

7 Conclusões

Para a realização deste trabalho de dissertação, a revisão bibliográfica procurou contextualizar as teorias acerca dos temas valores e carreira, de modo a prover um embasamento teórico consistente, necessário para dar prosseguimento a esta pesquisa.

Considerando que as pessoas são diferentes e apresentam perfis diversificados, conhecer bem cada membro da equipe é essencial para que o gestor saiba como lidar com cada pessoa, de modo a maximizar sua contribuição para a equipe como um todo. Conhecer melhor as pessoas facilita a criação de uma sinergia no grupo, o que possibilita que a contribuição da equipe seja maior do que a soma das contribuições individuais de cada um de seus membros.

Sendo assim, buscar conhecer melhor os valores e as expectativas dos colaboradores com relação à carreira e com relação à instituição, pode ser útil para aprimorar diversas práticas e processos relacionados à Área de Recursos Humanos. O aprimoramento das Políticas de Recursos Humanos pode trazer benefícios como, por exemplo, aumentar a congruência dos valores dos empregados com os valores da instituição, além de aumentar a satisfação dos empregados com a carreira.

Neste sentido, esta pesquisa buscou estudar os aspectos relevantes sobre os valores individuais e as inclinações de carreira de profissionais que atuam em uma instituição pública do ramo financeiro.

Por meio dos dados coletados, foi possível prover resposta para a pergunta da pesquisa: Quais são os valores individuais e as âncoras de carreira mais proeminentes para os empregados de um instituição pública federal localizada na cidade do Rio de Janeiro?

Constatou-se que os valores individuais mais proeminentes foram: Ser Honesto, Respeito Próprio e Ser Responsável.

De modo a aprofundar as conclusões a respeito do tema valores, de acordo com Tamayo e Porto (2005), há duas formas de se medir os valores organizacionais. A primeira aborda o exame de documentos oficiais da empresa, relatórios anuais, estatutos e, até mesmo, os discursos. Ao se utilizar

este método normalmente observa-se incongruência entre os valores oficiais declarados e aqueles que são realmente praticados. A segunda forma de medida dos valores organizacionais, de acordo com o autor, seria a utilização da média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais. Ao utilizarmos este segundo método, encontramos três valores individuais preponderantes: honestidade, respeito próprio e responsabilidade.

Considerando que os valores declarados por esta instituição pública são: ética, espírito público, excelência e compromisso com o desenvolvimento, é possível dizer que há congruência entre os valores declarados pela instituição e a média dos três primeiros valores individuais encontrados na presente pesquisa.

No que se refere ao resultados encontrados para as âncoras de carreira, as três mais proeminentes foram: Estilo de Vida, Segurança/Estabilidade e Serviço/Dedicação a uma Causa.

Considera-se que os resultados obtidos estão congruentes, uma vez que trata-se de uma instituição pública, comprometida com o desenvolvimento (Serviço/Dedicação a uma Causa), que oferece a seus empregados certa estabilidade no emprego (Segurança/Estabilidade) e proporciona uma série de benefícios, incluindo horário flexível, que permite ao empregado conciliar melhor sua vida profissional, pessoal e familiar (Estilo de Vida).

A presente pesquisa proveu respostas também para os seguintes objetivos específicos:

➤ Verificar se os valores individuais dos empregados apresentam-se alinhados com os valores da instituição pública empregadora.

Foi possível identificar que os valores individuais dos empregados apresentam certo alinhamento com os valores da instituição pública estudada. Em um total máximo de 4 pontos, a média obtida para a pergunta relativa à congruência de valores foi 3,05. Isto significa que os empregados consideram que seus valores estão parcialmente alinhados com os valores da instituição pública onde trabalham. O fato dos valores não estarem totalmente alinhados, visto que a média não está tão próxima de 4, em última instância pode ser considerado um fato positivo. Pois pensamentos divergentes podem ser produtivos na busca por novas soluções para questões relativas ao trabalho.

