaram as questões 41, na qual deveriam ser escolhidos três itens do

questionário que mais se aplicavam ao respondente entre os com pontuação mais elevada e a 42 que solicitava uma nota de 0 a 10 que representasse a satisfação com a carreira.

A âncora de carreira, por meio da aplicação do inventário, é identificada pelo cálculo da média aritmética simples das cinco (5) questões de cada âncora, acrescidos os quatro pontos extras para cada um dos três itens informados na questão 41 e a que obtiver a maior média será, *a priori*, a do indivíduo. Demonstra-se no Quadro 17 a distribuição das questões em cada âncora de carreira.

| Âncoras de Carreira                          | Itens do Questionário |
|--|-----------------------|
| Técnica Funcional - TF                       | 1, 9, 17, 25, 33      |
| Administrativa Geral - AG                    | 2, 10, 18, 26, 34     |
| Autonomia e Independência - AI               | 3, 11, 19, 27, 35     |
| Segurança e Estabilidade - SE                | 4, 12, 20, 28, 36     |
| Criatividade Empreendedora - CE              | 5, 13, 21, 29, 37     |
| Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa - VS | 6, 14, 22, 30, 38     |
| Puro Desafio – PD                            | 7, 15, 23, 31, 39     |
| Estilo de Vida - EV                          | 8, 16, 24, 32, 40     |

**Quadro 17 - Itens do inventário das âncoras de carreira**

Fonte: Elaborado de acordo com Schein (1993, 1996)

**Parte III:** Consta de questões relacionadas à percepção dos pesquisados acerca do comprometimento organizacional. Com o intento de mensurar tal percepção, foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO – desenvolvida e validada por Medeiros *et al.*, (2005). A EBACO é constituída de sete fatores, relacionados às seguintes bases do comprometimento organizacional: Afetiva, Obrigação em Permanecer, Obrigação pelo Desempenho, Afiliativa, Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas, distribuídas em vinte e oito questões, sendo 4 para cada um dos fatores. De acordo com Medeiros *et al.*, (2005), para avaliação de cada fator do comprometimento organizacional foram considerados diferentes pesos, pois alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros, de acordo com a demonstração no Quadro 18.

A EBACO foi projetada em uma escala do tipo Likert de 6 pontos, sendo que as alternativas de 1 a 3 estão relacionadas com a discordância, ou seja a número 1 significa “discordo totalmente”, a número 2 “discordo muito” e a número 3 “discordo pouco”. As atribuições de 4 a 6 dizem respeito a concordância da seguinte maneira: a número 4 “concordo pouco”, a número 5 “concordo muito” e a número 6 “concordo totalmente”. Constaram, nesta parte do questionário, duas questões de números 29 e 30, onde se solicitava



uma nota de 0 a 10 que representasse o comprometimento com a instituição e o comprometimento com o trabalho, respectivamente.

| Fatores                              | Itens do Questionário | Peso de Cada Item/Indicador |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Afetiva                              | 1, 2, 3, 4            | 0,74, 0,76, 0,80 e 0,78     |
| Obrigação em Permanecer              | 5, 6, 7, 8            | 0,78, 0,79, 0,82 e 0,85     |
| Obrigação pelo Desempenho            | 9, 10, 11, 12         | 0,65, 0,81, 0,81 e 0,70     |
| Afiliativa                           | 13, 14, 15, 16        | 0,72, 0,82, 0,76 e 0,68     |
| Falta de Recompensas e Oportunidades | 17, 18, 19, 20        | 0,45, 0,77, 0,72 e 0,60     |
| Linha Consistente de Atividade       | 21, 22, 23, 24        | 0,69, 0,58, 0,71 e 0,65     |
| Escassez de Alternativas             | 25, 26, 27, 28        | 0,59, 0,77, 0,84 e 0,78     |

**Quadro 18 - Itens da EBACO**

Fonte: Elaborado de acordo com Medeiros *et al.*, (2005)

Ressalta-se que nesta pesquisa, as escalas de avaliação dos modelos teóricos não foram alteradas, ou seja, ambas as escalas permaneceram com 6 pontos. Antecedendo a versão definitiva do questionário realizou-se um pré-teste com sete pessoas pertencentes à população estudada para verificar o entendimento adequado das questões e alternativas. Diante do exposto, o formato final do instrumento de coleta de dados ficou constituído de 84 itens, conforme pode ser constatado no Apêndice C.

Foi obtida autorização da reitoria da instituição pesquisada para aplicação do questionário para a coleta de dados. Os questionários foram distribuídos, pessoalmente, pela pesquisadora nas unidades de lotação dos técnico-administrativos em educação que concordaram em participar desta pesquisa, sendo realizada uma explicação aos sujeitos investigados dos procedimentos da pesquisa. No âmbito do Hospital participou-se de uma reunião com a Direção de Enfermagem e as Coordenações de Área para combinar a estratégia de distribuição dos instrumentos de coleta de dados, tendo em vista as especificidades do trabalho das pessoas que atuam nesta área. Posteriormente foram recolhidos os questionários respondidos juntamente com os termos de consentimento livre e esclarecido, assinados.

### 3.6 Definição dos Termos e Variáveis

Para a definição das variáveis e dos fatores analisados nesta pesquisa, abordados na revisão da literatura, adotou-se como base, os estudos desenvolvidos por Schein (1993, 1996) e Medeiros *et al.*, (2005). Dessa forma o instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados, foi definido em consonância com os modelos desenvolvidos pelos autores citados. O Quadro 19 ilustra os temas, variáveis que os compõem, definições e questões.

| Tema   | Variáveis                               | Definição   | Questões          |
|--|---|---|-------------------|
| Inventário de Âncoras de Carreira Schein (1993,1996) | Técnico-Funcional                       | Aquilo de que você não abre mão é a oportunidade de utilizar suas aptidões nessa área e continuar a desenvolvê-las cada vez mais.   | 1, 9, 17, 25, 33  |
|  | Administrativa Geral                    | Aquilo de que você não abre mão é a oportunidade de alcançar um nível suficientemente alto em uma organização, de modo a ter condições de integrar os esforços de outras pessoas em diferentes funções e ser responsável pela produção de uma determinada unidade da instituição. | 2, 10, 18, 26, 34 |
|  | Autonomia/Independência                 | Aquilo de que você não abre mão é a oportunidade de definir seu trabalho em seus próprios termos.   | 3, 11, 19, 27, 35 |
|  | Segurança/Estabilidade                  | Aquilo de que você não abre mão é segurança e estabilidade em um cargo ou instituição. Sua maior preocupação é sentir que é bem-sucedido e poder assim ficar tranquilo.   | 4, 12, 20, 28, 36 |
|  | Criatividade Empreendedora              | Aquilo de que você não abre mão é a oportunidade de criar uma organização ou um empreendimento próprio, construído com sua capacidade ou disposição de assumir riscos e transpor obstáculos.  | 5, 13, 21, 29, 37 |
|  | Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa | Aquilo de que você não abre mão é a oportunidade de executar um trabalho que tenha um valor especial, tal como fazer deste mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, aumentar a harmonia entre as pessoas, ajudar o próximo, etc.                     | 6, 14, 22, 30, 38 |
|  | Puro Desafio                            | Aquilo de que você não abre mão é a oportunidade de achar solução para problemas aparentemente insolúveis, vencer adversários implacáveis ou superar obstáculos difíceis.   | 7, 15, 23, 31, 39 |
|  | Estilo de Vida                          | Aquilo de que você não abre mão é um trabalho que lhe permita conciliar e integrar suas necessidades pessoais, as de sua família e as exigências de sua carreira.   | 8, 16, 24, 32, 40 |
| EBACO Medeiros <i>et al.</i> , (2005)                | Afetiva                                 | Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.  | 1, 2, 3, 4        |
|  | Obrigação em permanecer                 | Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.   | 5, 6, 7, 8        |
|  | Obrigação pelo desempenho               | Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.   | 9, 10, 11, 12     |
|  | Afiliativa                              | Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.   | 13, 14, 15, 16    |
|  | Falta de recompensas e oportunidades    | Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.  | 17, 18, 19, 20    |
|  | Linha consistente de atividade          | Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.   | 21, 22, 23, 24    |
|  | Escassez de alternativas                | Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.   | 25, 26, 27, 28    |

**Quadro 19 - Temas, variáveis, definições e questões**

Fonte: Elaborado de acordo com os autores Schein (1993, 1996) e Medeiros *et al.*, (2005)

### 3.7 Aspectos Éticos

O projeto de pesquisa dessa dissertação foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição pesquisada, o qual é reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP/MS, conforme consta na carta de aprovação, no Anexo A. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, o Instrumento de Coleta de Dados e o Termo de Confidencialidade seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos e das demais normas complementares do Conselho Nacional de Saúde.

Aos indivíduos participantes da pesquisa foi esclarecido que poderiam retirar o seu consentimento de participação no estudo a qualquer momento do andamento desta, sem penalização alguma e que os dados coletados ficarão armazenados junto ao laboratório da linha de pesquisa de Sistemas, Estruturas e Pessoas do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, por um período de 15 meses, após o qual serão incinerados. A identidade dos participantes permanecerá em sigilo no momento da publicação dos resultados do estudo.

### 3.8 A Análise dos Dados

Após a coleta, as respostas dos questionários foram tabuladas em uma planilha criada no Microsoft Excel, e, posteriormente, transpostas para o software “*Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*” e utilizou-se também o software “*Statistical Analysis System – SAS*”, por meio dos quais se realizou, com predominância, a análise quantitativa.

Inicialmente, foram realizadas análises estatísticas e de frequência relacionadas as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais, com o intuito de caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa e assim atender o primeiro objetivo específico deste estudo. Neste sentido, foram realizadas estatísticas de frequência (para nível de classificação, tempo na instituição, tempo no cargo, gênero, idade, exercício de função comissionada, estado civil, escolaridade, centro de lotação e nível das funções comissionadas) e cálculo da média para as variáveis “idade”, “tempo na instituição” e “tempo no cargo”.

Utilizou-se o modelo de Schein (1993, 1996a) denominado “Inventário de Âncoras de Carreira”, constituído por quarenta questões afirmativas para conhecer as âncoras de carreira predominantes entre os pesquisados. O modelo identifica oito âncoras de carreira, sendo que para cada uma delas há cinco itens relacionados, sendo que os pontos atribuídos foram

somados e acrescidos, quando pertinente, de quatro pontos aos itens mais significativos e efetuada a média. Para isso utilizou-se análises descritivas simples, por meio de cálculo de frequência, médias e desvios-padrão. Posteriormente, buscou-se explorar os dados do modelo proposto por Meyer e Allen (1991), validado, no Brasil, por Medeiros (2003), por meio de análise fatorial exploratória. De acordo com Hair *et al.*, (2009), a análise fatorial tem como objetivo explicar como as variáveis estão estruturadas, por meio de fatores, os quais são considerados como representantes de dimensões dentro do conjunto de dados. Nesta pesquisa, o método de análise fatorial utilizado foi o dos componentes principais, no qual se considera a variância total dos dados, almejando-se encontrar estruturas comuns. (MALHOTRA, 2006).

Após a identificação dos resultados alcançados com a análise fatorial, calculou-se a confiabilidade para os fatores obtidos. A importância de se conhecer a confiabilidade, de acordo com Malhotra (2006) consiste em saber se a escala utilizada reproduz resultados adequados. Desta forma, a análise de confiabilidade foi realizada por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach com o propósito de conhecer a consistência interna do instrumento de pesquisa (MALHOTRA, 2006). Além disso, foram realizados teste *t* com a finalidade de verificar se a percepção dos pesquisados difere em relação as variáveis gênero e exercício de chefia. e ANOVA para as variáveis nível de classificação e escolaridade, por meio da comparação da média de uma variável num grupo com a média da mesma variável em outro grupo, de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Para a interpretação dos resultados obtidos com a utilização da EBACO calculou-se a média que os respondentes atribuíram para cada item da escala e na sequência multiplicou-se a média encontrada pelo peso de cada item, conforme consta no Quadro 18. Segundo Bastos *et al.*, (2008), estatisticamente, alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros, advindo a necessidade de se realizar a multiplicação pelos pesos.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral deste estudo, que é estabelecer relações entre os fatores de âncoras de carreira e de comprometimento organizacional utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre duas variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Visando o maior entendimento da análise dos dados, elaborou-se o Quadro 20.

| Objetivos  | Categorias Analíticas   | Autor (es)   | Instrumento Coleta de Dados | Análise   |
|--|---|--|-----------------------------|---|
| Verificar a relação entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional  | Categorias de âncoras de carreira e dimensões do comprometimento organizacional   |  |                             | Coefficiente de Correlação de Pearson                                     |
| Caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa  | Idade<br>Gênero<br>Tempo na Instituição<br>Unidade de lotação, etc.   | ----   | Questionário                | Quantitativa Estatística Descritiva                                       |
| Conhecer as âncoras de carreira predominantes  | Autonomia/Independência<br>Segurança/Estabilidade<br>Aptidão Técnico-Funcional<br>Aptidão Administrativa Geral<br>Criatividade/Empreendedora<br>Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa<br>Puro Desafio<br>Estilo de Vida | Schein (1993; 1996)                                    | Questionário                | Quantitativa Estatística Descritiva                                       |
| Identificar as dimensões do comprometimento organizacional, mais valorizadas   | Afetiva<br>Afiliativa<br>Escassez de Alternativas<br>Falta de Recompensas e Oportunidade<br>Linha Consistente de Atividade<br>Obrigação em Permanecer<br>Obrigação pelo Desempenho  | Meyer e Allen (1991); Medeiros <i>et al.</i> , (2005). | Questionário                | Quantitativa Estatística Descritiva<br>Análise Fatorial<br>Alpha Cronbach |
| Verificar a existência de diferença entre os fatores do comprometimento organizacional em relação ao sexo, exercício de chefia, nível de classificação e escolaridade. | Afetiva<br>Afiliativa<br>Escassez de Alternativas<br>Obrigação em Permanecer<br>Obrigação pelo Desempenho<br>Sexo<br>Exercício de chefia<br>Nível de classificação<br>Escolaridade  | Meyer e Allen (1991); Medeiros <i>et al.</i> , (2005). | Questionário                | Quantitativa Estatística Descritiva<br>Teste <i>t</i> e Anova             |

**Quadro 20 - Objetivos, categorias analíticas, principais autores, instrumento coleta de dados e análise**

Fonte: dados da pesquisa

## **4 RESULTADOS**

---

Neste capítulo são apresentados as análises e os resultados da pesquisa, de acordo com os objetivos elencados na introdução deste estudo. Inicialmente foi caracterizado o perfil dos participantes da pesquisa, na sequência, conhecidas as principais categorias de âncoras de carreira, identificadas as dimensões do comprometimento organizacional, verificada a existência de diferença entre os fatores do comprometimento organizacional em relação ao sexo, exercício de chefia, nível de classificação e escolaridade e por último a relação existente entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional.

### **4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa**

Visando atender aos objetivos do presente estudo apresenta-se, inicialmente, a caracterização do perfil dos pesquisados. Neste sentido foram efetuados os testes estatísticos descritivos e de frequência para os dados pessoais e ocupacionais. Fizeram parte desta amostra 655 técnico-administrativos em educação, sendo que deste contingente, 105 pertencem ao nível de classificação “C”, 306 ao nível de classificação “D” e 244 ao nível “E”, conforme demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Nível de classificação**

| Nível de Classificação | Frequência | Percentual |
|------------------------|------------|------------|
| C                      | 105        | 16,0       |
| D                      | 306        | 46,7       |
| E                      | 244        | 37,3       |
| Total                  | 655        | 100,0      |

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes ocupantes de cargos do nível de classificação “D” representam 46,7% da amostra, seguidos pelos respondentes do nível de classificação “E” com 37,3% e os ocupantes de cargos do nível de classificação “C” com 16,0%.

**Tabela 3 - Tempo na instituição e nível de classificação**

| Tempo na Instituição | Nível de Classificação |      |     |      |     |      | Total | %    |
|----------------------|------------------------|------|-----|------|-----|------|-------|------|
|                      | C                      | %    | D   | %    | E   | %    |       |      |
| Menos de 1 ano       | 0                      | 0    | 17  | 5,6  | 13  | 5,3  | 30    | 4,6  |
| De 1 a 5 anos        | 0                      | 0    | 54  | 17,6 | 91  | 37,3 | 145   | 22,2 |
| De 6 a 10 anos       | 1                      | 1,0  | 41  | 13,4 | 21  | 8,6  | 63    | 9,6  |
| De 11 a 15 anos      | 4                      | 3,9  | 5   | 1,6  | 12  | 5,0  | 21    | 3,2  |
| De 16 a 20 anos      | 34                     | 32,4 | 62  | 20,3 | 35  | 14,3 | 131   | 19,9 |
| De 21 a 25 anos      | 16                     | 15,3 | 25  | 8,2  | 14  | 5,7  | 55    | 8,4  |
| De 26 a 30 anos      | 44                     | 41,9 | 76  | 24,8 | 39  | 15,9 | 159   | 24,3 |
| De 31 a 35 anos      | 6                      | 5,8  | 22  | 7,3  | 15  | 6,1  | 43    | 6,6  |
| De 36 a 40 anos      | 0                      | 0    | 2   | 0,6  | 4   | 1,6  | 6     | 0,9  |
| De 41 a 45 anos      | 0                      | 0    | 2   | 0,6  | 0   | 0    | 2     | 0,4  |
| Total                | 105                    | 100  | 306 | 100  | 244 | 100  | 655   | 100  |

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar-se o tempo de serviço na instituição, na Tabela 3, verifica-se que o tempo mínimo é de menos de 1 ano e o tempo máximo de 45 anos, sendo a média de 16,70 anos. A maior concentração está entre os que têm de 26 a 30 de anos, totalizando 159 indivíduos, significando 24,3% da amostra. Ao se efetuar o cruzamento do tempo na instituição com o nível de classificação percebe-se um número expressivo de pessoas (175) que possuem menos de 1 ano até 5 anos de vínculo e são ocupantes de cargos de nível de classificação “D” e “E” e nenhum indivíduo neste mesmo intervalo de tempo na instituição em cargos do nível de classificação “C”, o que evidencia uma política de provimento de cargos, com exigência de escolaridade mínima de ensino médio completo e curso de graduação e também a qualificação do quadro de pessoal técnico-administrativo em educação. Para verificação da qualificação dos pesquisados, considerando a escolaridade formal, realizou-se comparação do nível de classificação com a escolaridade e constatou-se que no nível de classificação “C” apenas 9 pessoas possuem a escolaridade mínima para ingresso nos cargos e 96 possuem escolaridade que excede esta exigência. Situação idêntica verificou-se com relação ao nível “D” onde 204

indivíduos de um total de 306 possuem escolaridade acima de ensino médio e em relação ao nível E, onde é exigida graduação completa para ingresso nos cargos, identificou-se de um total de 244 participantes da pesquisa que 192 apresentam escolaridade acima deste requisito. Isto significa que 75,11% dos servidores técnico-administrativos em educação pesquisados, considerando os três níveis de classificação, possuem escolaridade superior à exigida para ingresso nos cargos que ocupam motivados, possivelmente, pelo incentivo à qualificação, previsto no Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino. É importante ressaltar que, embora existam diferentes níveis de classificação, o servidor técnico-administrativo ao adquirir uma escolaridade formal que exceda a exigida para o cargo, apenas poderá mudar para cargo de outro nível de classificação, realizando novo concurso público. Esta situação, em função da legislação existente, impede que a área de gestão de pessoas da instituição possa recompensar os esforços dos servidores.

Em relação aos cargos dos pesquisados, os com maior percentual de respondentes foram Assistente em Administração (28,7%), Administrador (6,3%), Técnico de Laboratório (5,5%), e Enfermeiro (4,0%). Analisando-se os cargos com maior participação, por nível de classificação, identificam-se os cargos de Auxiliar em Administração (3,2%) e Recepcionista (3,1%), no nível “C”; Assistente em Administração (28,7%) e Técnico de Laboratório (5,5%), pertencentes ao nível “D” e Administrador (6,3%) e Enfermeiro (4,0%) do nível “E”, de acordo com os dados que constam no Apêndice G.

**Tabela 4 - Tempo no cargo**

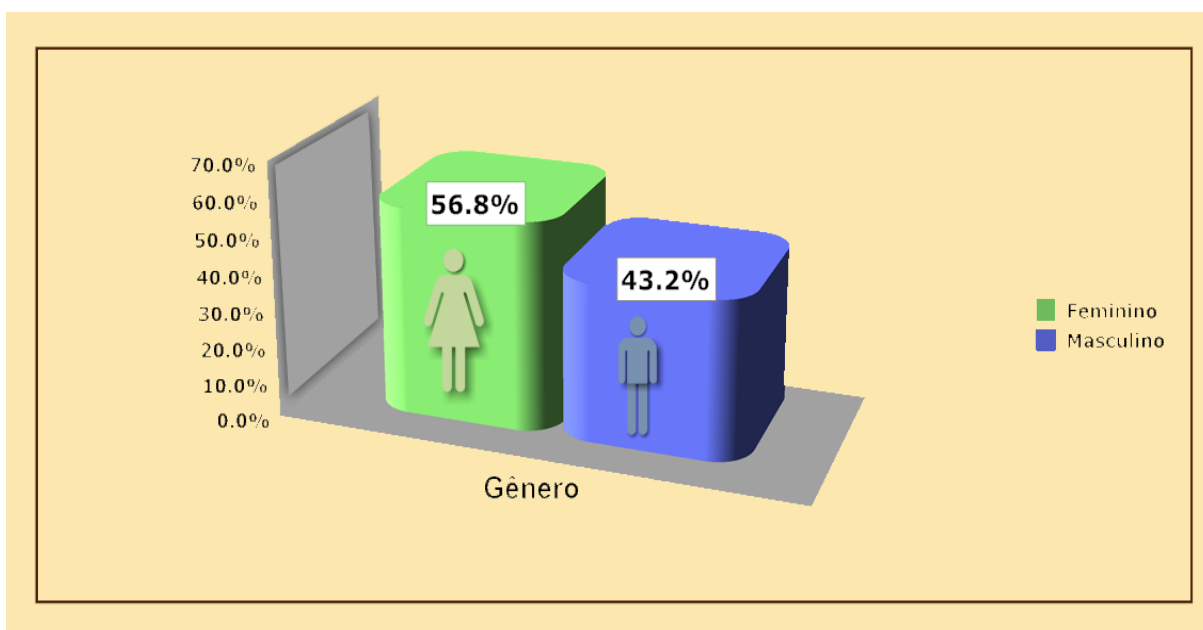
| <b>Tempo no Cargo</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Menos de 1 ano        | 28                | 4,3               |
| De 1 a 5 anos         | 164               | 25,0              |
| De 6 a 10 anos        | 66                | 10,1              |
| De 11 a 15 anos       | 23                | 3,5               |
| De 16 a 20 anos       | 143               | 21,8              |
| De 21 a 25 anos       | 83                | 12,8              |
| De 26 a 30 anos       | 122               | 18,6              |
| De 31 a 35 anos       | 23                | 3,5               |
| De 36 a 40 anos       | 1                 | 0,1               |
| De 41 a 45 anos       | 2                 | 0,3               |
| <b>Total</b>          | <b>655</b>        | <b>100,0</b>      |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Ao considerar o tempo de investidura no cargo, os dados apresentados na Tabela 4, revelam que a maioria dos técnico-administrativos em educação pesquisados possuem de 1 a



5 anos no cargo atual (25,0%), e observando-se os que tem menos de um ano (4,3%), conclui-se que 29,3% ingressaram na instituição nos últimos 5 anos, sendo representativa a parcela dos que possuem de 16 a 20 anos (21,8%). Ao analisar a média do tempo no cargo atual, os dados indicam que os respondentes possuem em média 17 anos. Pelos dados se percebe uma renovação no quadro de pessoal dos técnico-administrativos em educação, pois, aproximadamente, 30% são de pessoas novas ingressando no serviço público. Por outro lado somando-se os percentuais dos que estão nos cargos entre 16 e 30 anos atingi-se um percentual de 53,2%, que representa a parcela dos servidores com mais experiência e conhecimento das atividades da instituição. Estes resultados remetem a uma conscientização da importância da gestão do conhecimento no modelo de gestão da instituição pública pesquisada, com o intuito de facilitar a transição de conhecimento entre as pessoas, propiciando o cumprimento de sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade, neste caso específico, o ensino.



