



Carreira Proteana e Satisfação no Trabalho: Um Estudo na Universidade Federal do Ceará.

Autoria

Lizy Manayra Santos Oliveira - lizymanayra@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Rafael Straus Timbó Vasconcelos - rafaelstraus@ufc.br

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

sandra maria dos santos - smsantos@ufc.br

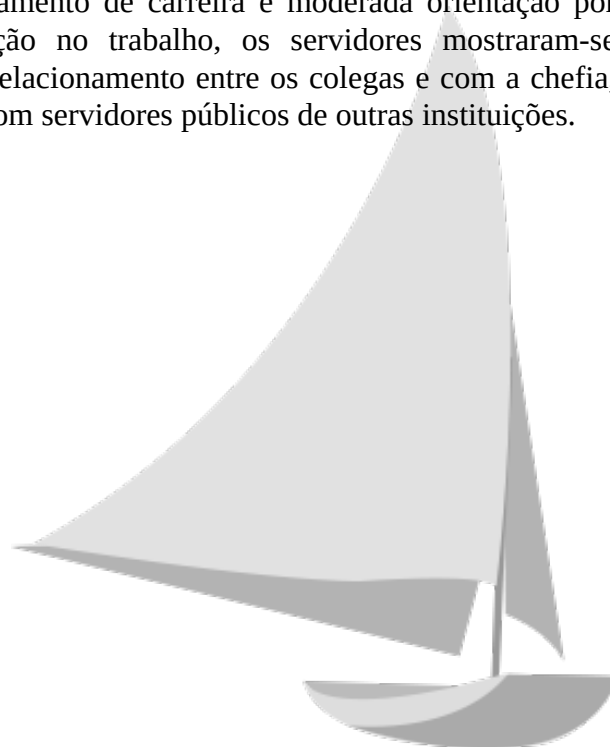
Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Augusto César de Aquino Cabral - cabral@ufc.br

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad / PPAC/ Univ. Federal do Ceará/UFC

Resumo

O objetivo do artigo é investigar a relação entre as percepções dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC) quanto às atitudes da carreira proteana e a sua satisfação com o trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa, realizada com 417 servidores técnico-administrativos da UFC por meio de um questionário que avalia as duas atitudes da carreira proteana - orientação por valores e autodirecionamento - e as cinco dimensões da satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Os resultados revelaram um forte autodirecionamento de carreira e moderada orientação por valores. Quanto às dimensões da satisfação no trabalho, os servidores mostraram-se predominantemente mais satisfeitos com o relacionamento entre os colegas e com a chefia, corroborando estudos anteriores realizados com servidores públicos de outras instituições.





Carreira Proteana e Satisfação no Trabalho: Um Estudo na Universidade Federal do Ceará.

RESUMO

O objetivo do artigo é investigar a relação entre as percepções dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC) quanto às atitudes da carreira proteana e a sua satisfação com o trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa, realizada com 417 servidores técnico-administrativos da UFC por meio de um questionário que avalia as duas atitudes da carreira proteana - orientação por valores e autodirecionamento - e as cinco dimensões da satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Os resultados revelaram um forte autodirecionamento de carreira e moderada orientação por valores. Quanto às dimensões da satisfação no trabalho, os servidores mostraram-se predominantemente mais satisfeitos com o relacionamento entre os colegas e com a chefia, corroborando estudos anteriores realizados com servidores públicos de outras instituições.

Palavras-chave: Carreira proteana, Satisfação no trabalho, Organizações Públicas.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas apresentaram profundas mudanças nos ambientes organizacionais, tornando-os mais dinâmicos e exigindo novas formas de interação empregado-organização. Este contexto influenciou diversas alterações nos conceitos de carreira e satisfação no trabalho. Com efeito, percebeu-se uma crescente discussão sobre o impacto das transformações sociais e organizacionais no âmbito das organizações públicas e privadas (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Essas transformações pelas quais as organizações passaram, e que continuam ocorrendo, apresentaram novos desafios para os indivíduos. Silva e Balassiano (2011) observaram a existência de um comportamento independente, onde o indivíduo gerencia sua carreira, construindo suas perspectivas independentemente da estrutura organizacional e agindo de maneira autônoma em relação às premissas assumidas pelas organizações públicas.

