

# Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU)

## Career anchors and transformations in the managerial model: case study of the Brazilian Court of Audit (TCU)

Eduardo Soares da Costa Faro<sup>1</sup>

Maria Cristina Sanches Amorim<sup>2</sup>

Leonardo Trevisan<sup>3</sup>

Luciano A. Prates Junqueira<sup>4</sup>

### Resumo

As transformações nos modelos de administração envolvem alterações nas práticas objetivas e no comportamento dos trabalhadores nas organizações. A implementação de mudanças gerenciais deve considerar as *motivações* e o comportamento dos trabalhadores submetidos a essas transformações. As motivações podem ser conhecidas pela identificação e análise das âncoras de carreira. Envolvido desde 2004 na implementação de práticas de administração gerencial, o Tribunal de Contas da União (TCU) vem enfrentando dificuldades para substituir o modelo burocrático, constituído ao longo da história do funcionalismo federal brasileiro.

O objetivo desta pesquisa é identificar as âncoras de carreira dos servidores do TCU, visando contribuir para o entendimento dos fatores impeditivos da implementação do modelo gerencial. Os resultados indicam não apenas incompatibilidades entre as principais âncoras de carreira desses servidores e aquelas exigidas (teoricamente) pelo referido modelo, mas também que o sistema atual de recompensas do TCU gera nos servidores maior resistência às alterações preconizadas por esse modelo.

**Palavras-chave:** âncora de carreira; sistemas de recompensas; modelo de administração gerencial.

### Abstract

Administration model transformations involve alterations of the practices lenses and of workers' behaviors in organizations. The implementation of managerial changes should consider the motivations and behaviors of the workers. The motivations can be recognized through the identification and analysis of career anchors. The Brazilian Court of Audit, which has been involved since 2004 in the implementation of managerial administration, is finding it difficult to substitute the bureaucratic model, constituted throughout the history of Brazilian federal functionalism. The research objective is to identify the career anchors of the TCU workers, to contribute with the understanding of the problems involved in implementing the managerial model. The study identifies the anchors of the TCU workers. The results indicate incompatibilities between the main career anchors of the workers and the demand, theoretically, for the managerial model; additionally, the current system of TCU rewards helps to harden the workers' resistance to the changes extolled by the managerial model.

**Key words:** career anchors; rewards systems; public managerial model.

---

Artigo submetido em novembro de 2009 e aceito para publicação em janeiro de 2010.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela PUC/SP, Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pela COPPE-UFRJ e Graduado em Administração pela UFRJ; Instituição: PUC/SP e Pricewaterhouse Coopers. Endereço: R. Francisco Matarazo 1400, 11o andar, Água Branca, São Paulo – SP; E-mail: eduscfaro@gmail.com e eduardo.faro@br.pwc.com

<sup>2</sup> Professora titular do departamento de economia e de programa de pós-graduação em administração da PUC/SP, Rua Ministro Godoy, 969 - 4º andar, bloco A sala 4E 04, CEP: 05015-000, São Paulo / SP, E-mail: cristina.amorim@attglobal.net

<sup>3</sup> Doutor em Ciência Política pela USP; Professor Titular da FEA-PUC/SP; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP Rua Ministro Godoy, 969 - 4o.andar. CEP 05015-901 São Paul, E-mail: Intrevisan@pucsp.br

<sup>4</sup> Doutor em Administração da Saúde pela USP; Professor Titular da FEA-PUC/SP; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP Rua Ministro Godoy, 969 - 4o.andar. CEP 05015-901 São Paulo, E-mail: junq@pucsp.br

## Introdução

A reforma do modelo de atuação do Estado, no período recente, data dos anos 1970. No Brasil, o governo federal tem se empenhado, desde então, em transformar o modelo burocrático da administração direta em gerencial, o que contribuiria para uma maior eficiência e eficácia das organizações estatais (BELTRÃO, 1984; BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006; HOLANDA, 1993; REZENDE, 2005).

A partir da década de 1980, o modelo burocrático tornou-se sinônimo de lentidão e de incompetência no que diz respeito ao atendimento das necessidades do cidadão. Caracterizado pela concentração de decisões, por seguir regras gerais, pela adoção de normas e rotinas padronizadas, pela delimitação e divisão clara de funções e de responsabilidades, por uma estrutura organizacional excessivamente hierarquizada e pela impessoalidade nas relações, o modelo burocrático recebeu muitas críticas. Entre os críticos, McGregor (1999) apontou nesse modelo o discutível pressuposto do controle como mecanismo fundamental de influência no comportamento dos indivíduos, vistos como de pouca iniciativa, sem ambição, apegados à estabilidade e propensos a fugir de responsabilidades. Por sua vez, inspirado nas experiências de gestão do setor privado, o modelo gerencial, em tese, caracteriza-se pela descentralização, por delegar autoridade e dar autonomia aos trabalhadores, por implicar poucos níveis hierárquicos e por exercer o controle *a posteriori* com foco em resultados.

Por suas características, o modelo gerencial proporcionaria maior agilidade e flexibilidade no atendimento das necessidades do *cidadão-cliente*, partindo-se do pressuposto de que as organizações do setor público devem seguir padrões de eficiência do setor privado (REZENDE, 2005). Portanto, a implantação do modelo de administração gerencial preconiza que servidores públicos adotem no trabalho comportamento e valores distintos daqueles do modelo de administração burocrático. O modelo gerencial pressupõe a adoção de políticas de pagamento por desempenho, de estímulo à maior competitividade, de desenvolvimento de competências gerenciais, de incentivo à inovação e a prevalência da meritocracia. No limite, pressupõe que servidores adotarão comportamento e valores próximos daqueles esperados no setor privado: indivíduos autônomos, competitivos, empreendedores, criativos e esforçados, para os quais o trabalho é um valor central. Esse protótipo do setor privado inspira-se no *self-made man* norte-americano, uma representação típica do modelo neoliberal (BARBOSA, 2001). Nesse ponto, cabe observar, que o modelo neoliberal qualifica a liberdade de ação dos agentes como a condição para a liberdade do indivíduo (HAYEK, 1987; PAULANI, 2008). A figura do *self-made man*, por sua vez, é utilizada para caracterizar o agente do modelo neoliberal.

As definições dos modelos burocrático e gerencial não raro, assumem posicionamento discutível ao atribuir a um todas as virtudes, e a outro, os vícios, como se não existissem limites e problemas na implementação de ambos. Não é nosso objetivo entrar no mérito de um ou de outro modelo, mas avaliar a situação de fato no Tribunal de Contas da União, no tocante à implementação do modelo gerencial. Interessa-nos acompanhar a transposição dos valores do *self-made man* para a realidade dos funcionários públicos brasileiros. Interessa-nos analisar até que ponto os servidores públicos estariam dispostos a adotar comportamento e valores “neoliberais” no contexto de trabalho. Queremos saber qual o impacto causado pelos valores e o comportamento dos funcionários na implantação do modelo gerencial nas organizações governamentais.

A incorporação de políticas gerenciais – por exemplo, adotando a avaliação de desempenho ou implantando estruturas menos “piramidais” – não garante, efetivamente, que o modelo de administração esteja se tornando gerencial. Um modelo de administração possui componentes formais – políticas, estruturas, normas etc. – e componentes informais determinados pelas práticas dos indivíduos (CHANLAT, 1996). Portanto, a adoção de um comportamento e de valores gerenciais depende também de motivação, daí, ser necessário entender de forma integrada as necessidades individuais e organizacionais para se viabilizar a aproximação entre os componentes formais e informais do modelo de administração, o que, finalmente, daria consistência e perenidade aos modelos gerenciais (MCGREGOR, 1999).

Para compreender as relações entre, de um lado, a substituição do modelo burocrático pelo gerencial e, de outro, os valores e o comportamento dos trabalhadores, analisamos a experiência do Tribunal de Contas da União, organização pública subordinada ao Poder Legislativo. A função básica do TCU é exercer o controle

externo nos três poderes, relativamente ao uso dos recursos e bens públicos federais. Nos últimos anos, o TCU vem trabalhando também para a melhoria do desempenho da administração pública, e não apenas para punir administradores governamentais, assumindo, em certa medida, o papel de induzir a modernização das organizações fiscalizadas. Assim, a modernização se tornou imperativa para o TCU, onde desde 2004 vêm ocorrendo intervenções cujo objetivo é a superação de seu modelo burocrático e a consequente aproximação das práticas gerenciais.

O diagnóstico das âncoras de carreira permite melhor “delimitar” as necessidades e valores que norteiam o comportamento adotado no contexto do trabalho. Além disso, mostra como a falta de integração entre as necessidades individuais e as recompensas oferecidas pode levar à percepção que a carreira estagnou, situação associada a um comportamento de resistência à mudança, à baixa inovação, à valorização excessiva de recompensas extrínsecas (salários e benefícios), à *homofilia* e à busca de segurança acima de tudo (FELDMAN; WEITZ, 1988; KATZ, 1980; LEMIRE; SABA; GAGNON, 1999; VAN DAM, 2004).

A análise das âncoras de carreira possibilita, ainda, identificar o que torna os indivíduos propensos a certo tipo de comportamento no trabalho. Se o modelo gerencial preconiza comportamento / atitudes e valores associados ao *self-made man* – um servidor autônomo, competitivo, empreendedor, criativo e esforçado, para o qual o trabalho é um valor central –, torna-se relevante compreender no que as âncoras de carreira desses servidores implicam quanto à implementação de práticas inerentes a esse modelo gerencial.

Nos limites deste artigo, interessa-nos estudar a adoção do modelo gerencial no TCU, tendo como instrumento de análise as contribuições de Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996), autor que recupera e sistematiza o extenso debate sobre motivação e recompensas no trabalho. Partido desse referencial teórico, identificamos as âncoras de carreira dos servidores do TCU, contribuindo para o entendimento dos fatores impeditivos da implementação do modelo gerencial. Apresentamos de forma resumida a literatura sobre âncoras de carreira, descrevemos o sistema de recompensas do TCU (considerado um dos fatores impeditivos da implementação do modelo gerencial), mostramos a metodologia utilizada e a pesquisa com âncoras de carreira, seguindo-se, então, as considerações finais.