**Gráfico 2 – Gênero dos participantes da pesquisa**

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao gênero a amostra foi composta por 56,8% de mulheres, as quais correspondem a 372 respondentes e 43,2 % de homens, que representam 283 respondentes, conforme se observa no Gráfico 2.

**Tabela 5 - Faixa etária e gênero**

| Faixa Etária | Gênero     |             |            |             | Total      | Percentual   |
|--------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|--------------|
|              | Feminino   | %           | Masculino  | %           |            |              |
| 22 a 29 anos | 42         | 6,41        | 35         | 5,34        | 77         | 11,8         |
| 30 a 39 anos | 69         | 10,53       | 61         | 9,31        | 130        | 19,8         |
| 40 a 49 anos | 120        | 18,32       | 68         | 10,38       | 188        | 28,7         |
| 50 a 59 anos | 125        | 19,08       | 105        | 16,03       | 230        | 35,1         |
| 60 a 69 anos | 16         | 2,44        | 14         | 2,13        | 30         | 4,6          |
| <b>Total</b> | <b>372</b> | <b>56,8</b> | <b>283</b> | <b>43,2</b> | <b>655</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a idade dos técnico-administrativos em educação participantes da pesquisa verifica-se que a idade mínima é 22 anos e a máxima 69 anos, sendo a idade média de 44,6 anos. Observa-se também, que há uma concentração na faixa etária entre 40 a 59 anos.

Realizando-se cruzamento com o gênero dos participantes deste estudo, verifica-se, na Tabela 5 que o maior número está concentrado na faixa etária de 50 a 59 anos, com 230 pessoas, seguido da faixa etária de 40 a 49 anos com 188 indivíduos da amostra, considerando-se os dois gêneros, com predominância das mulheres nas duas faixas etárias.

**Tabela 6 - Exercício de função comissionada**

| Função Comissionada | Frequência | Percentual   |
|---------------------|------------|--------------|
| Sim                 | 209        | 31,9         |
| Não                 | 446        | 68,1         |
| <b>Total</b>        | <b>655</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

Outra variável analisada sobre o perfil dos pesquisados é o exercício de função comissionada (cargo de direção - CD e função gratificada - FG) que se visualiza na Tabela 6 sendo que 68,1% não estão investidos em função comissionada. Estes resultados revelam a realidade do serviço público federal, tendo em vista que o número de funções dos órgãos e instituições é definido pelo governo federal.

**Tabela 7 - Faixa etária e exercício de função comissionada**

| Faixa Etária | Exerce Função Comissionada |            | Total      | %            |
|--------------|----------------------------|------------|------------|--------------|
|              | Sim                        | Não        |            |              |
| 22 a 29 anos | 08                         | 69         | 77         | 11,8         |
| 30 a 39 anos | 37                         | 93         | 130        | 19,8         |
| 40 a 49 anos | 76                         | 112        | 188        | 28,7         |
| 50 a 59 anos | 83                         | 147        | 230        | 35,1         |
| 60 a 69 anos | 5                          | 25         | 30         | 4,6          |
| <b>Total</b> | <b>209</b>                 | <b>446</b> | <b>655</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

Outro dado importante, em relação à faixa etária dos sujeitos pesquisados, é o cruzamento com o exercício de funções comissionadas (cargos de direção e funções gratificadas), onde se verifica que em todas as faixas etárias, a maioria dos respondentes não exerce funções comissionadas, totalizando 446 dos respondentes. Com relação aos que estão designados para funções de confiança há uma concentração nas faixas etárias de 50 a 59 anos e de 40 a 49 anos, de acordo com a Tabela 7. Isto se deve ao fato de que a maior concentração de servidores participantes da pesquisa enquadrou-se nesta faixa etária.

**Tabela 8 - Estado civil**

| Estado Civil        | Frequência | Percentual   |
|---------------------|------------|--------------|
| Solteiro            | 163        | 24,9         |
| Casado              | 360        | 55,0         |
| Viúvo               | 11         | 1,7          |
| Divorciado/Separado | 82         | 12,5         |
| Outro               | 39         | 6,0          |
| <b>Total</b>        | <b>655</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se o perfil dos técnico-administrativos em educação participantes da pesquisa, em relação à variável estado civil, conforme demonstrado na Tabela 8, os dados indicam que a maioria é casado (55,0%), sendo que os solteiros representam 24,9%.

**Tabela 9 – Escolaridade**

| Escolaridade                               | Frequência | Percentual   |
|--|------------|--------------|
| Ensino fundamental completo ou equivalente | 21         | 3,2          |
| Ensino médio completo ou equivalente       | 97         | 14,8         |
| Médio profissionalizante completo          | 55         | 8,4          |
| Superior completo                          | 130        | 19,8         |
| Especialização completa                    | 258        | 39,4         |
| Mestrado completo                          | 82         | 12,5         |
| Doutorado completo                         | 12         | 1,8          |
| <b>Total</b>                               | <b>655</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

No que concerne à variável escolaridade, os dados expostos na Tabela 9, evidenciam que um número expressivo dos sujeitos pesquisados (258) possui formação em nível de pós-graduação, especialização, representando 39,4% do total da amostra, demonstrando escolaridade acima do exigido para ingresso nos cargos, ou seja, são qualificados para o exercício de suas atividades. Esta evidência da escolaridade formal ser superior à exigida para ingresso nos cargos, resulta, possivelmente, do benefício na remuneração, do incentivo a

qualificação instituído pela Lei nº 11.091/2005 – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

No que tange aos cursos de formação dos técnico-administrativos em educação integrantes da amostra, percebe-se que entre os que possuem formação superior desponta o curso de Administração com 64 respondentes, representando 9,8%, seguido do curso de Ciências Contábeis com 31 (4,7%), ambos da área das Ciências Sociais. Destaca-se, também, o curso de Enfermagem com 30 respondentes, significando 4,6% dos pesquisados.

**Tabela 10 - Escolaridade e exercício de função comissionada**

| Escolaridade                               | Exerce Função |     | Total |
|--|---------------|-----|-------|
|  | Sim           | Não |       |
| Ensino fundamental completo ou equivalente | 3             | 18  | 21    |
| Ensino médio completo ou equivalente       | 24            | 73  | 97    |
| Médio profissionalizante completo          | 9             | 46  | 55    |
| Superior completo                          | 33            | 97  | 130   |
| Especialização completa                    | 109           | 149 | 258   |
| Mestrado completo                          | 29            | 53  | 82    |
| Doutorado completo                         | 2             | 10  | 12    |
| Total                                      | 209           | 446 | 655   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao se realizar o cruzamento das variáveis escolaridade e exercício de função comissionada, como consta na Tabela 10, constata-se que na escolaridade especialização onde está concentrado o maior número de pessoas (258), também está o maior número de indivíduos que estão investidos em função comissionada (109), indicando tendência de valorização das pessoas com qualificação no exercício de funções de chefia.

**Tabela 11 - Centro de lotação**

| Centro de Lotação | Frequência | Percentual |
|-------------------|------------|------------|
| Reitoria          | 264        | 40,3       |
| C1                | 18         | 2,7        |
| C2                | 44         | 6,7        |
| C3                | 45         | 6,9        |
| C4                | 11         | 1,7        |
| C5                | 24         | 3,7        |
| C6                | 28         | 4,3        |
| C7                | 15         | 2,3        |
| C8                | 15         | 2,3        |
| C9                | 9          | 1,4        |
| C10               | 3          | 0,5        |
| Hospital          | 136        | 20,8       |
| C11               | 12         | 1,8        |
| C12               | 12         | 1,8        |
| C13               | 19         | 2,9        |
| Total             | 655        | 100,0      |

Fonte: Dados da Pesquisa

Na análise dos dados da Tabela 11, verifica-se que o maior número dos pesquisados (264), que representam 40,3% da amostra, possui como lotação a Reitoria, seguido por 136 respondentes, que caracterizam 20,8% da amostra que estão lotados no Hospital. Dentre os respondentes com lotação na Reitoria, destaca-se que o maior número refere-se aos servidores lotados na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, Centro de Processamento de Dados e Biblioteca Central, com 39, 29 e 28 respondentes, respectivamente. Essas informações podem ser verificadas no Apêndice H.

**Tabela 12 - Nível de classificação e função comissionada**

| Nível de Classificação | Função Comissionada |            |     |            | Total |
|------------------------|---------------------|------------|-----|------------|-------|
|                        | Sim                 | Percentual | Não | Percentual |       |
| C                      | 25                  | 12,0       | 80  | 17,9       | 105   |
| D                      | 108                 | 51,7       | 198 | 44,4       | 306   |
| E                      | 76                  | 36,4       | 168 | 37,7       | 244   |
| Total                  | 209                 | 100,0      | 446 | 100,0      | 655   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Realizando-se a comparação entre o nível de classificação e o exercício de função comissionada, conforme dados da Tabela 12, percebe-se que no nível “D” está concentrado o maior percentual (51,7%) de indivíduos que estão designados para funções comissionadas. O nível “E” representa 36,4% dos pesquisados investidos em função comissionada.

**Tabela 13 - Nível das funções comissionadas**

| Nível das Funções | Frequência | Percentual   |
|-------------------|------------|--------------|
| CD3               | 6          | 0,9          |
| CD4               | 15         | 2,3          |
| FG1               | 1          | 0,2          |
| FG2               | 4          | 0,6          |
| FG3               | 31         | 4,7          |
| FG4               | 76         | 11,6         |
| FG5               | 4          | 0,6          |
| FG6               | 6          | 0,9          |
| FG7               | 65         | 9,9          |
| FG8               | 1          | 0,2          |
| Não de Aplica     | 446        | 68,1         |
| <b>Total</b>      | <b>655</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados da Tabela 13 revelam que na função gratificada de nível 4 (FG4) está o maior número de pesquisados (76), que significam 11,6% da amostra. Observa-se, também, uma parcela significativa no exercício de função gratificada de nível 7 (FG7), 65 indivíduos

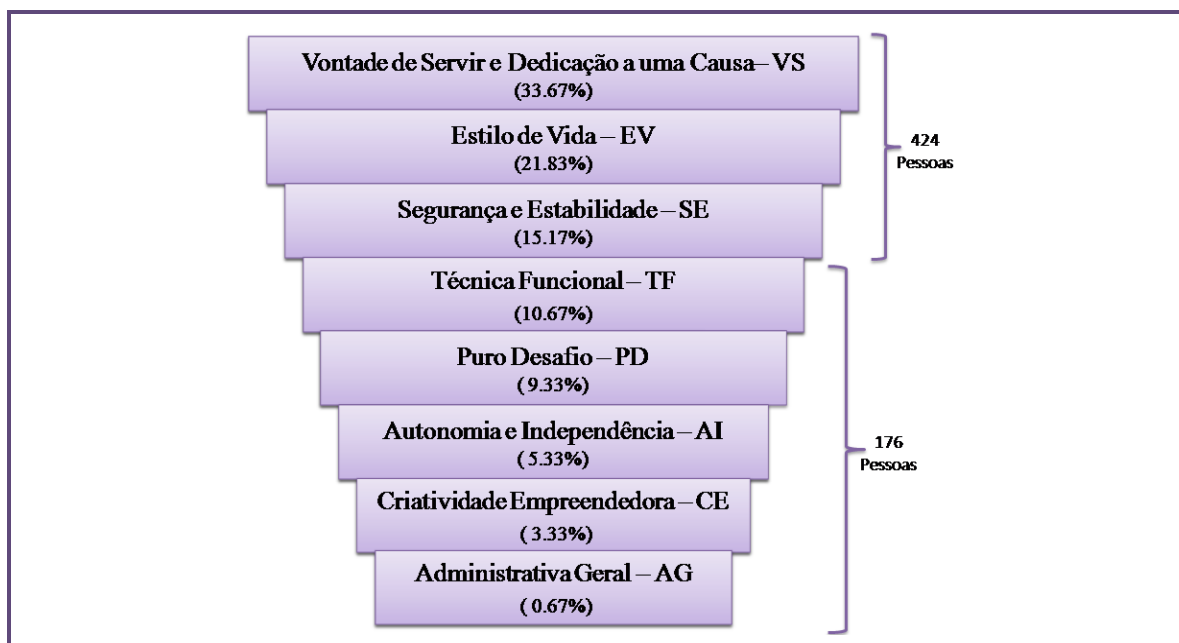
que representam 9,9% da amostra. Considerando-se que o quadro de funções de confiança, atual, da instituição, objeto deste estudo, é composto de 745 funções, com titular designado, (cargo de direção - CD e função gratificada - FG) e comparando-se com o número de respondentes que exercem chefia (209), identifica-se que representam 28.05% da amostra.

Sinteticamente, o perfil dos pesquisados, caracteriza-se pela predominância dos servidores ocupantes de cargos do nível de classificação “D”, com concentração na faixa etária de 40 a 59 anos, sendo a maioria casados, e em maior número, as pessoas do sexo feminino. Quanto à escolaridade, a maioria possui curso superior completo e especialização completa, sendo que a principal formação é na área de Ciências Sociais. Quanto ao tempo na instituição, predomina os que têm entre 16 e 30 anos, representando 52,6%, e em relação ao tempo no cargo um número significativo de respondentes possuem 5 anos ou menos de atuação na instituição

Concluída a caracterização do perfil dos pesquisados, as próximas seções expõem a análise dos dados quantitativos relativos aos temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional, bem como uma análise comparativa entre ambos.

#### **4.2 Âncoras de Carreira: Preferências dos Pesquisados**

Utilizou-se nesta pesquisa o questionário denominado de Inventário de Âncoras de Carreira, proposto por Schein (1996a) composto por quarenta questões para conhecer as âncoras de carreira predominantes entre os técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior.



**Figura 5 - Âncoras de carreiras predominantes**

Fonte: Dados da pesquisa

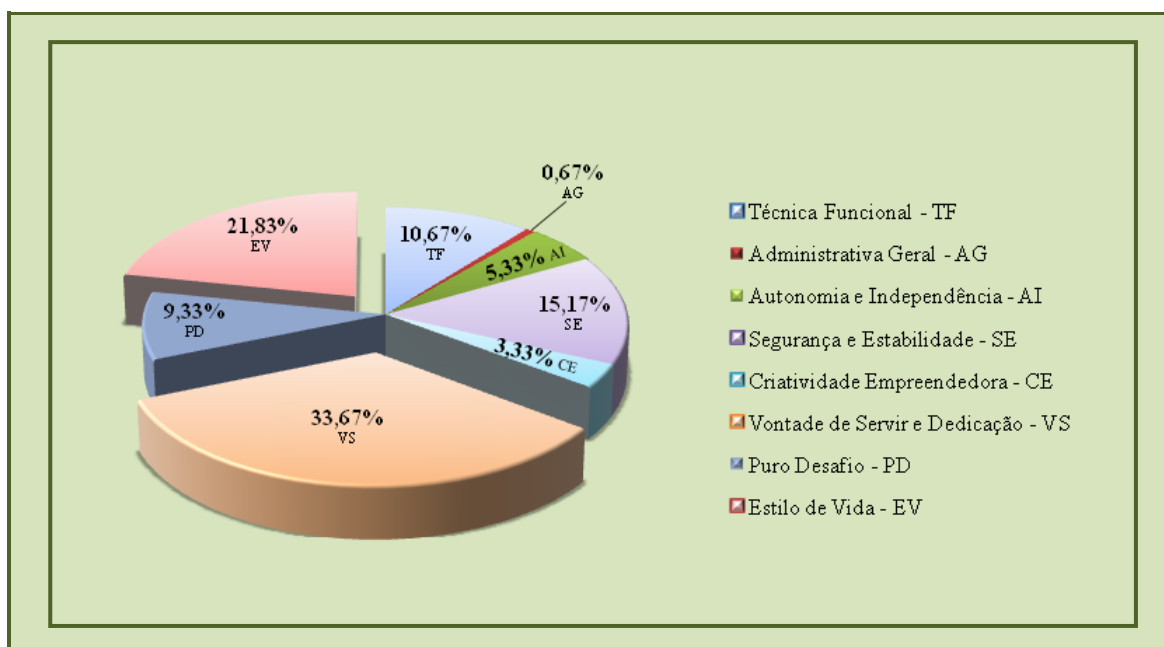
Realizando-se uma análise quantitativa sobre a amostra de 655 respondentes, verifica-se que para 600 indivíduos foi identificada uma âncora predominante, ou seja, não houve empate na âncora de carreira. Considerando-se esse quantitativo (600), constata-se que a âncora Vontade de Servir/Dedicção a uma Causa, ocupa a primeira posição com 202 indivíduos, seguida pela âncora Estilo de Vida com 131 e na terceira posição, Segurança e Estabilidade com 91. Estas três âncoras de carreira, juntas, representam 424 pessoas da amostra pesquisada. As âncoras de carreira Técnica Funcional, Puro Desafio, Autonomia e Independência, Criatividade Empreendedora e Administrativa Geral, respectivamente, em quarta, quinta, sexta, sétima e oitava posição, representam 176 indivíduos, conforme consta na Figura 5.

Considerando-se os oito tipos de âncoras de carreira, o maior percentual dos respondentes, 33,67% enquadra-se na âncora Vontade de Servir/Dedicção a uma Causa (VS). Para Schein (1996a), os profissionais que apresentam esta âncora baseiam-se, no desejo de melhorar o mundo tornando-o um lugar melhor para se viver, em solucionar problemas ambientais, em aumentar a harmonia entre as pessoas e em trabalhar no serviço público, com a finalidade de melhorar aspectos da sociedade.

Em segundo lugar, com 21,83%, destaca-se a âncora Estilo de Vida (EV), que de acordo com Schein (1996a), está presente em indivíduos que buscam um meio de integrar as necessidades pessoais, da família e as exigências da carreira. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as organizações menos proprietárias dos colaboradores.

Ainda, segundo o mesmo autor, essas pessoas estão inclinadas a trabalhar em organizações, desde que as opções certas estejam disponíveis na hora certa, como viajar ou mudar somente se as situações familiares permitirem, licenças-prêmio, licenças-maternidade/paternidade, opções de creche, horas flexíveis no expediente, etc. As pessoas orientadas para o estilo de vida buscam mais uma atitude organizacional, ou seja, uma atitude que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares. Neste sentido, na instituição pública federal pesquisada, que é uma autarquia, os servidores são regidos pela Lei nº 8.112/90, denominada regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Neste regulamento estão previstas algumas opções elencadas por Schein (1996a) como proteção à maternidade e paternidade, licença-prêmio para os servidores que obtiveram este direito até outubro de 1996.

Na terceira posição, com 15,17% a âncora em destaque foi Segurança e Estabilidade (SE). Conforme Schein (1996a) para alguns indivíduos segurança e estabilidade são fatores predominantes ao longo de suas carreiras, a ponto de orientar e limitar as suas principais decisões profissionais. Serviços para o governo ou na administração pública, em geral, é referência a essas pessoas.



**Gráfico 3 - Âncoras de carreira predominantes**

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar no Gráfico 3, as oito âncoras de carreira com seus respectivos percentuais e o destaque efetuado para as âncoras Vontade de Servir/Dedicção a uma Causa



(VS) e Estilo de Vida (EV), que são as predominantes na amostra pesquisada, respectivamente em primeira e segunda posição.

**Tabela 14 - Combinação de âncoras de carreira**

| Âncoras      | Frequência | Percentual | Âncoras | Frequência | Percentual |
|--------------|------------|------------|---------|------------|------------|
| VS-EV        | 8          | 1,2        | VS-PD   | 7          | 1,1        |
| SE-VS        | 6          | 0,9        | AI-VS   | 4          | 0,6        |
| FT-SE        | 3          | 0,5        | FT-VS   | 3          | 0,5        |
| SE-EV        | 3          | 0,5        | FT-EV   | 3          | 0,5        |
| SE-PD        | 3          | 0,5        | AI-EV   | 2          | 0,3        |
| FT-VS-EV     | 2          | 0,3        | PD-EV   | 2          | 0,3        |
| <b>Total</b> | 46         | 7,2        |         |            |            |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

**Legenda:** VS-EV – Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa e Estilo de Vida;  
 VS-PD – Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa e Puro Desafio;  
 SE-VS – Segurança/ Estabilidade e Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa;  
 AI-VS – Autonomia/Independência e Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa;  
 FT-SE – Técnico-Funcional e Segurança/Estabilidade;  
 FT-VS – Técnico-Funcional e Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa;  
 SE-EV – Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida;  
 FT-EV - Técnico-Funcional e Estilo de Vida;  
 SE-PD – Segurança/Estabilidade e Puro Desafio;  
 AI-EV - Autonomia/Independência e Estilo de Vida;  
 PD-EV – Puro Desafio e Estilo de Vida;  
 FT-VS-EV - Técnico-Funcional, Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa e Estilo de Vida;

A análise dos resultados revelou que, para 55 participantes da pesquisa, foi priorizada mais de uma âncora de carreira. Dentre este grupo 47 (7,5%) igualaram duas âncoras, 7 (1,3%) empataram em três âncoras e 1 (0,2%) apresentou médias iguais em quatro âncoras. Em seis situações o empate envolveu a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, e Estilo de Vida, caracterizando a incidência das duas âncoras predominantes, também, entre os pesquisados que igualaram mais de uma âncora. De acordo com a definição de Schein (1996a), a inclinação profissional ou âncora de carreira é a única coisa da qual uma pessoa não abriria mão se fosse forçada a fazer uma escolha. Esta definição permite apenas uma única âncora, entretanto, algumas situações profissionais possibilitam várias escolhas em termos de aptidões, objetivos e valores e, assim, impedem que o indivíduo descubra o que realmente predomina em sua escala de valores. A Tabela 14 apresenta as combinações de âncoras de carreira, sendo que foram suprimidas as nove combinações das âncoras cujas frequências foram de apenas um indivíduo.

**Tabela 15 - Média dos pontos por âncora de carreira**

(continua)

| Âncoras                                      | Média dos Pontos |
|--|------------------|
| Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa – VS | 4,39             |
| Estilo de Vida – EV                          | 4,11             |
| Técnica Funcional – TF                       | 3,96             |
| Puro Desafio – PD                            | 3,91             |

(conclusão)

| Âncoras                         | Média dos Pontos |
|---------------------------------|------------------|
| Segurança e Estabilidade – SE   | 3,81             |
| Autonomia e Independência – AI  | 3,38             |
| Criatividade Empreendedora – CE | 2,98             |
| Administrativa Geral – AG       | 2,44             |

Fonte: Dados da Pesquisa

Efetuada-se a média para cada âncora, de acordo com a Tabela 15, observa-se, também, a predominância das âncoras Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa com média 4,39, seguida de Estilo de Vida com média 4,11 e, em terceira posição a âncora Técnico-Funcional ou Competência Técnica com 3,96. Caracteriza-se, outra vez, a não predominância das âncoras Administrativa Geral/Competência Gerencial, Criatividade Empreendedora e Autonomia e Independência com médias de 2,44, 2,98 e 3,38, respectivamente.

