

Compatibilidade entre âncoras de carreira e valores da administração pública gerencial: um estudo junto aos servidores das atividades-fim do Instituto Nacional do Câncer - INCA

Fernando A. Santana Souza (MADE/UNESA) - fernandomg18@hotmail.com

Isabel de Sá Affonso da Costa (UNESA) - isabel.costa@estacio.br

Marco Aurelio Carino Bouzada (MADE/UNESA) - marco.bouzada@estacio.br

Resumo:

A reforma administrativa caracterizada pela intenção de transformar a administração pública burocrática em gerencial completou, em 2015, vinte anos. O estudo buscou analisar se os valores incentivados por essa reforma, sob a ótica de gestão de pessoas, são compatíveis com os valores dos servidores que atuam nas atividades-fim do Instituto Nacional de Câncer (INCA). Para analisar os comportamentos, valores e orientações individuais dos servidores, utilizamos as âncoras de carreiras, que são um conjunto de fatores da autopercepção do indivíduo associados às escolhas profissionais, articuladas aos valores da administração pública gerencial. A pesquisa, de abordagem quali-quantitativa e com finalidade descritiva, foi realizada no segundo semestre de 2015. Foram aplicados dois questionários estruturados, um para mapeamento das âncoras dos 224 servidores e outro para três doutores e especialistas em gestão de pessoas na área pública para verificar a intensidade do vínculo entre cada orientação da administração gerencial e cada âncora de carreira. Foi identificado o ranking dos valores e das âncoras dos servidores e seis testes de hipóteses permitem sustentar que: os valores competitividade, inovação, autonomia, meritocracia e competitividade são compatíveis com as âncoras de carreiras dos servidores; sendo exceção o valor confiança. Seis regressões múltiplas permitiram identificar que apenas o gênero é capaz de impactar a compatibilidade entre as âncoras de carreira e cada um dos valores incentivados pela reforma administrativa. Como contribuição prática, destaca-se, o método original que pode ser replicado em outras pesquisas e a identificação das âncoras dos servidores, importante subsídio à implantação de políticas e práticas de gestão alinhadas aos valores da reforma administrativa.

Palavras-chave: *Âncoras de carreira. Valores. Gestão de pessoas. Administração Pública. Administração Pública Gerencial.*

Área temática: *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

1 - Introdução

A reforma administrativa, encaminhada ao Congresso Nacional em agosto de 1995, completou, em 2015, vinte anos. Com a intenção de transformar a administração pública burocrática em gerencial, o modelo previsto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE apoiava-se, entre outros aspectos, em um perfil profissional mais próximo aos perfis da gestão privada. Este novo perfil, que dependia da profissionalização do servidor público, estava baseado em comportamentos, valores e orientações profissionais como autonomia administrativa, competitividade, inovação, criatividade, confiança e meritocracia (BRESSER-PEREIRA E SPINK, 2006).

Isso é reconhecer que transformações nos modelos de administração envolvem alterações nas práticas objetivas e no comportamento dos trabalhadores nas organizações. Em última instância, o pressuposto é de que o sucesso da implementação das mudanças institucionais apoia-se, em grande parte, nos valores e motivações dos trabalhadores submetidos a essas transformações. Assim, o sucesso dos esforços para construção de um Estado voltado para os resultados na prestação de seus serviços aos cidadãos estaria associado à presença, nos servidores, de valores alinhados a tais princípios. Assim, é oportuno questionar se, passados vinte anos, os valores da administração pública gerencial de fato encontram ressonância nos valores dos servidores públicos.

O presente estudo buscou contribuir para esse entendimento, a partir de pesquisa realizada no Instituto Nacional de Câncer (INCA), no Rio de Janeiro, articulando os valores da administração gerencial aos valores propostos nas âncoras de carreiras de Schein (1996). O objetivo principal da pesquisa foi identificar se as âncoras de carreira dos servidores que atuam nas atividades-fim do INCA são compatíveis com os valores incentivados pela administração pública gerencial propostos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado relacionados à gestão de pessoas.

A análise e identificação das correspondências entre os valores da administração gerencial e os valores das âncoras de carreira exigiu a participação de três acadêmicos de reconhecida *expertise* em gestão de pessoas na área pública, em procedimento metodológico semelhante à aplicação da lógica Fuzzy. Já a pesquisa empírica, de abordagem quantitativa, teve uma amostra de 224 respondentes, face à população de 2417 servidores efetivos que atuam diretamente nas atividades-fim do INCA.