---

### Âncoras de carreira e instituição do modelo gerencial

A conveniência (para a organização) de equilibrar medianamente as necessidades individuais e organizacionais é assunto amplamente debatido (LÉVY-LEBOYER, 1994; MCGREGOR, 1999; VROOM, 1964; ZARIFIAN, 2001), a partir de variados posicionamentos ideológicos. O fenômeno da motivação para o trabalho constitui campo vasto de estudo, marcado por severas controvérsias (BERGAMINI, 1994, 2002; KOUZES, POSNER, 2003). Posto nos termos motivacionais de Schein, a relação dos servidores com o trabalho é de troca: trabalho *versus* recompensas. As relações entre as motivações dos servidores (identificadas pelas âncoras de carreiras) e as recompensas oferecidas pelo modelo gerencial são elementos necessários para a compreensão das dificuldades na implementação do novo modelo no TCU.

Âncora de carreira é o conjunto de fatores da autopercepção do qual o indivíduo não abre mão diante das escolhas profissionais. A âncora indica as capacidades, necessidades e valores individuais. Quanto mais experiente o profissional, maior a autopercepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais (SCHEIN, 1996). Ao longo de suas pesquisas, Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996) identificou padrões de escolha nas experiências profissionais, em função das diferentes autopercepções. Isso o levou a propor uma categorização de oito âncoras de carreira: competência técnica, competência gerencial, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, puro desafio e estilo de vida. 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. Elas se sobrepõem (SCHEIN, 1974b). Portanto, os indivíduos apresentam necessidades próximas das características de diversas âncoras de carreira. Necessidades como, por exemplo, a

de autonomia e independência estão presentes, em diferentes graus, em todos os indivíduos. O que faz essas necessidades fortes influenciadoras da âncora de carreira é seu peso diante das 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 (1974b) 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 equilíbrio entre a âncora de carreira e a carreira pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal (VAN DAM, 2004).

O indivíduo que possui a âncora da **competência técnica** como predominante valoriza experiências profissionais que desafiem sua capacidade técnica. Ele vê o conteúdo do trabalho como um valor em si, valoriza a aprendizagem e o aprofundamento técnico e considera que o sucesso decorre de ser reconhecido como um *expert* ou referência em sua área de competência. Habitualmente, esse indivíduo valoriza recompensas de outros especialistas, pois estes dominam as especificidades da sua área de competência e, portanto, têm maior capacidade para julgar seu desempenho. Da mesma forma, aprecia recompensas relacionadas a oportunidades de desenvolvimento e educação, bem como a liderança técnica de equipes, além da remuneração assegurada (fixa) com base no que julgam como mérito – a competência técnica (SCHEIN, 1980).

A âncora da **competência gerencial** respeita ao indivíduo motivado pela oportunidade de liderar, comandar, tomar decisões e de definir diretrizes de impacto organizacional. Ao valorizar esses aspectos, considera sucesso na carreira atingir uma posição elevada na hierarquia organizacional e ter poder para influenciar os outros. Recompensas dadas por superiores hierárquicos são bem aceitas. Considera recompensa atingir os níveis mais elevados de responsabilidade em combinação com a perspectiva de mobilidade vertical (promoção) e de obter remuneração elevada de acordo com princípios meritocráticos relativos aos resultados da organização. Valoriza recompensas relacionadas a títulos, símbolos e *status*, assim como plano de benefícios e remuneração de risco (variável).

A âncora da **autonomia e independência** caracteriza a valorização das experiências profissionais de realização do trabalho cujos ritmos, formas e padrões são autônomos. Está relacionada ao indivíduo que, com frequência, é avesso a regras, normas, padrões, métodos criados por outros e à supervisão rígida, pois valoriza a flexibilidade. O sucesso está relacionado ao grau de autonomia e independência no trabalho. Esse indivíduo valoriza recompensas que permitam flexibilidade – tais como movimentações (horizontais ou verticais) na carreira, maior autonomia e independência –, incentivos e reconhecimentos simbólicos móveis – como medalhas, cartas e prêmios – e benefícios flexíveis.

A âncora da **segurança e estabilidade** identifica o indivíduo cujos valores o levam a preferir a experiência profissional propiciadora de sensação de segurança. Identifica a valorização da estabilidade e da previsibilidade dos níveis de desempenho e tarefas, do sentimento de lealdade com a organização. Essa âncora mostra o indivíduo que valoriza recompensas previsíveis e estáveis; a preferência pela remuneração assegurada (fixa) e não de risco (variável), utilizando-se, ao mesmo tempo, o desempenho e a maturidade (tempo de experiência) na determinação do julgamento do mérito. Schein (1980) define esse indivíduo como o homem organizacional, que tende a deixar a carreira nas mãos do empregador.

Indivíduos que possuem a âncora da **criatividade empreendedora** como predominante valorizam a possibilidade de estabelecer, criar e estruturar organizações, negócios, produtos e serviços, a oportunidade de enfrentar novos desafios criativos. Consideram ter conseguido sucesso profissional quando identificados como empresários ou quando deixam sua marca pessoal na organização. Valorizam recompensas públicas, que permitam comprovar o sucesso do empreendimento – sendo o dinheiro a medida do sucesso. Indivíduos que

possuem essa âncora de carreira como predominante, com frequência, sentem dificuldades de adaptação em organizações, preferindo atuar como empreendedores de seus próprios negócios.

A âncora **vontade de servir ou dedicar-se a uma causa** diz respeito ao indivíduo que persegue experiências profissionais alinhadas aos seus valores fundamentais e aos valores do grupo ou da organização. Esse indivíduo é, acima de tudo, leal à causa que defende e não, necessariamente, ao grupo ou à organização. Ele se sente bem-sucedido quando consegue exercer influência na organização ou nas suas políticas sociais. A medida do sucesso é dada pela contribuição para um mundo melhor, por servir à humanidade e por ajudar a nação, entre outras iniciativas do gênero. As recompensas mais valorizadas são as premiações pela contribuição e pela dedicação – não necessariamente pelo resultado. Não é valorizada a recompensa monetária: a preocupação é com a equidade. Fundamentalmente, trata-se de indivíduos que se sentem recompensados quando colegas, superiores e a organização compartilham dos seus valores.

A âncora do **puro desafio** foi originalmente identificada por Derr (1986) em pesquisas realizadas com oficiais da Marinha americana. O indivíduo que possui essa âncora de carreira como predominante valoriza a competição e as experiências profissionais desafiadoras. Sucesso é ser o melhor, ter transposto obstáculos e vencido adversários difíceis. Valoriza recompensas alimentadoras da autopercepção de superioridade em combate competitivo, obtidas por mérito próprio. Essa âncora de carreira aproxima-se da criatividade empreendedora, mas se diferencia pelos valores relacionados à competitividade (SCHEIN, 1996).

A âncora do **estilo de vida** traz como valor atuar em experiências profissionais integradas às necessidades pessoais, da família e profissionais. Por valorizar o equilíbrio entre as diferentes necessidades, o indivíduo tende a buscar a estabilidade geográfica, valorizando a flexibilidade no trabalho, para dedicar tempo não apenas às necessidades da carreira, mas às demais. A percepção de sucesso está relacionada à conquista do equilíbrio, não sendo a carreira o seu objetivo principal. Valoriza recompensas que viabilizem condições de equilíbrio das necessidades e que demonstrem respeito pelos interesses pessoais e familiares, tais como licenças e horários flexíveis de trabalho. A âncora do estilo de vida não aponta um indivíduo negligente com o trabalho, mas para o qual o trabalho não é o centro da existência (SCHEIN, 1996).

Em síntese, a âncora de carreira influi nas escolhas profissionais por refletir um conjunto de necessidades, valores e capacidades. As escolhas, por sua vez, são determinadas pelas recompensas mais valorizadas na atividade profissional, tendo em vista, principalmente, satisfazer necessidades de nível mais elevado. A compreensão das âncoras de carreira aponta para a hierarquia de necessidades, facilitando o entendimento da propensão dos servidores em valorizar ou não as recompensas oferecidas pelo modelo gerencial. Por fim, a identificação da âncora de carreira é obtida pela autopercepção quanto às capacidades, necessidade e valores individuais, o que não necessariamente coincidirá com a atividade profissional exercida.

---

## O sistema de recompensas no TCU

O modelo de gestão do TCU, com características burocráticas, está acoplado ao sistema de recompensas do servidor federal. A estabilidade no emprego é a característica mais evidente do sistema de recompensas dos servidores do TCU. Após a aprovação no concurso, dificilmente são demitidos, o que requer instauração de processo longo e moroso. As demissões se concentram nos casos de insubordinação ou de abandono de emprego, não havendo relação estreita com o desempenho. Instrumentos extremos de punição, as demissões são alternativas improváveis. Ao contrário da iniciativa privada, na qual, na maioria das vezes, a segurança, quando existe, é uma recompensa conquistada ao longo do tempo, na carreira pública esta recompensa é concedida na etapa inicial, independentemente do desempenho. O estágio probatório, na prática, constitui uma formalidade, a reprovação no estágio ocorre em casos extremos. (FARO, 2007).

Se por um lado existe a falta do mecanismo de punição extrema (a demissão), por outro, faltam recompensas para diferenciar os “bons” e os “maus” servidores, ou, ainda, para diferenciar aqueles que colaboram mais daqueles que colaboram menos para os resultados. Não há diferença da remuneração de cargos de acordo com a contribuição prestada, com a complexidade envolvida nas atividades executadas ou que seja estabelecida

segundo critérios de desempenho. Os salários são definidos em função do tempo de serviço. No âmbito salarial, todos progredem no mesmo passo, independente do desempenho (FARO, 2007).

A baixa amplitude salarial das carreiras reforça o enfoque nas recompensas associadas à segurança, como apresentaremos ao longo do artigo. Aumentos salariais são automáticos, em função do tempo de serviço. No curto prazo, o servidor alcança o teto salarial, a partir do qual, não há mais perspectivas de aumento, até a aposentadoria. O sistema de remuneração transmite ao servidor a mensagem de que a organização, a partir desse ponto, não está mais disposta a reconhecer sua contribuição ou esforço, ou, que esforços futuros já estão reconhecidos. A amplitude salarial é dada pela diferença entre o maior e o menor salário. No caso dos servidores pesquisados, os dados analisados mostram que o salário inicial é elevado. A recompensa principal é a segurança de se atingir rapidamente o teto salarial (FARO, 2007).

O sistema de remuneração dos servidores não utiliza componentes de risco. A parcela de remuneração sujeita a risco (gratificação por desempenho), na prática, é tacitamente garantida: todos a recebem. Enquanto no setor privado a parcela da remuneração de risco, quando recebida, é costumeiramente utilizada para gastos não correntes ou poupança, no TCU, o pagamento mensal da gratificação de desempenho está incorporado aos gastos mensais, sendo percebida como necessidade básica para a manutenção do padrão de vida. Se considerarmos os demais componentes do conjunto da remuneração destes servidores, como assistência médica, aposentadoria integral e pensões, configura-se mais ainda a ênfase na remuneração assegurada (ou de segurança), o que neutraliza elementos de risco (FARO, 2007).