Assim, a abordagem tradicional de carreiras dá lugar a novos modelos, e dentre estes, destaca-se a carreira proteana, definida pela autogestão de carreira (ANDRADE, KILIMNIK; PARDINI, 2011; BRISCOE, HALL; DEMUTH, 2006; CÁLCENA; CASADO, 2013). A carreira proteana envolve uma atitude orientada para valores pessoais, no sentido de que os valores de cada indivíduo geram direcionamento e mensuram sucesso na carreira, e uma atitude de autodireção na gestão de carreiras (BRISCOE, HALL; DEMUTH, 2006). Este estudo adotou o modelo de carreira proteana, conforme proposto por Hall (2002).

A carreira proteana tem como bases a autogestão da carreira e a prioridade dos indivíduos em fazer escolhas profissionais relacionadas aos seus valores pessoais. Desta forma, segundo Briscoe, Hall e DeMuth (2006), a carreira proteana é composta por duas atitudes: autodirecionamento e orientação por valores.

A vertente satisfação no trabalho faz parte de um conjunto futuro de investigação relacionado à orientação de carreira proteana (NEVES, TREVISAN; JOÃO, 2013). Para Siqueira (2008), a satisfação refere-se ao vínculo afetivo do indivíduo com o seu labor. Há evidências de que a satisfação tem relação com os fatores que envolvem salários e promoções; a convivência com os colegas e as chefias; e as realizações das tarefas. Sendo assim, a satisfação no trabalho está diretamente relacionada e dependente dos objetivos individuais, das motivações e das experiências pessoais de trabalho.

Organizações públicas e privadas necessitam de ferramentas de gestão que impulsionem maior envolvimento das pessoas com o trabalho. Isto posto, além dos esforços da organização, os trabalhadores precisam acumular conhecimentos e outras credenciais, devido à necessidade de eficiência e efetividade. Servidores públicos, em particular, não estão



sujeitos às pressões das carreiras modernas, mas ao mesmo tempo aproveitam a autonomia e independência no gerenciamento de suas trajetórias profissionais (SILVA; BALASSIANO, 2011). Compreender o grau de inclinação da carreira proteana e a satisfação no trabalho é importante para o desenvolvimento de ações efetivas de gestão por parte das organizações (CORDEIRO; ALBUQUERQUE, 2016). Além do já exposto, a importância desse estudo se justifica por gerar contribuições às organizações públicas, visando melhorar seu desempenho e a cultura organizacional, já que profissionais mais satisfeitos são mais produtivos e trazem melhores resultados para a instituição e para o setor público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados os temas centrais que fundamentam a realização do presente estudo, contemplando carreiras, na perspectiva da carreira proteana, bem como o tema satisfação no trabalho, e a escala para medi-las.

2.1 Carreira proteana

O desenvolvimento do tema “carreira” teve início a partir do século XIX com o desenvolvimento da sociedade industrial capitalista liberal. O progresso econômico e social contribuiu para o desenvolvimento da noção de fazer carreira de forma igualitária. A ênfase maior do tema “carreira” apareceu com trabalhos que destacaram a importância do papel transformador do sujeito sobre as instituições no intuito de construir sua carreira (CHANLAT, 1995; KILIMNIK; VISENTIN, 2014). Hall (2002, p.12) conceitua carreira como uma “sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa”.

Até os anos de 1970, ainda não existia um campo estabelecido para a análise das carreiras no âmbito dos estudos das organizações e da gestão em âmbito internacional. O ambiente era marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam (KILIMNIK; VISENTIN, 2014). A partir da década de 1980, com as rápidas mudanças no ambiente empresarial, o tema começou a sofrer alterações em sua concepção tradicional. Com isso, novos tipos de carreira passaram a surgir, cada qual com suas características, auxiliando o profissional a escolher o tipo de carreira em que melhor se adapta.

Entre os modelos contemporâneos de carreira, destaca-se o construto carreira proteana, tendo como postulado a responsabilidade do indivíduo pelo autogerenciamento da carreira e a importância dos valores pessoais na tomada de decisão (HALL, 2002). A carreira proteana é um conceito que representa uma nova configuração de carreira, advinda das mudanças ocorridas no mercado de trabalho e que passaram a demandar novas formas de relacionamento entre organização e empregados, bem como o planejamento do desenvolvimento dos profissionais (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013). Segundo Martins (2011), a carreira proteana está baseada no mito de Proteu, que é conhecido por mudar sua forma de acordo com as circunstâncias, apresentando elementos que podem ser metaforicamente relacionados ao profissional contemporâneo, capaz de auto gerenciar sua carreira com eficácia e se adaptar às circunstâncias do ambiente organizacional.