O Quadro 21 demonstra, por ordem de classificação, as dez descrições com maiores pontuações e os respectivos desvios padrões.

| Ord. | Média | Questão   | Âncora                                      | Desvio Padrão |
|------|-------|---|---|---------------|
| 1    | 5,00  | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões e talentos   | Técnico-Funcional                           | 1,16          |
| 2    | 4,97  | Sonho com uma carreira que me permita conciliar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais  | Estilo de Vida                              | 1,35          |
| 3    | 4,95  | Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando coloco minha capacidade a serviço de meus semelhantes  | Vontade de Servir/<br>Dedicação a uma Causa | 1,21          |
| 4    | 4,85  | Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade   | Vontade de Servir/<br>Dedicação a uma Causa | 1,33          |
| 5    | 4,84  | Somente acho que minha vida está sendo bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais   | Estilo de Vida                              | 1,31          |
| 6    | 4,75  | Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que para alcançar uma importante função de chefia administrativa. | Vontade de Servir/<br>Dedicação a uma Causa | 1,42          |
| 7    | 4,54  | Para mim é mais importante conciliar as demandas de minha vida pessoal e profissional do que alcançar um alto cargo administrativo  | Estilo de Vida                              | 1,52          |
| 8    | 4,37  | Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço em situações muito adversas  | Puro Desafio                                | 1,47          |
| 9    | 4,31  | Sonho em ser tão bom no que faço de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente solicitados.   | Técnico-Funcional                           | 1,45          |
| 10   | 4,31  | Sonho em ter uma carreira que dê uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade  | Vontade de Servir/<br>Dedicação a uma Causa | 1,51          |

Quadro 21 - Descrições do inventário de âncoras de carreira mais pontuadas

Analisando-se as dez questões com pontuações mais elevadas, verifica-se, novamente, a prevalência dos itens relacionados com as âncoras de carreira Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa e Estilo de Vida, sendo sete entre os dez mais pontuados que estão relacionados com essas âncoras. Percebem-se, também, duas descrições vinculadas à âncora Técnico-Funcional e uma à âncora Puro Desafio. A questão, de número 33, do questionário com maior pontuação e que também apresentou o menor desvio padrão, 1,16 está relacionada à âncora Competência Técnica ou Técnico-Funcional, revelando maior conformidade da amostra em relação à influência deste aspecto para suas carreiras. Embora a âncora técnico-funcional tenha ficado classificada em quarto lugar, representando 10,67% da amostra, este item evidencia a vontade de utilização das aptidões e talentos desses pesquisados no seu cotidiano laboral, o que muitas vezes não é possível no âmbito do serviço público pela incompatibilidade com as atribuições do cargo ocupado, o que leva a frustrações nas suas trajetórias funcionais, assim, construindo uma carreira diferente daquela que sua âncora aponta. Conforme Schein (1996), nos indivíduos com inclinação Técnico-Funcional o que realmente os estimula e motiva é exercitar suas aptidões e a satisfação de saber que são especialistas. O Quadro 22 ilustra, por ordem de classificação, as dez descrições com menores pontuações e os respectivos desvios padrões.

| <i>Ord.</i> | <i>Média</i> | <i>Questão</i>  | <i>Âncora</i>              | <i>Desvio Padrão</i> |
|-------------|--------------|---|----------------------------|----------------------|
| 31          | 2,79         | Prefiro sair da instituição onde estou a ser colocado em uma função que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.   | Estilo de Vida             | 1,69                 |
| 32          | 2,70         | Sonho em iniciar e fazer crescer meu próprio empreendimento.  | Criatividade Empreendedora | 1,74                 |
| 33          | 2,60         | Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou idéia inteiramente minha  | Criatividade Empreendedora | 1,50                 |
| 34          | 2,57         | Prefiro sair da instituição onde estou a aceitar tarefas/atividades em esquema rotativo que me afastem da minha área de especialidade.  | Técnico-Funcional          | 1,56                 |
| 35          | 2,53         | Desempenhar uma função de chefia geral, ou seja, ter conhecimentos em muitas áreas diferentes é mais interessante para mim do que ocupar uma função de chefia técnica, ou seja, busca de crescente conhecimento na área de minha especialidade. | Administrativa Geral       | 1,51                 |
| 36          | 2,45         | Sonho em dirigir uma unidade organizacional complexa da instituição e tomar decisões que afetem muitas pessoas  | Administrativa Geral       | 1,57                 |
| 37          | 2,32         | Prefiro sair da Instituição onde estou a aceitar atribuições que reduzam a minha autonomia e liberdade  | Autonomia e Independência  | 1,44                 |
| 38          | 2,26         | Acho mais importante ter meu próprio empreendimento do que ocupar uma função de chefia administrativa na instituição  | Criatividade Empreendedora | 1,55                 |
| 39          | 1,83         | Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se for designado para uma função de chefia na instituição   | Administrativa Geral       | 1,16                 |
| 40          | 1,70         | Prefiro sair da instituição onde estou a aceitar atribuições que me afastem da trajetória de exercer uma função de chefia geral.  | Administrativa Geral       | 1,14                 |

**Quadro 22 - Descrições do inventário de âncoras de carreira menos pontuadas**

Efetuada-se análise das dez questões com menores pontuações, observa-se a predominância das âncoras Administrativa Geral/Competência Gerencial e Criatividade Empreendedora, sendo sete as descrições entre as dez menos pontuadas que estão relacionadas com essas âncoras. Verifica-se uma descrição para cada uma das âncoras: Estilo de Vida, Técnico-Funcional e Autonomia e Independência. As quatro descrições vinculadas à âncora Competência Gerencial ou Administrativa Geral estão entre as médias mais baixas, evidenciando pouca disposição dos pesquisados em galgar os degraus hierárquicos da instituição. Segundo Schein (1996a), as pessoas com a inclinação Competência Gerencial ou Administrativa Geral, além de um alto grau de motivação, devem possuir também talento e habilidade em três áreas básicas: aptidão analítica, facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar e competência emocional. A competência analítica corresponde à visão para solucionar problemas e tomar decisões em situações de incerteza e com falta de informação. O bom relacionamento com as pessoas resulta da capacidade de liderá-las, supervisioná-las e controlá-las; enquanto a competência emocional é a capacidade em sentir-se estimulado diante de crises, em suportar altos níveis de responsabilidade, de exercer o poder e tomar decisões sem constrangimento (SHEIN, 1996a) Esta âncora classificou-se em último lugar, pela pesquisa efetuada e também apresentou 4 questões entre as médias mais baixas o que demonstra o pouco interesse, no contexto da instituição pública federal pesquisada, de seus servidores técnico-administrativos assumirem atribuições além das previstas no seu cargo efetivo, possivelmente, em decorrência da complexidade do sistema público federal, de suas legislações, bem como das diversas instâncias de poder envolvidas nas decisões gerenciais e ainda pela retribuição financeira não ser muito atraente na maioria dos níveis gerenciais. Observa-se, também, que para a âncora Criatividade Empreendedora aparecem três questões com pontuações baixas o que sugere o pouco interesse dos pesquisados em criar negócios próprios, pois de acordo com Schein (1996a), os indivíduos cuja âncora é Criatividade Empreendedora não abrem mão de criar um empreendimento próprio, construído com sua capacidade ou disposição de assumir riscos e ultrapassar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço. Esta âncora situou-se na penúltima posição, representando 3,33% dos pesquisados, o que aponta a identificação com a instituição pública federal em que trabalham mesmo não exercendo funções importantes, pois não sonham em ter seu próprio empreendimento e trabalhar por conta própria.

**Tabela 16 - Âncoras de carreira e nível de classificação**

| Âncoras                          | Nível de Classificação |       |     |       |     |       | Total | %     |
|----------------------------------|------------------------|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-------|
|                                  | C                      | %     | D   | %     | E   | %     |       |       |
| Técnica Funcional - TF           | 7                      | 1,17  | 31  | 5,17  | 26  | 4,33  | 64    | 10,67 |
| Administrativa Geral - AG        | 0                      | 0,00  | 2   | 0,33  | 2   | 0,33  | 4     | 0,66  |
| Autonomia e Independência - AI   | 4                      | 0,67  | 17  | 2,83  | 11  | 1,83  | 32    | 5,33  |
| Segurança e Estabilidade - SE    | 13                     | 2,17  | 41  | 6,83  | 37  | 6,17  | 91    | 15,17 |
| Criatividade Empreendedora - CE  | 6                      | 1,00  | 12  | 2,00  | 2   | 0,33  | 20    | 3,33  |
| Vontade de Servir/Dedicação - VS | 39                     | 6,50  | 88  | 14,67 | 75  | 12,50 | 202   | 33,67 |
| Puro Desafio – PD                | 13                     | 2,17  | 28  | 4,67  | 15  | 2,50  | 56    | 9,34  |
| Estilo de Vida - EV              | 13                     | 2,17  | 58  | 9,67  | 60  | 10,00 | 131   | 21,84 |
| Total                            | 95                     | 15,85 | 277 | 46,17 | 228 | 37,99 | 600   | 100,0 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Com o intuito de ampliar a compreensão sobre as âncoras de carreira, analisaram-se cada uma com o nível de classificação dos respondentes, conforme consta na Tabela 16, e percebeu-se que para os três níveis de classificação, ou seja, C, D e E houve a predominância da âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, representando 6,50%, 14,67% e 12,50%, respectivamente, para cada nível. Na segunda posição os resultados indicam que nos níveis de classificação D (9,67%) e E (10,00%) a âncora é Estilo de Vida, diferentemente do nível de classificação C onde ocorreu empate entre as âncoras Segurança e Estabilidade, Estilo de Vida e Puro Desafio, cada uma com 2,17%.

De acordo com Schein (1996a) em determinadas fases da existência, a segurança financeira pode ser a coisa mais importante, como por exemplo, quando se está próximo da aposentadoria, situação caracterizada no nível de classificação “C” onde o maior número de técnico-administrativos em educação (44), representando 41,9%, possui de 26 a 30 anos na instituição (Tabela 13). Serviços para o governo ou na administração pública, em geral, agradam as pessoas que tem como âncora a Segurança e Estabilidade.

**Tabela 17 - Âncoras de carreira e gênero**

| Âncoras                          | Gênero   |       |           |       | Total | %     |
|----------------------------------|----------|-------|-----------|-------|-------|-------|
|                                  | Feminino | %     | Masculino | %     |       |       |
| Técnica Funcional - TF           | 33       | 5,50  | 31        | 5,17  | 64    | 10,67 |
| Administrativa Geral - AG        | 0        | 0,00  | 4         | 0,66  | 4     | 0,66  |
| Autonomia e Independência - AI   | 16       | 2,67  | 16        | 2,67  | 32    | 5,33  |
| Segurança e Estabilidade - SE    | 57       | 9,50  | 34        | 5,67  | 91    | 15,17 |
| Criatividade Empreendedora - CE  | 4        | 0,67  | 16        | 2,67  | 20    | 3,33  |
| Vontade de Servir/Dedicação - VS | 125      | 20,83 | 77        | 12,83 | 202   | 33,67 |
| Puro Desafio – PD                | 26       | 4,33  | 30        | 5,00  | 56    | 9,34  |
| Estilo de Vida - EV              | 88       | 14,67 | 43        | 7,17  | 131   | 21,84 |
| Total                            | 349      | 58,17 | 251       | 41,85 | 600   | 100,0 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Na análise dos dados referentes ao gênero e as âncoras de carreira, organizados na Tabela 17, constata-se que tanto para o sexo feminino como para o masculino a âncora principal é Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS), representando 20,83% e 12,83%, respectivamente.

**Tabela 18 - Âncoras de carreira e faixa etária**

| Âncoras                          | Faixas Etárias |         |         |         |         | Total |
|----------------------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|-------|
|                                  | 22 a 29        | 30 a 39 | 40 a 49 | 50 a 59 | 60 a 69 |       |
| Técnica Funcional - TF           | 6              | 13      | 21      | 22      | 2       | 64    |
| Administrativa Geral - AG        | 1              | 2       | 1       | 0       | 0       | 4     |
| Autonomia e Independência - AI   | 5              | 6       | 5       | 14      | 2       | 32    |
| Segurança e Estabilidade - SE    | 9              | 23      | 32      | 22      | 5       | 91    |
| Criatividade Empreendedora - CE  | 2              | 2       | 7       | 8       | 1       | 20    |
| Vontade de Servir/Dedicação - VS | 18             | 36      | 53      | 86      | 9       | 202   |
| Puro Desafio – PD                | 6              | 7       | 14      | 23      | 6       | 56    |
| Estilo de Vida - EV              | 26             | 35      | 38      | 28      | 4       | 131   |
| Total                            | 73             | 124     | 171     | 203     | 29      | 600   |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Buscou-se identificar, também, neste estudo a relação entre a faixa etária e as âncoras de carreira, conforme a Tabela 18, e constatou-se que para as faixas etárias de 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e 50 a 59 anos a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS) é a preponderante, com 36, 53 e 86 respondentes, respectivamente e em segundo lugar posiciona-se a âncora, Estilo de Vida (EV). Com relação aos indivíduos que se encontram na faixa etária compreendida entre 60 e 69 anos a âncora predominante é Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS), sucedida pela âncora Puro Desafio (PD). Na faixa etária de 22 a 29 anos na primeira posição encontra-se a âncora Estilo de Vida (EV), seguida pela âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS). As pessoas que se encontram na faixa etária de 22 a 29 anos, nasceram entre os anos de 1983 a 1990, portanto, são integrantes da geração Y, que são os indivíduos nascidos a partir de 1978, segundo Veloso *et al.*, (2008). O mesmo autor destaca que esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e prioriza o lado pessoal em relação às questões profissionais, busca aprendizado constante e é focada em resultados, o que explica a predominância da âncora Estilo de Vida.

**Tabela 19 - Escolaridade e âncoras de carreira**

| Escolaridade              | Âncoras de Carreira |    |    |    |    |     |    |     | Total |
|---------------------------|---------------------|----|----|----|----|-----|----|-----|-------|
|                           | TF                  | AG | AI | SE | CE | VS  | PD | EV  |       |
| Ensino Fundamental/Equiv. | 0                   | 0  | 2  | 5  | 3  | 7   | 2  | 0   | 19    |
| Ensino Médio ou Equiv.    | 8                   | 0  | 5  | 11 | 5  | 39  | 9  | 11  | 88    |
| Médio Profissionalizante  | 4                   | 0  | 4  | 7  | 5  | 17  | 5  | 6   | 48    |
| Superior                  | 12                  | 1  | 7  | 19 | 2  | 33  | 13 | 34  | 121   |
| Especialização            | 26                  | 2  | 10 | 43 | 5  | 75  | 22 | 54  | 237   |
| Mestrado                  | 10                  | 1  | 4  | 5  | 0  | 27  | 5  | 24  | 76    |
| Doutorado                 | 4                   | 0  | 0  | 1  | 0  | 4   | 0  | 2   | 11    |
| Total                     | 64                  | 4  | 32 | 91 | 20 | 202 | 56 | 131 | 600   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Na observação dos dados relativos à escolaridade e âncoras de carreira constantes na Tabela 19 verifica-se que nos níveis de escolaridade ensino fundamental, ensino médio, médio profissionalizante, especialização, mestrado e doutorado a âncora principal é Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS), ressaltando-se que na escolaridade Doutorado ocorreu um empate com a âncora Técnico-Funcional (TF). Segundo Schein (1996a) as pessoas da categoria Técnico-Funcional almejam serem remuneradas de acordo com suas aptidões, na maioria das vezes, definidas pelo preparo educacional e experiência profissional. As pessoas que tem doutorado querem um salário maior do que alguém que possui o grau de mestrado, o que elucida o empate entre as âncoras para os indivíduos que são detentores do título de Doutor. A exceção percebe-se no nível de escolaridade superior, no qual a âncora predominante é Estilo de Vida (EV), porém com apenas um respondente a mais (34) em relação à segunda posição que é Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS), com o quantitativo de 33 indivíduos.

**Tabela 20 - Âncoras de carreira e exercício de chefia**

| Âncoras                            | Exerce Chefia |     | Total |
|------------------------------------|---------------|-----|-------|
|                                    | Sim           | Não |       |
| Técnica Funcional - TF             | 25            | 39  | 64    |
| Administrativa Geral - AG          | 2             | 2   | 4     |
| Autonomia e Independência - AI     | 11            | 21  | 32    |
| Segurança e Estabilidade - SE      | 28            | 63  | 91    |
| Criatividade Empreendedora - CE    | 6             | 14  | 20    |
| Vontade de Servir e Dedicação - VS | 61            | 141 | 202   |
| Puro Desafio - PD                  | 19            | 37  | 56    |
| Estilo de Vida - EV                | 40            | 91  | 131   |
| Total                              | 192           | 408 | 600   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda, com a intenção de investigar se as categorias de âncoras de carreira são diferentes para quem exerce ou não função de chefia, realizou-se este cruzamento. Os dados apresentados na Tabela 20 demonstram que tanto para os técnico-administrativos em educação investidos em função de chefia como para os que não estão exercendo esta função a inclinação profissional ou âncora de carreira é a mesma. Constata-se na primeira posição a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS), com 61 respondentes para os que exercem função de chefia e 141 indivíduos que não exercem. A âncora Estilo de Vida (EV) está em segundo lugar para ambas as situações.

No questionário, solicitou-se aos técnico-administrativos em educação que atribuíssem uma nota de 0 a 10, que representasse a sua satisfação com a carreira, onde se verificou que a nota 8 foi atribuída por 213 respondentes representando 32,52%, seguida pela nota 9 com 145 pesquisados, significando 22,14% e na terceira posição a nota 7 com 131, representando 20,00% da amostra. Identificou-se, também, 19 pessoas que atribuíram nota igual ou menor que 4. Considerando que 546 respondentes atribuíram nota entre 7 e 10, este resultado remete ao entendimento que os pesquisados estão satisfeitos com a trajetória de sua carreira.

Os resultados das inclinações profissionais revelaram a predominância das âncoras, Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, nessa ordem e constata-se, pelas descrições propostas por Schein (1996), que as três possuem características inerentes ao serviço público.

Segundo Oliveira (1998), o reconhecimento das âncoras de carreira possibilita às instituições o desenvolvimento de políticas que possam combinar os talentos ou valores individuais às reais necessidades da instituição. Do ponto de vista das pessoas, se constitui em um importante recurso para a compreensão de eventuais tensões que possam existir na relação com o trabalho, possibilitando, da mesma forma a adoção de iniciativas que levem aos ajustes requeridos.

As organizações públicas mantêm suas práticas de gestão de pessoas focadas nas premissas tradicionais de carreiras (CHANLAT, 1995; 1996): seleção por concursos e progressão por antiguidade. Contudo observa-se que algumas pessoas planejam o desenvolvimento de suas carreiras baseados em perspectivas que diferem de tais práticas.

Verificam-se, em publicações recentes, que o tema âncoras de carreira está sendo investigado no universo do serviço público, em organizações de naturezas diversas, como empresas públicas, autarquias, administração direta, entre outras.



Finalizada as considerações sobre o tema âncoras de carreira as próximas seções expõem a análise dos dados quantitativos sobre comprometimento organizacional, bem como uma análise comparativa entre os temas.

### **4.3 Comprometimento Organizacional: Uma Análise das Dimensões sob a Percepção dos Entrevistados**

Nessa seção, realizou-se a análise quantitativa dos dados obtidos por meio da utilização da escala de bases do comprometimento organizacional – EBACO, aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003), para identificar as dimensões do comprometimento organizacional, mais valorizadas entre os técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino superior. A referida escala, embora seja validada, estatisticamente, no contexto nacional, e testada em vários estudos por diversos pesquisadores, no presente estudo utilizou-se a técnica de análise fatorial das variáveis da EBACO, para as 28 questões do instrumento para comprovar e validar a escala na realidade pesquisada. Salienta-se que a pesquisa sobre comprometimento organizacional ainda não possui uma conformidade acerca das dimensões ou fatores, tornando o comprometimento um conceito em desenvolvimento, embora segundo Medeiros *et al.*, (2005) o tema tenha apresentado avanços significativos nas últimas décadas.

Assim, procedeu-se a análise fatorial, por meio do método dos componentes principais, com normalização *Kaiser* e rotação *varimax*. Porém, precedendo a análise fatorial efetuaram-se os testes estatísticos necessários para verificar a fatorabilidade do conjunto de dados. As análises iniciais foram realizadas com o objetivo de depurar e organizar a base de dados, constatando-se uma distribuição normal, com assimetria e curtose menores que 1,96. Uma forma de se averiguar a aplicabilidade da análise fatorial é utilizando-se o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin-KMO, que são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2003), para verificar a adequação da amostra. Os testes iniciais da análise fatorial incluíram o Kaiser-Meyer-Olkin-KMO, o qual deve ser maior ou igual a 0,6 para que a correlação entre cada par de variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo (LATIF, 1994) e o teste de esfericidade de Bartlett que visa verificar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população (MALHOTRA, 2006). Assim, os resultados dos testes foram considerados adequados, pois conforme Pestana e Gageiro (2003), o KMO de 0,872 mostra que há uma correlação boa entre as variáveis e o teste de esfericidade de

Bartlett (*sig.*0,000), permitem o prosseguimento da análise fatorial de acordo com a demonstração no Quadro 23.

|                                      |              |          |
|--------------------------------------|--------------|----------|
| Medida de Adequação da Amostra (KMO) |              | 0,872    |
| Teste de Esfericidade de Bartlett    | Qui-Quadrado | 7803,267 |
|                                      | df           | 378      |
|                                      | Sig          | 0,000    |

**Quadro 23 - Teste KMO e esfericidade de Bartlett**

Fonte: Dados da pesquisa

Constatada a adequação da amostra, analisaram-se as comunalidades, conforme pode ser visualizado na Tabela 21. As comunalidades representam a proporção da variância explicada pelo fator, sendo que deve ser maior que 0,5 para análises satisfatórias (HAIR *et al.*, 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2003).

**Tabela 21 - Comunalidades da EBACO com todas as variáveis e após as exclusões**

| Variáveis | Inicial | Extração | Extração após Ajustes |
|-----------|---------|----------|-----------------------|
| CO 1      | 1,000   | 0,627    | 0,630                 |
| CO 2      | 1,000   | 0,648    | 0,658                 |
| CO 3      | 1,000   | 0,753    | 0,764                 |
| CO 4      | 1,000   | 0,706    | 0,718                 |
| CO 5      | 1,000   | 0,693    | 0,696                 |
| CO 6      | 1,000   | 0,791    | 0,800                 |
| CO 7      | 1,000   | 0,811    | 0,817                 |
| CO 8      | 1,000   | 0,828    | 0,831                 |
| CO 9      | 1,000   | 0,489    | Excluída              |
| CO 10     | 1,000   | 0,644    | 0,681                 |
| CO 11     | 1,000   | 0,662    | 0,676                 |
| CO 12     | 1,000   | 0,642    | 0,670                 |
| CO 13     | 1,000   | 0,760    | 0,757                 |
| CO 14     | 1,000   | 0,699    | 0,702                 |
| CO 15     | 1,000   | 0,669    | 0,685                 |
| CO 16     | 1,000   | 0,652    | 0,661                 |
| CO 17     | 1,000   | 0,465    | Excluída              |
| CO 18     | 1,000   | 0,560    | 0,587                 |
| CO 19     | 1,000   | 0,529    | 0,659                 |
| CO 20     | 1,000   | 0,514    | 0,523                 |
| CO 21     | 1,000   | 0,535    | 0,793                 |
| CO 22     | 1,000   | 0,441    | Excluída              |
| CO 23     | 1,000   | 0,443    | Excluída              |
| CO 24     | 1,000   | 0,526    | 0,538                 |
| CO 25     | 1,000   | 0,587    | 0,576                 |
| CO 26     | 1,000   | 0,768    | 0,772                 |
| CO 27     | 1,000   | 0,819    | 0,823                 |
| CO 28     | 1,000   | 0,735    | 0,736                 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se os dados, verifica-se que as variáveis CO 9 “*Todo servidor deve buscar atingir os objetivos da instituição*”, CO 17 “*Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta*

*instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar*”, CO 22 *“Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo”* e a CO 23 *“Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa”*, apresentam valores de comunalidade abaixo de 0,5, que é o mínimo exigido, sendo assim, estas quatro variáveis foram excluídas do estudo, o que indicou a necessidade de reespecificação da análise fatorial. Realizaram-se, novamente, os testes, obtendo-se KMO = 0,861 e Esfericidade de Bartlett (sig 0,000) que são índices adequados. Após os ajustes necessários, foi obtido um agrupamento de variáveis que atendem ao critério estabelecido, ou seja, todas as variáveis possuem valor de comunalidade superior a 0,5.

**Tabela 22 - Percentual de variância explicada para cada fator da EBACO**

| Fator | Autovalores |                |             |
|-------|-------------|----------------|-------------|
|       | Total       | % de Variância | % Acumulado |
| 1     | 6,090       | 25,374         | 25,374      |
| 2     | 3,165       | 13,186         | 38,581      |
| 3     | 2,286       | 9,525          | 48,085      |
| 4     | 1,515       | 6,312          | 54,397      |
| 5     | 1,426       | 5,943          | 60,341      |
| 6     | 1,257       | 5,236          | 65,577      |
| 7     | 1,014       | 4,227          | 69,804      |
| ””    | ””          | ””             | ””          |
| 24    | 0,160       | 0,665          | 100,00      |

Fonte: Dados da Pesquisa

Posteriormente, na etapa de extração dos fatores, utilizou-se o critério dos autovalores (*eigenvalues*), que representa a quantidade de variância nas variáveis originais que está associada a um fator, considerando-se apenas variáveis com valor acima de 1,0 (HAIR *et al.*, 2005). Outro critério utilizado refere-se à porcentagem da variância explicada pelos fatores, cujo nível satisfatório deve concentrar-se em torno de 60%, de acordo com Malhotra (2006). Verifica-se, assim, pela Tabela 22, que os sete fatores explicam, em conjunto, 69,804% da variância acumulada, sendo que todos os sete fatores possuem grau de autovalor superior a um.