Outra característica relevante no modelo de gestão de carreiras do TCU refere-se à lógica de recompensas concedidas para servidores em funções gerenciais. A função gerencial traz para o indivíduo maior grau de risco: o gerente depende de outros indivíduos para alcançar resultados, enquanto o exercício da função técnica depende prioritariamente do desempenho individual. No TCU, contudo, a recompensa pela função gerencial é desproporcionalmente menor ao risco da função, comparativamente ao praticado no setor privado. Esse é um dos motivos pelos quais a curva salarial do TCU é invertida quando comparada à do setor privado. Enquanto os servidores no início da carreira são bem remunerados, os gestores, à medida que ascendem na hierarquia, são crescentemente mal remunerados, em comparação ao setor privado. Predomina a percepção de que o bônus pelo exercício da função gerencial não compensa o ônus da responsabilidade, provocando o desinteresse pela carreira gerencial (FARO, 2007).

O modelo de gestão de carreiras tem como foco as recompensas associadas à segurança, situação potencialmente não propícia à implementação de práticas do modelo de administração gerencial no TCU. Enquanto o modelo gerencial transmite a mensagem de que o TCU necessita de servidores inovadores, com iniciativa e ambiciosos em suas carreiras, o modelo de gestão de carreiras, efetivamente seguido no tribunal, transmite mensagem contrária, ao vincular boa parte das recompensas às necessidades de segurança dos servidores: limitadas perspectivas de crescimento salarial, falta de diferenciação em função do desempenho, estabilidade no emprego, ênfase na remuneração assegurada e desestímulo para a carreira gerencial. A falta de coerência entre o modelo gerencial e o modelo de gestão de carreiras do TCU é um obstáculo a superar.

---

## Metodologia

Para compreender as relações entre modelos de gestão e os valores dos trabalhadores, foi feita revisão bibliográfica, delimitada pelas contribuições da Escola das Relações Humanas, do modelo de âncora de carreira de Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996) e de autores que analisam a reforma do Estado brasileiro. Essa revisão apontou a necessidade de se estudar o fenômeno da integração dos indivíduos e da organização na particularidade de uma instituição. A implantação de um novo modelo de gestão revelou-se particularmente oportuna; daí, a escolha do TCU.

Para estudar a experiência do TCU, optamos pelo estudo de caso, na perspectiva da pesquisa quantitativa e qualitativa, pois estudo de caso é o preferido quando o foco da pesquisa está relacionado a questões de “como”

ou “por quê” (YIN, 2001). As condições contextuais do TCU são consideradas relevantes para se estudar a relação entre âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial.

O universo do TCU totaliza uma população de 2.401 pessoas, na qual estão incluídos 136 profissionais de nível superior, servidores, no cargo efetivo de analista, alocados nas unidades de apoio estratégico (ISC, Seplan e Setec). A opção pelas unidades de apoio estratégico deve-se à coexistência de duas características. A primeira refere-se à centralidade dessas unidades para a implementação das práticas do modelo de administração gerencial. A segunda, por se tratar de atividades presentes em boa parte das organizações do setor público.

A opção por focar nos servidores de nível superior deve-se ao fato de ser limitada a aplicação do modelo de âncoras de carreira em grupos profissionais mais operacionais. De acordo com Schein (1980, 1990, 1996), em muitas profissões, não existe flexibilidade suficiente no ambiente de trabalho para que a âncora de carreira seja expressa, pois envolvem atividades tão específicas, fragmentadas e inflexíveis, que não permitem aos indivíduos desenvolver adequadamente autopercepções em relação às suas capacidades, necessidades e valores.

### **Coleta dos dados**

Para a descrição do contexto do TCU, foram feitas pesquisas primárias e secundárias. A coleta de dados secundários abrangeu documentos, estatísticas de pessoal, resultados de pesquisa de clima, políticas e regimentos internos do TCU. Os dados primários resultaram de pesquisa realizada mediante aplicação de questionário estruturado, baseado no levantamento de âncoras de carreira elaborado por Schein (1996), denominado inventário de âncoras de carreira. Foram solicitados a preencher o questionário todos os servidores do cargo efetivo de analista das unidades de apoio estratégico. O questionário ficou disponível na internet durante seis semanas. No total, 83 servidores (em 136, 61%) responderam. De acordo com Gil (1991), esse nível de resposta contém margem de erro de 6,7%, considerando-se um intervalo de confiança de 1,96 e *split* de 0,25. Outros dados resultaram do levantamento das propensões comportamentais dos servidores, obtido a partir da aplicação do instrumento OPQ (*occupational profile questionnaire*), feito pelo TCU em 2006.

Os resultados da pesquisa (âncoras de carreira e OPQ) permitiram empregar técnicas quantitativas. Por sua vez, a análise quantitativa objetivou identificar as âncoras de carreira predominantes entre os servidores e suas correlações com as propensões comportamentais dos mesmos. Conhecer essas correlações contribuiu para entender que tipo de comportamento é mais frequente, conforme cada âncora de carreira, sendo utilizado o SPSS, a ferramenta principal de tabulação.

No início da pesquisa, realizamos um teste-piloto com sete servidores pertencentes à população estudada. O teste piloto (no qual foi aplicado o levantamento de âncoras de carreira e utilizada a base de dados de tipos de comportamento do OPQ) buscou identificar a validade e a consistência da relação entre âncoras de carreira e propensões comportamentais. O resultado confirmou a possibilidade de identificação de relações entre essas duas variáveis.

---

### **A pesquisa: âncoras de carreira dos servidores do TCU**

O questionário proposto por Shein (1996), denominado inventário de âncoras de carreira, é composto por 40 questões. Com base numa escala de avaliação, o indivíduo define o quanto cada questão se aplica à sua autopercepção no que concerne aos seus valores, necessidades e capacidades. Cada questão está relacionada a uma âncora de carreira e cada âncora 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). Ao ser aplicado o inventário, a âncora de carreira é identificada pelo cálculo da média aritmética das cinco questões de cada âncora. A que obtiver a maior média será, *a priori*, a do indivíduo.

Os indivíduos podem ter capacidades, necessidades e valores próximos das características de diversas âncoras de carreira, como defendido por Feldman e Bolino (1996) quando propuseram a existência de âncoras de carreira primária e secundária. Assim, o questionário apresenta uma hierarquia de âncoras de carreira, relacionando-as em ordem de pontuação, conforme as respostas assinaladas pelo indivíduo. A âncora de carreira de maior pontuação (variando de 1 a 6) identifica a âncora do indivíduo. Como o objetivo desta pesquisa é identificar as âncoras de carreiras predominantes e a hierarquia entre elas, aplicamos uma simplificação do método proposto por Schein (1996), sendo suprimida a entrevista.

Dos 83 servidores participantes, 64 (77%) não apresentaram empate na âncora de carreira, 15 (18,1%) tiveram duas âncoras empatadas e quatro (4,8%) tiveram três âncoras. Se considerados somente aqueles servidores que não apresentaram empate na âncora principal (64), a âncora mais presente foi *estilo de vida* (31%), seguida de *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa* (27%) e *segurança e estabilidade* (20%). Essas três âncoras de carreira, juntas, representam a maioria (78%) dos servidores pesquisados que não apresentaram empate na âncora principal; os demais (22%) estão distribuídos nas âncoras *puro desafio*, *competência técnica*, *autonomia e independência* e *competência gerencial*. A âncora *criatividade empreendedora* não se fez presente entre esses servidores, conforme pode ser observado na tabela 1.

**Tabela 1 - Quantidade e percentual de servidores por âncora de carreira**

Âncora	Qtde	%
Estilo de vida	20	31%
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	17	27%
Segurança e estabilidade	13	20%
Puro desafio	5	8%
Competência técnica	4	6%
Autonomia e independência	3	5%
Competência gerencial	2	3%
Criatividade empreendedora	0	0%
<b>Total:</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

n = 64 servidores.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Considerando os 19 servidores que apresentaram empate em mais de uma âncora, em 12 casos o empate envolveu a âncora *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa* e em 10 o empate foi com a âncora *estilo de vida*, reforçando a predominância geral dessas duas âncoras entre os servidores pesquisados.

Quando consideradas as médias de pontos (PTOS) obtidos por âncora de carreira de todos os 83 servidores respondentes, observamos a mesma predominância das âncoras *estilos de vida* (4,55), *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa* (4,41) e *segurança e estabilidade* (4,16). A pontuação média da âncora *competência técnica* (4,08) aproxima-se mais das três predominantes. Apesar da menor dispersão entre as notas das âncoras de carreira, mais uma vez se destaca o fato de que as âncoras *puro desafio*, *autonomia e independência*, *competência gerencial* e *criatividade empreendedora* não sejam predominantes, conforme pode ser observado na tabela 2.



**Tabela 2 - Média de pontos (PTOS) por âncora de carreira**

Âncora	Qtde	PTOS
Estilo de vida	20	4,55
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	17	4,41
Segurança e estabilidade	13	4,16
Competência técnica	4	4,08
Puro desafio	5	3,93
Autonomia e independência	3	3,75
Criatividade empreendedora	0	2,96
Competência gerencial	2	2,87

n = 83 servidores.

Fonte: tabela elaborada pelos autores.

Quando analisadas as 10 questões com maiores pontuações, percebe-se, novamente, a predominância das âncoras *estilo de vida* e *vontade de servir ou dedicar-se a uma causa*: sete entre as 10 melhor pontuadas referem-se a essas âncoras. Destaca-se, ainda, a presença de três questões relacionadas às âncoras *competência técnica*, *autonomia e independência* e *segurança e estabilidade*. As duas questões com maiores pontuações apresentaram os dois menores desvios padrões (0,93 na *competência técnica* e 0,96 no *estilo de vida*), indicando maior consenso da amostra de servidores em relação à importância desses aspectos para suas carreiras: eles, predominantemente, desejam *trabalhos que lhes permitam conciliar o atendimento das necessidades pessoais, familiares e profissionais e que também possibilitem um aproveitamento de suas aptidões e talentos*. A tabela 3 consolida hierarquicamente as 10 questões com maiores pontuações e os seus respectivos desvios padrões.