De forma secundária, pretendeu-se também analisar o impacto das características individuais (sexo, idade, nível do cargo e tempo na instituição) sobre a compatibilidade entre as âncoras de carreira e cada um dos valores incentivados pela administração pública gerencial por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado relacionado à gestão de pessoas.

O INCA foi selecionado por acessibilidade, embora deva ser destacada a oportunidade de se investigar uma instituição referência em suas atribuições de ensino, pesquisa, prevenção e assistência em oncologia. Além disso, presta serviços de interesse da coletividade, de forma direta e, ainda, porque ela acredita que seu modelo atual (órgão direto do Ministério da Saúde) tenha chegado a um esgotamento, ao ponto de se criar, mediante a Portaria nº 1.045, de 10 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012), um grupo de estudo que buscasse um novo modelo de gestão e que lhe garantisse uma maior autonomia e flexibilidade.

Conhecer e compreender as necessidades de seus servidores, mediante o modelo de âncoras de carreira, pode favorecer a Instituição em uma gestão de pessoas mais efetiva,

evitando o equívoco de se forçar a adequação dos indivíduos à nova estrutura que se pretende efetivar, como se eles fossem facilmente moldáveis. Ressalta-se, porém, que o desenvolvimento da administração gerencial e sua implementação no Brasil não devem se limitar aos aspectos de gestão de pessoas abordados neste estudo e nas novas previsões legais propiciadas pelo novo modelo.

2 Referencial Teórico

2.1. Desafios para a gestão de pessoas na área pública

Para Bauman (2008) e Van Buren III, (apud Costa; Salles; Fontes Filho, 2010), os empregadores buscam pessoas avessas às perspectivas de longo prazo. Van Buren III, apud Costa; Salles; Fontes Filho (2010) ressalta ainda que a vida organizacional contemporânea é marcada pela transformação dos vínculos entre indivíduos e organizações. Para esse autor, o novo contrato psicológico de trabalho é fundado em relações mais transitórias e voltado ao cálculo da contribuição que as partes aportam aos respectivos desenvolvimentos.

Já Ribeiro e Mancebo (2013) acreditam que o mundo de trabalho atual procura profissionais generalistas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a mudanças, de fácil adaptabilidade e preparados para abandonar as próprias inclinações e abraçar novas prioridades. Já para DuGay, Salaman e Rees (1996), apud Costa, Salles e Fontes Filho (2010), as mudanças no mercado de trabalho e nas estruturas produtivas exigem dos profissionais atitudes “proativas”, “orientadas ao mercado” e “empreendedoras”. Na gestão pública, a administração gerencial reflete esses valores e, em última instância, busca construir uma nova administração pública.

Partindo desse padrão desejável de trabalhador, é interessante analisar, de acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), se as organizações públicas propiciam condições para o servidor desenvolver um perfil ideal para essa categoria. Para apontar os novos desafios da gestão de pessoas na área pública e para refletir sobre o papel a ser desempenhado pelos servidores públicos no mundo do trabalho do século XXI, Ribeiro e Mancebo (2013) dão ênfase aos seguintes binômios: estabilidade/instabilidade; rotina burocrática / flexibilidade e carreira linear/ vínculos frouxos.

Quanto à estabilidade/instabilidade, Ribeiro e Mancebo (2013) destacam que a permanência em um mesmo local por um longo período é visto como uma acomodação do profissional e que o alto grau de exigência do setor privado se deve ao fato de não haver vagas suficientes para atender às demandas da classe trabalhadora, além das incertezas e turbulências de um mundo do trabalho globalizado. Em relação às rotinas burocráticas / flexíveis, elas afirmam que a flexibilidade tornou-se um imperativo organizacional e questão de sobrevivência para empresas em um mercado competitivo e globalizado. Sendo a prestação de serviços públicos voltada para necessidades não voláteis, como saúde e educação, um dos principais desafios do Estado é a adequação e flexibilidade de suas estruturas para prestar um serviço de qualidade ao cidadão. Segundo elas, no cenário atual, a força de trabalho é reduzida, pois a administração de uma grande equipe é onerosa e um risco para a organização. Outra questão levantada pelas autoras é a transferência de atribuições para contratos precários, cujos vínculos empregatícios duradouros não são recomendados. Diante deste contexto, Ribeiro e Mancebo (2013, p. 203) fazem questionamentos interessantes, dos quais vale destacar: - "Como equilibrar administração flexível e manutenção dos princípios básicos do Estado de Direito?".