➤ Verificar se os empregados estão satisfeitos com a própria carreira, considerando que a instituição pública oferece aos seus colaboradores

oportunidades de treinamento e desenvolvimento na carreira, além de diversos benefícios e um bom ambiente de trabalho.

Foi possível identificar que grande parte dos empregados encontra-se satisfeita com sua carreira, tendo em vista que a média obtida para o item satisfação com a carreira foi 3,06, de um total possível de 4 pontos. Este resultado pode demonstrar que a instituição pública em questão apresenta condições favoráveis de trabalho para seus colaboradores. No entanto, na busca pela melhoria contínua, serão feitas sugestões para a elaboração de Políticas de Recursos Humanos, com vista a melhorar ainda mais a satisfação com a carreira.

➤ Identificar quais fatores estão associados com a satisfação com a carreira para os empregados desta instituição pública.

Observando os testes estatísticos, especialmente no que se refere aos testes de regressão, foi possível identificar que o fator associado de forma mais robusta com a satisfação com a carreira foi o alinhamento dos valores dos empregados com os valores da instituição pública empregadora. Tal constatação se deu pelo fato dos testes de regressão terem demonstrado que o alinhamento de valores é uma função da satisfação com a carreira. Sendo assim, se considerarmos que a satisfação com a carreira é importante para esta instituição pública, a mesma deverá estar atenta para ações que tenham o potencial de aumentar o alinhamento dos valores dos empregados com os valores da instituição. Alcançado este objetivo há uma forte tendência que a satisfação com a carreira também venha a aumentar.

Respondida a pergunta da pesquisa e atendidos os objetivos específicos serão feitas algumas considerações a respeito dos resultados alcançados.

Cabe destaque para o fato que, embora tenham sido verificadas algumas diferenças tanto os valores individuais, quanto as âncoras de carreira apresentaram-se de forma bastante semelhante para os diferentes recortes propostos para a pesquisa em tela, como pode ser observado no capítulo relativo à Análise dos Resultados. Algumas das comparações realizadas foram as seguintes: homens X mulheres; empregados com até cinco anos de empresa X empregados com mais de 5 anos de empresa; empregados com até 35 anos X a amostra geral.

Vale salientar alguns resultados obtidos ao se realizar testes de regressão para identificar quais variáveis estão mais fortemente relacionadas com a satisfação com a carreira para os empregados com até cinco anos de empresa e, também, para os empregados com mais de 5 anos de empresa.

O teste de regressão permitiu observar que a satisfação com a carreira é uma função da percepção do alinhamento entre os valores individuais e os valores da instituição empregadora para ambos os grupos, conforme já foi mencionado.

Considerando somente o grupo com até 5 anos de empresa, a satisfação com a carreira é função da âncora de carreira Serviço/Dedicação a uma Causa e do Tipo Motivacional Realização. No entanto, para ambos os casos o coeficiente não padronizado é negativo. Isto significa que há um maior grau de insatisfação com a carreira para pessoas pertencentes a este grupo que são fortemente ancoradas em Serviço/Dedicação a uma Causa e/ou dão grande prioridade para valores ligados ao Tipo Motivacional Realização. Ou seja, quanto mais forte a âncora Serviço/Dedicação a uma Causa e quanto mais enraizados os valores relacionados ao Tipo Motivacional Realização, o profissional tenderá a estar menos satisfeito com sua carreira.

Para o grupo com mais de 5 anos de empresa, a satisfação com a carreira é uma função da âncora de carreira Estilo de Vida. Percebe-se, desta forma, que para os profissionais que tendem a seguir carreira nesta instituição pública a âncora de carreira Estilo de Vida exerce grande importância no que se refere à satisfação com a carreira. Lembrando que a âncora de carreira Estilo de Vida ficou em primeiro lugar no ranking para a empresa como um todo. Supõe-se que a âncora de carreira Segurança/Estabilidade, que ficou em segundo lugar no ranking geral seja uma forma de dar sustentação à âncora Estilo de Vida, por conta da estabilidade oferecida pela empresa para seus empregados.