**Tabela 3 - Dez questões do inventário de âncoras de carreira que obtiveram as maiores pontuações**

RNK	PTO	Questão	Âncora	Desvio Padrão
1	5,36	Sonho com uma carreira que permita-me conciliar necessidade pessoais, familiares e profissionais	Estilo de vida	0,96
2	5,14	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões e talentos	Competência técnica	0,93
3	4,96	Somente acho que minha vida está sendo bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais	Estilo de vida	1,17
5	4,78	Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando coloco minha capacidade a serviço de meus semelhantes	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,05
5	4,78	Para mim é mais importante conciliar as demandas de minha vida pessoal e profissional do que alcançar um alto cargo	Estilo de vida	1,10
6	4,77	Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que para alcançar um alto cargo	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,14
7	4,73	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário	Autonomia e independência	1,19
8	4,69	Procuro empregos em organizações que me proporcionem uma sensação de segurança e estabilidade	Segurança e estabilidade	1,12
9	4,57	Sonho em ter uma carreira que dê uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,29
10	4,48	Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	1,14

“RNK”: posicionamento no *ranking* de maiores pontos (PTOS). “PTO”: média de pontos na questão (de 1 a 6).  
n = 83 servidores.

Fonte: tabela elaborada pelos autores.

Na perspectiva inversa, quando analisadas as 10 questões com menores pontuações, percebe-se a predominância das âncoras *competência gerencial* e *criatividade empreendedora*: seis questões entre as 10 referem-se a essas âncoras. Destaca-se a presença de questões relacionadas à *autonomia e independência* e à *competência técnica*. As questões que afirmam a preferência do servidor por sair da organização em prol de alguma necessidade, busca de autonomia e independência, área de especialidade ou carreira gerencial estão entre as de notas mais baixas, sugerindo a pouca disposição dos servidores de, eventualmente, largarem seus empregos em busca de maior satisfação profissional por essas razões. A tabela 4 consolida hierarquicamente as 10 questões com menores pontuações e os seus respectivos desvios padrões.

**Tabela 4 - Dez questões do inventário de âncoras de carreira que obtiveram as menores pontuações**

RNK	PTO	Questão	Âncora	Desvio Padrão
31	3,23	Mais do que ter segurança, considero importante a oportunidade de realizar o trabalho a meu modo, livre de regras e limitações	Autonomia e independência	1,21
32	2,94	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou uma idéia inteiramente minha	Criatividade empreendedora	1,25
33	2,90	Estou sempre à procura de idéias que me permitam dar início a um empreendimento próprio	Criatividade empreendedora	1,20
34	2,89	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade	Autonomia e independência	1,30
35	2,72	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade	Competência técnica	1,32
36	2,70	Sonho em começar e fazer crescer meu próprio negócio	Criatividade empreendedora	1,26
37	2,55	Tornar-me gerente geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de gerente técnico na minha área de especialidade	Competência gerencial	1,43
38	2,52	Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se me tornar um gestor geral de alguma organização	Competência gerencial	1,32
39	2,36	Acho mais importante tocar minha própria empresa do que ocupar um alto cargo em uma empresa alheia	Criatividade empreendedora	1,19
40	2,02	Prefiro sair da organização onde estou a aceitar um cargo que me afaste da carreira administrativa ou de gerência geral	Competência gerencial	1,15

“RNK”: posicionamento no *ranking* de maiores pontos.

“PTO”: média de pontos na questão (de 1 a 6).

n = 83 servidores.

Fonte: tabela elaboradas pelos autores.

Os dados apresentados indicam a predominância de duas âncoras de carreira: *estilo de vida e vontade de servir ou dedicar-se a uma causa*. Estas apresentam os menores desvios médios entre as questões abordadas no questionário, sugerindo maior consenso entre os servidores que as assinalaram. As âncoras *competência técnica* e *segurança e estabilidade* se encontram em posições intermediárias nas análises, podendo serem consideradas de média relevância para o grupo de servidores pesquisados. Destaca-se a baixa predominância das âncoras *competência gerencial* e *criatividade empreendedora*, indicando pouco interesse dos servidores por carreiras gerenciais ou por serem identificados como empresários e empreendedores.

## Âncoras e propensões comportamentais (OPQ)

Conhecer a relação entre as âncoras de carreiras e as maiores propensões comportamentais dos servidores conforme o tipo de âncora pode ser útil para complementar nossas análises. O objetivo principal desta análise é reforçar (ou não) expectativas no que diz respeito a determinados tipos de comportamento esperados, em função da descrição das âncoras de carreira de Schein (1996), além de enriquecer nossas conclusões. Os dados resultantes da aplicação do questionário foram disponibilizados como dados primários para esta pesquisa e levantados em 2006 pelo TCU junto aos mesmos servidores que preencheram o inventário de âncoras de carreira. Foi utilizado o instrumento OPQ (*occupational profile questionnaire*) da empresa de origem britânica SHL. O OPQ é um teste psicométrico baseado na teoria dos traços, que mapeia, por meio da autopercepção do indivíduo, 32 propensões comportamentais, conforme pode ser observado no quadro 1:

**Quadro 1 - Tipos de comportamento levantados pelo OPQ**

ID	Comportamento OPQ	ID	Característica do OPQ
1	Persuasivo	17	Atraído pela variedade
2	Controlador	18	Adaptável
3	Franco	19	Visão de longo prazo
4	Independente	20	Consciente dos detalhes
5	Extrovertido	21	Perseverante
6	Sociável	22	Segue as regras
7	Socialmente seguro de si	23	Descontraído
8	Modesto	24	Preocupado
9	Democrático	25	Não é suscetível
10	Atencioso	26	Otimista
11	Racional com dados	27	Não é desconfiado
12	Avaliador	28	Emocionalmente controlado
13	Comportamental	29	Vigoroso
14	Convencional	30	Competitivo
15	Conceitual	31	Ambicioso
16	Inovador	32	Decisivo

Fonte: tabela elaborada pelos autores, com base no OPQ.

Essas propensões comportamentais são identificadas pelas respostas assinaladas, numa combinação de 104 questões de múltipla escolha. Cada questão é composta de um conjunto com quatro tipos de comportamento, dentre os quais o indivíduo deve selecionar dois: aquele com o qual “mais se identifica” e aquele com o qual “menos se identifica”. Cada tipo de comportamento é classificado seguindo uma escala que vai do ponto (PTO) 1, comportamento extremamente improvável de ser adotado, ao ponto 10, comportamento com alta probabilidade de ser adotado. É o que mostra o quadro 2.

### Quadro 2 - Interpretação da escala do instrumento OPQ

Ponto	Termos para descrever as escalas...
10	Extremamente provável, propenso, característico
9	Muito provável, preferência muito forte
8	Altamente provável, preferência forte
7	Leve tendência para, preferência para
5 ou 6	Se comporta como a maioria, típico dos outros
4	Levemente menos provável
3	Altamente improvável, fraco
2	Muito improvável, forte preferência contrária
1	Extremamente improvável, sem propensão

Fonte: tabela elaborada pelos autores, com base no OPQ.

A escala do instrumento OPQ é ipsativa, expressando a intensidade de um determinado tipo de comportamento em relação à de outros. Dessa forma, à medida que a pontuação de um determinado tipo de comportamento sobe, a de outro desce. Vale ressaltar que o OPQ não indica necessariamente qual o comportamento adotado no ambiente de trabalho, mas as propensões comportamentais, a partir das escolhas do respondente.

A relação entre perfis comportamentais e âncoras de carreira já foi abordada por autores como Barrik e Mount (1991), Nordvik (1996), Tokar, Fischer e Subich (1998) e Van Dam (2004). Dulewicz e Herbert (1999), especificamente, utilizaram o instrumento OPQ para estabelecer a relação entre características comportamentais e *status* de carreira de gestores, enquanto Robertson e Kinder (1993) identificaram relações entre o desempenho e características levantadas pelo instrumento OPQ. Robertson et al (1999) observaram que determinados tipos de comportamento indicados pelo OPQ apresentariam correlações com competências gerenciais específicas.

Dos 83 servidores que tiveram suas âncoras de carreira levantadas, somente quatro não tiveram suas propensões comportamentais levantadas pelo instrumento OPQ. Portanto, a amostra de servidores que preencheram ambos os questionários é de 79. No universo pesquisado de 136 servidores, esse nível de resposta apresenta uma margem de erro de 7,2%, considerando-se um intervalo de confiança de 1,96 e *split* de 0,25 (GIL, 1991). Analisaremos os dados oriundos do levantamento de propensões comportamentais (OPQ) junto a essa amostra de 79 servidores. A tabela 5 consolida as informações das médias, medianas e desvios padrões encontrados em cada um dos comportamentos do OPQ, em cada tipo de comportamento indicado pelo OPQ.

**Tabela 5 - Médias, medianas e desvios padrões dos comportamentos dos tipos de comportamento do OPQ**

ID	Comportamento OPQ	Média	Mediana	Desvio Padrão
1	<b>Persuasivo*</b>	<b>3,03</b>	3,00	1,98
2	<b>Controlador*</b>	<b>4,49</b>	5,00	2,46
3	Franco	5,73	6,00	2,21
4	<b>Independente**</b>	<b>6,66</b>	7,00	2,34
5	Extrovertido	5,25	5,00	2,49
6	Sociável	5,53	5,00	2,21
7	Socialmente seguro De Si	5,35	5,00	2,33
8	Modesto	6,19	7,00	2,26
9	Democrático	5,39	6,00	2,22
10	Atencioso	5,51	6,00	2,28
11	Racional Com Dados	5,24	5,00	2,28
12	Avaliador	5,95	6,00	2,09
13	Comportamental	5,77	6,00	2,09
14	<b>Convencional**</b>	<b>6,41</b>	6,00	2,29
15	<b>Conceitual**</b>	<b>7,03</b>	7,00	2,52
16	Inovador	5,92	6,00	2,34
17	<b>Atraído pela Variedade**</b>	<b>6,56</b>	7,00	2,61
18	Adaptável	5,56	5,00	2,27
19	Visão De Longo Prazo	6,22	6,00	2,31
20	Consciente dos Detalhes	6,25	6,00	2,37
21	Perseverante	5,84	6,00	2,69
22	Segue as Regras	5,41	5,00	2,15
23	Descontraído	5,57	5,00	2,51
24	Preocupado	6,10	6,00	2,32
25	Não É Suscetível	5,20	5,00	2,09
26	Otimista	5,76	6,00	2,48
27	<b>Não É Desconfiado**</b>	<b>6,38</b>	6,00	2,07
28	Emocionalmente Controlado	6,05	6,00	2,52
29	<b>Vigoroso*</b>	<b>4,81</b>	5,00	2,29
30	<b>Competitivo*</b>	<b>2,89</b>	3,00	1,81
31	<b>Ambicioso*</b>	<b>3,62</b>	3,00	2,10
32	Decisivo	5,53	5,00	2,29

\* Comportamentos que tiveram as menores pontuações (menor propensão de serem adotados) Tipos de comportamento com menos pontuações (menor propensão de serem adotados).