Por último, Ribeiro e Mancebo (2013) analisam as carreiras lineares e os vínculos frouxos, pontuando que a regularidade de uma carreira linear com a atuação em uma única

empresa, a especialização em determinada atividade, o planejamento de longo prazo, a segurança em relação ao futuro e a carreira tradicional são afetadas pelo processo de reestruturação produtiva do capitalismo flexível. A concepção da constituição de carreiras lineares, associadas à verticalidade, dá lugar à mobilidade horizontal, impelindo o trabalhador a ser maleável permanentemente e a buscar sempre novas especialidades para a manutenção de sua empregabilidade (RIBEIRO; MANCEBO, 2013; SALLES; NOGUEIRA, 2006). Para Sennett (2006), as organizações incham e se contraem, ou seja, empregados são atraídos e descartados à medida que as empresas transitam de uma tarefa para outra. Ribeiro e Mancebo (2013) concordam e apontam que, no atual cenário, há uma cultura da rotatividade, com laços frouxos e relações superficiais.

Já para Marconi (2005), para que os novos modelos de gestão consigam atender às demandas cada vez mais rápidas da sociedade, é necessário contar com carreiras que absorvam essas mudanças, com perfis mais flexíveis e com condições de desenvolvimento contínuo dos profissionais. Outro problema apontado por Marconi (2005) é que as políticas de recursos humanos voltadas para a estabilidade, segurança, o aumento de salário de acordo com o tempo de serviço e a aposentadoria integral não criaram condições para a inovação, melhoria do desempenho e da produtividade. Como consequência, gerou-se um quadro de profissionais com bastantes conhecimentos técnicos e específicos do processo de trabalho, mas pouco atualizado – daí, em geral, não corresponderem às necessidades atuais das populações e dos governos.

Como saída ao contexto apresentado, Marconi (2005) sugere a realização de um planejamento estratégico capaz de definir as funções e atividades que serão desempenhadas pela organização no futuro, o que será fundamental para determinar os processos de trabalho com suas competências, atribuições, bem como o número e o perfil dos servidores necessários. Este planejamento deve estabelecer, além dos princípios norteadores, um recrutamento eficiente, rigoroso, rápido e contínuo (evitando hiatos entre gerações) de servidores com o perfil necessário. Deve estabelecer também uma estrutura de carreira que promova a mobilidade horizontal com trocas de conhecimento e habilidade e que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e desempenho, e ainda que, ao mesmo tempo, permita ao gestor cobrar os resultados. Um terceiro aspecto é a elaboração de uma estratégia de capacitação contínua. Outro enfoque importante é a criação de uma estrutura de incentivos, com progressões associadas ao acúmulo de competências, atribuições e ao desempenho do funcionário, e não ao tempo de serviço. Além dos aspectos apresentados, podem-se mencionar outros, tais como: uma estrutura de avaliação que tente neutralizar o caráter subjetivo da avaliação, permitindo verificar o desempenho do servidor em relação às metas preestabelecidas e identifique necessidades de capacitação; além de uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores por meio de um banco de talentos.

Assim, cabe refletir se as diversas tentativas e propostas, respeitando as características de cada organização, vão permitir a construção de um desenho que exiba uma consistência interna e proponha, de fato, melhorias na gestão de pessoas. Outra questão a ser avaliada é o quão interessante é para o servidor público transformar-se em um trabalhador autônomo ou empreendedor, se há possibilidades deste profissional ampliar e diversificar suas atribuições e, ainda, conforme apontam Ribeiro e Mancebo (2013), questionar a quem serve este padrão de profissional. Por fim, cabe analisar se as propostas encontram apoio nos valores dos servidores.

2.2. Valores dos servidores públicos

Wilson (apud Oliveira, 2007, p. 276) acredita que “para entender a burocracia é preciso entender como seus trabalhadores de linha de frente aprendem o que fazer”, pois, para ele, são essas pessoas que justificam a existência da organização pública em si. Para Chanlat (apud Faro, 2007), um modelo de administração possui componentes formais - políticas, estruturas, normas etc. - e componentes informais determinados pelas práticas dos indivíduos. Assim, é necessário entender, de forma integrada, as necessidades individuais e organizacionais, os componentes formais e informais, para dar consistência e perenidade aos modelos gerenciais.