**Tabela 23 - Agrupamento e confiabilidade dos fatores e variáveis da EBACO**

(continua)

| Fator | Denominação             | Variáveis               | Alfa de Cronbach (Inicial) | Var. Excluídas | Alfa de Cronbach (Final) |
|-------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------|--------------------------|
| 1     | Obrigação em Permanecer | CO 7, CO 8, CO 6 e CO 5 | 0,9078                     | -              | 0,9078                   |
| 2     | Afetiva                 | CO 3, CO 4, CO 2 e CO 1 | 0,8420                     | -              | 0,8420                   |

(conclusão)

| Fator | Denominação                          | Variáveis                   | Alfa de Cronbach (Inicial) | Var. Excluídas | Alfa de Cronbach (Final) |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------|--------------------------|
| 3     | Afiliativa                           | CO 14, CO13, CO 15 e CO 16  | 0,8418                     | -              | 0,8418                   |
| 4     | Escassez de Alternativas             | CO 27, CO 26, CO 28 e CO 25 | 0,8436                     | -              | 0,8436                   |
| 5     | Obrigação pelo Desempenho            | CO 10, CO 12 e CO 11        | 0,7130                     | 9              | 0,7466                   |
| 6     | Falta de Recompensas e Oportunidades | CO 19, CO 18 e CO 20        | 0,5410                     | 17             | 0,5767                   |
| 7     | Linha Consistente de Atividade       | CO 21 e CO 24               | 0,5520                     | 22 e 23        | 0,3972                   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Para analisar a confiabilidade dos dados agrupados em fatores, como ilustra a Tabela 23, utilizou-se o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, que segundo HAIR *et. al.*, (2005), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que os valores maiores que 0,7 indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna. Ainda, em relação ao *Alfa de Cronbach*, Pestana e Gageiro (2003) sugerem a exclusão, caso essa tenha uma fraca correlação com as demais variáveis do fator. Considerando estas regras, quatro variáveis e dois fatores foram excluídos.

Desse modo, foram eliminadas, no total, quatro variáveis, sendo uma do fator 5, uma do fator 6 e duas variáveis do fator 7, o que caracterizou o aumento do *Alfa de Cronbach* para os fatores 5 e 6 e o decréscimo para o fator 7. Os fatores que permaneceram são compostos de pelo menos três variáveis.

Em relação aos resultados obtidos observa-se que os fatores 6 e 7 apresentaram *Alfa de Cronbach* inferior a 0,7, ou seja 0,5767 e 0,3972, respectivamente, sinalizando para baixa consistência interna. Neste sentido, o fator 6 obtido no agrupamento refere-se a base “Falta de Recompensas e Oportunidades” que tem como definição a crença de que o esforço extra em benefício da instituição deve ser recompensado e de que a mesma deve lhe propiciar mais oportunidades (SIQUEIRA *et al.*, 2008). Este sentimento pode ser traduzido pelo que coloca Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) como envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o indivíduo e a instituição. O fator também se aproxima do conceito de oportunidade, proposto por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998), que ocorre quando as instituições oferecem às pessoas oportunidades que correspondem às suas expectativas. O fator confirma o proposto por Becker (1992), de que o comprometimento pode ocorrer quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos para obter recompensas específicas ou para evitar punições.

O fator 7 é inerente a base “Linha Consistente de Atividade” que é enunciado como a crença de que o indivíduo deve manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na instituição (SIQUEIRA *et al.*, 2008). O fator vai ao encontro da teoria *side bet*, proposta por Becker (1960), onde o indivíduo permanece na instituição devido aos custos e benefícios associados a sua saída, e passa a existir quando, por meio de trocas laterais, unem interesses exteriores as linhas consistentes de atividade. Assim, linhas consistentes de atividade surgem pela acumulação, no decorrer do tempo, de algo de valor, como tempo, esforço ou dinheiro investido pelo indivíduo durante sua interação com a instituição, e que seria desperdiçado, se porventura saísse da instituição. Os dois fatores que não serão utilizados para avaliar o comprometimento organizacional na amostra estudada, são de base instrumental.

Assim, como resultado final da análise fatorial, obteve-se cinco dimensões ou fatores, sendo que o fator 1 “Obrigação em Permanecer”, apresenta excelente consistência interna (Alfa superior a 0,9), os fatores 2, 3 e 4 denominados, respectivamente, “Afetiva”, “Afiliativa” e “Escassez de Alternativas” demonstram uma consistência interna muito boa (Alfas compreendidos entre 0,8 e 0,9), enquanto o fator 5 “Obrigação pelo Desempenho” evidencia uma boa consistência interna (índice entre 0,7 e 0,8), de acordo com a classificação de HAIR *et al.*, (2005).

Verifica-se que todas as variáveis que integram os fatores possuem uma carga fatorial superior a 0,40, evidenciando representatividade apropriada, sendo que quanto maior a carga fatorial, melhor o item (AVRICHIR; DEWES, 2006).

Considerando-se os cinco fatores que resultaram consistentes, procedeu-se uma análise mais detalhada de cada fator, permitindo avaliar suas variáveis componentes, a dimensão correspondente ao modelo teórico genuíno utilizado pela primeira vez por Medeiros (2003), a carga fatorial para cada um dos itens, conforme pode ser visualizado no Quadro 24

(continua)

| <b>Fator 1 – Obrigação em Permanecer (Ob.Permanecer.) <math>\alpha = 0,9078</math></b> |  |                      |                |
|--|--|----------------------|----------------|
| Var.   | Descrição  | Fator Original EBACO | Carga Fatorial |
| CO 7   | Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.  | Ob.Permanecer        | 0,883          |
| CO 8   | Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | Ob.Permanecer        | 0,881          |
| CO 6   | Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.             | Ob.Permanecer        | 0,851          |
| CO 5   | Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.          | Ob.Permanecer        | 0,767          |
| <b>Fator 2 – Afetiva <math>\alpha = 0,8420</math></b>                                  |  |                      |                |
| CO 3   | Eu me identifico com a filosofia desta instituição.  | Afetiva              | 0,836          |
| CO 4   | Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.   | Afetiva              | 0,801          |
| CO 2   | A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras  | Afetiva              | 0,736          |

(conclusão)

|   |  |                  |       |
|---|--|------------------|-------|
|   | é por causa do que ela simboliza, de seus valores.   |                  |       |
| CO 1  | Desde que me juntei a esta instituição meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.    | Afetiva          | 0,719 |
| <b>Fator 3 - Afiliativa <math>\alpha = 0,8418</math></b>                                |  |                  |       |
| CO 14   | Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.  | Afiliativa       | 0,801 |
| CO 13   | Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo.   | Afiliativa       | 0,798 |
| CO 15   | Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.  | Afiliativa       | 0,779 |
| CO 16   | Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.   | Afiliativa       | 0,708 |
| <b>Fator 4 – Escassez de Alternativas (Esc.Alt.) <math>\alpha = 0,8436</math></b>       |  |                  |       |
| CO 27   | Uma das conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | Esc.Alternativas | 0,899 |
| CO 26   | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.  | Esc.Alternativas | 0,862 |
| CO 28   | Não deixaria este cargo agora devido à falta de oportunidades de trabalho.   | Esc.Alternativas | 0,836 |
| CO 25   | Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                        | Esc.Alternativas | 0,662 |
| <b>Fator 5 – Obrigação pelo Desempenho (Ob.Desempenho) <math>\alpha = 0,7466</math></b> |  |                  |       |
| CO 10   | Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.   | Ob.Desempenho    | 0,802 |
| CO 12   | O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.   | Ob.Desempenho    | 0,785 |
| CO 11   | O bom servidor deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.                     | Ob.Desempenho    | 0,763 |

**Quadro 24 - Resultados da análise fatorial**

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar que pela estrutura fatorial obtida, por meio das informações constantes no Quadro 24, que se manteve, em parte, o modelo de Medeiros *et al.*, (2005), pois cinco fatores resultaram consistentes para a amostra do estudo. Constata-se, ainda, que nenhuma variável sofreu alteração em relação ao seu fator de origem, ratificando a estrutura individual dos fatores.

O primeiro fator obtido refere-se à base Obrigação em Permanecer, sendo composto por quatro variáveis que revelam um sentimento de obrigação moral em permanecer na instituição, quer seja pelas pessoas, por si próprio e para não sentir-se culpado. Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na instituição e que as pessoas com comprometimento normativo permanecem na instituição porque sentem que possuem uma dívida moral.

A base Afetiva foi o segundo fator obtido para explicar a natureza do comprometimento organizacional, nesta pesquisa. Compõem este fator quatro variáveis que expressam um sentido de harmonia entre os valores pessoais e institucionais. Mowday, Steers e Porter (1979) explicam esta base do comprometimento pela forte relação afetiva do indivíduo com a instituição, demonstrada por meio da aceitação dos objetivos e valores, da

disposição em realizar esforços extras e do desejo de se manter como parte integrante da instituição.

O terceiro fator extraído neste estudo é a base Afiliativa, com quatro variáveis, que denotam um sentimento de integrar a instituição (GOULDNER, 1960). O mesmo autor afirma que se sentir parte de uma instituição è diferente de introjectar características e valores organizacionais. O comprometimento Afiliativo pode ser resultado do que Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) denomina de comprometimento de coesão, fruto dos vínculos às relações sociais de uma instituição, realizada por meio de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

A base Escassez de Alternativas foi o quarto fator obtido neste estudo, constituído de quatro variáveis, reflete atitudes/comportamentos dos técnico-administrativos em educação a manterem-se na instituição devido a poucas alternativas caso viessem a deixá-la. Para Meyer e Allen (1991) esta base encontra-se relacionada ao comprometimento instrumental (*Continuance Commitment*) que é percebido como custos associados a deixar a organização. De acordo com esta abordagem, os indivíduos permanecem na instituição, porque necessitam (MEYER e ALLEN, 1991; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993).

Finalizando, o último fator obtido foi Obrigação pelo Desempenho sendo integrado por três variáveis que traduzem um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos da instituição, bem como os melhores resultados possíveis. Esse fator é visto como um conjunto de pressões normativas internalizadas pelas pessoas para que ajam para concretizar os objetivos e interesses da instituição (WEINER, 1982). Para (KANTER, 1968) é um comprometimento de controle, onde os vínculos dos sujeitos às normas da instituição moldam seu comportamento numa direção desejada pela instituição.

Após a análise fatorial exploratória, foram analisados os dados referentes às médias e desvios-padrão das variáveis dos cinco fatores identificados do comprometimento organizacional. A Tabela 24 ilustra estas medidas.

**Tabela 24 - Média e desvio padrão das variáveis e fatores do comprometimento organizacional**

(continua)

| Fator                   | Variáveis   | Média | Desvio |
|-------------------------|---|-------|--------|
| Obrigação em Permanecer | 7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.  | 2,92  | 1,729  |
|                         | 8. Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | 2,87  | 1,657  |
|                         | 6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.             | 3,35  | 1,711  |
|                         | 5. Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma  | 3,56  | 1,579  |

(conclusão)

| Fator                     | Variáveis  | Média       | Desvio       |
|---------------------------|--|-------------|--------------|
|                           | obrigação moral com as pessoas daqui.  |             |              |
|                           | <b>Média Geral</b>   | <b>3,17</b> | <b>1,478</b> |
| Afetivo                   | 3. Eu me identifico com a filosofia desta instituição.   | 4,51        | 1,111        |
|                           | 4. Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.  | 4,78        | 1,082        |
|                           | 2. A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.      | 4,19        | 1,407        |
|                           | 1. Desde que me juntei a esta instituição meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.     | 4,16        | 1,207        |
|                           | <b>Média Geral</b>   | <b>4,41</b> | <b>0,995</b> |
| Afiliação                 | 14. Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.  | 4,55        | 1,210        |
|                           | 13. Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo.   | 4,97        | 1,101        |
|                           | 15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.  | 5,08        | 0,985        |
|                           | 16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.   | 4,46        | 1,308        |
|                           | <b>Média Geral</b>   | <b>4,76</b> | <b>0,953</b> |
| Escassez de Alternativas  | 27. Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | 3,58        | 1,756        |
|                           | 26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.  | 3,19        | 1,707        |
|                           | 28. Não deixaria este cargo agora devido à falta de oportunidades de trabalho.   | 3,27        | 1,734        |
|                           | 25. Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                        | 4,34        | 1,623        |
|                           | <b>Média Geral</b>   | <b>3,59</b> | <b>1,407</b> |
| Obrigação pelo Desempenho | 10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.   | 5,73        | 0,545        |
|                           | 12. O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.   | 5,63        | 0,646        |
|                           | 11. O bom servidor deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.                     | 5,70        | 0,608        |
|                           | <b>Média Geral</b>   | <b>5,69</b> | <b>0,489</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

Pela análise dos dados da Tabela 24, pode-se observar que, de um modo geral, a percepção dos pesquisados em relação às bases Obrigação pelo Desempenho, Afiliativa e Afetiva pode ser caracterizada como satisfatória, tendo em vista que considerando uma escala de seis pontos, as médias gerais situam-se entre 4,41 e 5,69.

Considerando-se a variação da escala onde (1) representa “discordo totalmente” e (6) “concordo totalmente”, os resultados da Tabela 24 mostram que as variáveis de maiores médias de concordância foram: (10) “*Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição*”, (11) “*O bom servidor deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis*”, (12) “*O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas*”, (15) “*Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho*”, sendo que as três primeiras pertencem ao fator Obrigação pelo Desempenho e a quarta variável está associada ao fator Afiliativo. A média geral do fator Obrigação pelo Desempenho é a maior (5,69). Este resultado demonstra um sentimento de obrigação em atingir os objetivos e metas da instituição por meio do desempenho de suas atribuições e



tarefas que o esforço é válido para que a instituição federal de ensino consiga resultados positivos.

Por outro lado, as variáveis que obtiveram as menores médias foram: (8) *“Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui”*, (7) *“Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora”*, (26) *“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição”*, sendo que as duas primeiras estão vinculadas ao fator Obrigação em Permanecer e a terceira ao fator Escassez de Alternativas. Nessa perspectiva, os resultados remetem ao entendimento de que os respondentes se posicionaram de modo a discordar muito das assertivas (7 e 8), revelando a baixa valorização das mesmas, tendo em vista que o valor das médias situaram-se abaixo de três. O fator Obrigação em Permanecer remete ao comprometimento normativo, que segundo Meyer e Allen (1991), é como uma obrigação permanecer na instituição. Os empregados com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. Quanto à questão (26), o resultado remete à compreensão de que os sujeitos pesquisados a percebem com pouca discordância, pois a média é um pouco acima de três. Para Meyer e Allen (1991) os empregados com comprometimento instrumental (Escassez de Alternativas) permanecem na instituição porque precisam.

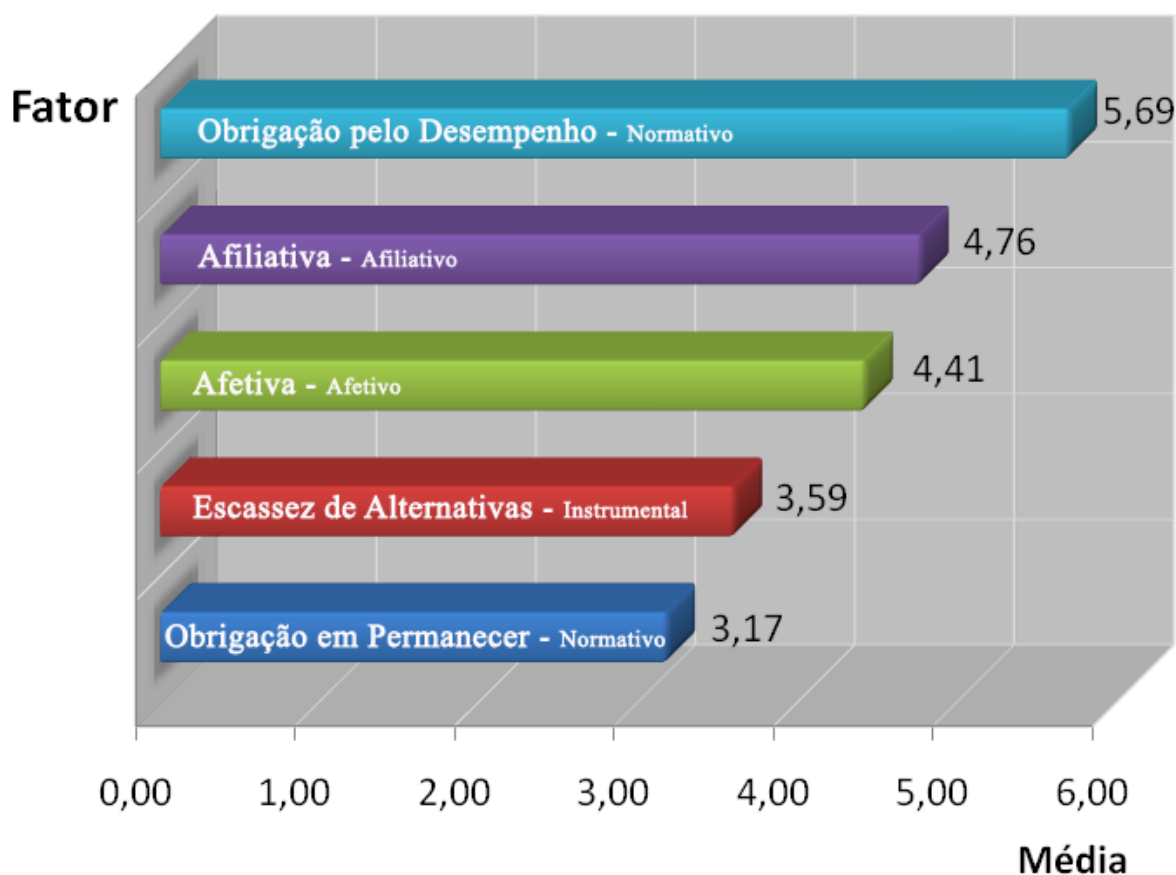
Observa-se, pelo Gráfico 4, que a maior média obtida (5,69) foi para o fator Obrigação pelo Desempenho, que indica um sentimento de obrigação por parte do indivíduo na busca da concretização dos objetivos institucionais, bem como resultados satisfatórios para a instituição (MEDEIROS *et al.*, 2005). O enfoque normativo, no qual se insere o fator Obrigação pelo Desempenho, é apresentado nos trabalhos de Weiner (1982, p.421), que conceitualiza o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor enfatiza, ainda, que a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização.

Em relação a este fator, a variável que obteve maior média (5,73) foi a (10) *“Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição”*, ratificando a conjectura de que a natureza do comprometimento organizacional é o sentimento de um desempenho satisfatório para atingir os objetivos da instituição. Verifica-se, ainda, que o desvio padrão em relação a este fator foi o menor, que permite deduzir que os pesquisados tendem compartilhar a mesma visão, demonstrando consistência em relação às respostas. Este sentimento vem ao encontro da preocupação do governo brasileiro quanto à qualidade da prestação dos serviços públicos e

da eficiência das suas instituições, ao promulgar o decreto 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Outros dois fatores, Afiliativo e Afetivo, obtiveram médias de 4,76 e 4,41, respectivamente, cujos valores demonstram a preferência dos pesquisados em relação às mesmas. O fator afiliativo traduz um sentimento de fazer parte da equipe de trabalho, enquanto que o afetivo identifica-se com os valores, objetivos e filosofia da instituição, ambos reproduzem um sentimento de vínculo emocional.

Por outro lado, o fator de menor média (3,17) é Obrigação em Permanecer, o que evidencia que os respondentes não acreditam, totalmente, na falta de alternativas e oportunidades se decidissem sair da instituição. Relativo a este fator a menor média, ocorreu na questão (8) *“Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui”*. Este resultado indica que os técnico-administrativos em educação discordam de que permanecem na instituição em decorrência de uma obrigação moral com as pessoas da instituição. Segundo Bastos *et al.*, (2008), o fator obrigação em permanecer é definido como uma crença de que tem uma obrigação em permanecer, de que se sentiria culpado em deixar e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da instituição. Verifica-se, neste fator a ocorrência do maior valor de desvio padrão (1,478), tendo sido obtido um valor superior a um, evidenciando que neste fator houve uma divergência maior entre os pesquisados. Este resultado aponta que esta percepção é compartilhada por um menor número de sujeitos pesquisados. Wiener (1982) sugeriu que o sentimento de obrigação em permanecer em uma organização pode resultar de internalização de pressões normativas exercidas sobre o indivíduo antes do ingresso na instituição (familiar ou cultural) ou após a entrada (institucional). Assim, a divergência nesta base poderia ser mais aprofundada com novos estudos, por meio da realização de pesquisas, utilizando-se uma abordagem qualitativa.



**Gráfico 4 - Média dos fatores**

Destaca-se, que todos os cinco fatores obtiveram resultados superiores a três e que os técnico-administrativos em educação pesquisados atribuem maior valorização ao enfoque normativo do comprometimento organizacional, ao destacar o fator Obrigação pelo Desempenho; e uma baixa valorização dos fatores Obrigação em Permanecer e Escassez de Alternativas, que integram, respectivamente, o enfoque normativo e instrumental.

Com o intuito de analisar o comprometimento organizacional com os dados pessoais e ocupacionais, os fatores/bases do comprometimento organizacional, de acordo com a escala EBACO, foram comparados com algumas dessas características dos pesquisados. Para isso, utilizou-se o teste *t* para duas amostras independentes, que de acordo com Pestana e Gageiro (2003), aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos.

**Tabela 25 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação ao gênero**

| Bases do Compr. Organizacional | Feminino |           | Masculino |           | Teste <i>t</i> p-valor |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
|                                | Média    | D. Padrão | Média     | D. Padrão |                        |
| Obrigação em Perman.           | 3,25     | 1,49      | 3,08      | 1,46      | 0,145                  |
| Afetiva                        | 4,42     | 0,95      | 4,39      | 1,05      | 0,736                  |
| Afiliativa                     | 4,77     | 0,93      | 4,76      | 0,98      | 0,941                  |
| Escassez de Alternativas       | 3,72     | 1,37      | 3,44      | 1,44      | 0,012                  |
| Obrigação pelo Desem.          | 5,70     | 0,47      | 5,67      | 0,51      | 0,354                  |

Fonte: Dados da Pesquisa

Para verificar a existência de diferenças entre os sexos quanto ao comprometimento organizacional, conforme consta na Tabela 25, em função da existência de normalidade nos dados, utilizou-se o teste *t* para diferenças de médias. Em relação a variável sexo, para todos os fatores do comprometimento organizacional, aceitou-se a hipótese de igualdade de variância, logo as variâncias são homocedásticas. Analisando as médias em relação às dimensões do comprometimento organizacional observou-se a não existência de diferença significativa entre os sexos para os fatores: Obrigação em Permanecer, Afetivo, Afiliativo e Obrigação pelo Desempenho, no entanto, constatou-se diferença entre as médias para o fator Escassez de Alternativas, evidenciando que homens e mulheres percebem diferente este fator, ou seja, os homens são mais negativos, pois a média é menor em relação à média das mulheres.

**Tabela 26 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação ao exercício de chefia**

| Bases do Compr. Organizacional | Exerce Chefia |           | Não Exerce Chefia |           | Teste <i>t</i> p-valor |
|--------------------------------|---------------|-----------|-------------------|-----------|------------------------|
|                                | Média         | D. Padrão | Média             | D. Padrão |                        |
| Obrigação em Perman.           | 3,10          | 1,46      | 3,21              | 1,49      | 0,392                  |
| Afetiva                        | 4,46          | 0,95      | 4,38              | 1,01      | 0,330                  |
| Afiliativa                     | 4,79          | 0,94      | 4,75              | 0,96      | 0,637                  |
| Escassez de Alternativas       | 3,56          | 1,32      | 3,61              | 1,45      | 0,687                  |
| Obrigação pelo Desem.          | 5,70          | 0,49      | 5,68              | 0,49      | 0,522                  |

Fonte: Dados da Pesquisa

Com a intenção de verificar se existem diferenças entre os fatores do comprometimento organizacional e o exercício ou não de chefia, realizou-se o mesmo teste, conforme consta na Tabela 26. Previamente, foi constatado, por meio da realização do teste F, que para os fatores Obrigação em Permanecer, Afetiva, Afiliativa e Obrigação pelo Desempenho deve ser aplicado o teste *t* homocedástico, enquanto para o fator Escassez de

Alternativas deve ser utilizado o teste  $t$  heterocedástico, ( $p \leq 0,05$ ). O teste não apresentou diferença significativa de média, evidenciando que tanto os que exercem função como os que não exercem percebem de forma igual os fatores do comprometimento organizacional.