Considerando que a satisfação com a carreira é uma função do alinhamento de valores, retornou-se aos resultados do teste de correlação de Pearson, de modo a verificar quais variáveis apresentaram maior correlação com o alinhamento dos valores. Isto porque entende-se que ao se trabalhar para aprimorar as variáveis que têm maior correlação com o alinhamento de valores, há fortes possibilidades de aumentar, como consequência, a satisfação com a carreira.

O alinhamento dos valores apresentou correlação mais significativa com a âncora Segurança/Estabilidade e com a satisfação com a carreira para os empregados com até 5 anos de empresa. Por outro lado, obteve-se correlação negativa com a âncora de carreira Autonomia/Independência. Isto significa que para profissionais deste grupo que não dão prioridade para autonomia e independência o alinhamento dos valores tende a ser maior.

Para os empregados com mais de 5 anos de empresa o alinhamento dos valores apresentou correlação mais significativa, também, com a satisfação com a carreira e com a âncora Segurança/Estabilidade. Por outro lado, aparece correlação negativa do alinhamento dos valores com a âncora Serviço/Dedicação a uma Causa. Ou seja, pessoas que têm esta âncora forte tendem a apresentar um maior grau de insatisfação com a carreira, assim como um menor alinhamento de valores. Entende-se que estes profissionais não devem estar encontrando espaço dentro da organização para exercer plenamente sua inclinação profissional.

Há, ainda, correlação negativa com a âncora Puro Desafio. Isto significa que quanto mais importante esta âncora, menos os valores dos empregados tendem a estar alinhados com os valores da instituição.

Note-se que há necessidade de alinhar as expectativas dos empregados que priorizam variáveis que estão negativamente correlacionadas com o alinhamento de valores, de modo que tais profissionais não criem expectativas que poderão ser frustradas.

Em linha com o que foi mencionado por Oliveira (1998), identificar as âncoras de carreira dos profissionais pode auxiliar no desenvolvimento de políticas que possibilitem associar seus talentos e valores individuais às necessidades estratégicas da instituição. Segundo este autor, a identificação das âncoras de carreira pode, ainda, possibilitar a implementação de ações capazes de auxiliar na solução de eventuais conflitos que possam ocorrer nas relações de trabalho.

Sendo assim, levando-se em conta a pesquisa que foi realizada, é possível sugerir algumas ações práticas diretamente relacionadas aos resultados obtidos. Desta forma, procurar-se-á maximizar a satisfação do profissional, visando a aumentar o seu comprometimento e engajamento, o que pode vir a trazer benefícios para o desempenho da instituição como um todo.

A primeira sugestão especificamente relacionada à pesquisa está ligada ao fato que de um total possível de 4 pontos, a média para o alinhamento de valores foi de 3,05. Diante desta constatação, sugere-se a elaboração de treinamento específico, que aborde processo de socialização, a ser realizado *in company*. Isto é, um treinamento relacionado ao aumento da congruência dos valores dos empregados com os valores da instituição empregadora. Tal treinamento está em linha com o que foi descrito por Krammer (2001), conforme consta no embasamento teórico. O intuito é aumentar ainda mais o alinhamento dos valores. De acordo com os resultados dos testes de regressão, entende-se

que quanto maior o alinhamento dos valores dos empregados com os valores da instituição, maior será a satisfação dos empregados com suas respectivas carreiras.

De modo a contemplar um aspecto que demonstra ser de grande relevância para a empresa em estudo, propõe-se que maior ênfase seja dada a treinamentos relacionados a processos de inovação. Tal sugestão advém também dos resultados obtidos com a presente pesquisa, uma vez que constata-se que a âncora de carreira Criatividade Empreendedora ficou em último lugar no ranking. Embora não seja intenção desenvolver competências ligadas ao empreendedorismo em uma instituição pública, processos relacionados à inovação merecem destaque, por fazerem parte do planejamento estratégico da empresa em estudo. Considerando que a criatividade que está diretamente relacionada à inovação, não demonstra ser muito desenvolvida no corpo funcional da empresa, especial atenção deverá ser dada a esta temática.