Hall (2004) descreve a carreira proteana como aquela em que a pessoa é responsável por sua carreira e os valores pessoais dirigem as decisões de carreira. O autor destaca ainda que os critérios de sucesso deixam de ser objetivos (posição e salário) e passam a ser subjetivos (sucesso psicológico). Então, os profissionais têm a responsabilidade de buscar o constante aperfeiçoamento, conhecimento e autoconhecimento, bem como a capacidade de adaptação diante de possibilidades de mudanças por necessidades pessoais ou circunstâncias ambientais. Segundo Briscoe, Hall e DeMuth (2006), as escalas referentes ao modelo de carreira proteana medem as seguintes atitudes: auto direcionamento, que é gestão da carreira direcionada pelo



indivíduo, envolvendo um senso de adaptabilidade e a responsabilidade pela própria carreira; orientação por valores, que é estabelecimento de prioridades e objetivos, conforme os valores do indivíduo.

Para Silva e Balassiano (2011), os servidores públicos estão construindo suas perspectivas de carreira independentemente da estrutura organizacional à qual pertencem, buscando constantemente outras atividades. Assim, sugere-se a existência do burocrata proteano, que é o indivíduo que se submete à uma lógica organizacional de carreira, mas que mantém uma independência em relação às organizações públicas no decorrer de suas trajetórias profissionais. No que se refere às instituições federais de ensino, a Lei nº 11.091/2005 estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Essa lei regula o desenvolvimento da carreira do servidor técnico-administrativo com o estabelecimento de carreira única (BRASIL, 2005). Importante acrescentar a impossibilidade de promoção para um cargo diverso do aprovado no concurso público.

2.1 Satisfação no trabalho

É relevante considerar a satisfação no trabalho como uma variável muito significativa na conjuntura organizacional. A partir dela, é possível a compreensão de outros fenômenos no ambiente organizacional, se inferirmos que a satisfação está associada a índices melhores de efetividade dos trabalhadores (SILVA, 2018). O interesse pelo tema cresce à medida em que as emoções são consideradas essenciais para avaliar envolvimento e desempenho organizacional com bem-estar, qualidade de vida e saúde (BIZARRIA *et al.*, 2018).

Locke (1976) conceituou a satisfação no trabalho como um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências de trabalho. Esse conceito ainda é bastante utilizado nos dias de hoje por muitos autores, no entanto, o tema sofreu algumas mudanças na forma de ser abordado ao longo do tempo.

Silva, Castro e Dos Santos (2018) apresentaram estudos que trazem outros conceitos de satisfação no trabalho, como, por exemplo, que seria resultado da comparação entre o trabalho realizado pelo indivíduo e sua expectativa em relação a ela, cuja aproximação entre estes dois fatores faria o indivíduo se sentir satisfeito. Estudos de Siqueira (2008) trazem uma definição multifatorial, em que a satisfação no trabalho pode ser compreendida como o resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e como parte do tripé dos componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho (juntamente com envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo). O conceito de satisfação no trabalho seria integrado por várias dimensões e aquelas que perduraram nos estudos da área ao longo das décadas foram estas: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho.

Assim, diante da evolução conceitual, a satisfação do trabalho evoluiu como um conceito para a ideia de atitude (entendendo que o trabalhador satisfeito seria um trabalhador produtivo). No entanto, paralelamente, existe a vertente banhada em pressupostos humanistas e sociais, que consideram que os sentimentos que emergem do local de trabalho se espalham para a vida social, familiar e pessoal do indivíduo, afetando seus níveis de bem-estar e, inclusive, sua saúde física e mental. Isto posto, nos dias atuais, as empresas acabam por ser cobradas em maior responsabilidade social (SIQUEIRA, 2008).

No instrumento proposto por Siqueira (2008), é importante investigar a satisfação com base em cinco dimensões (satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com o salário, e satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho). Para a execução deste artigo, será utilizada a escala da autora construída e validada no Brasil.