Visando identificar a influência de características demográficas na avaliação dos respondentes quanto aos fatores do comprometimento organizacional, utilizou-se o teste de diferença de média ANOVA, para as variáveis, nível de classificação do plano de carreira dos técnico-administrativos em educação e escolaridade.

**Tabela 27 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação ao nível de classificação**

| Bases do Compr. Organizacional | Classe C          |          | Classe D           |          | Classe E          |          | ANOVA |
|--------------------------------|-------------------|----------|--------------------|----------|-------------------|----------|-------|
|                                | Média             | D.Padrão | Média              | D.Padrão | Média             | D.Padrão |       |
| Obrig.em Perman.               | 3,78 <sup>a</sup> | 1,48     | 3,08 <sup>b</sup>  | 1,48     | 3,03 <sup>b</sup> | 1,42     | 0,000 |
| Afetiva                        | 4,68 <sup>a</sup> | 0,97     | 4,40 <sup>b</sup>  | 1,00     | 4,30 <sup>b</sup> | 0,97     | 0,004 |
| Afiliativa                     | 4,98 <sup>a</sup> | 0,90     | 4,73 <sup>b</sup>  | 0,97     | 4,71 <sup>b</sup> | 0,94     | 0,035 |
| Escassez de Altern.            | 3,96 <sup>a</sup> | 1,35     | 3,64 <sup>ab</sup> | 1,45     | 3,38 <sup>b</sup> | 1,34     | 0,001 |
| Obrig.pelo Desem.              | 5,70 <sup>a</sup> | 0,48     | 5,71 <sup>a</sup>  | 0,49     | 5,65 <sup>a</sup> | 0,49     | 0,276 |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

**Legenda:** Letra<sup>abc</sup> = Teste de Tukey

Na Tabela 27 estão as médias, os desvios-padrão, as ANOVA e o teste de Tukey para a característica de nível de classificação do plano de carreira aos quais pertencem os servidores pesquisados, onde verifica-se pelo teste de diferença de média ANOVA ( $p < 0,05$ ) para os fatores Obrigação em Permanecer, Afetiva, Afiliativa e Escassez de Alternativas, constatando-se diferenças de médias nos níveis de classificação, evidenciando que para os três primeiros fatores/bases, os servidores dos níveis de classificação D e E atribuem médias iguais, ou seja D é estatisticamente igual a E. No entanto os servidores do nível de classificação C atribuem médias superior, o que significa que C é estatisticamente superior a D e E. Para a base Escassez de Alternativas os pesquisados dos níveis C e D e D e E são estatisticamente iguais, em consequência, os do nível de classificação C e E são estatisticamente diferentes. Verifica-se que para a base Obrigação pelo Desempenho, não foram evidenciadas diferenças significativas de médias ( $p > 0,05$ ). Isto quer dizer que as médias são estatisticamente iguais e que não há diferença na percepção dos respondentes dos níveis de classificação C, D e E em relação a esta dimensão.

**Tabela 28 - Testes de diferenças de média para os fatores do comprometimento organizacional em relação à escolaridade**

| Bases CO   | Ens.Fund           |      | Ens.Méd.           |      | Méd. Pr.           |      | Superior           |      | Especial.          |      | Mestrado           |      | Doutor.           |      | ANOVA |
|------------|--------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|-------------------|------|-------|
|            | M                  | DP   | M                  | DP   | M                  | DP   | M                  | DP   | M                  | DP   | M                  | DP   | M                 | DP   |       |
| Ob.Perm.   | 3,67 <sup>ab</sup> | 1,50 | 3,35 <sup>ab</sup> | 1,57 | 3,85 <sup>a</sup>  | 1,56 | 2,98 <sup>bc</sup> | 1,46 | 3,09 <sup>bc</sup> | 1,42 | 3,08 <sup>bc</sup> | 1,40 | 2,40 <sup>c</sup> | 1,18 | 0,001 |
| Afetiva.   | 4,43 <sup>a</sup>  | 1,16 | 4,54 <sup>a</sup>  | 1,03 | 4,49 <sup>a</sup>  | 1,08 | 4,30 <sup>a</sup>  | 1,01 | 4,41 <sup>a</sup>  | 0,97 | 4,38 <sup>a</sup>  | 0,95 | 4,29 <sup>a</sup> | 0,59 | 0,716 |
| Afiliativa | 5,11 <sup>a</sup>  | 0,89 | 4,87 <sup>a</sup>  | 1,01 | 4,81 <sup>a</sup>  | 1,01 | 4,59 <sup>a</sup>  | 1,04 | 4,76 <sup>a</sup>  | 0,91 | 4,77 <sup>a</sup>  | 0,86 | 4,96 <sup>a</sup> | 0,73 | 0,173 |
| Esc.Alter. | 3,45 <sup>ab</sup> | 1,64 | 4,06 <sup>a</sup>  | 1,48 | 3,74 <sup>ab</sup> | 1,28 | 3,56 <sup>ab</sup> | 1,45 | 3,61 <sup>ab</sup> | 1,35 | 3,14 <sup>bc</sup> | 1,28 | 2,73 <sup>c</sup> | 1,27 | 0,000 |
| Ob.Des.    | 5,62 <sup>a</sup>  | 0,69 | 5,73 <sup>a</sup>  | 0,46 | 5,65 <sup>a</sup>  | 0,53 | 5,68 <sup>a</sup>  | 0,53 | 5,70 <sup>a</sup>  | 0,45 | 5,65 <sup>a</sup>  | 0,50 | 5,67 <sup>a</sup> | 0,45 | 0,903 |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

M= Média; DP= Desvio Padrão; Letra<sup>abc</sup>= Teste de Tukey

Para a variável escolaridade, conforme consta na Tabela 28 identificou-se nas bases Obrigação em Permanecer e Escassez de Alternativas, diferenças estatísticas, ou seja, na percepção dos pesquisados há diferenças de médias ( $p < 0,05$ ). Analisando-se a base Obrigação em Permanecer, percebe-se que não existem diferenças de médias para as escolaridades ensino fundamental e ensino médio, são estatisticamente iguais. Para a escolaridade superior, especialização e mestrado, também, não há diferença de médias, ou seja, são estatisticamente iguais. No entanto, para a escolaridade, médio profissionalizante e doutorado percebem-se diferença de médias, são estatisticamente diferentes. Para a base Escassez de Alternativas os resultados indicam que para a escolaridade, ensino fundamental, médio profissionalizante, superior e especialização não há diferenças de médias, são estatisticamente iguais. Enquanto que para a escolaridade, ensino médio, mestrado e doutorado identifica-se diferença de médias, ou seja, são estatisticamente diferentes. Para as bases do comprometimento organizacional Afetiva, Afiliativa e Obrigação pelo Desempenho ( $p > 0,05$ ), não foram evidenciadas diferenças significativas de médias, indicando que os técnico-administrativos em educação pesquisados, independente da escolaridade, possuem a mesma percepção em relação a natureza do seu comprometimento para com a instituição.

Visando a interpretação dos resultados obtidos com a utilização da escala EBACO, utilizou-se a mensuração dos fatores por meio dos pesos das variáveis, conforme é demonstrado no estudo original de Medeiros (2003). Para tanto, calculou-se a média para cada item da escala, eliminando-se a variável de número 9 do fator Obrigação pelo Desempenho, por ter apresentado valor de comunalidade abaixo de 0,5. Segundo o entendimento de Bastos *et al.*, (2008), a avaliação de cada base do comprometimento organizacional deve considerar os indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais. Na

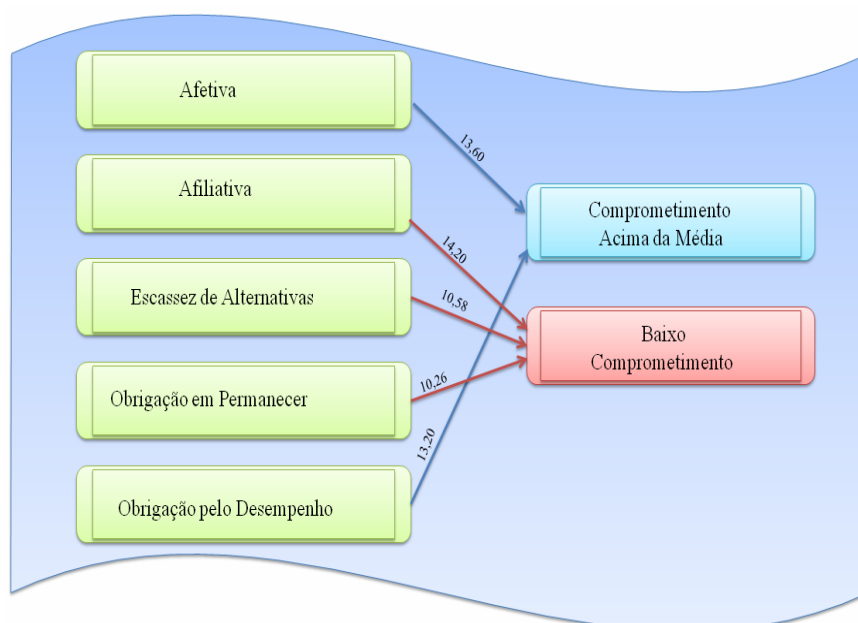
sequência multiplicou-se a média de cada variável pelo peso correspondente e somaram-se os valores de cada variável, obtendo-se o resultado para avaliar cada base. Segundo Bastos *et al.*, (2008), estatisticamente, alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros, advindo a necessidade de se realizar a multiplicação pelos pesos, de modo que o escore obtido em cada base do comprometimento reflita a importância de cada item na definição do fator. Utilizaram-se os pesos apresentados no modelo original de Medeiros (2003), conforme mencionado no capítulo que trata do percurso metodológico (Quadro 18) para calcular o resultado de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional. Para interpretação dos resultados utilizou-se os intervalos propostos por Medeiros *et al.*, (2005), conforme consta no Quadro 25.

| Bases/Fatores do Comprometimento     | Interpretação do Resultado |                     |                     |                 |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
|                                      | Baixo                      | Abaixo da média     | Acima da média      | Alto            |
| Afetiva                              | Abaixo de 5,87             | Entre 5,87 e 11,21  | Entre 11,21 e 16,55 | Maior que 16,55 |
| Obrigação em permanecer              | Abaixo de 10,62            | Entre 10,62 e 14,69 | Entre 14,69 e 18,75 | Maior que 18,75 |
| Obrigação pelo Desemp.               | Abaixo de 3,60             | Entre 3,60 e 8,38   | Entre 8,38 e 13,34  | Maior que 13,34 |
| Afiliativa                           | Abaixo de 14,77            | Entre 14,77 e 16,82 | Entre 16,82 e 17,88 | Maior que 17,88 |
| Falta de recompensas e oportunidades | Abaixo de 4,36             | Entre 4,36 e 8,78   | Entre 8,78 e 13,20  | Maior que 13,20 |
| Linha consistente de atividade       | Abaixo de 8,52             | Entre 8,52 e 12,13  | Entre 12,13 e 15,63 | Maior que 15,63 |
| Escassez de alternativas             | Abaixo de 11,46            | Entre 11,46 e 14,78 | Entre 14,78 e 17,85 | Maior que 17,85 |

**Quadro 25 - Interpretação do resultado da EBACO**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Medeiros *et al.*, (2005)

No presente estudo os resultados podem ser visualizados na Figura 6.



**Figura 6 - Resultados do comprometimento organizacional**

Fonte: Elaborada pela autora

Para a base Afetiva o resultado encontrado foi 13,60 o que demonstra um comprometimento acima da média. Isto significa que a maioria dos respondentes possui uma forte crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da instituição investigada. O resultado para a base Obrigação pelo Desempenho também indica um comprometimento acima da média (13,20), o que identifica uma crença de que o servidor deve se esforçar em benefício da instituição cumprindo suas tarefas e visando atingir os objetivos e metas da instituição. Considerando as discussões suscitadas a respeito dos paradigmas envolvendo o servidor público e as instituições federais de ensino, estes resultados podem ser considerados positivos para a instituição pesquisada por demonstrarem que os técnico-administrativos em educação pesquisados identificam-se com os valores e objetivos da instituição e possuem consciência da necessidade de que devem se esforçar para atingir as metas da instituição. Por outro lado, as bases Afiliativa, Escassez de Alternativas e Obrigação em Permanecer indicam baixo comprometimento. Pelos resultados observa-se que a base Obrigação em Permanecer revelou um grau de comprometimento baixo (10,26), indicando que não existe por parte dos respondentes uma crença de culpa em deixar a instituição, nem uma obrigação moral com as pessoas da instituição. Isto pode estar relacionado com as características do serviço público que remete para a impessoalidade nas relações de trabalho e no seu desempenho. A base Afiliativa também indicou um comprometimento baixo (14,20), revelando que não há uma crença de que os pesquisados sejam reconhecidos pelos colegas como integrante do grupo e da instituição. Em relação ao cálculo da média esta base foi a segunda maior média (4,76), no entanto na interpretação do resultado apontou baixo comprometimento. Conforme Bastos *et al.*, (2008), algumas bases do comprometimento organizacional possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional. Segundo o entendimento do mesmo autor é importante a percepção de alto comprometimento para a base Afetiva, Afiliativa, Obrigação em Permanecer e Obrigação pelo Desempenho. No estudo realizado identificou-se comprometimento acima da média para a base Afetiva e Obrigação pelo Desempenho. Apesar dos resultados não evidenciarem alto comprometimento, convém salientar que revelaram estar acima da média, evidenciando um resultado satisfatório para a instituição. Em estudo realizado por Vale, Lima e Queiroz, (2011) sobre comprometimento organizacional entre grupos geracionais de uma instituição federal de ensino observa-se que nas bases de comprometimento onde é importante um alto comprometimento, foi obtido este resultado. Apenas na base Obrigação pelo Desempenho e na Afetiva foi acima da média e nas bases Obrigação em Permanecer e Afiliativo foi baixo.



Nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja baixo, segundo Bastos *et al.*, (2008) devido a relação inversamente proporcional dessas bases. Verifica-se que este estudo obteve este resultado para a base escassez de alternativas, sendo que as outras duas bases não foram consistentes para esta pesquisa. O resultado para a base Escassez de Alternativas (10,58) remete ao entendimento de que não existe uma crença de que os servidores possuem poucas alternativas de trabalho, caso venham a sair da instituição. Assim, os técnico-administrativo em educação pesquisados não entendem seu trabalho atual como única oportunidade de mercado, percebido pelo baixo comprometimento nesta base.

#### **4.4 A Relação entre as Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional**

Com a finalidade de verificar a existência de relação entre as oito categorias de âncoras de carreira e as cinco dimensões do comprometimento organizacional, na instituição federal de ensino superior pesquisada, procedeu-se a análise de correlação entre os temas. Para isso, calculou-se o Teste de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados no Quadro 23. De acordo com Hair *et al.*, (2005), o coeficiente de correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas e varia de -1 a +1. Ainda, segundo os autores, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação entre as variáveis, sendo que estes podem ser positivos ou negativos.

Quanto à intensidade das correlações entre os fatores, tem-se por convenção que as variações do coeficiente de correlação de Pearson com valor menor que 0,2 indicam uma associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39, a correlação entre os fatores é baixa; valor entre 0,4 e 0,69 a correlação é classificada como moderada; entre 0,7 e 0,89, as associações são consideradas altas e por fim entre 0,9 e 1 uma associação muito alta, conforme Pestana e Gageiro (2003).

| Correlação | COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO) |        |        |        |        |        | ÂNCORAS DE CARREIRA (AC) |         |        |         |        |        |         |        |         |
|------------|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|
|            | CO                                  | OP     | AF     | AFIL   | ESC    | OD     | AC                       | FT      | AG     | AI      | SE     | CE     | VS      | PD     | EV      |
| CO         | 1                                   | ,772** | ,672** | ,654** | ,513** | ,399** | ,057                     | ,045    | ,046   | -,108** | ,091*  | -,018  | ,164**  | ,132** | -,109** |
| OP         |                                     | 1      | ,451** | ,364** | ,176** | ,131** | ,123**                   | ,062    | ,098*  | ,016    | -,008  | ,065   | ,199**  | ,192** | -,089   |
| AF         |                                     |        | 1      | ,479** | ,002   | ,265** | ,114**                   | ,107**  | ,079*  | -,067   | ,010   | ,008   | ,258**  | ,167** | -,068   |
| AFIL       |                                     |        |        | 1      | ,033   | ,360** | ,016                     | ,062    | ,034   | -,103*  | -,024  | -,059  | ,140**  | ,071   | -,047   |
| ESC        |                                     |        |        |        | 1      | ,033   | -,116**                  | -,115** | -,069  | -,130** | ,216** | -,065  | -,148** | -,094* | -,104** |
| OD         |                                     |        |        |        |        | 1      | ,088*                    | ,117**  | -,009  | -,078*  | ,052   | -,034  | ,150**  | ,119** | ,054    |
| AC         |                                     |        |        |        |        |        | 1                        | ,648**  | ,563** | ,690**  | ,293** | ,632** | ,426**  | ,630** | ,481**  |
| FT         |                                     |        |        |        |        |        |                          | 1       | ,353** | ,352**  | ,106** | ,309** | ,193**  | ,411** | ,177**  |
| AG         |                                     |        |        |        |        |        |                          |         | 1      | ,415**  | ,002   | ,363** | ,083**  | ,348** | ,065    |
| AI         |                                     |        |        |        |        |        |                          |         |        | 1       | ,111** | ,475** | ,086**  | ,273** | ,303**  |
| SE         |                                     |        |        |        |        |        |                          |         |        |         | 1      | ,014   | -,138** | -,091* | ,208**  |
| CE         |                                     |        |        |        |        |        |                          |         |        |         |        | 1      | ,120**  | ,387** | ,110**  |
| VS         |                                     |        |        |        |        |        |                          |         |        |         |        |        | 1       | ,342** | ,077    |
| PD         |                                     |        |        |        |        |        |                          |         |        |         |        |        |         | 1      | ,093*   |
| EV         |                                     |        |        |        |        |        |                          |         |        |         |        |        |         |        | 1       |

**Quadro 26 - Matriz de correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional e as categorias de âncoras de carreira**

\*\* Correlações significantes ao nível de 0,01

\* Correlações significantes ao nível de 0,05

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se, primeiramente, os cinco fatores que compõem o comprometimento organizacional, verifica-se que nenhum deles apresentou correlação negativa (sinalizadas na cor laranja). De um modo geral, conforme Figura 7 e Quadro 26, constata-se que, acerca das intensidades das correlações, duas são muito baixas, três baixas, duas moderadas e em três não houve correlação. Quanto às correlações do comprometimento organizacional, destaca-se a associação entre os fatores Afetivo (AF) e Afiliativo (AFIL) (0,479), seguida pela correlação entre os fatores Obrigação em Permanecer (OP) e Afetivo (AF) (0,451) sendo consideradas positivas e moderadas a associação entre eles (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Estes resultados indicam uma associação moderada entre a identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da instituição e a crença de que é reconhecido pelos colegas como membro da equipe e da instituição e, na segunda correlação, o sentimento de que não seria certo deixar a instituição e o sentimento de identificação com os valores e os objetivos da instituição (MEDEIROS *et al.*, 2005; MEYER e ALLEN, 1991). A menor correlação (0,131) foi obtida entre os fatores Obrigação em Permanecer (OP) e Obrigação pelo Desempenho (OD), sendo que ambos os fatores refletem o comprometimento normativo entre as pessoas e a instituição. Verifica-se, ainda, que não houve correlação entre o fator Afetivo (AF) e Escassez de Alternativas (ESC); Afiliativo (AFIL) e Escassez de Alternativas (ESC) e Escassez de Alternativas (ESC) com Obrigação pelo Desempenho (OD), pois todos os valores são menores que 0,2.

No que concerne à relação entre as categorias das âncoras de carreira (sinalizadas na cor verde), a maior parte dos valores inerentes ao coeficiente de correlação são positivos, sendo apenas dois negativos, indicando que a maioria das variáveis possui o mesmo sentido de associação e, em relação às intensidades, onze são muito baixas, dez são baixa, três moderadas e quatro não apresentam correlação (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

A maior correlação obtida (0,475) ocorreu entre as categorias Autonomia/Independência (AI) e Criatividade Empreendedora (CE), sendo que este resultado aponta uma associação moderada entre as características de um grupo que possui um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham cercear a autonomia, segundo Schein (1990) e os indivíduos criativos que gostam de ver seus projetos em ação, assim podem abrir novos negócios ou reestruturar um existente com seus próprios padrões. (SANTOS e ABRAHIM, 2008).

Por outro lado, a menor correlação (0,83) entre as categorias de âncoras de carreira foi entre Administrativa Geral (AG) e Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS). Este resultado pode ser explicado pelo fato de que o profissional orientado para a gerência geral possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, de forma que o sucesso da organização é o seu sucesso e na âncora (VS) se inserem indivíduos que não estão dispostos a renunciar, em nenhuma hipótese, aos seus valores pessoais, de acordo com Schein (1990), conforme consta na Figura 7

Considerando o relacionamento entre as categorias de âncoras de carreira e as bases do comprometimento organizacional, os resultados apontam que, na maioria dos casos, as correlações são muito baixas. Os resultados evidenciaram, também, correlações baixas e nenhuma correlação moderada.

A intensidade de correlação baixa, porém com o valor mais elevado (2,58) aconteceu entre a base do comprometimento Afetiva (AF) e a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS). A base Afetiva é definida como “crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais” (BASTOS *et al.*, 2008, p.63), enquanto que na categoria Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa se inserem indivíduos que não estão dispostos a renunciar aos seus valores pessoais. Executam, assim, atividades profissionais que os englobe. A baixa correlação talvez seja pela dificuldade de conciliar a identificação dos objetivos institucionais com os valores pessoais.

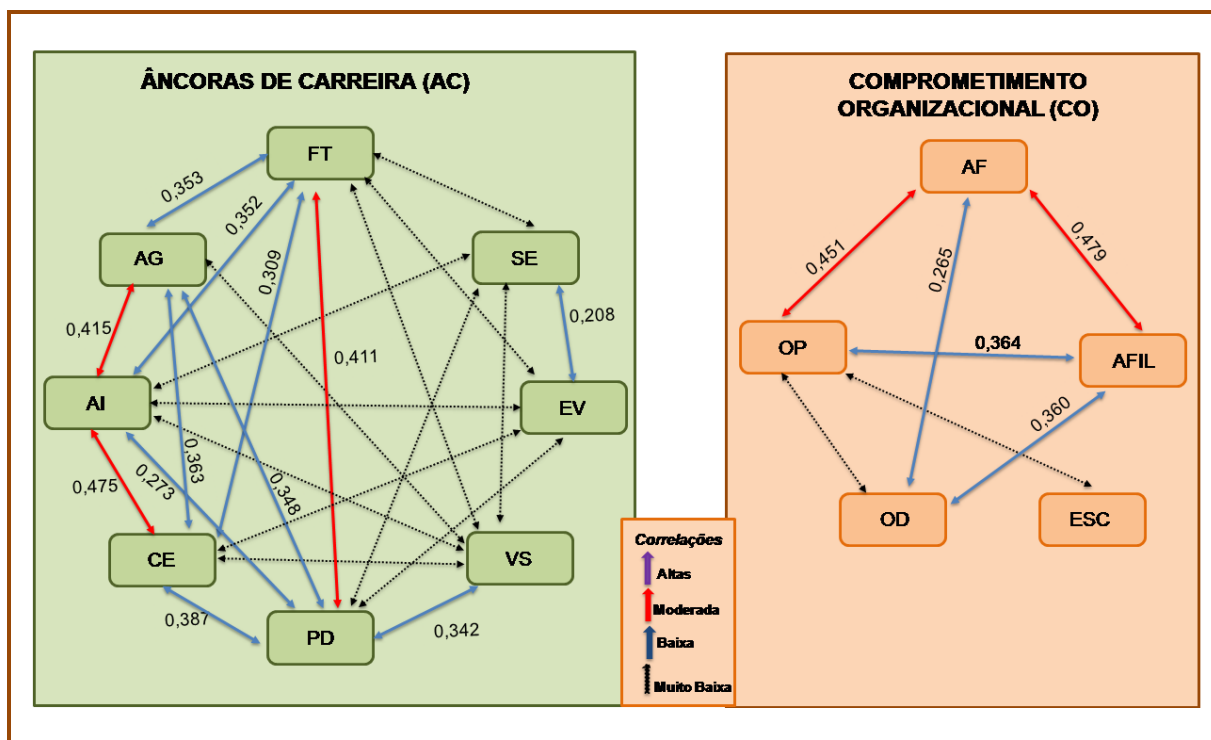


Figura 7 - Correlação entre as categorias das âncoras de carreira e entre as dimensões do comprometimento organizacional

Fonte: Elaborada pela autora

**Legenda âncoras de carreira:** FT – Técnico Funcional; SE – Segurança/Estabilidade; EV – Estilo de Vida; VS – Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa; PD – Puro Desafio; CE – Criatividade/Empreendedora; AI – Autonomia e Independência e AG – Administrativa Geral.