\*\* Comportamentos que tiveram as maiores pontuações (maior propensão de serem adotados). Tipos de comportamento com as maiores pontuações (maior propensão de serem adotados).

Fonte: elaborado pelos autores, com base no OPQ (2006).

Os três tipos de comportamento com menor pontuação média foram: competitividade, persuasão e ambição, com as notas 2,89; 3,03 e 3,62, respectivamente. De acordo com a descrição dos mesmos, a baixa competitividade indica que:

- os servidores não gostam de competir uns com os outros, na crença de que participar é mais importante do que vencer;
- a baixa persuasão indica que não estão propensos a pressionar os outros para que mudem suas opiniões, nem a vender uma ideia ou a negociar seus pontos de vista; e
- a falta de ambição indica que os servidores, na média, são pouco focados na progressão de carreira, preferindo trabalhar com objetivos e alvos possíveis, em vez de serem altamente ambiciosos e exigentes quanto ao desempenho.

Destaca-se também, que o resultado do levantamento indicou baixo vigor (4,81), sugerindo preferência por trabalhos em ritmo constante.

Os três tipos de comportamento com as maiores pontuações foram: o conceitual, o independente e o convencional, com notas 7,03, 6,66, e 6,41, respectivamente (em 10 pontos possíveis). Esse grupo de servidores, até mesmo pela sua qualificação, demonstra interesse por teorias e conceitos. Esse traço pode ter relação com a própria natureza do Tribunal, que deve garantir a realização de análises fundamentadas para o julgamento das contas dos administradores públicos. O comportamento independente, por sua vez, sugere que esses servidores estão propensos a seguir métodos próprios, não levando em consideração as decisões da maioria. Esta característica pode ser um reflexo da dinâmica de independência existente nos trabalhos de auditoria e análise de processos. O convencionalismo indica a preferência por métodos bem estabelecidos e abordagens mais convencionais para a solução de problemas.

Foram realizados dois tipos de análise, por meio do cruzamento das pontuações das âncoras de carreira com as pontuações das modalidades de comportamento que constam do OPQ. O primeiro tipo objetiva identificar a predominância de determinadas modalidades de comportamento (maiores ou menores pontos no OPQ) por âncora de carreira. Essa análise foi feita com base em dois parâmetros:

- a) o ponto (PTO) do comportamento e o seu significado, dada a escala utilizada pelo OPQ; e
- b) o ponto (PTO) do comportamento relativo a cada âncora de carreira – ou seja, que tipos de comportamento apresentam pontos mais ou menos elevados em determinadas âncoras de carreira.

Para realizar essa primeira análise foram expurgados os servidores que apresentaram empate na âncora principal (19) ou que não preencheram o instrumento OPQ (4), o que representa uma amostra total de 61 servidores. No universo pesquisado de 136 servidores, esse nível de resposta apresenta uma margem de erro de 9,4%, considerando-se um intervalo de confiança de 1,96 e *split* de 0,25 (GIL, 1991).

A tabela 6 apresenta as médias de pontos no OPQ por âncora de carreira.

**Tabela 6 - Médias de pontos por tipo de comportamento do OPQ e por âncora de carreira**

ID	Número de Servidores	Âncora							
		Competência técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedora	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
		4	2	3	12	0	16	5	19
	Comportamento OPQ	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO	PTO
1	Persuasivo	4,00	<b>**5,50</b>	4,67	2,67	N/A	3,06	2,60	<b>*2,57</b>
2	Controlador	6,00	<b>**7,50</b>	6,67	4,25	N/A	4,81	4,60	<b>*3,84</b>
3	Franco	7,50	<b>**8,50</b>	5,00	5,50	N/A	5,94	8,20	<b>*4,89</b>
4	Independente	6,75	<b>**10,00</b>	8,33	6,17	N/A	7,44	<b>*6,00</b>	6,05
5	Extrovertido	5,00	<b>**6,50</b>	5,33	<b>*4,75</b>	N/A	5,19	6,00	5,74
6	Sociável	<b>*4,25</b>	5,50	5,67	5,58	N/A	5,56	5,20	<b>**5,94</b>
7	Socialmente seguro de si	<b>**6,75</b>	5,50	5,33	<b>*5,16</b>	N/A	5,63	5,20	5,21
8	Modesto	4,75	<b>**7,50</b>	<b>*3,00</b>	5,42	N/A	6,13	5,80	6,68
9	Democrático	5,50	<b>*3,50</b>	5,00	5,42	N/A	<b>**5,87</b>	4,60	5,53
10	Atencioso	4,00	4,50	<b>**6,33</b>	5,08	N/A	6,31	<b>*3,60</b>	5,84
11	Racional com dados	<b>*3,75</b>	4,00	<b>**5,66</b>	5,00	N/A	5,19	5,00	5,37
12	Avaliador	5,75	<b>*4,50</b>	8,33	5,50	N/A	6,75	5,40	5,53
13	Comportamental	<b>*4,50</b>	6,00	6,00	6,08	N/A	5,81	5,60	<b>**6,47</b>
14	Convencional	<b>*5,00</b>	7,00	5,67	<b>**7,16</b>	N/A	5,94	5,60	6,47
15	Conceitual	<b>*4,00</b>	7,00	<b>**8,66</b>	7,00	N/A	8,19	7,20	7,26
16	Inovador	6,25	5,00	<b>**8,00</b>	<b>*4,75</b>	N/A	6,69	7,80	5,47
17	Atraído pela variedade	8,25	7,00	8,33	<b>*5,00</b>	N/A	6,19	<b>**8,40</b>	6,79
18	Adaptável	6,25	<b>**7,00</b>	<b>*5,00</b>	5,42	N/A	5,31	5,20	6,16
19	Visão de longo prazo	6,75	<b>*5,50</b>	<b>**8,66</b>	6,67	N/A	5,69	5,80	6,26
20	Consciente dos detalhes	<b>*4,25</b>	5,50	5,67	6,42	N/A	<b>**6,87</b>	5,40	6,37
21	Perseverante	<b>*4,00</b>	<b>*4,00</b>	5,33	<b>**7,58</b>	N/A	5,50	6,80	5,95
22	Segue as regras	4,25	<b>*3,00</b>	4,33	<b>**6,08</b>	N/A	5,38	4,40	5,42
23	Descontraído	<b>**6,75</b>	<b>*4,50</b>	4,67	6,00	N/A	4,69	4,60	5,95
24	Preocupado	5,75	<b>*4,00</b>	5,00	<b>**6,66</b>	N/A	5,25	5,20	6,47
25	Não é suscetível	5,75	4,50	4,67	<b>**6,41</b>	N/A	5,44	<b>*4,00</b>	4,74
26	Otimista	<b>**6,25</b>	3,50	<b>*3,33</b>	6,17	N/A	6,06	5,20	6,16
27	Não é desconfiado	5,75	<b>*3,50</b>	5,33	6,33	N/A	6,06	5,40	<b>**6,73</b>
28	Emocionalmente controlado	<b>**7,25</b>	6,50	<b>*2,66</b>	6,08	N/A	5,81	5,00	6,05
29	Vigoroso	5,25	<b>*3,50</b>	4,00	5,17	N/A	4,44	<b>**6,20</b>	4,37
30	Competitivo	<b>**4,75</b>	4,50	<b>*2,00</b>	2,75	N/A	2,19	3,20	2,47
31	Ambicioso	<b>**6,00</b>	5,00	5,67	4,00	N/A	<b>*3,12</b>	3,20	3,26
32	Decisivo	5,75	5,50	6,00	<b>*4,83</b>	N/A	4,88	<b>**8,60</b>	5,84

n = 61

N/A: sem informação.

\* menor média de pontuação do comportamento desse tipo de comportamento entre as âncoras de carreira.

\*\* maior média de pontuação do comportamento desse tipo de comportamento entre as âncoras de carreira.

Fonte: tabela elaborada pelos autores.

O segundo tipo de análise envolve a correlação entre os pontos atribuídos às âncoras de carreira e os pontos atribuídos aos tipos de comportamento do OPQ. Nessa análise, foram considerados todos os servidores que preencheram ambos os questionários, ou seja, 79 servidores. Para a análise de correlação foi utilizado o coeficiente de *pearson*. A aplicação desse coeficiente tem o objetivo de verificar a existência de dependência entre a variável dependente “âncora de carreira” e a variável independente “comportamento do OPQ”, podendo variar de -1,000 (máximo de correlação negativa) a +1,000 (máximo de correlação positiva). Quando mais próximos desses valores, mais forte a relação entre as variáveis em estudo. Nesse coeficiente, a pontuação zero indica total ausência de correlação.

Deve-se observar, também, a significância (Sig.) das correlações entre essas variáveis, medida por meio do valor do *nível-p*. O valor do *nível-p* representa um índice decrescente da confiabilidade do resultado; ou seja, quanto mais alto o *nível-p*, menos se pode acreditar que a relação observada entre âncoras de carreira e tipos de comportamento seja um indicador confiável. Esse índice representa a probabilidade de erro envolvida em aceitar o resultado observado como válido, isto é, como representativo da população. Na tabela 7, são

apresentadas as correlações de *pearson* (Corr. Pearson) encontradas entre as variáveis e seus respectivos índices de significância (Sig.). Os trechos da tabela que se referem às significâncias estão hachurados quando os valores são menores que 0,05; em outras palavras, quando a probabilidade de erro for de até 5%. Essa probabilidade de erro, normalmente, é aceita como estatisticamente aceitável.