Em relação aos componentes propostos pela administração burocrática, cabe ressaltar que para Max Weber (apud Hall, 1976, p.34), o conceito de burocracia preconizava que a eficiência está no detalhamento antecipado e pormenorizado de como as coisas devem ser feitas, além das principais características destacadas abaixo:

- Autoridade hierárquica;
- Divisão do trabalho;
- Competência técnica;
- Normas de procedimentos para atuação no cargo;
- Autoridade limitada do cargo;
- Separação entre propriedade e administração;
- Ênfase nas comunicações escritas;
- Disciplina racional.

Oliveira (2007) também destaca que regras e legalismos, racionalidade e ênfase nas organizações são perspectivas importantes para compreender a burocracia, embora os valores e atitudes das pessoas que a compõem também o sejam. Para ela o burocrata weberiano é um profissional disciplinado, trabalha seguindo as regras claras e legalmente definidas, respeita a hierarquia, goza de estima social, possui conhecimento especializado e encarna o princípio da racionalidade administrativa. Para essa autora, a exacerbação das características weberianas geraram inúmeras críticas ao formalismo, ao apego às regras, ao grande número de níveis hierárquicos, ao desencontro de informações e falta de objetividade, sendo o oposto do que imaginou Weber em sua obra.

McGregor (1999) realiza outra análise dos comportamentos individuais do modelo burocrático, apontando o discutível pressuposto do controle como mecanismo fundamental de influência no comportamento dos indivíduos. Para ele, os indivíduos são vistos com pouca iniciativa, sem ambição, apegados à estabilidade e propensos a fugir de responsabilidades.

Em contrapartida, Wilson (1989) conclui que os burocratas possuem, de fato, preferências. Entre as preferências e desejos está a vontade de fazer um bom trabalho, o *status* derivado do reconhecimento e do poder individual, além do benefício de pertencer a uma organização reconhecida e o senso de dever e propósito.

Já em relação aos componentes propostos pela reforma administrativa contida no PDRAE (BRASIL,1995), destaca-se o objetivo estratégico de se fazer uma revisão das funções do Estado, das diferentes formas de propriedade, dos tipos de administração pública e dos níveis de atividade. Por intermédio dela, pretendia-se transferir para a sociedade e para outras esferas do Governo atividades que pudessem ser mais bem executadas no setor público não estatal e no âmbito dos governos estaduais e municipais. De acordo com o plano de governo de 1995, a reforma buscava a mudança institucional, com a renovação nos métodos de gestão, passando de rígida e ineficiente, voltada para o controle interno, para flexível e

eficiente, voltada para os resultados e ao atendimento da cidadania, além da mudança para uma cultura gerencial das organizações públicas e nas leis do país.

Bresser-Perreira e Spink (2006) pontuam que a proposta do novo modelo não deve ser confundida com as ideias neoliberais. Para ele o neoliberalismo foi uma reação à crise fiscal do Estado, ao passo que a administração gerencial se preocupa com o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços públicos. Assim, destaca-se a necessidade de a reforma ser vista de forma mais ampla, com as principais características (CADERNO 3, MARE, 1997):

- descentralização, do ponto de vista político;
- descentralização administrativa;
- organizações com poucos níveis hierárquicos;
- organizações flexíveis;
- ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito;
- pressuposto da confiança limitada;
- controle por resultados, a posteriori;
- administração voltada para o atendimento do cidadão.

O Quadro 1 resume os principais valores da administração pública gerencial e da administração burocrática.

Quadro 1 – Principais valores da administração pública

Gerencial	Burocrática
Inovação	Normas controlam o comportamento do servidor
Autonomia	Autoridade hierárquica
Competitividade	Competência técnica
Confiança	Ênfase nas comunicações escritas
Meritocracia	Divisão do trabalho
Criatividade	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de: PDRAE (BRASIL,1995) e Weber (apud Hall, 1976, p.34).

Para melhor compreender a motivação de agentes burocráticos, aqueles que trabalham em organizações públicas, Oliveira (2007) se baseia na teoria da burocracia de Downs (1967), o qual defende a ideia de que cada agente burocrático possui objetivos variados a partir do conjunto de motivos listados a seguir:

- Poder;
- Renda;
- Prestígio;
- Conveniência;
- Segurança;
- Lealdade;
- Orgulho por desempenho proficiente no trabalho;
- Desejo de servir o interesse público e;
- Comprometimento com um programa específico de ação.