**Legenda comprometimento organizacional:** AF – Afetiva; AFIL – Afiliativa; ESC – Escassez de Alternativas; OD – Obrigação pelo Desempenho; OP – Obrigação em Permanecer.

A menor correlação obtida foi (-0,78) entre a base do comprometimento Obrigação pelo Desempenho (OD) e a âncora de carreira Autonomia/Independência (AI), com intensidade muito baixa de correlação. A base obrigação pelo desempenho é “a crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir objetivos organizacionais” (BASTOS *et al.*, 2008, p.63). Por outro lado, na categoria Autonomia e Independência encontram-se pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear a sua autonomia. A Figura 8 demonstra uma síntese do relacionamento entre os temas analisados.

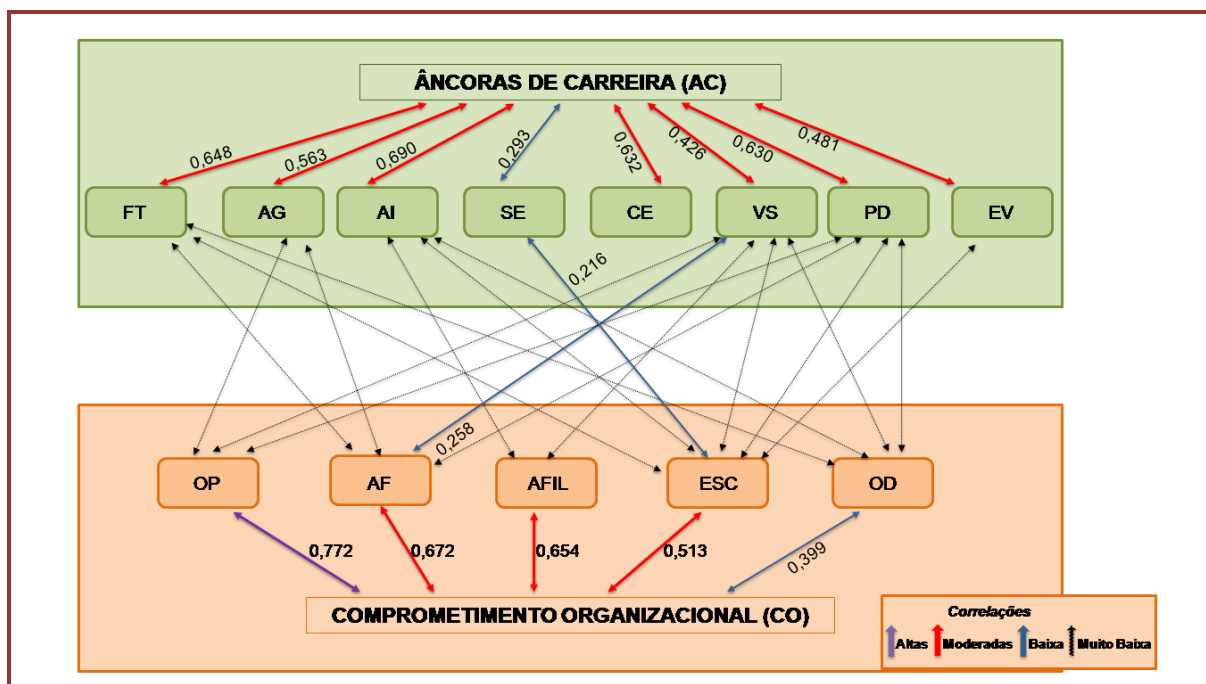


Figura 8 - Síntese das relações entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional

Fonte: Elaborada pela autora

Concluída a análise dos resultados sobre a relação das categorias das âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional, verifica-se os resultados relativos às duas questões que foram inseridas no questionário, nas quais foi solicitado aos servidores pesquisados que atribuíssem uma nota de 0 a 10 que representasse o comprometimento geral com a instituição e o seu comprometimento com o trabalho. Os resultados apontaram a nota 9 com a maior frequência (241), seguida da nota 10 (184) e em terceira posição a nota 8 (175), totalizando 600 servidores que informaram notas entre 8 e 10. Apenas 55 respondentes atribuíram nota igual ou menor que 7, sendo a menor nota igual a 1. Pode-se inferir pelos escores que os técnico-administrativos em educação sentem-se comprometidos com a instituição. Para Bastos (1994) ser comprometido com a instituição implica em obrigação, compromisso e responsabilidade. A obrigação aproxima-se do conceito de envolvimento e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; o compromisso seria o oposto de descompromissado e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo; a responsabilidade refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem ao resultado de ser comprometido.

No que se refere ao comprometimento com o trabalho identificou-se que o maior número de pesquisados atribuiu nota 10 (292), sendo que (247) informaram nota 9 e (92) nota 8, totalizando 631 pessoas que informaram notas entre 8 e 10. Apenas 24 servidores atribuíram nota menor ou igual a 7, sendo a menor nota a 5 o que evidencia que os técnico-

administrativos em educação sentem-se comprometidos com o trabalho. Rowe e Bastos (2007) destacam que o comprometimento no trabalho sempre esteve presente no universo organizacional, sendo este visto como um requisito de bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individual e institucional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

O presente estudo teve por objetivo identificar a relação entre as categorias das âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional, considerando a percepção dos técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de ensino. Observou-se que entre os técnico-administrativos em educação, os casados despontam, a idade média é de 44,6 anos com concentração na faixa etária de 40 a 59 anos, com predominância de mulheres. Os servidores, na maioria, possuem escolaridade acima da exigida para ingresso nos cargos e entre os que desempenham funções de chefia predominam os que possuem especialização.

Os resultados das âncoras de carreira revelaram a predominância das âncoras Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, nessa ordem. Pessoas cuja inclinação profissional é Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa almejam obter reconhecimento e apoio tanto por parte dos colegas quanto de seus superiores; querem perceber que seus valores são compartilhados pelos integrantes dos escalões mais altos da administração. A segunda âncora predominante, Estilo de Vida, reflete algumas tendências na sociedade e é o resultado inevitável de famílias onde o casal trabalha. A terceira posição da âncora Segurança e Estabilidade, pode ser explicada pela escolha de uma instituição pública por profissionais com qualificação acima do exigido para os cargos que ocupam, representando certa rejeição a vínculos de emprego típicos do período no qual aumentam a precariedade nas relações de trabalho (SENNET, 2004; RIFKIN, 2004). O fato das âncoras

Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa e Estilo de Vida serem predominantes sugere que a satisfação das necessidades de segurança e estabilidade possui um papel limitado na motivação dos técnico-administrativos em educação.

Ao identificarmos as âncoras de carreira predominantes na instituição federal de ensino superior investigada, percebemos que as âncoras, Administrativa Geral e Criatividade Empreendedora não são as prioritárias dos técnico-administrativos em educação, sendo, respectivamente, a última e a penúltima colocadas. A âncora do Puro Desafio apresentou baixa relevância na percepção dos servidores, sendo a quinta âncora, dentre as oito existentes. A pouca ênfase nestas âncoras de carreira aponta baixa propensão em assumir comportamentos gerenciais.

Os resultados da pesquisa também revelaram que para os três níveis de classificação do plano de carreira dos técnico-administrativos em educação (C, D e E) e tanto para os homens como para as mulheres se destaca a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa. A mesma âncora predomina quando se relaciona as categorias das âncoras de carreira com a idade, com a escolaridade e entre os servidores que exercem ou não função de chefia, confirmando a sua supremacia em diversas análises.

Ao se realizar a correlação entre as categorias das âncoras de carreira identificaram-se correlações moderadas entre as âncoras, Criatividade Empreendedora (CE) e Autonomia e Independência (AI); Administrativa Geral (AG) e Autonomia e Independência (AI) e Técnico Funcional (FT) com Puro Desafio (PD).

De acordo com Oliveira (1998) o reconhecimento das âncoras de carreira dos técnico-administrativos em educação ou da tendência destas possibilita às instituições o desenvolvimento de políticas que possam combinar os talentos ou valores individuais às reais necessidades da instituição. Do ponto de vista das pessoas, se constitui em um importante recurso para a compreensão de eventuais tensões que possam existir na relação com o trabalho, possibilitando, da mesma forma o empreendimento de iniciativas que também levem aos ajustes requeridos. Ainda, segundo o mesmo autor, é por meio deste melhor entendimento da relação indivíduo-instituição, na qual os valores individuais têm preponderante importância, que os vários aspectos de uma decisão podem ser compreendidos, tanto aqueles ligados ao passado quanto os que ainda virão. É a própria idéia da trajetória que fica evidenciada, demonstrando que a carreira é uma sequência de posições e se constitui na base de um aprendizado contínuo.

Para Schein (1996a) a capacidade de auto-análise do indivíduo e de adequação à estrutura ocupacional será uma habilidade crucial à medida que o mundo se torna mais



complexo, cada vez mais recaindo sobre a pessoa o ônus de gerenciar sua própria carreira, porque será mais difícil para as instituições decidirem o que é melhor para cada um.

As instituições diante das constantes novas exigências, não podem prescindir do empenho e dedicação de seus recursos humanos, o que, de um modo geral, é sinônimo de comprometimento e, até certo ponto, de vínculo. Em relação aos técnico-administrativos em educação, pesquisados, os resultados apontam um comprometimento acima da média para a base Afetiva e Obrigação pelo Desempenho. Apesar dos resultados não evidenciarem alto comprometimento, convém salientar que revelaram estar acima da média, indicando um resultado satisfatório para a instituição.

A valorização do comprometimento normativo foi evidenciada pela base Obrigação pelo Desempenho, por meio do sentimento de obrigação em desempenhar as atribuições na instituição de maneira satisfatória. O comprometimento afetivo evidencia-se pelo sentimento de gostar e desejar permanecer na instituição.

Por outro lado, os resultados obtidos em relação ao comprometimento organizacional indicaram uma baixa valorização das bases Afiliativa, Escassez de Alternativas e Obrigação em Permanecer. Na base Escassez de Alternativas relacionada ao comprometimento instrumental é importante que o comprometimento seja baixo, conforme Bastos *et al.*, (2008). Além disto, os indivíduos comprometidos instrumentalmente estão interessados apenas na manutenção da condição de funcionários da instituição, cumprindo apenas os requisitos mínimos aceitáveis para garantir estabilidade no emprego (LUCHAK e GELLATLY, 2007).

Ao se realizar a correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional identificaram-se correlações moderadas entre as dimensões Obrigação em Permanecer (OP) e Afetiva (AF); Afiliativa (AFIL) e Afetiva (AF). Verificando-se a existência de diferenças de médias para os fatores do comprometimento organizacional em relação ao gênero, exercício de chefia, nível de classificação e escolaridade constatou-se, quanto ao gênero, para os fatores Obrigação em Permanecer, Afetivo, Afiliativo e Obrigação pelo Desempenho a não existência de diferença de médias significativa. Para o fator Escassez de Alternativas evidenciou-se que homens e mulheres percebem diferente. Quanto ao exercício de chefia, tanto os que exercem e não exercem chefia percebem de forma igual os fatores do comprometimento organizacional.

Para a característica de nível de classificação (C, D e E) evidenciou-se que para o fator Obrigação pelo Desempenho não há diferença na percepção dos respondentes, enquanto que nos demais fatores constataram-se diferenças de médias nos níveis de classificação. Com relação a escolaridade para as bases Afetiva, Afiliativa e Obrigação pelo Desempenho não foram evidenciadas diferenças de médias indicando que os técnico-administrativos em

educação, independente da escolaridade, possuem a mesma percepção em relação à natureza do seu comprometimento para com a instituição. Para os fatores Obrigação em Permanecer e Escassez de Alternativas sinalizou diferenças de médias.

Ao se estabelecer relações entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional identificou-se que as correlações são muito baixas. Os resultados evidenciam duas associações baixas entre a base Afetiva (AF) e a categoria Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS) e entre a base do comprometimento Escassez de Alternativas (ESC) e a categoria da âncora de carreira Segurança e Estabilidade (SE)

Do ponto de vista das suas contribuições, esta pesquisa fornece diagnóstico de aspectos comportamentais importantes, como as âncoras de carreira e comprometimento organizacional, propiciando a sua utilização para definição de políticas na área de gestão de pessoas, pois as instituições públicas carecem de informações relativas às dimensões comportamentais.

Identificou-se neste estudo a menor média para a base do comprometimento organizacional Obrigação em Permanecer, porém com um valor de divergência maior entre os pesquisados, o que sinaliza que este trabalho poderá ser ampliado e aprimorado com a realização de investigações qualitativas, o que possibilitará um aprofundamento das análises e verificação mais detalhada das percepções dos indivíduos acerca do que influencia, efetivamente, o comprometimento organizacional dos técnico-administrativos em educação.

Pode-se evidenciar que este estudo alcançou todos os objetivos estabelecidos, uma vez que tornou possível caracterizar o perfil dos técnico-administrativos em educação, conhecer as categorias de âncoras de carreira, identificar as dimensões do comprometimento organizacional, verificar a existência de diferença entre os fatores do comprometimento organizacional e as variáveis gênero, exercício de chefia, nível de classificação e escolaridade, bem como as relações que estes temas possuem entre si na percepção dos pesquisados.

Como limitações deste estudo, se pode elencar, primeiramente, a exclusão dos técnico-administrativos em educação, ocupantes de cargos dos níveis de classificação A e B, embora representando apenas 6% da população, bem como a utilização de metodologia quantitativa para o levantamento e análise dos resultados. Como afirma Vieira (2005), a comparação de resultados oriundos de investigações que utilizam métodos diferentes sobre o mesmo problema pode contribuir para enriquecer o conhecimento sobre administração e organizações.

Por fim sugere-se que outros estudos possam investigar de que modo é percebido o comprometimento com a carreira nas organizações públicas, relacionando-o com as âncoras de carreira e com o comprometimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

---

- AGRASSO NETO, M. **Avaliação do papel da tecnologia de informação (TI) no processo de mudança organizacional através da simulação de aplicação a um caso real.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: UFSC, 1999.
- ARANYA, N.; JACOBSON, D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. **The Journal of Social Psychology**, v.97, p. 15-22, 1975
- ARYEE, S.; WYATT, T.; MIN, M.K. Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accounts in different employment settings in Singapore. **Journal of Social Psychology**, v 131, n.4, p. 545-556, 1991.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v.15, n.4, p.295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. **The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era.** Oxford, Oxford Press, 1996
- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDERON, C. P. M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of organizational behavior**, 26, 177-202, 2005.
- AVRICHIR, I.; DEWES, F. **Construção e validação de um instrumento de avaliação de desempenho docente.** In: Anais do XXX EnANPAD, Salvador, 2006.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E; FONTES FILHO, J. **Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira?** In: Anais do XXVII EnANPAD, Atibaia, 2003.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG.** In: XXIII EnANPAD. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: 1999.

BARTH, T. J. **Review of Public Personnel**. Columbia: Fall 1993. Vol.13, Iss.4; pg.27, 16 pgs.

BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirectional careers paths**. Career Development International, v.9, n.1, p. 58-73, 2004

\_\_\_\_\_ **Career development in organizations and beyond balancing traditional and contemporary viewpoints**. Human Resource Management Review, v.16, n.2, p.125-138, 2006.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994, f. Tese (Doutorado em Psicologia)- UNB, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_ A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, jul./set. 1997.

\_\_\_\_\_ **Comprometimento no Trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio**. In. ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CDROM.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A.; MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional**. Capítulo 4. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Artmed. 2008.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, p.32-40, 1960.

BENDASSOLLI, P. F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira**. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.49, n.4, p.387-400, Out./Dez. 2009.

BORGEN, W. A; AMUNDSON, N. E; REUTER, J. Using portfolios to enhance career resilience. **Journal of Employment Counseling**, v.41, n.2, p. 50-59, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEF, R. S.; SILVA, M. S. **Mensuração do comprometimento organizacional em instituições públicas**. In: Reunião Anual de Psicologia, 19, 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989. p.236

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988 (texto compilado)**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>, Acesso em: 10 mar 2011.

BRASIL. Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 abr. 1987. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/leis-ordinarias/legislacao-1/leis-ordinarias/1987-a-1981#content>>, Acesso em 15 mar 2011.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (texto compilado). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/leis-ordinarias/legislacao-1/leis-ordinarias/1990#content>>, Acesso em: 15 mar 2011.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências (texto compilado). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/leis-ordinarias/legislacao-1/leis-ordinarias/2005#content>>, Acesso em: 15 mar 2011.

BRASIL, Lei n. 11.233, de 22 de dezembro de 2005. Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nºs 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências (texto compilado). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez 2005. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/leis-ordinarias/legislacao-1/leis-ordinarias/2005#content>>. Acesso em: 12 mar 2011

CERDIN, J.-L. **S'expatrier en toute connaissance de cause**. Paris: Eyrolles, 2007.

CERDIN, J.-L.; LE PARGNEUX, M. Career Anchors: a comparison between organization-assigned and self-initiated expatriates. **Thunderbird International Business Review**. Vol. 52, n.4, pg. 287-299; July/August 2010.

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

\_\_\_\_\_ Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.36, n.1, p.13-20, Jan./Fev./Mar.1996.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras, In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. 1.ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

DALLARI, A. A. **Regime constitucional dos servidores públicos**. São Paulo: revista dos tribunais, 1992

DECRETO nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 26 maio.2012.

DEFILLIPI, J. R.; ARTHUR, M. B. The boudaryless career: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v.15, n.4, p.307-324, 1994.

DUBERLEY, J.; MALLON, M.; COHEN, L. Exploring career transitions accounting for structure and agency. **Personnel Review**, v.35, n.3, p.281-296, 2006

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE L. Âncoras de Carreira. Disponível em: [www.fea.usp.br/portal\\_FEA/repositorio/188/documentos/ancoras de carreira\\_graduacao.doc](http://www.fea.usp.br/portal_FEA/repositorio/188/documentos/ancoras_de_carreira_graduacao.doc) Acesso em 22 outubro 2010.

DUTRA, J. S; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; NAKATA, L. E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. In: **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Ribeirão Preto, v.1, n.10, p.55-70, 2009

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v.36, nº 3, p.14-22, Jul./Ago./Set.1996.

FANTON, M. G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FELDMANN, D. C.; BOLINO M. C. Careers within Careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. **Human Resources Management Review**, v. 6 n. 2, p. 89-112(24), 1996.

FELDMANN, D. C.; WEITZ, B. Career plateaus reconsidered. **Journal of Management**, v.14, n.1, p.69-80, 1988.

FERRAZ, V. N.; ROCHA, C. R. **Políticas de recursos humanos no setor público: o que esperam os servidores de uma organização pública federal**. In: Anais do EnGPR, João Pessoa, 2011.

FERREIRA, R.G. **Em busca de trabalho:** posições, disposições e decisões ao término de um curso de graduação. In: Anais do XXVI Enanpad, Salvador: Anpad, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo. Atlas, 1999.

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles - I. **Administrative Science Quarterly**, v.2, p.281-306, 1957.

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles - II. **Administrative Science Quarterly**, v.2, p.444-480, 1958.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.2, n.4, p. 501-520, 1960.

HAIR , J. F *et al.* **Análise multivariada de dados.** 6. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR , J. JR *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005

HALL, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. **Organizational Behavior and Human Review**, v.6, p.50-76, 1971.

HALL, D. T.; MIRVIS P. H. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. In: **Journal of Vocational Behavior**, 47, p. 269-289, 1995.

HALL, D. T. **Careers in and out of Organization.** Londres: Sage, 2002

HALL, R. H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

INKSON, K. **Understanding Careers:** the metaphors of working lives. Londres: Sage, 2007

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. **American Sociological Review**, Columbus, v.33, n.4, p. 499-517, 1968.

KATZ, R. **Managing careers:** the influence of job and group longevities. 1980. Working paper (Sloan School of Management); 1151-80. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/1970>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washinton, v.3, n.3, p. 349-353, Mar.1966.

KILIMNIK, Z.; CASTILHO, I.; SANT'ANNA, A. **Carreiras em transformação:** um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: Anais do XXVIII EnANPAD, Curitiba, 2004.

KILIMNIK, Z. M; OLIVEIRA, M. R. de C. T.; SANT'ANNA, A. de S.; CORREIA, C. de M. S.; FERREIRA, M. C. **Representações sobre carreira atividade docente e competências:**



um estudo com mestrandos em administração. In: Anais do XXX EnANPAD, Salvador, 2006.

KILIMNIK, Z. M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. 2000. 242 f. Tese (Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

LACOMBE, B. M. B. **O aluno de administração de empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional**: contribuições de um estudo na Grande São Paulo. In: Anais do XXVI EnANPAD, Salvador, 2002.

\_\_\_\_\_. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional**: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. EAESP. Gvpesquisa, 2005. (Relatório 08/2005)

LATIF, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de uma pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 00, n. 0, 2º sem. 1994.

LEMIRE, L.; SABA, T.; GANGNON, Y. C. Managing careers plateauing in the Quebec public sector. **Public Personnel Management**, v.28, n.3, p.375-391, 1999.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>> Acesso em 05/04/2011

LUCHAK, A.; GELLATLY, I. A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. **Journal of applied psychology**, v.92, n.3, p.786-793, 2007.

LANDAU, J.; HAMMER, T. H. Clerical employees perceptions of intraorganizational career opportunities, **Academy of management journal**, 29, 385-404, 1986

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Massachussetts. Addison-Wesley, 1982.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt**: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain view, Davies-black Publishing, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4ª. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 2009.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, C. B.; **O ensino superior brasileiro nos anos 90**. São Paulo Perspec. vol. 14 n.1 São Paulo Jan./Mar. 2000.

McDANIELS, C.; GYSBERS, N. C. **Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice.** San Francisco: Jossey Bass (1992).

MEDEIROS, C.; *et al.* Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v.43, n.1, p. 1-22, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** 2003. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: XXI EnANPAD.1997, Rio das Pedras. **Anais ...** Rio de Janeiro: 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p. 67-87, 1998

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review.** Greenwich, p.61-89, 1991

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Thousand Oaks, CA: Sage. 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology.** v.78. n.4, p.538-551, 1993.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of Organizational behavior**, vol 15, 365-380, 1994.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Z. M.; PEREIRA, L. Z.; SANTOS, C. M. Q. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras.** In: XXI EnANPAD, Rio das Pedras: 1997.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior.** 14, 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, F. D. **A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil.** Salvador: UFBA, 1998. (Dissertação, Mestrado em Administração).

PENA, R. P. M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as FACE's**. 1995. Dissertação Mestrado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 3ª. Lisboa: Sílabo, 2003.

POEHNELL, G.; AMUNDSON, N. Career craft. In: PEIPERI, M.; ARTHUR, M. B; ANAND, N. (Eds) **Career Creativity**. Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 105-122.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo**. São Paulo; M.Books do Brasil Editora Ltda., 2004.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations**. Londres: Sage, 1995.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro**. In: XXXIII EnANPAD. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2009.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. **Organização e/ou Carreira? Comparando Docentes de IESs Públicas e Privadas Quanto à Estrutura de seus Vínculos de Comprometimento no Trabalho**. In: XXXI EnANPAD. 2007, **Anais...** Rio de Janeiro: 2007.