**Tabela 7 - Índices de correlações (Corr.) de Pearson e significâncias entre comportamentos tipos de comportamento levantados pelo OPQ e âncoras de carreira**

ID	Comportamento OPQ	Medidas Estatísticas	Âncora							
			Competência técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedora	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
1	Persuasivo	Corr. Pearson	0,143	<b>**0,460</b>	0,253	<b>*-0,046</b>	0,264	0,042	0,209	0,034
		Sig. (2-caudas)	0,209	<b>0,000</b>	<b>0,024</b>	0,689	<b>0,019</b>	0,715	0,064	0,763
2	Controlador	Corr. Pearson	-0,027	<b>**0,381</b>	0,057	-0,124	0,018	-0,042	-0,038	<b>*-0,160</b>
		Sig. (2-caudas)	0,812	<b>0,001</b>	0,618	0,274	0,877	0,714	0,739	0,160
3	Franco	Corr. Pearson	-0,086	<b>**0,093</b>	-0,061	-0,105	-0,190	-0,196	-0,043	<b>*-0,227</b>
		Sig. (2-caudas)	0,450	<b>0,414</b>	0,596	0,356	0,093	0,083	0,705	<b>0,044</b>
4	Independente	Corr. Pearson	-0,018	0,006	<b>**0,254</b>	-0,049	0,143	0,135	0,045	<b>*-0,193</b>
		Sig. (2-caudas)	0,876	0,958	<b>0,024</b>	0,667	0,207	0,236	0,693	0,088
5	Extrovertido	Corr. Pearson	<b>**0,064</b>	0,032	0,025	-0,013	<b>*-0,062</b>	0,017	0,022	0,052
		Sig. (2-caudas)	0,573	0,778	0,825	0,909	0,589	0,879	0,844	0,647
6	Sociável	Corr. Pearson	-0,059	-0,132	<b>*-0,179</b>	<b>**0,084</b>	-0,114	0,053	-0,123	0,047
		Sig. (2-caudas)	0,603	0,248	0,115	0,461	0,318	0,643	0,280	0,678
7	Socialmente Seguro de si	Corr. Pearson	0,042	<b>**0,186</b>	-0,081	-0,102	<b>*-0,106</b>	0,026	-0,032	0,104
		Sig. (2-caudas)	0,712	0,101	0,480	0,372	0,352	0,820	0,783	0,363
8	Modesto	Corr. Pearson	-0,078	<b>*-0,260</b>	-0,233	0,004	-0,232	<b>**0,158</b>	-0,117	-0,031
		Sig. (2-caudas)	0,494	<b>0,021</b>	<b>0,039</b>	0,974	<b>0,040</b>	0,165	0,303	0,786
9	Democrático	Corr. Pearson	-0,053	0,076	-0,066	0,151	-0,041	<b>**0,257</b>	<b>*-0,121</b>	0,179
		Sig. (2-caudas)	0,643	0,506	0,564	0,183	0,718	<b>0,022</b>	0,289	0,115
10	Atencioso	Corr. Pearson	0,025	<b>*-0,218</b>	-0,015	0,020	0,065	<b>**0,323</b>	-0,086	0,202
		Sig. (2-caudas)	0,826	0,054	0,897	0,863	0,570	<b>0,004</b>	0,449	0,075
11	Racional com dados	Corr. Pearson	-0,067	<b>*-0,068</b>	0,097	0,056	<b>**0,129</b>	-0,046	-0,011	0,104
		Sig. (2-caudas)	0,556	0,552	0,393	0,625	0,257	0,686	0,922	0,363
12	Avaliador	Corr. Pearson	0,081	0,041	0,131	0,051	0,168	<b>**0,199</b>	0,122	<b>*-0,028</b>
		Sig. (2-caudas)	0,479	0,721	0,251	0,654	0,138	0,079	0,283	0,810
13	Comportamental	Corr. Pearson	<b>*-0,251</b>	<b>**0,167</b>	0,000	-0,046	0,020	0,138	-0,122	0,157
		Sig. (2-caudas)	<b>0,026</b>	0,142	1,000	0,686	0,860	0,224	0,283	0,167
14	Convencional	Corr. Pearson	-0,078	-0,132	-0,191	<b>**0,184</b>	<b>*-0,241</b>	-0,015	-0,149	0,123
		Sig. (2-caudas)	0,492	0,246	0,092	0,104	<b>0,033</b>	0,893	0,189	0,282
15	Conceitual	Corr. Pearson	-0,090	0,180	0,284	<b>*-0,142</b>	<b>**0,302</b>	0,271	0,174	-0,082
		Sig. (2-caudas)	0,429	0,113	<b>0,011</b>	0,211	<b>0,007</b>	<b>0,016</b>	0,126	0,474
16	Inovador	Corr. Pearson	0,039	0,159	0,144	<b>*-0,313</b>	0,181	0,036	<b>**0,276</b>	-0,226
		Sig. (2-caudas)	0,733	0,161	0,205	<b>0,005</b>	0,110	0,752	<b>0,014</b>	<b>0,045</b>

Continua...



...continuação.

ID	Comportamento OPQ	Medidas Estatísticas	Âncora							
			Competência técnica	Competência gerencial	Autonomia e independência	Segurança e estabilidade	Criatividade empreendedora	Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Puro desafio	Estilo de vida
17	Atraído pela variedade	Corr. Pearson	0,126	-0,085	0,189	<b>*-0,229</b>	<b>**0,220</b>	-0,035	0,205	0,001
		Sig. (2-caudas)	0,270	0,457	0,095	0,042	0,051	0,758	0,070	0,992
18	Adaptável	Corr. Pearson	-0,164	-0,026	<b>*-0,289</b>	<b>**0,029</b>	-0,121	-0,080	-0,076	-0,011
		Sig. (2-caudas)	0,149	0,817	<b>0,010</b>	0,800	0,287	0,481	0,507	0,922
19	Visão de longo prazo	Corr. Pearson	<b>*-0,098</b>	0,227	<b>**0,305</b>	0,043	0,302	0,042	0,096	0,134
		Sig. (2-caudas)	0,388	<b>0,044</b>	<b>0,006</b>	0,708	<b>0,007</b>	0,710	0,400	0,238
20	Consciente dos detalhes	Corr. Pearson	-0,185	<b>*-0,358</b>	-0,079	0,114	-0,177	0,070	-0,339	<b>**0,170</b>
		Sig. (2-caudas)	0,102	<b>0,001</b>	0,488	0,317	0,119	0,538	<b>0,002</b>	0,133
21	Perseverante	Corr. Pearson	-0,126	-0,281	-0,245	<b>**0,163</b>	-0,286	-0,160	<b>*-0,296</b>	0,035
		Sig. (2-caudas)	0,269	<b>0,012</b>	<b>0,030</b>	0,178	<b>0,011</b>	0,159	<b>0,008</b>	0,760
22	Segue as regras	Corr. Pearson	-0,127	<b>*-0,337</b>	-0,065	<b>**0,148</b>	-0,165	0,000	-0,175	0,079
		Sig. (2-caudas)	0,265	<b>0,002</b>	0,569	0,192	0,146	0,998	0,123	0,486
23	Descontraído	Corr. Pearson	<b>**0,203</b>	0,088	-0,048	-0,004	-0,076	<b>*-0,189</b>	0,028	0,007
		Sig. (2-caudas)	0,073	0,440	0,674	0,970	0,507	0,094	0,807	0,954
24	Preocupado	Corr. Pearson	-0,115	-0,254	-0,114	<b>**0,164</b>	-0,034	-0,022	<b>*-0,274</b>	0,012
		Sig. (2-caudas)	0,313	<b>0,024</b>	0,316	0,150	0,768	0,847	<b>0,014</b>	0,919
25	Não é suscetível	Corr. Pearson	0,088	<b>**0,156</b>	0,097	0,149	0,117	<b>*-0,007</b>	0,005	0,030
		Sig. (2-caudas)	0,439	0,169	0,395	0,189	0,304	0,951	0,965	0,791
26	Otimista	Corr. Pearson	<b>**0,177</b>	-0,090	-0,018	0,073	<b>*-0,096</b>	0,100	0,077	0,126
		Sig. (2-caudas)	0,119	0,431	0,874	0,521	0,400	0,380	0,499	0,269
27	Não é desconfiado	Corr. Pearson	0,076	-0,128	-0,206	0,052	<b>*-0,209</b>	0,020	-0,101	<b>**0,113</b>
		Sig. (2-caudas)	0,508	0,260	0,069	0,646	0,064	0,860	0,376	0,320
28	Emocionalmente controlado	Corr. Pearson	-0,011	-0,102	<b>*-0,115</b>	-0,045	<b>**0,056</b>	-0,051	-0,025	-0,080
		Sig. (2-caudas)	0,924	0,369	0,312	0,696	0,624	0,655	0,826	0,486
29	Vigoroso	Corr. Pearson	<b>**0,132</b>	<b>*-0,225</b>	-0,099	0,081	-0,015	-0,170	0,043	-0,093
		Sig. (2-caudas)	0,247	<b>0,046</b>	0,386	0,479	0,897	0,134	0,704	0,414
30	Competitivo	Corr. Pearson	0,348	0,071	0,192	0,062	0,212	<b>*-0,274</b>	<b>**0,348</b>	-0,068
		Sig. (2-caudas)	<b>0,002</b>	0,534	0,090	0,588	0,060	<b>0,015</b>	<b>0,002</b>	0,554
31	Ambicioso	Corr. Pearson	0,282	<b>**0,330</b>	0,070	-0,008	0,113	<b>*-0,207</b>	0,289	-0,056
		Sig. (2-caudas)	<b>0,012</b>	<b>0,003</b>	0,541	0,945	0,322	0,076	<b>0,010</b>	0,622
32	Decisivo	Corr. Pearson	-0,091	<b>**0,094</b>	0,001	-0,283	0,001	<b>*-0,320</b>	0,068	-0,306
		Sig. (2-caudas)	0,425	0,409	0,993	<b>0,012</b>	0,994	<b>0,004</b>	0,553	<b>0,006</b>

n = 79

Sig. (2-caudas): correlação é significativa até o nível 0,050.

\* Maior correlação negativa do comportamento tipo de comportamento entre as oito âncoras de carreira.

\*\* Maior correlação positiva do comportamento tipo de comportamento entre as oito âncoras de carreira.

Fonte: tabela elaborada pelos autores.

A partir das duas análises – ou seja, a da predominância de determinados tipos de comportamento (maiores ou menores pontos no OPQ) por âncora de carreira e a da correlação entre os pontos atribuídos às âncoras de carreira e os pontos atribuídos aos tipos de comportamento do OPQ –, é possível estabelecer relações entre as variáveis em estudo. Como nosso objetivo é identificar formas de comportamento mais propensas à adoção conforme cada âncora de carreira, verificaremos, simultaneamente, aquelas que obtiveram maior ou menor pontuação no OPQ e as que tenham significativas correlações com as âncoras.