Assim, segundo Oliveira (2007), os motivos listados são parte da estrutura de motivação suficiente para avaliar o comportamento dos departamentos das organizações públicas. Embora possam ser feitas inúmeras combinações, Downs concentra-se em cinco delas (Alpinista, Conservador, Defensor, Militante e Homem de Estado ou Estadista) para a

formação das tipologias de agentes burocráticos. Essas combinações foram utilizadas por Oliveira (2007) com o propósito de conhecer os comportamentos burocráticos dos servidores públicos federais brasileiros, bem como identificar sua tipologia. Foram entrevistados alunos que frequentavam cursos de capacitação da ENAP.

Os resultados da pesquisa de Oliveira (2007), que utilizou a técnica de análise por aglomeração, apontaram para a não verificação da existência exata e pura de uma tipologia de Downs (1967) para os servidores públicos brasileiros. Porém, apesar de a pesquisa mostrar características de mais de um perfil no topo dos escores, foi possível extrair a importância dada pelos servidores públicos ao comprometimento com o seu trabalho (tipologia Defensor) e com a sociedade (tipologia Homem de Estado ou Estadista). Oliveira (2007) aponta, ainda, que o tempo de serviço não aparenta ser relevante para diferenciar o tipo social de servidor público.

Os resultados encontrados por Oliveira (2007) em relação ao comprometimento dos servidores públicos com o trabalho vão ao encontro dos resultados encontrados nos estudos de Costa, Salles e Fontes Filho (2010), quando estes, com base em Tamayo e Gondim (1996) e Wittmer (1991), pesquisaram aproximadamente 100 profissionais de diferentes formas de instituição (pública, privada e híbrida) e descobriram que, ao analisarem a categoria de valor “preferências por recompensas”, associada ao trabalho, os servidores das organizações públicas consideram em 2º lugar a oportunidade de realizarem um trabalho que seja útil aos outros.

Outra conclusão relevante dos estudos de Costa, Salles e Fontes Filho (2010) referem-se ao fato de não encontrarem evidências de que o setor da organização (público, privado ou híbrido), respeitadas as características da amostra no caso brasileiro, seja importante para explicar as diferenças dos grupos em termos de valores relacionados ao trabalho e preferências por recompensa. Após analisarem as quatro categorias de valores associados ao trabalho – i) eficácia/eficiência, ii) sistema de gestão organizacional, iii) respeito ao empregado e iv) preferências por recompensa –, foram encontradas diferenças significativas no nível de 5% apenas para dois itens relacionados à categoria sistema de gestão organizacional (“respeito aos níveis de autoridade e à hierarquia”, e “cumprimento das tarefas dentro dos padrões da organização”) para as respostas dos três grupos de organização.

2.3 Âncoras de carreira de Edgard Schein

Schein (1974) define âncora de carreira como o conjunto de fatores da autopercepção do qual o indivíduo não abre mão diante das escolhas profissionais, mesmo diante de escolhas difíceis. A autopercepção leva em consideração as motivações, atitudes e os valores individuais que guiam e restringem a carreira de uma pessoa. Para esse autor, os indivíduos apresentam necessidades próximas das características de diversas âncoras de carreira, diferenciando uma da outra, de acordo com o peso que é dado a cada âncora. Para ele, tais âncoras são a parte estável e conservadora da personalidade do indivíduo e funcionam para puxar a pessoa de volta se esta se desviar muito do que realmente deseja.

Ao longo de suas pesquisas, Schein (1974) identificou a existência de padrões de escolha de experiências profissionais em função das diferentes autopercepções, o que permitiu a categorização em oito tipos de âncoras:

- Competência Técnica / Funcional (*Technical / Functional*): definida por profissionais com grande motivação para determinado tipo de trabalho e que se sentem desafiados por experiências profissionais que explorem suas capacidades técnicas.