SÁ, M. A.; D.; LEMOINE, C. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. In: ENANPAD 98, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais ... Foz do Iguaçu, 1998.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B.M.; SALANCIK, G.R. (Ed.). **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair, 1977. P. 1-54.

SALLES, D. M. R.; NOGUEIRA, M. G. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Orgs) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. 1.ed. – 2. reimpr. – São Paulo; Atlas, 2010. cap. 8, p.134-149.

SANTOS, N. M. B.; ABRAHIM, G. S. **A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira**. In: XXXII EnANPAD. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008.

SARAVIA, E. O sistema de carreira no setor público: descrição, análise comparativa e perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. 1.ed. – 2. reimpr. – São Paulo; Atlas, 2010. cap. 9, p. 150-178.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996a.

\_\_\_\_\_. **The Academy of Management Executive**. Briarcliff Manor: nov 1996b. Vol.10, Iss. 4: pg 80, 9 pgs.

\_\_\_\_\_. **Career Anchors: discovering your real values.** Revised edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993

\_\_\_\_\_. **Career dynamics: matching individual and organizational needs.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

\_\_\_\_\_. **Organization Psychology.** New Jersey: Prentice Hall, 1985

\_\_\_\_\_. **Career Anchors and Job Planning: the Links Between Career Pathing and Career Development.** Cambridge, MIT Review, 1990.

\_\_\_\_\_. **Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates.** 1974a. Working paper (Sloan School of Management); 707-74. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

\_\_\_\_\_. **The Hawthorne group studies revisited: a defense of theory Y.** 1974b. Working paper (Sloan School of Management); 756-74. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

\_\_\_\_\_. **Developing your career " know your career anchors and develop your options.** 1980. Working paper (Sloan School of Management); 1148-80. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 11 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR. S. Suporte no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. P.283-286.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOLTI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia.** 2006. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SOMBRIO, K. N. **Ser professora – o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira.** 2003, 130 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOUSA, J. S. de; HONÓRIO, L. C. **Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho.** In: XXXV EnANPAD. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

SUPER, D. E. Avaliação em orientação de carreira: para aconselhar verdadeiramente o desenvolvimento. **Personnel and guidance journal**, 555-562, 1983.

SUPER, D. E.; BOHN Jr., M. J. **Psicologia ocupacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures, **International Journal of Management Review**, v.4, n.2, p. 155-178, June 2002.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**. 40(1), 27-55, 2006.

TIEPPO, C. E. S.; GOMES, D. F. N.; SALA, O. T. M.; TREVISAN, L. N. **Seriam as âncoras de carreira aderente às carreiras inteligentes?:** Um estudo comparativo entre alunos formandos de um curso de administração de empresas e de hotelaria e turismo. In: XXXIV EnANPAD. 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. **O Comprometimento Organizacional entre Grupos Geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. In: XXXV EnANPAD. 2011, **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

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

VASCONCELOS, K. C. de A.; MERHI, D. Q.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. **A geração Y e suas âncoras de carreira**. In: II EnGPR. 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **Anais do EnANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad 2008.

WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? **Journal of Vocational Behavior**. v. 42, p.333-349, 1993.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **The academy of management review**, v.7, n.3, p.418-428, 1982

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, v.26, n.2, p.179-201, 2001.

## **APÊNDICES**

---

## Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**



Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: “Carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão” que tem por objetivos conhecer as âncoras de carreira predominantes, identificar as dimensões do comprometimento organizacional mais valorizadas e verificar a relação entre as âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional.

O entendimento da âncora é fundamental, pois ela afeta a forma como a pessoa enxerga e percebe o seu trabalho e a sua carreira. A teoria de âncoras de carreira fornece uma importante e eficaz estrutura para se entender a disposição da motivação na carreira.

Importante ressaltar que no contexto organizacional o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que este pertence. O vínculo do trabalhador com a organização é construído por meio da internalização das normas, valores e regras da instituição.

Você, aceitando participar deste estudo, responderá a um questionário estruturado em três partes: dados pessoais e ocupacionais, inventário das âncoras de carreira e escala de comprometimento organizacional.

A participação nesta pesquisa é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados.

Ao responder o questionário, o informante poderá sentir algum desconforto devido à extensão do questionário, podendo desistir de participar deste estudo a qualquer momento durante a coleta de dados, retirando este consentimento sem penalização alguma. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme a resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Não existe nesta pesquisa benefícios diretos aos respondentes, a não ser o retorno em termos sociais, pois visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigo com fins acadêmicos e científicos. Esse estudo irá propiciar subsídios importantes para a área de gestão de pessoas, possibilitando o desenvolvimento de políticas que possam combinar os talentos ou valores individuais às reais necessidades corporativas..

O participante terá a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso da pesquisa. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com o Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, pelo telefone (55) 3220 9297.

Todos os dados coletados ficarão armazenados junto ao laboratório da linha de pesquisa sistemas, estruturas e pessoas do PPGA do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, sob a responsabilidade da Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira (Responsável pela linha de pesquisa sistemas, estruturas e pessoas), durante o período de 15 meses, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período, serão incinerados.

\_\_\_\_\_  
Profª Drª Vania de Fátima Barros Estivalete  
Orientadora

\_\_\_\_\_  
Prof.Dr. Breno Augusto Diniz Pereira  
Responsável pela Linha de Pesquisa

Eu, \_\_\_\_\_ (nome do participante), após ler as informações acima, aceito participar do referido estudo.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

**Agradecemos sua colaboração na realização desta atividade de pesquisa. Caso exista dúvida quanto a sua participação, maiores esclarecimentos poderão ser obtidos através do Responsável pela linha de pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas, Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, pelo telefone (55) 3220-9297 e também com a mestrande Neiva M. Cantarelli (55) 3220-8379. Qualquer outra dúvida ou denúncia, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM: Prédio da Reitoria, 2º andar, fone: (55) 3220 9362. e e-mail: [comiteeticapesquisa@mail.ufsm.br](mailto:comiteeticapesquisa@mail.ufsm.br)**

## Apêndice B – Termo de confidencialidade



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**



**Título do projeto: Carreira e Comprometimento Organizacional: ampliando a sua compreensão.**

**Pesquisadora orientanda:** Neiva Maria Cantarelli.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vânia de Fátima Barros Estivaleta

**Responsável pela linha de pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas:** Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira.

**Instituição/Departamento:** Departamento de Ciências Administrativas - CCSH/ UFSM.

**Telefones para contato:** 55 8115-6688, (Prof. Breno A. D. Pereira) e 55 96137873 (Neiva M. Cantarelli).

**Local da coleta de dados:** Universidade Federal de Santa Maria.

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos pesquisados, cujos dados serão coletados por meio de um questionário que será aplicado aos servidores técnico-administrativos em educação, ocupantes de cargos das classes C, D e E, da UFSM. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução deste projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade do Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, na sala do laboratório da linha de pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas localizado no prédio do PPGA - CCSH/UFSM, por um período de 15 meses. Após este período, os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ...../...../....., com o número do CAAE .....

Santa Maria, .....de .....de 2011

*Prof<sup>ª</sup> Vânia de Fátima Barros Estivaleta*  
RG: 221146

*Prof.Dr. Breno Augusto Diniz Pereira*  
RG: M-7911998/MG

*Neiva Maria Cantarelli*  
RG:8024276381



## Apêndice C - Questionário



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**



### **QUESTIONÁRIOS: INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA E ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Prezado (a) Servidor (a),

Com a finalidade de concretizar a pesquisa intitulada “**Carreira e Comprometimento Organizacional: Ampliando a sua Compreensão**” elaborou-se este instrumento de coleta de dados visando atender os requisitos para elaboração da dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/ UFSM.

Esta investigação tem por objetivos verificar as principais âncoras de carreira, identificar as dimensões do comprometimento organizacional e realizar uma análise comparativa entre ambas em uma instituição federal de ensino.

Solicitamos sua colaboração para responder as questões aqui elaboradas. Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que os resultados encontrados, serão apresentados na conclusão desta pesquisa.

***Não é necessária sua identificação!***

***Agradecemos antecipadamente sua valiosa colaboração!***

*Grupo de Pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas  
PPGA/UFMS*

#### **Parte I – Dados Pessoais e Ocupacionais**

01. Sexo:

1.( ) Feminino                      2.( ) Masculino

02. Idade: \_\_\_\_\_anos

03. Estado Civil:

1.( ) solteiro                      2.( ) casado                      3.( ) viúvo  
4.( ) divorciado/separado      5.( ) outro

04. Tempo na UFSM (Considere o tempo como técnico administrativo): \_\_\_\_\_ anos

05. Cargo atual: \_\_\_\_\_

06. Tempo que está neste cargo: \_\_\_\_\_ anos (Se ocorreu alteração na denominação do cargo, considere como sendo o mesmo cargo).

07. Qual o seu grau de escolaridade atual:



| Nunca se aplica para mim | Ocasionalmente se aplica para mim   |   | Frequentemente se aplica para mim |   | Sempre se aplica para mim |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|-----------------------------------|---|---------------------------|---|---|---|---|---|
| 1                        | 2   | 3 | 4                                 | 5 | 6                         |   |   |   |   |   |
| 3.                       | Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4.                       | Considero segurança e estabilidade mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.                       | Estou sempre à procura de ideias que me permitam dar início a um empreendimento próprio.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6.                       | Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.                       | Sonho com uma carreira que me possibilite solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.                       | Prefiro sair da instituição onde estou a ser colocado em uma função que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9.                       | Só vou achar que minha carreira é um sucesso se puder aperfeiçoar minha capacidade técnica ou funcional até o mais alto nível de competência.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10.                      | Sonho em dirigir uma unidade organizacional complexa da instituição e tomar decisões que afetem muitas pessoas.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11.                      | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12.                      | Prefiro sair da instituição onde estou a aceitar atribuições que coloquem em risco minha segurança.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13.                      | Acho mais importante ter meu próprio empreendimento do que ocupar uma função de chefia administrativa na instituição.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14.                      | Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando coloco minha capacidade a serviço de meus semelhantes.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15.                      | Somente vou considerar minha carreira um sucesso se enfrentar e superar situações muito difíceis.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16.                      | Sonho com uma carreira que me permita conciliar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17.                      | Exercer uma função de chefia técnica, ou seja, busca de crescente conhecimento na área de minha especialidade me atrai mais do que exercer uma função de chefia geral, ou seja, ter conhecimentos em muitas áreas diferentes. |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18.                      | Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se for designado para uma função de chefia na instituição.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19.                      | Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir total autonomia e liberdade.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20.                      | Decidi pelo cargo que ocupo na instituição porque me proporciona uma sensação de segurança e estabilidade.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| Nunca se aplica para mim | Ocasionalmente se aplica para mim   |   | Frequentemente se aplica para mim |   | Sempre se aplica para mim |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|-----------------------------------|---|---------------------------|---|---|---|---|---|
| 1                        | 2   | 3 | 4                                 | 5 | 6                         |   |   |   |   |   |
| 21.                      | Sinto-me mais realizado em minha carreira, quando consigo construir algo que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22.                      | Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que alcançar uma importante função de chefia administrativa.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23.                      | Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço em situações muito adversas.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24.                      | Somente acho que minha vida está sendo bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25.                      | Prefiro sair da instituição onde estou a aceitar tarefas/atividades em esquema rotativo que me afastem da minha área de especialidade.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26.                      | Desempenhar uma função de chefia geral, ou seja, ter conhecimentos em muitas áreas diferentes é mais interessante para mim do que ocupar uma função de chefia técnica, ou seja, busca de crescente conhecimento na área de minha especialidade. |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27.                      | Mais do que ter segurança, considero importante a oportunidade de realizar o trabalho a meu modo, livre de regras e pressões.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28.                      | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando acho que tenho inteira segurança financeira e estabilidade no cargo.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29.                      | Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou ideia inteiramente minha.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30.                      | Sonho em ter uma carreira que dê uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31.                      | Procuo oportunidades profissionais que desafiem minha capacidade de solucionar problemas e/ou minha competitividade.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32.                      | Para mim é mais importante conciliar as demandas de minha vida pessoal e profissional do que alcançar uma importante função de chefia administrativa.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33.                      | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões e talentos.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34.                      | Prefiro sair da instituição onde estou a aceitar atribuições que me afastem da trajetória de exercer uma função de chefia geral.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35.                      | Prefiro sair da instituição onde estou a aceitar atribuições que reduzam a minha autonomia e liberdade.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36.                      | Sonho em seguir uma carreira que me permita sentir segurança e assegure estabilidade.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37.                      | Sonho em iniciar e fazer crescer meu próprio empreendimento.  |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38.                      | Prefiro sair da instituição onde estou a aceitar atribuições que prejudiquem minha habilidade de ser útil aos outros.   |   |                                   |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| Nunca se aplica para mim | Ocasionalmente se aplica para mim  |   | Frequentemente se aplica para mim |   | Sempre se aplica para mim |   |   |   |   |    |   |
|--------------------------|--|---|-----------------------------------|---|---------------------------|---|---|---|---|----|---|
| 1                        | 2  | 3 | 4                                 | 5 | 6                         |   |   |   |   |    |   |
| 39.                      | Acho mais importante solucionar problemas quase insolúveis do que alcançar uma alta posição de chefia administrativa.  |   |                                   |   |                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 40.                      | Sempre procurei oportunidades profissionais que interferissem o mínimo possível em meus interesses pessoais ou familiares.   |   |                                   |   |                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 41.                      | Você concluiu as respostas deste questionário. Localize entre os 40 itens respondidos aqueles aos quais você atribuiu <b>pontuação mais elevada</b> . Entre estes, escolha os <b>TRÊS</b> itens que mais se aplicam a você e transcreva o número das questões nos espaços ao lado. |   |                                   |   |                           |   |   |   |   |    |   |
| 42.                      | Atribua uma nota de 0 a 10 que represente a sua satisfação com a carreira  |   |                                   |   |                           |   |   |   |   |    |   |
| 0                        | 1  | 2 | 3                                 | 4 | 5                         | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |

### Parte III – Escala de Comprometimento Organizacional

Fonte: Meyer e Allen (1991; 1997) – Validado no Brasil por Medeiros, (2003).

Listaram-se várias questões que representam possíveis sentimentos relacionados à instituição. Levando em conta o seu sentimento com relação à Instituição e sua percepção a respeito de cada uma das questões, responda às afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

| Discordo totalmente | Discordo muito  | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |   |   |
|---------------------|---|----------------|----------------|----------------|---------------------|---|---|
| 1                   | 2   | 3              | 4              | 5              | 6                   |   |   |
| 1.                  | Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.                      | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 2.                  | A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.                        | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 3.                  | Eu me identifico com a filosofia desta instituição.   | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 4.                  | Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 5.                  | Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.                                     | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 6.                  | Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 7.                  | Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.   | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 8.                  | Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.                            | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 9.                  | Todo servidor deve buscar atingir os objetivos da instituição.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 10.                 | Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 11.                 | O bom servidor deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 12.                 | O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 13.                 | Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 14.                 | Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.   | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 15.                 | Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.   | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 16.                 | Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 17.                 | Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.                             | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 18.                 | A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta instituição. | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 19.                 | Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresse publicamente.  | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 20.                 | Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta instituição.   | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |
| 21.                 | Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu vínculo com a instituição.                                      | 1              | 2              | 3              | 4                   | 5 | 6 |

| Discordo totalmente | Discordo muito   | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |   |   |   |   |    |   |
|---------------------|--|----------------|----------------|----------------|---------------------|---|---|---|---|----|---|
| 1                   | 2  | 3              | 4              | 5              | 6                   |   |   |   |   |    |   |
| 22.                 | Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.              |                |                |                |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 23.                 | Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.                                       |                |                |                |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 24.                 | Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter como servidor nesta instituição.                            |                |                |                |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 25.                 | Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                        |                |                |                |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 26.                 | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.  |                |                |                |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 27.                 | Uma das conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. |                |                |                |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 28.                 | Não deixaria este cargo agora devido à falta de oportunidades de trabalho.   |                |                |                |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 |
| 29.                 | Atribua uma nota de 0 a 10 que represente o seu comprometimento com a Instituição                                  |                |                |                |                     |   |   |   |   |    |   |
| 0                   | 1  | 2              | 3              | 4              | 5                   | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
| 30.                 | Atribua uma nota de 0 a 10 que represente o seu comprometimento com o trabalho                                     |                |                |                |                     |   |   |   |   |    |   |
| 0                   | 1  | 2              | 3              | 4              | 5                   | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |

**Apêndice D - Codificação dos cargos informados na questão de número 5, da parte I –  
Dados pessoais e ocupacionais do questionário**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**



| <b>Código do Cargo</b> | <b>Denominação do Cargo</b>            | <b>Código</b> | <b>Nível de Classificação</b> |
|------------------------|--|---------------|-------------------------------|
| 101                    | Almoxarife                             | <b>1</b>      | <b>C</b>                      |
| 104                    | Assistente de Laboratório              |               |                               |
| 105                    | Assistente de TI                       |               |                               |
| 107                    | Auxiliar de Enfermagem                 |               |                               |
| 108                    | Auxiliar de Saúde                      |               |                               |
| 110                    | Auxiliar em Administração              |               |                               |
| 113                    | Contramestre Ofício                    |               |                               |
| 114                    | Cozinheiro                             |               |                               |
| 115                    | Datilógrafo de Textos Gráficos         |               |                               |
| 117                    | Encadernador                           |               |                               |
| 118                    | Impressor                              |               |                               |
| 119                    | Linotipista                            |               |                               |
| 122                    | Motorista                              |               |                               |
| 123                    | Operador de Caldeira                   |               |                               |
| 125                    | Operador de Máquinas Agrícolas         |               |                               |
| 127                    | Porteiro                               |               |                               |
| 129                    | Recepcionista                          |               |                               |
| 130                    | Sonoplasta                             |               |                               |
| 201                    | Assistente em Administração            | <b>2</b>      | <b>D</b>                      |
| 202                    | Desenhista Técnico                     |               |                               |
| 204                    | Mestre de Edificações e Infraestrutura |               |                               |
| 205                    | Recreacionista                         |               |                               |
| 206                    | Técnico de Laboratório                 |               |                               |
| 207                    | Técnico de TI                          |               |                               |
| 208                    | Técnico em Agropecuária                |               |                               |
| 209                    | Técnico em Anatomia e Necropsia        |               |                               |
| 210                    | Técnico em Artes Gráficas              |               |                               |
| 212                    | Técnico em Contabilidade               |               |                               |
| 213                    | Técnico em Eletroeletrônica            |               |                               |
| 214                    | Técnico em Eletrotécnica               |               |                               |
| 215                    | Técnico em Enfermagem                  |               |                               |
| 216                    | Técnico em Farmácia                    |               |                               |
| 217                    | Técnico em Mecânica                    |               |                               |
| 218                    | Técnico em Meteorologia                |               |                               |
| 219                    | Técnico em Microfilmagem               |               |                               |
| 222                    | Técnico em Radiologia                  |               |                               |
| 226                    | Técnico em Telecomunicação             |               |                               |
| 229                    | Vigilante                              |               |                               |
| 301                    | Administrador                          | <b>3</b>      | <b>E</b>                      |



| <b>Código do Cargo</b> | <b>Denominação do Cargo</b>      | <b>Código</b> | <b>Nível de Classificação</b> |
|------------------------|----------------------------------|---------------|-------------------------------|
| 302                    | Analista de TI                   |               |                               |
| 303                    | Arquiteto Urbanista              |               |                               |
| 304                    | Arquivista                       |               |                               |
| 305                    | Assistente Social                |               |                               |
| 306                    | Auditor                          |               |                               |
| 307                    | Bibliotecário-Documentalista     |               |                               |
| 308                    | Biólogo                          |               |                               |
| 309                    | Contador                         |               |                               |
| 310                    | Diretor de Imagem                |               |                               |
| 313                    | Economista                       |               |                               |
| 314                    | Enfermeiro                       |               |                               |
| 315                    | Engenheiro Agrônomo              |               |                               |
| 317                    | Engenheiro/Área                  |               |                               |
| 318                    | Farmacêutico                     |               |                               |
| 320                    | Físico                           |               |                               |
| 323                    | Jornalista                       |               |                               |
| 324                    | Matemático                       |               |                               |
| 326                    | Médico                           |               |                               |
| 329                    | Nutricionista                    |               |                               |
| 330                    | Odontólogo                       |               |                               |
| 331                    | Pedagogo                         |               |                               |
| 334                    | Psicólogo                        |               |                               |
| 336                    | Químico                          |               |                               |
| 337                    | Relações Públicas                |               |                               |
| 338                    | Revisor de Textos                |               |                               |
| 339                    | Secretário Executivo             |               |                               |
| 340                    | Técnico Desportivo               |               |                               |
| 341                    | Técnico em Assuntos Educacionais |               |                               |
| 343                    | Zootecnista                      |               |                               |

**Apêndice E - Codificação dos cursos de graduação informados na questão de número 8, da parte I – Dados pessoais e ocupacionais do questionário**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**



| <b>Código</b> | <b>Denominação do Curso de Graduação</b> |
|---------------|--|
| 101           | Filosofia – Licenciatura                 |
| 102           | Física – Licenciatura                    |
| 109           | Química – Licenciatura                   |
| 110           | Química Industrial                       |
| 121           | Geografia – Licenciatura                 |
| 122           | Geografia – Bacharelado                  |
| 128           | Ciências Biológicas                      |
| 132           | Matemática – Licenciatura                |
| 140           | História – Licenciatura                  |
| 202           | Medicina                                 |
| 203           | Odontologia                              |
| 209           | Enfermagem                               |
| 210           | Fisioterapia                             |
| 211           | Farmácia                                 |
| 302           | Engenharia Civil                         |
| 303           | Engenharia Elétrica                      |
| 304           | Engenharia Mecânica                      |
| 305           | Engenharia Química                       |
| 307           | Ciência da Computação – Bacharelado      |
| 308           | Arquitetura e Urbanismo                  |
| 314           | Sistemas de Informações                  |
| 401           | Agronomia                                |
| 402           | Engenharia Florestal                     |
| 403           | Medicina Veterinária                     |
| 404           | Zootecnia                                |
| 501           | Administração                            |
| 502           | Ciências Contábeis                       |
| 503           | Direito                                  |
| 506           | Comunicação Social – Jornalismo          |
| 508           | Comunicação Social - Relações Públicas   |
| 509           | Arquivologia                             |
| 520           | Psicologia                               |
| 521           | Ciências Econômicas                      |
| 528           | Serviço Social – Bacharelado             |
| 628           | Pedagogia                                |
| 633           | Educação Especial                        |
| 718           | Desenho Industrial                       |
| 728           | Artes Visuais                            |
| 734           | Música                                   |
| 735           | Letras Licenciatura – Português          |
| 736           | Letras Licenciatura – Inglês             |
| 737           | Letras Licenciatura - Espanhol           |
| 801           | Educação Física                          |
| 988           | Engenharia de Operação Civil             |
| 989           | Formação de Professores – Esquema II     |
| 990           | Tecnólogo em Secretariado Executivo      |
| 991           | Secretariado Executivo Bilíngüe          |
| 992           | Ciências Licenciatura                    |

| <b>Código</b> | <b>Denominação do Curso de Graduação</b> |
|---------------|--|
| 993           | Gestão Pública                           |
| 994           | Gestão em TI                             |
| 995           | Estudos Sociais – Licenciatura           |
| 996           | Não Respondeu                            |
| 997           | Gestão Comercial                         |
| 998           | Biblioteconomia                          |
| 999           | Não se Aplica                            |
| 2008          | Nutrição                                 |
| 3002          | Tecnologia em Processos Gerenciais       |