As correlações encontradas não foram elevadas, variando entre um coeficiente de *pearson* de -0,384 e +0,419. Essas correlações sugerem que a variável “comportamento do OPQ” explica parcialmente a variável “âncora de carreira”. Mesmo assim, é possível identificar aqueles tipos de comportamento que apresentaram maiores correlações ou que explicam melhor as âncoras de carreira estudadas. Como proposto por Babbie (1999), o comportamento de um indivíduo não pode ser descrito de forma absoluta. Portanto, interessa-nos destacar os tipos de comportamento do OPQ mais propensos, por cada âncora de carreira em comparação com as demais. No quadro 3, estão consolidadas as análises realizadas e as respectivas indicações de comportamentos mais propensos a serem adotados por âncora de carreira (em trechos hachurados do quadro):

**Quadro 3 - Resumo das propensões comportamentais (OPQ) por âncora de carreira**

Âncora	Menos propenso a ser...	A	B	Mais propenso a ser...	C	D
Competência técnica	Comportamental*	✓	✓	Competitivo*	✓	✓
	Sociável	✓		Ambicioso*	✓	✓
	Racional com dados	✓		Socialmente seguro de si	✓	
	Convencional	✓		Descontraído	✓	
	Conceitual	✓		Otimista	✓	
	Perseverante	✓		Emocionalmente controlado	✓	
Competência gerencial	Segue as Regras*	✓	✓	Persuasivo*	✓	✓
	Vigoroso*	✓	✓	Controlador*	✓	✓
	Perseverante*	✓	✓	Conceitual*	✓	✓
	Preocupado*	✓	✓	Visão de Longo Prazo*	✓	✓
	Consciente dos Detalhes		✓	Ambicioso		✓
	Democrático	✓		Franco	✓	
	Avaliador	✓		Independente	✓	
	Descontraído	✓		Extrovertido	✓	
Autonomia e independência	Adaptável*	✓	✓	Independente*	✓	✓
	Modesto*	✓	✓	Visão de Longo Prazo*	✓	✓
	Perseverante		✓	Conceitual*	✓	✓
	Otimista	✓		Persuasivo		✓
	Emocionalmente controlado	✓		Atencioso	✓	
	Competitivo	✓		Racional com dados	✓	
				Avaliador	✓	
Segurança e estabilidade	Inovador*	✓	✓	Convencional*	✓	✓
	Decisivo*	✓	✓	Perseverante	✓	
	Atraído pela Variedade*	✓	✓	Segue as regras	✓	
	Extrovertido	✓		Preocupado	✓	
	Socialmente seguro de si	✓		Não é suscetível	✓	
Criatividade empreendedora	Modesto		✓	Persuasivo		✓
	Não é desconfiado		✓	Conceitual		✓
	Convencional		✓	Visão de Longo Prazo		✓
	Perseverante		✓			
Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Ambicioso*	✓	✓	Democrático*	✓	✓
	Competitivo*	✓	✓	Atencioso*	✓	✓
	Decisivo*	✓	✓	Conceitual	✓	✓
				Consciente dos Detalhes	✓	
Puro desafio	Consciente dos detalhes		✓	Conceitual*	✓	✓
	Perseverante		✓	Inovador*	✓	✓
	Preocupado		✓	Ambicioso		✓
	Independente	✓		Competitivo		✓
	Atencioso	✓		Atraído pela variedade	✓	
	Não é suscetível	✓		Vigoroso	✓	
				Decisivo	✓	
Estilo de vida	Franco*	✓	✓	Sociável	✓	
	Decisivo		✓	Comportamental	✓	
	Inovador		✓	Não é desconfiado	✓	
	Controlador	✓				
	Persuasivo	✓				

\* Tipos de comportamento que se destacam como os mais propensos de serem adotados por âncora de carreira. A coluna "A" do quadro indica a ocorrência de ponto no OPQ baixo (<5,00) ou mais baixo entre as âncoras; a coluna "B" do quadro indica a ocorrência de correlação negativa significativa (< ou igual a 0,05); a coluna "C" do quadro indica a ocorrência de ponto no OPQ alto (>5,00) ou mais alto entre as âncoras; e a coluna "D" do quadro indica a ocorrência de correlação positiva significativa (< ou igual a 0,05).

Fonte: Tabela elaborada pelos autores

Apesar dos índices de correlação não terem sido elevados, a análise dos dados apresentados pode sugerir a existência de coerências. Se considerarmos a descrição de Schein (1996) das necessidades dos indivíduos que

possuem determinadas âncoras de carreira, podemos identificar relações congruentes, conforme apresentado no quadro 4. Para duas âncoras, *competência técnica* e *criatividade empreendedora*, não foi possível identificar tipos de comportamento do OPQ que reforçassem a descrição de Schein (1996).

**Quadro 4 - Propensões comportamentais que reforçam as descrições das âncoras de carreira**

Âncora	Descrição das características	Propensões comportamentais (OPQ)
<b>Competência técnica</b>	O conteúdo intrínseco do trabalho (uma moderna versão do artesanato); Desafios às suas capacidades e aptidões técnicas; Desenvolvimento, aprendizagem, aprofundamento técnico.	N/A
<b>Competência gerencial</b>	Oportunidade de liderar, estar no comando; Tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional; Competência analítica, competência inter-pessoal e competência; emocional; Ter poder e capacidade de influenciar outras pessoas.	<p>&gt; <b>PERSUASIVO</b>: gosta de vendas, à vontade usando negociação, gosta de mudar as opiniões das outras pessoas.</p> <p>&gt; <b>CONTROLADOR</b>: gosta de estar no comando, assume a liderança, diz aos outros o que fazer, assume o controle.</p> <p>&gt; <b>VISÃO DE LONGO PRAZO</b>: tem uma visão de longo prazo, define objetivos para o futuro, é mais provável que assuma uma perspectiva estratégica.</p> <p>&gt; <b>AMBICIOSO</b>: ambicioso e concentrado na carreira, gosta de trabalhar com objetivos e alvos que exijam de si.</p>
<b>Autonomia e independência</b>	Fazer as coisas da sua própria maneira, no seu próprio ritmo e dentro dos seus padrões; Aversos a regras, normas, padrões, métodos criados por outras pessoas e à supervisão rígida; Trabalhos claramente delineados, com prazos e metas definidas.	<p>&gt; <b>INDEPENDENTE</b>: prefere seguir seu próprio método, preparado para não levar em consideração as decisões da maioria.</p> <p>&lt; <b>ADAPTÁVEL</b>: comporta-se de forma consistente em todas as situações, é pouco provável que se comporte de forma diferente com pessoas diferentes.</p>
<b>Segurança e estabilidade</b>	Atividades constantes; Desempenhos previsíveis; Segurança no emprego; Lealdade à organização.	<p>&lt; <b>INOVADOR</b>: é mais provável que aprimore do que gere idéias, menor tendência a ser criativo e engenhoso.</p> <p>&lt; <b>ATRAÍDO PELA VARIEDADE</b>: prefere a rotina, preparado para fazer trabalho repetitivo, não busca a variedade.</p> <p>&gt; <b>CONVENCIONAL</b>: prefere métodos bem estabelecidos, prefere uma abordagem mais convencional.</p> <p>&gt; <b>SEGUE AS REGRAS</b>: segue as regras e regulamentos, prefere diretrizes claras, tem dificuldade em desobedecer as regras.</p>

Continua...

...continuação.

Âncora	Descrição das características	Propensões comportamentais (OPQ)
<b>Criatividade empreendedora</b>	Canalizar seu impulso criativo na criação de novas organizações, negócios, produtos ou serviços; Desafios novos e criativos; Ter a sensação de que já alcançou o suficiente.	N/A
<b>Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa</b>	Alinhamento entre seus valores fundamentais e seu trabalho; Lealdade à causa (e não à organização); Valorização da contribuição/ dedicação e não só do resultado; Ter contribuído para um mundo melhor.	<p>&lt; <b>AMBICIOSO</b>: vê o avanço da carreira como menos importante, procura alvos possíveis ao invés de alvos altamente ambiciosos.</p> <p>&lt; <b>COMPETITIVO</b>: não gosta de competir com os outros, acha que participar é mais importante que vencer.</p> <p>&gt; <b>DEMOCRÁTICO</b>: faz consultas amplas, envolve os outros no processo de tomada de decisões, menos provável que tome decisões sozinho.</p> <p>&gt; <b>ATENCIOSO</b>: solidário e obsequioso com os outros, oferece ajuda e apoio, envolve-se com os problemas dos outros.</p>
<b>Puro desafio</b>	Competição; Desafios cada vez maiores e mais complexos; Ter poder e capacidade de influenciar outras pessoas; Ter transposto obstáculos e vencido adversários difíceis.	<p>&gt; <b>AMBICIOSO</b>: ambicioso e concentrado na carreira, gosta de trabalhar com objetivos e alvos que exijam de si.</p> <p>&gt; <b>COMPETITIVO</b>: tem necessidade de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder.</p> <p>&gt; <b>ATRAÍDO PELA VARIEDADE</b>: prefere a variedade, tenta coisas novas, gosta de mudanças na rotina, pode ficar entediado com trabalho repetitivo.</p> <p>&gt; <b>VIGOROSO</b>: sente-se revigorado em meio a atividades, gosta de estar ocupado e de ter muita coisa para fazer.</p>
<b>Estilo de vida</b>	Integração entre necessidades pessoais, família e carreira; Estabilidade geográfica; Flexibilidade; Ter uma carreira equilibrada com interesses pessoais e da família (carreira não é o centro de sua existência).	<p>&gt; <b>SOCIÁVEL</b>: gosta de companhia, de estar rodeado de gente, pode sentir falta da companhia de outras pessoas.</p> <p>&gt; <b>COMPORAMENTAL</b>: tenta entender motivos e comportamentos, gosta de analisar as pessoas.</p>

“<“: comportamento menos propenso de ser adotado.

“>“: comportamento mais propenso de ser adotado.

“N/A”: não apresentou propensões comportamentais (OPQ) que reforçam as descrições das âncoras de carreira

Fonte: Tabela elaborada pelos autores.

## Considerações finais

A organização geral das instituições públicas federais fez-se, historicamente, sob influência do modelo de gestão burocrático, tema discutido em Beltrão (1984), Bresser-Pereira e SPINK(2006), Holanda (1993) e Rezende (2005). O TCU não foge à regra. Esse modelo, por sua vez, adota os princípios da racionalidade econômica, impondo procedimentos e hierarquia rígidos para controle do comportamento (McGREGOR, 1999). Coerente com os princípios burocráticos originais, o sistema de recompensas do servidor federal não incentiva ambição, iniciativa e assunção de responsabilidades, mas, antes, a obtenção da segurança e da estabilidade no trabalho e o agir conforme as regras. Como, na maioria das vezes, os mecanismos de punição são mais efetivos relativamente aos de recompensa, os servidores tendem a buscar cada vez mais a segurança: diz-se, inclusive, no setor público, que “o erro custa mais caro que o acerto”.