- Competência gerencial (*General Managerial*): Esta âncora exerce uma força sobre o indivíduo na direção de ter oportunidade de liderar, tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional. Valorizam recompensas relacionadas a títulos e *status*.
- Autonomia / Independência (*Autonomy / Independence*): Esta âncora valoriza as experiências profissionais nas quais o profissional possa realizar o seu trabalho à sua própria maneira. Consideram a vida organizacional restritiva, irracional e uma intromissão em suas vidas pessoais, o que faz preferirem uma carreira autônoma, com suas próprias condições.
- Segurança / Estabilidade (*Security / Stability*): Esta âncora traz como valor para o indivíduo a preferência em atuar em experiências profissionais que propiciem uma sensação de segurança e estabilidade. São valorizados os sentimentos de lealdade para com a organização e a previsibilidade das tarefas a serem executadas.
- Criatividade / Empreendedora (*Entrepreneurial Creativity*): Indivíduos que possuem esta âncora valorizam a possibilidade de estabelecer, criar e estruturar organizações, negócios, produtos e serviços. Este grupo tem disposição para largar um trabalho previamente existente. São profissionais inquietos, egocêntricos, que procuram novos desafios constantemente.
- Senso de dever / dedicação a uma causa (*Service/Dedication to a Cause*): Esta âncora valoriza as experiências profissionais que viabilizem o alinhamento entre os seus valores fundamentais e os valores do grupo ou da organização a qual pertence. Para eles, o sucesso está em contribuir para um mundo melhor.
- Puro desafio (*Pure Challenge*): Esta âncora valoriza a competição e experiências profissionais que viabilizem desafios cada vez maiores. Sucesso para este grupo é a superação de obstáculos impossíveis, solução de problemas insolúveis ou vitória sobre oponentes extremamente difíceis.
- Estilo de vida (*Lifestyle*): Esta âncora traz como valor para o indivíduo a preferência por atuar em experiências profissionais que permitam uma integração, ou equilíbrio, entre as necessidades pessoais, da família e as profissionais. Esta âncora não preconiza um indivíduo negligente no trabalho, mas apenas ele não o considera como o centro de sua existência.

Para Nicholson (2000, apud Abdalla 2003), as âncoras ajudam a compreender as escolhas profissionais do indivíduo e podem ser utilizadas isoladamente ou aliadas a outros instrumentos de gestão de recursos humanos. Em consonância com Nicholson, Van Dam (2004) espera que as organizações viabilizem carreiras congruentes com as âncoras de carreira dos trabalhadores, pois, caso isso não ocorra, poderá haver consequências como insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal. Do mesmo modo, se o modelo gerencial aponta para comportamentos, atitudes e valores como a autonomia, a competitividade, a inovação, a confiança, a meritocracia e a criatividade, torna-se relevante compreender quais as possíveis influências das âncoras desse grupo de estudo na implantação de práticas inerentes a este modelo.

3 Metodologia

O presente estudo buscou quantificar opiniões e dados das âncoras de carreira dos servidores utilizando técnicas e recursos estatísticos, assim, optou-se pela abordagem quantitativa. Já para a análise dos especialistas, quanto à compatibilidade das âncoras de carreira com os valores da administração pública gerencial, descrita a seguir, optou-se pela

abordagem qualitativa, uma vez que não se dispõe de grande quantidade de informações dos assuntos (tratados de forma conjunta), sendo necessário explorar o conhecimento que os especialistas possuem com base em suas experiências ou senso comum. Desta maneira, a abordagem da presente pesquisa, pode ser considerada quali-quantitativa.

Nesta pesquisa, a população foi de aproximadamente 2417 servidores efetivos que atuam diretamente às atividades-fim do INCA. A amostra da pesquisa foi constituída pelos profissionais das atividades-fim que responderam de maneira satisfatória aos questionários. Fazem parte das atividades-fim do INCA, os profissionais ligados as atividades de assistência, ensino, pesquisa e da área de políticas de controle e prevenção do câncer.

Aplicou-se dois questionários estruturados, um para os funcionários do INCA e outro para os especialistas em gestão de pessoas na área pública. O primeiro, adaptado de Schein (1996), teve como objetivo classificar as âncoras de carreira dos servidores e identificar as características individuais: sexo, idade, nível do cargo, profissão e tempo na organização.

O segundo decorreu do tema da pesquisa ter vinculado duas teorias: Administração Pública Gerencial, formalizada pelo PDRAE (BRASIL, 1995), e as âncoras de carreira de Schein (1996). Como observou-se que não há, na literatura, quantidade significativa de estudos que vinculem os valores estabelecidos por ambas, buscou-se, de maneira similar ao que ocorre na aplicação da lógica Fuzzy (ZIMMERMANN, 1996), verificar a intensidade do vínculo entre cada orientação da administração gerencial e cada âncora de carreira, através da opinião de três autoridades acadêmicas especializadas e reconhecidas tanto na área de gestão de pessoas, quanto na área de gestão pública.