2.3 Estudos anteriores sobre carreira proteana e satisfação no trabalho



Os estudos selecionados para este trabalho tiveram como base os artigos encontrados na plataforma SPELL nos últimos cinco anos. Pinho, Kilimnik e Andrade (2015) fizeram uma pesquisa usando metodologia quantitativa para verificar a influência da estrutura matricial – integrante do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-MG) – no comprometimento com a carreira dos profissionais que atuam como gestores de programas e projetos, em comparação com os profissionais que permanecem em sua estrutura tradicional. Os resultados demonstraram que a maior parte dos profissionais pesquisados se identifica com a carreira proteana, independentemente do tipo de estrutura a que estão vinculados na organização.

Cordeiro e Albuquerque (2016) realizaram a validação da escala de atitudes de carreira proteana desenvolvida por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) para o Brasil. A confiabilidade do instrumento foi avaliada pelo coeficiente alfa de *Cronbach* e, em seguida, a validade das escalas foi testada por dois métodos: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Os resultados indicaram que o auto direcionamento é mais relevante para explicar a carreira proteana do que a orientação por valores e, as análises fatoriais e do alfa de *Cronbach* afirmaram a validade e a confiabilidade do instrumento utilizado.

Ribeiro, Nunes e Lopes (2018) procuraram identificar a relação entre âncoras de carreira e atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteiras em profissionais da área da saúde. Foram aplicados os questionários de escala de atitudes de Carreira Proteana e de Carreira Sem Fronteiras de Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Foi realizado um estudo quantitativo com empregados de um hospital privado cuja população era composta por 70 empregados. Os resultados apontam que a carreira proteana é mais aderente aos homens e a carreira sem fronteiras, às mulheres; e as pessoas com maior escolaridade mostram maior aderência aos dois tipos de carreira. Vasconcellos e Bianchi (2018) verificaram as relações entre os modelos contemporâneos de carreira e os estilos cognitivos com 113 empreendedores da Mesorregião Macro Metropolitana de São Paulo. O estudo foi realizado com bases nas escalas idealizadas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Os resultados sustentam reflexões sobre a interação prática entre fatores dos modelos teóricos de carreira e a possibilidade de analisar o estilo inovador como parte do perfil do indivíduo empreendedor. Este trabalho iniciou uma reflexão sobre a possível influência de fatores contingenciais (características das empresas, aspectos sociais e culturais) sobre características do comportamento dos indivíduos refletidos na carreira.

Entrando nos estudos recentes sobre satisfação no trabalho na seara pública, Silva *et al.* (2012) analisaram o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho. Para tanto, utilizou-se de uma amostra de trabalhadores de um banco público de fomento com atuação no Nordeste do Brasil. O estudo de abordagem quantitativa e descritiva utilizou-se do método de modelagem de equações estruturais. Os principais resultados indicam que a satisfação no trabalho apresenta um papel importante no comprometimento, mediando a influência positiva da cultura organizacional no aumento do comprometimento em suas dimensões afetiva, instrumental e normativa para a cultura *adhocrática* e do comprometimento afetivo para a cultura clã. Indicam também que a satisfação de forma direta é preditora do comprometimento organizacional.

Brandão *et al.* (2014) realizaram pesquisa para identificar os fatores para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), concluindo que os servidores estavam mais satisfeitos com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais. Utilizando a escala construída e validada por Siqueira (2008), Barbosa *et al.* (2016) analisaram a satisfação no trabalho e concluíram que os funcionários do Hospital Público de Campo Maior no Piauí estão mais satisfeitos com a chefia, com os colegas de trabalho e com as promoções recebidas pelos funcionários.



3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa é quantitativa, pois os dados empíricos foram processados quantitativamente após uma coleta e tratamento objetivos (MERLIN; MERLIN, 2010). Quanto aos meios, caracteriza-se pela aplicação de um *survey*, buscando entender qual a percepção dos servidores da UFC. A técnica conhecida como *survey* “trata-se de um levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas” (MARTINS, 2007, p.36). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve o nível de satisfação dos indivíduos com seu trabalho, além de descrever o perfil da sua carreira, se está alinhada com o conceito de carreira proteana.