No contexto geral da modernização do Estado brasileiro e na particularidade de comprometer-se com a melhora do desempenho dos administradores públicos (e não apenas vigiá-los e puni-los), desde 2004, o TCU vem se empenhando na implantação do modelo gerencial, apesar das dificuldades encontradas. Para compreender tais dificuldades, recuperamos a discussão sobre as relações entre componentes objetivos e subjetivos nas práticas administrativas.

Na esteira do novo modelo, deveriam vir novas práticas administrativas, marcadas, em tese, pela valorização da autonomia e capacidade de inovação dos servidores. O sistema de controle teria, portanto, foco nos resultados e no atendimento às necessidades do cidadão (não raro, denominado de cliente), e o sistema de recompensas seria meritocrático. A operacionalidade dependeria de pessoas com estilo *self-made man* (BARBOSA, 2001): autônomas, competitivas, empreendedoras e criativas, para as quais o trabalho adquiriria absoluta centralidade.

A pesquisa revela que as âncoras de carreiras dos servidores do TCU são incompatíveis com o perfil do *self-made-man*. Da mesma forma, mostra o quanto a carreira e o sistema de recompensas vigentes estão desvinculados dos padrões comportamentais demandados pelo modelo gerencial.

As propensões comportamentais dos servidores, nas quais predominam comportamentos próximos da âncora *segurança e estabilidade* e, ao mesmo tempo, distantes daqueles preconizados pelo modelo gerencial. No entanto, as âncoras apresentaram resultados próximos, mas não idênticos. Particularmente, três comportamentos se destacaram: a baixa *ambição*, indicando baixa valorização da progressão na carreira e a escolha por trabalhar com objetivos e alvos possíveis, ao invés de altamente ambiciosos e desafiadores; a baixa *competitividade*, indicando pouca disposição de competir uns com os outros, e a crença da superioridade da participação, relativamente a vencer; e o baixo *vigor*, indicando preferência por trabalhos em ritmo constante e não extenuantes.

As propensões comportamentais dos servidores apontam para uma postura próxima da âncora *segurança e estabilidade*, distante do preconizado pelo modelo gerencial. As âncoras apresentaram resultados próximos, mas não idênticos. Particularmente, três tipos de comportamento se destacaram:

- o de pouca *ambição*, indicando baixa valorização da progressão na carreira e a preferência por trabalhar com objetivos e alvos possíveis, ao invés de altamente ambiciosos e desafiadores;
- o de baixa *competitividade*, indicando pouca disposição de competir uns com os outros, e a crença de que participar tem mais valor do que vencer; e
- o de pouco *vigor*, indicando preferência por trabalhos de ritmo constante e não extenuantes.

A prática da avaliação de desempenho no TCU ilustra a baixa predisposição dos servidores a competir: todos são superavaliados, a avaliação perde sua função de distinguir resultados individuais (até porque, não há recompensas compatíveis por esforços extras). A avaliação de desempenho no TCU é um caso típico de distanciamento entre o componente formal do modelo de administração – a política de avaliação de desempenho – e o componente informal – como os servidores utilizam a política na prática.

O modelo de gestão de carreiras comporta boa parte das recompensas oferecidas aos trabalhadores. No TCU, as recompensas oferecidas estão voltadas, fundamentalmente, à satisfação das necessidades de segurança, estimulando tipos de comportamento associados a tal. A carreira dos servidores caracteriza-se pela estabilidade no emprego, remuneração homogênea (independentemente dos resultados individuais e da complexidade das tarefas), baixa amplitude dos salários, ausência de remuneração por risco (gratificação por desempenho) e desestímulo às funções gerenciais. Duas recompensas se destacam como particularmente atraentes no TCU: a elevada remuneração inicial e a estabilidade no emprego. A remuneração dos servidores do TCU está acima da média do governo federal e de muitas empresas privadas. Destacamos que a remuneração não está diretamente

relacionada com as necessidades de segurança, mas é relevante em outras âncoras, como competência gerencial e criatividade empreendedora (SCHEIN, 1996).

Os resultados das âncoras de carreiras revelaram a predominância das âncoras *estilo de vida*, *vontade de servir* e *estabilidade e segurança*, nessa ordem. A terceira posição da âncora *segurança* pode ser explicada pela escolha de emprego público por profissionais de elevada qualificação (como é o caso dos servidores do TCU): representa certa rejeição a contratos de emprego típicos do período no qual aumentam o grau de precariedade nas relações de trabalho (RIFKIN, 2004; SENNETT, 2004) e à presença do pseudoempresário (ZARIFIAN, 2003).

Quando refletimos sobre as implicações das âncoras de carreira para a implementação de práticas do modelo de administração gerencial, podemos identificar indicadores de distanciamento entre, de um lado, o comportamento preconizado pelo modelo gerencial e, de outro, as necessidades e valores dos servidores. Considerando a descrição de Schein (1996) das características dos indivíduos classificados pelas âncoras de carreira, percebemos que o comportamento e os valores preconizados pela administração gerencial podem ser particularmente encontrados em três âncoras de carreira: *competência gerencial*, *puro desafio* e *criatividade empreendedora*. Estas descrevem indivíduos que valorizam acima de tudo a ambição, a independência, a meritocracia, a inovação e a competitividade.

Quando analisamos a predominância das âncoras de carreira dos servidores do TCU, percebemos que as âncoras *competência gerencial* e *criatividade empreendedora* não são as prioridades dos servidores, sendo, respectivamente, a última e a penúltima colocadas. A âncora *puro desafio* apresentou baixa relevância na percepção dos servidores, sendo a quarta âncora menos pontuada, entre as oito existentes. A pouca ênfase nessas âncoras de carreira sugere baixa propensão à assunção de um comportamento dentro de moldes gerenciais.

O exercício de correlação entre as propensões comportamentais do OPQ e as âncoras de carreira revelou que as duas âncoras predominantes, *estilo de vida* e *vontade de servir*, enfatizam propensões comportamentais dos aspectos relacionais dos servidores, indicando perfis democráticos, atenciosos e sociáveis.

A pesquisa revela falta de integração entre as âncoras de carreira dos servidores e as recompensas do modelo de gestão de carreiras do TCU. O fato das âncoras *estilo de vida* e *vontade de servir* serem predominantes sugere que a satisfação das necessidades de segurança possui um papel limitado na motivação desses servidores. Situações dessa natureza provocam a sensação de estagnação na carreira, levando à valorização excessiva das recompensas extrínsecas (salários, benefícios e outras variáveis exteriores ao trabalho em si), à resistência à mudança, ao baixo engajamento e à reduzida capacidade de inovação e criatividade (FELDMAN; WEITZ, 1988; KATZ, 1980). Pouca iniciativa, falta de ambição, apego à estabilidade e fuga de responsabilidade no trabalho – sugeridas pelo resultado da pesquisa sobre as âncoras e reforçadas pelo OPQ – poderiam indicar a percepção de estagnação e não, necessariamente, a necessidade de segurança por parte dos servidores. Considerando o diagnóstico de estagnação, a implementação do modelo gerencial deverá enfrentar, ainda, mais um obstáculo: a resistência à mudança por parte dos servidores (VAN DAM, 2004).

Em síntese, há no mínimo três causas para as dificuldades relatadas pelo TCU quanto à implementação de práticas gerenciais. A primeira é a incompatibilidade entre a superação de um modelo de traços burocráticos e o modelo de gestão de carreiras estruturado sobre a satisfação das necessidades de indivíduos, típicos de um modelo burocrático. A segunda é a incompatibilidade entre tipos de comportamento preconizados pelo modelo de administração gerencial e as âncoras de carreira dos servidores. A terceira é a incompatibilidade entre as necessidades e valores dos servidores e as recompensas enfatizadas pelo modelo de gestão de carreiras do TCU, o que poderia provocar a sensação de estagnação da carreira e a conseqüente resistência às mudanças propostas.

## Referências

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v.44, n.1, p.1-26, Mar. 1991.
- BELTRÃO, H. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DERR, C. B. **Managing the new careerist**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- DULEWICZ, V.; HERBERT, P. Predicting advancement to senior management from competencies and personality data: a seven-year follow-up study. **British Journal of Management**, v.10, p.13-22, 1999.
- FARO, E. S. C. **Âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial: um estudo de caso do Tribunal de Contas da União**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- FELDMAN, 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.
- \_\_\_\_\_.; WEITZ, B. Careers plateaus reconsidered. **Journal of Management**, v.14, n.1, p.69-80, 1988.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAYEK, F. **O caminho da servidão**. 4.ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1987.
- HOLANDA, N. A crise gerencial do Estado brasileiro. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis (Org.). **Brasil: a superação da crise**. São Paulo: Nobel, 1993.
- 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: 1 set. 2007.
- KOUZES, J. M. POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 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.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- NORDVIK, H. Relationship between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n.69, p.263-275, 1996.
- PAULANI, L. **Brasil delivery**. 1.ed. São Paulo: Boitempo, 2008.
- REZENDE, F. C. Tendências da gestão pública nos países da OCDE. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. (Org.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap/Casa Civil, 2005.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2004.
- ROBERTSON, I. T. et al. Understanding management performance. **British Journal of Management**, n.10, p.5-12, 1999.
- \_\_\_\_\_.; KINDER, A. Personality and job competences: the criterion-related validity of some personality. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n.66, p.225-244, 1993.

SCHEIN, E. H. **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. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/1878>>. Acesso em: 1 set. 2007.

\_\_\_\_\_. **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. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/1888>>. Acesso em: 1 set. 2007.

\_\_\_\_\_. **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. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/1968>>. Acesso em: 1 set. 2007.

\_\_\_\_\_. **Career anchors and job/role planning**: the links between career pathing and career development. 1990. Working paper (Sloan School of Management); 3192-90. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/2315>>. Acesso em: 1 set. 2007.

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

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

TOKAR, D. M.; FISCHER, A. R.; SUBICH, L. M. Personality and vocational behavior: a selective review of the literature, 1993-1997. **Journal of Vocational Behavior**, n.53, p.115–153, 1998.

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

VROOM, V. **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.