**Apêndice F-Codificação dos órgãos de lotação informados na questão de número 10, da parte I – Dados pessoais e ocupacionais do questionário**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**



| <b>Código</b> | <b>Denominação da Unidade de Lotação</b>                               |
|---------------|--|
| 0101          | Gabinete do Reitor   |
| 0103          | Núcleo de Tecnologia Educacional - NTE                                 |
| 0106          | Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE                             |
| 0107          | Pró-Reitoria de Extensão   |
| 0109          | Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa -PRPGP                        |
| 0110          | Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN                                 |
| 0111          | Pró-Reitoria de Infraestrutura   |
| 0112          | Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF                         |
| 0115          | Editora  |
| 0118          | Departamento de Material e Patrimônio _ DEMAPA                         |
| 0121          | Pró-Reitoria de Recursos Humanos - PRRH                                |
| 0124          | Procuradoria Jurídica _ PROJUR   |
| 0125          | Departamento de Registro e Controle Acadêmico - DERCA                  |
| 0130          | Biblioteca Central - BC  |
| 0131          | Centro de Processamento de Dados - CPD                                 |
| 0133          | Comissão Permanente de Acumulação de Cargos - CPAC                     |
| 0135          | Restaurante Universitário - RU   |
| 0139          | Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo - COPZIA |
| 0140          | Secretaria dos Conselhos   |
| 0156          | Comissão Permanente de Vestibular - COPERVES                           |
| 0163          | Imprensa Universitária   |
| 0175          | Coordenadoria de Comunicação Social                                    |
| 0184          | Departamento de Arquivo Geral - DAG                                    |
| 0202          | Direção do Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE                 |
| 0204          | Curso de Geografia   |
| 0209          | Curso de Química   |
| 0231          | Departamento de Estatística  |
| 0232          | Departamento de Física   |
| 0233          | Departamento de Geociências  |
| 0235          | Departamento de Química  |
| 0239          | Laboratório Setorial de Informática - CCNE                             |
| 0240          | Gabinete de Projetos - CCNE  |
| 0247          | Curso-Programa PG Geografia e Geociências                              |
| 0264          | Curso de Bacharelado em Estatística                                    |
| 0302          | Direção do Centro de Ciências Rurais - CCR                             |
| 0305          | Curso de Medicina Veterinária  |
| 0306          | Curso de Zootecnia   |
| 0307          | Curso-Programa PG Agronomia  |
| 0309          | Curso-Programa PG Engenharia Agrícola                                  |
| 0315          | Curso-Programa PG Engenharia Florestal                                 |
| 0320          | Biotério   |
| 0321          | Hospital de Clínicas Veterinárias - HCV                                |
| 0322          | Usina Escola de Laticínios   |
| 0330          | Departamento de Ciências Florestais                                    |
| 0331          | Departamento de Clínica de Grandes Animais                             |
| 0332          | Departamento de Clínica de Pequenos Animais                            |

| <b>Código</b> | <b>Denominação da Unidade de Lotação</b>                          |
|---------------|---|
| 0333          | Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural                |
| 0335          | Departamento de Defesa Fitossanitária                             |
| 0336          | Departamento de Fitotecnia  |
| 0337          | Departamento de Medicina Veterinária Preventiva                   |
| 0339          | Departamento de Tecnologia e Ciência dos Alimentos                |
| 0347          | Curso-Programa Doutorado em Medicina Veterinária                  |
| 0356          | Curso de Tecnologia em Alimentos                                  |
| 0402          | Direção do Centro de Ciências da Saúde - CCS                      |
| 0403          | Curso de Enfermagem e Obstetrícia                                 |
| 0404          | Curso de Farmácia e Bioquímica                                    |
| 0406          | Curso de Fonoaudiologia   |
| 0407          | Curso de Medicina   |
| 0423          | Farmácia Escola Comercial   |
| 0425          | Gabinete de Projetos - CCS  |
| 0430          | Departamento de Análises Clínicas e Toxicológicas                 |
| 0432          | Departamento de Clínica Médica                                    |
| 0433          | Departamento de Enfermagem  |
| 0435          | Departamento de Farmácia Industrial                               |
| 0437          | Departamento de Fisioterapia e Reabilitação                       |
| 0439          | Departamento de Microbiologia e Parasitologia                     |
| 0444          | Departamento de Patologia   |
| 0446          | Departamento da Saúde da Comunidade                               |
| 0448          | Curso-Programa Mestrado em Distúrbios da Comunicação Humana       |
| 0450          | Curso-Programa Ciências Tecnologia Farmacêuticas                  |
| 0460          | Departamento de Fisiologia e Farmacologia                         |
| 0461          | Departamento de Fonoaudiologia                                    |
| 0464          | Curso-Programa PG-Mestrado em Enfermagem                          |
| 0467          | Curso de Terapia Ocupacional                                      |
| 0470          | Curso-Programa - Especialização em Reabilitação Físico-Motora     |
| 0505          | Curso de Educação Especial  |
| 0524          | Departamento de Educação Especial                                 |
| 0527          | Gabinete de Projetos - CE   |
| 0532          | Biblioteca Setorial - CE  |
| 0534          | Núcleo de Desenvolvimento Infantil - NDI                          |
| 0602          | Direção do Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH            |
| 0603          | Núcleo de Assistência Judiciária                                  |
| 0604          | Biblioteca Setorial - CCSH  |
| 0613          | Curso de Comunicação Social                                       |
| 0614          | Curso de Direito  |
| 0617          | Curso de Filosofia  |
| 0620          | Curso-Programa PG em Filosofia                                    |
| 0621          | Curso Tecnólogo em Cooperativismo                                 |
| 0626          | Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário - CCSH      |
| 0630          | Departamento de Ciências Administrativas                          |
| 0634          | Departamento de Direito   |
| 0638          | Departamento de Filosofia   |
| 0654          | Curso-Programa Mestrado em Administração                          |
| 0667          | Curso-Programa em Ciências Sociais                                |
| 0676          | Curso de Serviço Social - Bacharelado                             |
| 0702          | Direção do Centro de Tecnologia - CT                              |
| 0705          | Curso de Engenharia Civil   |
| 0710          | Curso-Programa Engenharia da Produção                             |
| 0720          | Núcleo de Automação e Processos de Fabricação                     |
| 0721          | Laboratório de Materiais e Construção Civil                       |
| 0725          | Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia Elétrica - NUPEDE |
| 0726          | Biblioteca Setorial - CT  |
| 0730          | Departamento de Expressão Gráfica                                 |
| 0732          | Departamento de Hidráulica e Saneamento                           |
| 0733          | Departamento de Transportes                                       |
| 0736          | Departamento Engenharia de Produção e Sistemas                    |
| 0739          | Curso de ciência da Computação                                    |

| <b>Código</b> | <b>Denominação da Unidade de Lotação</b>                |
|---------------|---|
| 0746          | Departamento de Arquitetura e Urbanismo                 |
| 0759          | Curso de Engenharia Acústica                            |
| 0802          | Direção do Centro de Artes e Letras - CAL               |
| 0807          | Curso de Desenho Industrial                             |
| 0835          | Departamento de Artes Visuais                           |
| 0840          | Departamento de Artes Cênicas                           |
| 0841          | Gabinete de Projetos - CAL                              |
| 0842          | Laboratório de Informática                              |
| 0845          | Curso-Programa Especialização em Design para Estamparia |
| 0846          | Curso de Artes Cênicas                                  |
| 0855          | Curso Licenciatura em Teatro                            |
| 0858          | Departamento de Desenho Industrial                      |
| 0900          | Centro de Educação Física e Desportos - CEFD            |
| 0902          | Direção do Centro de Educação Física e Desportos        |
| 0907          | Curso-Programa Ciência do Movimento Humano              |
| 0911          | Divisão de Atividades Esportivas                        |
| 0912          | Laboratório Pesquisa Ensino do Movimento Humano - LAPEM |
| 0915          | Departamento de Desportos Coletivos                     |
| 0918          | Gabinete de Projetos - CEFD                             |
| 0919          | Biblioteca Setorial - CEFD                              |
| 0999          | Não respondeu   |
| 1000          | Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM            |
| 1600          | Centro de Educação Superior Norte - CESNORS             |
| 1602          | Direção do CESNORS                                      |
| 1636          | Departamento de Zootecnia                               |
| 2404          | Coordenação Administrativa da UDESSM                    |
| 2500          | Colégio Técnico Industrial - CTISM                      |
| 2504          | Departamento de Ensino - CTISM                          |
| 2600          | Colégio Politécnico                                     |
| 2602          | Direção do Colégio Politécnico                          |
| 2603          | Departamento de Administração do Colégio Politécnico    |
| 2700          | Colégio Agrícola de Frederico Westphalen - CAFW         |
| 2702          | Direção do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen     |
| 2703          | Departamento de Administração do CAFW                   |
| 2704          | Departamento de Pedagogia e Apoio Didático do CAFW      |
| 2802          | Direção da UDESSM                                       |
| 2806          | Biblioteca Setorial da UDESSM                           |
| 3000          | Auditoria Interna da UFSM                               |

## Apêndice G - Cargos dos respondentes da pesquisa

| Cargos                                 | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Almoxarife                             | 4          | 0,6        |
| Assistente de Laboratório              | 6          | 0,9        |
| Assistente de TI                       | 4          | 0,6        |
| Auxiliar de Enfermagem                 | 18         | 2,7        |
| Auxiliar de Saúde                      | 2          | 0,3        |
| Auxiliar em Administração              | 21         | 3,2        |
| Contramestre Ofício                    | 1          | 0,2        |
| Cozinheiro                             | 10         | 1,5        |
| Datilógrafo de Textos Gráficos         | 2          | 0,3        |
| Encadernador                           | 1          | 0,2        |
| Impressor                              | 1          | 0,2        |
| Linotipista                            | 1          | 0,2        |
| Motorista                              | 5          | 0,8        |
| Operador de Caldeira                   | 4          | 0,6        |
| Operador de Máquinas Agrícolas         | 3          | 0,5        |
| Porteiro                               | 1          | 0,2        |
| Recepcionista                          | 20         | 3,1        |
| Sonoplasta                             | 1          | 0,2        |
| Assistente em Administração            | 188        | 28,7       |
| Desenhista Técnico                     | 1          | 0,2        |
| Mestre de Edificações e Infraestrutura | 2          | 0,3        |
| Recreacionista                         | 1          | 0,2        |
| Técnico de Laboratório                 | 36         | 5,5        |
| Técnico de TI                          | 9          | 1,4        |
| Técnico em Agropecuária                | 6          | 0,9        |
| Técnico em Anatomia e Necropsia        | 1          | 0,2        |
| Técnico em Artes Gráficas              | 1          | 0,2        |
| Técnico em Contabilidade               | 9          | 1,4        |
| Técnico em Eletroeletrônica            | 3          | 0,5        |
| Técnico em Eletrotécnica               | 3          | 0,5        |
| Técnico em Enfermagem                  | 20         | 3,1        |
| Técnico em Farmácia                    | 5          | 0,8        |
| Técnico em Mecânica                    | 1          | 0,2        |
| Técnico em Meteorologia                | 1          | 0,2        |
| Técnico em Microfilmagem               | 2          | 0,3        |
| Técnico em Radiologia                  | 4          | 0,6        |
| Técnico em Telecomunicação             | 1          | 0,2        |
| Vigilante                              | 13         | 2,0        |
| Administrador                          | 41         | 6,3        |
| Analista de TI                         | 21         | 3,2        |
| Arquiteto Urbanista                    | 2          | 0,3        |
| Arquivista                             | 16         | 2,4        |
| Assistente Social                      | 7          | 1,1        |
| Auditor                                | 1          | 0,2        |
| Bibliotecário-Documentalista           | 14         | 2,1        |
| Biólogo                                | 1          | 0,2        |
| Contador                               | 15         | 2,3        |
| Diretor de Imagem                      | 1          | 0,2        |
| Economista                             | 3          | 0,5        |
| Enfermeiro                             | 26         | 4,0        |
| Engenheiro Agrônomo                    | 1          | 0,2        |
| Engenheiro                             | 8          | 1,2        |
| Farmacêutico                           | 14         | 2,1        |
| Físico                                 | 1          | 0,2        |

| <b>Cargos</b>                    | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Jornalista                       | 2                 | 0,3               |
| Matemático                       | 1                 | 0,2               |
| Médico                           | 8                 | 1,2               |
| Nutricionista                    | 3                 | 0,5               |
| Odontólogo                       | 1                 | 0,2               |
| Pedagogo                         | 3                 | 0,5               |
| Psicólogo                        | 7                 | 1,1               |
| Químico                          | 2                 | 0,3               |
| Relações Públicas                | 3                 | 0,5               |
| Revisor de Textos                | 1                 | 0,2               |
| Secretário Executivo             | 20                | 3,1               |
| Técnico Desportivo               | 1                 | 0,2               |
| Técnico em Assuntos Educacionais | 18                | 2,7               |
| Zootecnista                      | 1                 | 0,2               |
| Total                            | 655               | 100,0             |

**Fonte: Dados da Pesquisa**



## Apêndice H - Órgão de lotação atual

| Órgão de Lotação                               | Frequência | Percentual | Órgão de Lotação                               | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|--|------------|------------|
| Gabinete do Reitor                             | 9          | 1,4        | Núcleo de Tecnologia Educacional - NTE         | 7          | 1,1        |
| Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE     | 11         | 1,7        | Pró-Reitoria de Extensão - PRE                 | 1          | 0,2        |
| Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa       | 6          | 0,9        | Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN         | 13         | 2,0        |
| Pró-Reitoria de Infraestrutura                 | 23         | 3,5        | Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF | 17         | 2,6        |
| Editora  | 1          | 0,2        | Departamento de Material e Patrimônio-DEMAPA   | 18         | 2,7        |
| Pró-Reitoria de Recursos Humanos - PRRH        | 39         | 6,0        | Procuradoria Jurídica - PROJUR                 | 1          | 0,2        |
| Departamento de Registro e Controle Acadêmico  | 12         | 1,8        | Biblioteca Central – BC                        | 28         | 4,3        |
| Centro de Processamento de Dados - CPD         | 29         | 4,4        | Comissão Perm. Acumulação Cargos - CPAC        | 1          | 0,2        |
| Restaurante Universitario - RU                 | 15         | 2,3        | Comissão Perm. Sindicância Inquérito Adm.      | 1          | 0,2        |
| Secretaria dos Conselhos                       | 3          | 0,5        | Comissão Permanente de Vestibular COPERVES     | 1          | 0,2        |
| Imprensa Universitária                         | 5          | 0,8        | Coordenadoria de Comunicação Social            | 5          | 0,8        |
| Departamento de Arquivo Geral - DAG            | 15         | 2,3        | Direção do Centro Ciências Naturais e Exatas   | 1          | 0,2        |
| Curso de Geografia                             | 1          | 0,2        | Curso de Química                               | 2          | 0,3        |
| Depto. de Estatística - STC                    | 1          | 0,2        | Depto. de Física – FSC                         | 1          | 0,2        |
| Depto. de Geociências - GCC                    | 3          | 0,5        | Depto. de Química – QMC                        | 5          | 0,8        |
| Laboratório Setorial de Informática - CCNE     | 1          | 0,2        | Gabinete de Projetos - CCNE                    | 1          | 0,2        |
| Programa PG Geografia e Geociências            | 1          | 0,2        | Curso de Bacharelado em Estatística            | 1          | 0,2        |
| Direção do Centro Ciências Rurais - CCR        | 2          | 0,3        | Curso Medicina Veterinária                     | 1          | 0,2        |
| Curso de Zootecnia                             | 1          | 0,2        | Programa PG Agronomia                          | 1          | 0,2        |
| Programa PG Engenharia Agrícola                | 1          | 0,2        | Programa PG Eng. Florestal                     | 1          | 0,2        |
| Biotério                                       | 3          | 0,5        | Hospital Clínicas Veterinárias - HCV           | 4          | 0,6        |
| Usina Escola de Laticínios                     | 1          | 0,2        | Depto. Ciências Florestais - CFL               | 3          | 0,5        |
| Depto. Clínica de Grandes Animais - CGA        | 1          | 0,2        | Depto. Clínica de Pequenos Animais - CPA       | 1          | 0,2        |
| Depto. Educação Agrícola Extensão Rural - EDA  | 1          | 0,2        | Depto. Defesa Fitossanitária - DFS             | 4          | 0,6        |
| Depto. Fitotecnia - FTT                        | 8          | 1,2        | Depto. Medicina Veterinária Preventiva - MVP   | 1          | 0,2        |
| Depto. Tecnologia Ciência Alimentos - TCA      | 5          | 0,8        | PG-D Medicina Veterinária                      | 1          | 0,2        |
| Curso Superior de Tecnologia em Alimentos      | 1          | 0,2        | Direção do Centro Ciências da Saúde - CCS      | 3          | 0,5        |
| Curso Enfermagem e Obstetrícia                 | 1          | 0,2        | Curso Farmácia e Bioquímica                    | 1          | 0,2        |
| Curso de Fonoaudiologia                        | 1          | 0,2        | Curso de Medicina                              | 1          | 0,2        |
| Farmácia Escola Comercial                      | 6          | 0,9        | Gabinete de Projetos - CCS                     | 1          | 0,2        |
| Depto. Análises Clínicas e Toxicológicas - ACT | 4          | 0,6        | Depto. Clínica Médica - CLM                    | 2          | 0,3        |
| Depto. Enfermagem - EFM                        | 1          | 0,2        | Depto. Farmácia Industrial - FID               | 5          | 0,8        |
| Depto. Fisioterapia e Reabilitação - FSR       | 2          | 0,3        | Depto. Microbiologia Parasitologia - MIP       | 3          | 0,5        |



| Órgão de Lotação                             | Frequência | Percentual | Órgão de Lotação                               | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|--|------------|------------|
| Depto. Patologia - PTG                       | 2          | 0,3        | Depto. Saúde da Comunidade - SDC               | 1          | 0,2        |
| PG-M Distúrbios Comunicação Humana           | 1          | 0,2        | Programa PG Ciências Tec. Farmacêuticas        | 1          | 0,2        |
| Depto. Fisiologia e Farmacologia             | 4          | 0,6        | Depto. Fonoaudiologia                          | 1          | 0,2        |
| Programa PG-M em Enfermagem                  | 1          | 0,2        | Curso de Terapia Ocupacional                   | 1          | 0,2        |
| PG em Reabilitação Físico-Motora             | 1          | 0,2        | Curso de Educação Especial                     | 1          | 0,2        |
| Depto. Educação Especial - EDE               | 1          | 0,2        | Gabinete de Projetos – CE                      | 1          | 0,2        |
| Biblioteca Setorial - CE                     | 6          | 0,9        | Núcleo de Desenvolvimento Infantil - NDI       | 2          | 0,3        |
| Direção Centro Ciências Sociais Humanas      | 3          | 0,5        | Núcleo de Assistência Judiciária               | 2          | 0,3        |
| Biblioteca Setorial - CCSH                   | 6          | 0,9        | Curso de Comunicação Social                    | 1          | 0,2        |
| Curso de Direito                             | 1          | 0,2        | Curso de Filosofia                             | 1          | 0,2        |
| Programa PG em Filosofia                     | 1          | 0,2        | Curso Tecnólogo em Cooperativismo              | 1          | 0,2        |
| Gab. Estudos Apoio Inst. Comunitário - CCSH  | 1          | 0,2        | Depto. Ciências Administrativas - CAD          | 1          | 0,2        |
| Depto. Direito                               | 1          | 0,2        | Depto. Filosofia – FAF                         | 2          | 0,3        |
| PG-M Administração                           | 2          | 0,3        | Programa PG em Ciências Sociais                | 1          | 0,2        |
| Curso de Serviço Social - Bacharelado        | 1          | 0,2        | Direção do Centro de Tecnologia - CT           | 4          | 0,6        |
| Curso Engenharia Civil                       | 1          | 0,2        | Programa PG Eng. Produção                      | 2          | 0,3        |
| Núcleo Automação Processos Fabricação-NAFA   | 3          | 0,5        | Laboratório Materiais Construção Civil         | 2          | 0,3        |
| Núcleo Pesq. Desenvolvimento Eng. Elétrica   | 6          | 0,9        | Biblioteca Setorial – CT                       | 2          | 0,3        |
| Depto. Expressão Gráfica - EPG               | 1          | 0,2        | Depto. Hidráulica Saneamento - HDS             | 1          | 0,2        |
| Depto. Transportes - TRP                     | 1          | 0,2        | Depto. Engenharia de Produção e Sistemas - DPS | 1          | 0,2        |
| Curso de Ciência da Computação               | 1          | 0,2        | Depto. Arquitetura e Urbanismo - DAU           | 1          | 0,2        |
| Curso de Engenharia Acústica                 | 1          | 0,2        | Direção do Centro de Artes e Letras - CAL      | 3          | 0,5        |
| Curso de Desenho Industrial                  | 1          | 0,2        | Depto. Artes Visuais - ART                     | 1          | 0,2        |
| Depto. Artes Cênicas - DAC                   | 1          | 0,2        | Gabinete de Projetos - CAL                     | 3          | 0,5        |
| Laboratório de Informática - CAL             | 1          | 0,2        | PG-E Design para Estamparia                    | 2          | 0,3        |
| Curso de Artes Cênicas                       | 1          | 0,2        | Curso Licenciatura em Teatro                   | 1          | 0,2        |
| Depto. de Desenho Industrial                 | 1          | 0,2        | Centro de Educação Física e Desportos - CEFD   | 3          | 0,5        |
| Direção Centro Educação Física Desportos     | 3          | 0,5        | Programa PG Ciência Mov. Humano                | 1          | 0,2        |
| Divisão de Atividades Esportivas             | 2          | 0,3        | Laboratório Pesq. Ens. Movimento Humano        | 1          | 0,2        |
| Depto. de Desportos Coletivos - DEC          | 2          | 0,3        | Gabinete de Projetos -CEFD                     | 1          | 0,2        |
| Biblioteca Setorial - CEFD                   | 2          | 0,3        | Não Respondeu                                  | 5          | 0,8        |
| Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM | 136        | 20,8       | Centro de Educação Superior Norte RS/UFSM      | 2          | 0,3        |
| Direção do CESNORS - FW                      | 6          | 0,9        | Depto. de Zootecnia – PM - CESNORS             | 1          | 0,2        |
| Coordenação Administrativa da UDESSM         | 1          | 0,2        | Colégio Técnico Industrial - CTISM             | 11         | 1,7        |
| Departamento de Ensino - CTISM               | 1          | 0,2        | Colégio Politécnico da UFSM                    | 8          | 1,2        |
| Direção do Colégio Politécnico da UFSM       | 1          | 0,2        | Depto. de Administração - POLITÉCNICO          | 3          | 0,5        |

| Órgão de Lotação                         | Frequência | Percentual    | Órgão de Lotação                             | Frequência | Percentual    |
|--|------------|---------------|--|------------|---------------|
| Colégio Agrícola de Frederico Westphalen | 11         | 1,7           | Direção do Colégio Agrícola de F. Westphalen | 2          | 0,3           |
| Departamento de Administração - CAFW     | 3          | 0,5           | Departamento de Pedagogia e Apoio Didático   | 3          | 0,5           |
| Direção da UDESSM                        | 2          | 0,3           | Biblioteca Setorial - UDESSM                 | 1          | 0,2           |
| Auditoria Interna da UFSM                | 1          | 0,2           |  |            |               |
| <b>Total</b>                             | <b>655</b> | <b>100,00</b> |  | <b>655</b> | <b>100,00</b> |

## **ANEXOS**

---

## Anexo A – Carta de aprovação do comitê de ética

|  |   |
|--|---|
|  <p>MINISTÉRIO DA SAÚDE<br/>Conselho Nacional de Saúde<br/>Comissão Nacional de Ética em Pesquisa<br/>(CONEP)</p> | <p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA<br/>Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa<br/>Comitê de Ética em Pesquisa - CEP- UFSM<br/>REGISTRO CONEP: 243</p>  |
|--|---|

### CARTA DE APROVAÇÃO

O Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM, reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – (CONEP/MS) analisou o protocolo de pesquisa:

**Título:** Carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão  
**Número do processo:** 23081.012870/2011-35  
**CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética):** 0231.0.243.000-11  
**Pesquisador Responsável:** Breno Augusto Diniz Pereira

Este projeto foi APROVADO em seus aspectos éticos e metodológicos de acordo com as Diretrizes estabelecidas na Resolução 196/96 e complementares do Conselho Nacional de Saúde. Toda e qualquer alteração do Projeto, assim como os eventos adversos graves, deverão ser comunicados imediatamente a este Comitê. O pesquisador deve apresentar ao CEP:

#### Abril / 2012- Relatório final

Os membros do CEP-UFSM não participaram do processo de avaliação dos projetos onde constam como pesquisadores.

**DATA DA REUNIÃO DE APROVAÇÃO:** 13/09/2011

Santa Maria, 16 de Setembro de 2011.



Félix A. Antunes Soares  
 Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa-UFSM  
 Registro CONEP N. 243.