A população consiste na totalidade dos 2.657 servidores técnico-administrativos da UFC, de acordo com dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP (2018). O questionário eletrônico obteve 564 respostas, das quais 147 foram desconsideradas, pois se tratavam de respostas de professores, que fogem ao escopo deste trabalho. A amostra obteve 417 respostas válidas, correspondendo a 15,69 % dos servidores. A amostra é caracterizada por conveniência, já que foi escolhida pela disponibilidade de acesso aos servidores desta instituição.

O processo de coleta de dados ocorreu de forma eletrônica, no período de 12 de julho de 2018 a 13 de agosto de 2018. O questionário foi hospedado no *Google Forms* e o *link* encaminhado foi enviado a cada respondente, por e-mail, pela PROGEP - UFC, que autorizou a realização do estudo com os servidores.

Para a realização da pesquisa, optou-se pelo uso de um instrumento composto por três partes: escala de atitude da carreira proteana de Briscoe, Hall e DeMuth (2006), escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008) e questões adicionais que visaram levantar informações demográficas e sociais dos respondentes.

No Brasil, o instrumento de escala da carreira proteana foi traduzido e adaptado culturalmente por Silva (2009). O instrumento passou por uma etapa de validação semântica e um teste de consistência para verificar a validade do questionário. Cordeiro e Albuquerque (2016) realizaram ajustes nos termos ou ordem dos termos para melhorar o entendimento das questões pelos respondentes e realizaram uma validação objetivando confirmar os achados de Silva (2009) perante uma amostra composta de 2.376 jovens da geração Y e garantir a validade do instrumento para o seu estudo. Segundo Cordeiro e Albuquerque (2016), os resultados das análises fatoriais e do alfa de *Cronbach* afirmam a validade e a confiabilidade do instrumento utilizado, sugerindo a utilização desta escala em futuros estudos nacionais.

Deste modo, a primeira parte do quadro contém 14 questões que mensuram as atitudes do entrevistado quanto às duas dimensões da carreira proteana (auto direcionamento de carreira e autovalores). Essas questões serão respondidas através de uma escala *Likert* de cinco pontos que variam de Discordo Totalmente a Concorde Totalmente

Para a satisfação no trabalho empregou-se a escala de Siqueira (2008), na versão reduzida que foi validada pela autora com 15 itens. Cada uma das dimensões é medida por meio de três itens e as respostas dos sujeitos são obtidas por meio de uma escala de 7 pontos, variando de “totalmente insatisfeito” até “totalmente satisfeito”. O presente estudo realizou uma adaptação para uma escala de 5 pontos, visando padronizar com a escala *Likert* de cinco pontos da escala de carreira proteana.

A análise dos dados foi realizada por meio do software de tratamento estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). A amostra foi analisada, em termos numéricos e percentuais, a partir dos dados sociodemográficos obtidos. Para avaliar a normalidade da amostra, foi utilizado o teste *Kolmorov-Smirnov*. A aplicação deste teste determinou se os valores dos escores seguem uma distribuição de frequência normal. Com esta indicação, é possível definir qual tipo de teste estatístico deve ser utilizado na análise. Observou-se que



todos os construtos formados não apresentaram distribuição normal. Então, para verificar a correlação entre as variáveis, utilizou-se o teste não-paramétrico de correlação de *Spearman*

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados e exibidos de forma segmentada para explicar adequadamente os processos metodológicos realizados no estudo. Inicia-se com a representação da amostra, descrevendo as características sociodemográficas. Na sequência, são apresentados os dados da análise das atitudes de carreira e de satisfação dos servidores.

4.1 Descrição da Amostra

Participaram desta pesquisa 417 servidores de diversos cargos da instituição. Com a análise da amostra, percebeu-se que o grupo de assistentes em administração foi o grupo que apresentou maior representatividade, 22,3% do total. Quanto à idade, nota-se que mais de 60% dos respondentes possuem de 25 a 44 anos. Destaca-se ainda que a maior parte da amostra é pós-graduada (69,5%), enquanto a quantidade de graduados é de 24,7%. Portanto, constata-se um grupo bastante qualificado.

Verificou-se ainda que cerca de metade dos respondentes (51,8%) possui mais de dez anos de tempo trabalhado de carreira, ressaltando que a faixa pesquisada com maior número de respondentes (25,7%) tem mais de vinte anos neste aspecto.