Em se tratando de uma pesquisa que envolve a satisfação com a carreira e ao observar-se, por meio dos resultados alcançados, que há um grupo que não está totalmente satisfeito com a carreira que vem trilhando, propõe-se a elaboração de um plano de gerenciamento da carreira. O objetivo é que o gestor imediato e o empregado tracem metas, visando ao desenvolvimento profissional deste último. O acompanhamento deste processo pode ser realizado de modo que o gestor imediato atue como *coach* do empregado, propondo correções de rumos quando necessário.

Acima foram feitas três sugestões relacionadas aos fatores mais relevantes observados nos resultados desta pesquisa. Não obstante, levando-se em conta que os profissionais têm necessidades diferentes de acordo com suas âncoras de carreira e com seus valores, motivações e prioridades, seguem algumas sugestões que, dependendo de suas especificidades, podem acomodar as necessidades de profissionais com diferentes valores e inclinações profissionais.

Tendo em vista que os recursos são limitados e é impossível criar Políticas de Recursos Humanos personalizadas, buscou-se fazer sugestões que possibilitem a otimização dos recursos de modo a atender, de forma abrangente, as necessidades dos diferentes grupos identificados na pesquisa, conforme segue:

➤ Oferecer maior flexibilidade no que diz respeito aos benefícios institucionais, implementando o chamado “benefício flexível”, que tem se tornado cada vez mais comum nas empresas. Nestes casos, os empregados podem

escolher, em um menu de benefícios, aqueles que mais se adequam às suas necessidades momentâneas. Há a possibilidade de fazer alterações nas escolhas, caso mudem suas necessidades mais prementes. Desta forma, é possível adequar os benefícios aos estágios da vida do empregado. É fato que pessoas solteiras; casadas; casadas com filhos; mais jovens ou mais velhas, ainda que possuam a mesma âncora de carreira, têm necessidades imediatas distintas. Tais necessidades poderão ser atendidas de forma mais satisfatória, caso possam escolher entre benefícios como, por exemplo, auxílio creche, auxílio medicamento, maior valor no ticket restaurante ou no ticket alimentação, entre outros.

➤ Criar um plano de carreira que busque maximizar a satisfação de pessoas com diferentes inclinações profissionais. O que pode incluir a tão aclamada “carreira em Y” ou alguma solução similar que possa, por exemplo, satisfazer pessoas ancoradas em Competências Técnico-Funcionais. Também poderia atender empregados com outras inclinações profissionais como Estilo de Vida, por exemplo, que ficou em primeiro lugar no ranking das âncoras de carreira. Pessoas com esta inclinação profissional podem ter preferência por seguir uma carreira em Y, ao invés de assumir uma função gerencial. Isto porque a função de gestor tende a demandar muito, tomando tempo que poderia ser dedicado à família ou à vida pessoal.

➤ Em linha com o que foi mencionado, sugere-se a realização de processo sucessório de forma mais estruturada. Busca-se, desta forma, preparar melhor os sucessores principalmente nos casos de aposentaria iminente. O intuito é possibilitar o aprimoramento do processo de transmissão do conhecimento para o novo ocupante da vaga. Entende-se como necessário evitar que excelentes técnicos (ancorados em Competência Técnico-Funcional) sejam promovidos a gestores e acabem por se tornarem maus gerentes (por não possuírem Competência Gerencial).

➤ Buscar maior transparência, ao expor as expectativas da organização em relação aos empregados, considerando o planejamento estratégico da instituição (macro), chegando ao nível individual (micro), por meio do detalhamento dos requisitos de cada cargo/função. Desta forma, ficaria mais fácil a alocação da pessoa certa, na vaga certa, visando ao melhor aproveitamento dos talentos e maior satisfação de todos os envolvidos.

➤ Para alcançar o objetivo proposto acima, faz-se necessário promover o levantamento das competências técnicas e comportamentais necessárias para o

desenvolvimento do trabalho nas diferentes áreas da instituição, de modo a melhor adequar a alocação de pessoas com diferentes inclinações profissionais.