4.2 Análise das atitudes de carreira proteana

Conforme prossegue a análise descritiva das respostas da amostra sobre as afirmativas referentes à carreira proteana, observa-se que a amostra está mais favorável aos seguintes indicadores, inseridos na atitude de auto direcionamento: “quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo”; “sou responsável pelo sucesso ou fracasso em minha carreira”; “liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes”.

Quanto à atitude de orientação por valores, constata-se que a seguinte afirmativa se destaca pelo seu nível de concordância: “sigo a minha própria consciência se a empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores”.

Desta maneira, é possível perceber que os servidores estão estabelecendo prioridades e objetivos de carreira, assumindo a responsabilidade por suas carreiras e seguindo sua própria consciência diante de solicitações que sejam contra os seus valores.

Para analisar as atitudes da carreira proteana e as dimensões da satisfação no trabalho, os resultados foram segmentados na Tabela 01. As médias obtidas em cada grupo foram classificadas em: fraca (média abaixo de 25% do escore máximo); regular (média entre 25% e 50% do escore máximo); moderada (média entre 50 e 75% do escore máximo); forte (média acima de 75% do escore máximo).

Tabela 01:

Análise dos construtos da carreira proteana

	Média	Mediana	Desvio- padrão	Percentis		
				25	50	75
Autodirecionamento de carreira	79,3%	82,5%	14,3%	70,0%	82,5%	90,0%
Orientação por valores	71,8%	76,7%	17,1%	60,0%	76,7%	83,3%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A análise descritiva constatou que tanto as atitudes da carreira proteana quanto as dimensões de satisfação apresentaram valores percentuais acima de 50%, sendo consideradas moderadas ou fortes. A atitude de autodirecionamento de carreira destaca-se como a característica mais forte na amostra estudada. A atitude de orientação por valores apresenta média moderada. Estes resultados confirmam a primeira hipótese desta pesquisa, de que os



servidores públicos técnico-administrativos da UFC alinham-se à ideia da carreira proteana. Para Andrade, Kilimnik e Pardini (2012), a maior inclinação dos pesquisados aos valores da carreira proteana reflete uma valorização de um processo de carreira autogerenciado, com critérios de satisfação definidos pelos indivíduos e não pelas organizações.

4.3 Dimensões da satisfação no trabalho

A análise dos resultados considera que quanto maior o valor, maior será o grau de satisfação do empregado com a dimensão de seu trabalho. Observa-se quanto à satisfação, que, de forma geral, os servidores estão mais satisfeitos com colegas e com as chefias, tendo-se como destaque a satisfação com a forma como o chefe trata o servidor, em que se observou o maior grau de respostas do tipo “muito satisfeito”.

Com relação à satisfação com o salário, foram encontradas as maiores ocorrências de insatisfação, com particular ênfase à satisfação salarial em relação à capacidade profissional do servidor. Foi constatado certo equilíbrio nas respostas relativas à satisfação com as promoções, particularmente no que se refere ao número de vezes em que o servidor foi promovido, em que foi encontrado o maior número de respostas do tipo “indiferente”, e estes valores estão muito próximos aos encontrados como “insatisfeito” e “satisfeito”.

Ainda a respeito da satisfação com promoções, a maneira como a instituição promove seu pessoal foi o alvo das maiores respostas do tipo “muito insatisfeito” da pesquisa, que em conjunto com os insatisfeitos com o mesmo item, formou o ponto da pesquisa com maior ocorrência de descontentamento (quase 60% dos entrevistados). Deve-se frisar que este ponto é regulado pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), com as administrações das universidades impedidas de atuar neste sentido.

As dimensões que promovem maior satisfação aos servidores são colegas e chefia, confirmando a segunda hipótese desta pesquisa. Estes resultados corroboram pesquisas anteriores realizadas em outros órgãos públicos, como a realizada por Brandão *et al.* (2014) que concluiu que os servidores públicos estão mais satisfeitos com supervisão e com relacionamentos interpessoais. Quanto à satisfação com as promoções, verifica-se o menor percentual de satisfação (56,9%).

De acordo com os achados, atesta-se que tanto as atitudes da carreira proteana quanto as dimensões de satisfação apresentaram valores percentuais acima de 50%, sendo considerada moderada ou forte. Pela análise dos percentis, ressalva-se que os menores níveis, abaixo de 50%, estão localizados nas variáveis de satisfação com o salário e com as promoções, em que 25% da amostra não estão satisfeitos, tendo, respectivamente, valores abaixo de 40% e 46,7%. Os resultados completos podem ser observados na Tabela 02.

Tabela 02:

Análise dos construtos de satisfação do trabalho

	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentis		
				25	50	75
Satisfação com os colegas	75,3%	80,0%	17,6%	66,7%	80,0%	86,7%
Satisfação com o salário	59,4%	60,0%	21,2%	40,0%	60,0%	80,0%
Satisfação com a chefia	77,4%	80,0%	18,9%	66,7%	80,0%	93,3%
Satisfação com a natureza do trabalho	69,2%	80,0%	18,1%	60,0%	80,0%	80,0%
Satisfação com as promoções	56,9%	60,0%	17,0%	46,7%	60,0%	66,7%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

É apresentada, a seguir, a relação entre as atitudes da carreira proteana e as dimensões da satisfação no trabalho, a partir dos dados obtidos pela pesquisa.

4.4 Relação entre carreira proteana e satisfação no trabalho



Pelo teste de correlação de *Spearman*, verificou-se a correlação existente entre as dimensões da satisfação com as atitudes da carreira proteana e com elas mesmas. É possível observar na tabela 03 que existem correlações significativas entre a maioria dos construtos. Entretanto, identifica-se que a maioria das correlações está abaixo de 0,4, ou seja, são consideradas como correlações fracas. Observou-se correlação positiva com significância estatística de magnitude moderada entre os seguintes itens: orientação por valores e autodirecionamento (0,427); satisfação com as promoções e satisfação com salário (0,528); e satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho (0,584).

Tabela 03:

Teste de correlação**Autodirecionamento****Orientação Valores****Satisfação com os colegas****Satisfação com o salário****Satisfação com a chefia****Satisfação com a natureza do trabalho****Satisfação com as promoções**

1							
0,427**	1						
0,064	0,072	1					
0,096	0,007	0,200**	1				
0,085	0,104*	0,379**	0,071	1			
0,217**	0,094	0,352**	0,368**	0,334**	1		
0,147**	0,022	0,286**	0,528**	0,312**	0,584**	1	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Constatou-se que as correlações significativas existentes entre o auto direcionamento e as dimensões da satisfação no trabalho são fracas (satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções). Observou-se ainda que a orientação por valores somente tem correlação significativa com satisfação com a chefia, mas este resultado é considerado fraco.

4.5 Confiabilidade da Consistência Interna do Item

A confiabilidade de consistência interna, segundo Hair Jr *et al.* (2006), é também chamada de coeficiente alfa, e, para obtê-lo, calcula-se a média dos coeficientes de todas as correlações possíveis entre duas metades divididas. Este valor pode variar de 0 até um 1, sendo que, é normalmente considerado um alfa de 0,7 como mínimo aceitável, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Tabela 04 :

Teste de confiabilidade

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Autodirecionamento	0,810	8
Orientação Valores	0,776	6
Satisfação com os colegas	0,883	3
Satisfação com o salário	0,905	3
Satisfação com a chefia	0,887	3
Satisfação com a natureza do trabalho	0,872	3
Satisfação com as promoções	0,723	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Conforme a Tabela 04, constata-se que todos os construtos apresentam valores acima de 0,70. Assim, os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa. No próximo tópico, a pesquisa expõe, de maneira mais direta, os resultados obtidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo investigar a relação entre as percepções dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará quanto às atitudes da carreira proteana e a sua satisfação no trabalho. Para isso, contou com uma amostra de 417 servidores, de variados cargos, para viabilizar as análises estatísticas necessárias e a obtenção dos resultados.



A conclusão geral que emerge dos dados é que os servidores técnico-administrativos da UFC apresentaram um forte auto direcionamento de carreira (79,3%) e moderada orientação por valores (71,8%). Quanto às dimensões da satisfação no trabalho, os servidores mostraram-se predominantemente mais satisfeitos com o relacionamento entre os colegas e com a chefia, corroborando estudos anteriores realizados com servidores públicos de outras instituições. A atitude auto direcionamento apresentou um nível forte em todos os grupos, comprovando que os indivíduos estão assumindo a responsabilidade de criar suas oportunidades e gerenciar suas carreiras de forma autônoma, como evidenciado por muitos autores e pesquisadores do tema.