➤ Outra sugestão que considera-se importante é o aprimoramento do processo de movimentação interna de empregados, criando oportunidades de realocação de pessoas que estejam realizando trabalhos incompatíveis com sua âncora de carreira. Cabe destaque para o fato desta instituição pública ter uma grande vantagem, pois pode-se considerar que reúne várias empresas dentro de uma mesma estrutura. As pessoas podem trabalhar por 30 anos nesta instituição e terem a sensação de que trabalharam em várias empresas diferentes, caso venham a se movimentar internamente. Tal fato ocorre tamanha é a diversidade encontrada nas atividades desempenhadas pelas diferentes áreas.

➤ Incentivar o feedback de forma mais contínua no dia-a-dia de trabalho e não somente na ocasião de entrevistas de avaliação de desempenho. Tal esforço poderia ser levado adiante por meio do treinamento de gestores em ferramentas de feedback, buscando adequar-se à âncora de carreira do profissional que estiver sendo orientado no momento.

➤ Aprimorar o processo de entrevistas para alocação de empregados, de modo a maximizar a compatibilidade empregado/vaga. Desta forma espera-se atender melhor às diversas áreas demandantes, assim como às necessidades do empregado no que se refere ao seu perfil e às suas preferências profissionais.

➤ Modificar o processo de promoção/avaliação de desempenho, de modo a considerar, na medida do possível, as necessidades e preferências dos ocupantes das diferentes âncoras de carreira. Preferências estas que foram listadas para cada âncora no capítulo dedicado ao embasamento teórico.

➤ Adequar os processos de treinamento e desenvolvimento, de modo a buscar suprir os gaps entre as competências dos empregados e as necessidades da instituição, visando a melhor adequação dos treinamentos propostos às âncoras de carreira dos empregados.

As sugestões acima devem ser adequadas de modo a abarcar parte significativa das especificidades apresentadas por empregados com qualquer das oito âncoras de carreira. A intenção é buscar maximizar a satisfação da maioria dos colaboradores, na medida das possibilidades e dos interesses da instituição empregadora.

É relevante ressaltar que a instituição pública em estudo já possui, em suas Políticas de Recursos Humanos, vários dos itens listados acima. O que se

pretende com tais sugestões, seria uma melhor adequação daquilo que já existe às peculiaridades dos ocupantes das diferentes âncoras de carreira. Por outro lado, considerando aquilo que a empresa ainda não oferece, pretende-se que as âncoras de carreira sejam levadas em consideração ainda no processo de elaboração de projetos futuros.

Para que os resultados das ações propostas com base no levantamento dos valores e na identificação das âncoras de carreira sejam satisfatórios, o caminho a ser percorrido é longo. De modo a buscar unir a teoria à prática, é imprescindível conseguir o apoio da alta administração para patrocinar as medidas a serem implementadas.

Poderia ser proposto um plano de ação para o desenvolvimento de cada item. No entanto, tal esforço não caberia no escopo deste trabalho.

Chegando à conclusão deste trabalho, vale destacar que apesar das dificuldades normalmente encontradas, considera-se de suma importância conseguir compatibilizar os interesses do profissional e da organização. Caso não seja possível deve-se, ao menos, buscar trazê-los a uma aproximação que possa ser considerada viável, de modo a proporcionar satisfação para todos os envolvidos. Isso porque entende-se que o profissional que conseguir encontrar um emprego que satisfaça às suas necessidades primordiais e do qual realmente goste, nunca mais terá que trabalhar na vida. Da mesma forma, a empresa que conseguir atrair tais profissionais, muito provavelmente, colherá os frutos que poderão vir, inclusive, por meio da obtenção de resultados econômicos superiores. Trata-se de uma operação ganha-ganha almejada por todos que certamente vai muito além da obtenção de resultados financeiros, quer para os empregados, quer para a instituição pública em questão.

Uma sugestão de pesquisa futura seria a realização de uma pesquisa longitudinal com o intuito de observar a tendência de manutenção ou mudança das âncoras de carreira e dos valores individuais encontrados como predominantes na instituição pública estudada.