Assim, este trabalho veio somar-se a outros estudos empíricos realizados em âmbito governamental. Ressalta-se que não foram encontrados outros trabalhos que estudassem a relação entre as atitudes da carreira proteana e as dimensões da satisfação no trabalho. As evidências encontradas contribuem também para a gestão de pessoas da própria UFC.

Por fim, constatou-se que as correlações significativas existentes entre o auto direcionamento e as dimensões da satisfação no trabalho são fracas (satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções). Observou-se ainda que a orientação por valores somente tem correlação significativa com satisfação com a chefia, porém esse resultado é considerado fraco.

Sugere-se que sejam feitos outros estudos sobre o tema de atitudes de carreira e satisfação no serviço público, em entidades distintas e até mesmo nas diversas universidades de diferentes unidades territoriais, a fim de compreender melhor os fatores que geram satisfação nos agentes públicos e aqueles que produzem insatisfação, bem como a relação entre o nível de satisfação deste grupo peculiar e suas atitudes de carreira. Sugere-se a ainda a ampliação desta pesquisa com a separação de dados por unidades acadêmicas (*campi*) e com a utilização de comparações com a carreira de servidores docentes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.
- BARBOSA, Flavia L. S. *et al.* Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **Revista de Gestão — Rege**, v. 23, p. 99-110, 2016.
- BIZARRIA, F. P. A.; BARBOSA, F. L. S.; MOREIRA, M. Z.; RABÊLO NETO, A. Análise Estrutural de Relações entre Motivação, Satisfação e Sugestões Criativas. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 2, p. 82-94, 2018.
- BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 90-113, 2014.
- BRASIL. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE): **Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 8 jul. 2018.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006.
- CÁLCENA, Esteban J. F.; CASADO, Tania Desafios e riscos na gestão da própria carreira. In: DUTRA, Joel S.; VELOSO, Elza F. R. (Coords.). **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 39 – 52.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras para qual sociedade?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p.67-75, São Paulo, 1995.
- CORDEIRO, H. T. D.; ALBUQUERQUE, L. G. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 118-137, 2016.



- HAIR, Jr.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Londres: Sage, 2002.
- _____. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behaviour**. n.1, v.65, p. 1-13, May, 2004.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. P. (Coords.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976, p. 1294-1349.
- KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, I. C. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 204-211, 2014.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- MERLIN, I. A. S.; MERLIN, M. S. Composição de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). In: BATISTA, Makilim N.; CAMPOS, Dinael C. (Coords.). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. N. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 13(2), p. 217-232, 2013.
- PINHO, E. C. S. N.; KILIMNIK, Z. M.; ANDRADE, D. F. A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na Emater-MG. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 2, p. 1-17, 2015.
- PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFC. **Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos**. Disponível em: <<http://www.progep.ufc.br/wp-content/uploads/2018/10/qrst-18-10.pdf>>. Acesso em 26 dez. 2018.
- RIBEIRO, R. P. D.; NUNES, S. C.; LOPES, H. E. G. As Carreiras Proteana e sem Fronteiras e as Âncoras de Carreira: Um Estudo com Profissionais da Área de Saúde em Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 102, p. 94-115, 2018.
- SILVA, J. de A. **Estudo Comparativo dos Modelos de Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras por meio de Escalas de Atitudes**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.
- SILVA, J. R. da; BALASSIANO, M. Construção dos Processos Pessoais de Carreiras no Setor Público no Contexto Social Contemporâneo. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro, **Anais...** 2011.
- SILVA, R. C.; DIAS, C. A. F.; SILVA, M. T. G.; KRAKAUER, P. V. C.; MARINHO, B. L. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 1, p. 19-39, 2012.
- SILVA, L. P. da; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G.. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Rev. adm. contemp.** Curitiba. v. 22, n. 2. p. 249-270. 2018.
- SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008. p. 265-274.
- VASCONCELLOS, M. R.; BIANCHI, E. M. P. G. Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos: Possibilidades de Associação Teórica para o Profissional Empreendedor. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 66-80, 2018.