O tratamento de dados para identificar, segundo o conceito de âncoras de carreira, se as orientações profissionais dos servidores do INCA são compatíveis com as orientações da administração pública gerencial, seguiu os seguintes passos:

O primeiro foi o tratamento de dados dos questionários aplicados aos especialistas. Após a atribuição dos graus de 0 a 10 para a relação entre cada âncora e cada orientação da administração gerencial, calculou-se a média aritmética dos três especialistas e, conseqüentemente, foi possível identificar a correspondência média entre as orientações da administração gerencial e as âncoras de carreira.

O segundo passo, de posse dos questionários respondidos pelos servidores das atividades-fim do INCA, foi calcular as médias de cada âncora para cada funcionário, de acordo com o método proposto por Schein (1996).

Em seguida, encontrou-se o valor que relacionou as âncoras de carreira com as orientações da administração gerencial, para cada funcionário. Para cada valor incentivado pelas orientações da administração gerencial (autonomia administrativa, competitividade, inovação, criatividade, confiança e meritocracia), encontrou-se a média ponderada dos escores de cada âncora, de cada funcionário, sendo que os pesos e as intensidades do vínculo entre cada orientação e cada âncora foram atribuídos pelos especialistas.

Na etapa seguinte, calculou-se, para cada valor incentivado pelas orientações da administração gerencial, a média de pontuação de todos os funcionários. Comparando-se essas médias, foi possível identificar quais valores foram mais e menos alinhados com as âncoras de carreira dos funcionários do INCA.

Após descobrir-se o *ranking* de "valores" do INCA, verificou-se, por meio de seis testes de hipóteses para a média, se a média de cada valor incentivado pelas orientações da administração gerencial superou o ponto médio da escala de 1 a 6 (3,5). Tal tratamento permitiu atender o objetivo principal desta pesquisa.

Para o objetivo secundário da pesquisa – a análise do impacto das características pessoais (sexo, idade, nível do cargo e tempo na instituição) sobre a compatibilidade entre as

âncoras de carreira e as orientações do modelo gerencial – foram realizadas seis regressões múltiplas (uma para cada valor incentivado pelas orientações da administração gerencial) para tentar explicar a intensidade daquele valor presente em cada funcionário em função das quatro variáveis explicativas – as características individuais.

Como o sexo e o cargo (variáveis independentes do modelo de regressão múltipla) não são numéricas, foram utilizadas variáveis *dummy* para incluí-las no modelo de regressão. A primeira assumiu os valores masculino ou feminino; a segunda, técnico, técnico superqualificado (servidor com titulação acima do exigido para o cargo) ou superior.

Neste trabalho, a metodologia escolhida para a coleta e tratamento dos dados apresentou as principais limitações potenciais: o viés de não resposta; um eventual constrangimento dos respondentes acerca de perguntas sobre suas motivações profissionais; a escolha dos especialistas por acessibilidade e a sua subjetividade nas respostas aos questionários.

4 - Apresentação e Análise dos Resultados

Após as respostas dos três especialistas, foi possível identificar, de maneira original, a correspondência entre cada âncora de carreira e cada valor da administração gerencial.

TABELA 1 - Correspondência média entre as orientações da administração gerencial e as âncoras de carreira, de acordo com os especialistas

Valor/âncora	Competência técnica/ funcional	Competência Gerencial	Autonomia e Independência	Segurança e Estabilidade	Criatividade Empreendedora	Senso de dever, dedicação a uma causa	Puro Desafio	Estilo de Vida
Criatividade	5,0	7,0	7,7	3,7	6,7	6,0	4,7	3,0
Inovação	6,0	6,7	5,7	3,7	8,0	4,0	4,7	3,0
Autonomia Administrativa	6,3	6,7	8,0	5,0	5,7	7,0	4,7	4,7
Meritocracia	7,3	7,3	7,3	4,7	6,3	5,7	5,7	4,0
Confiança	7,0	7,0	7,0	4,7	4,7	8,0	4,0	4,0
Competitividade	4,3	4,3	4,7	3,3	4,7	3,3	5,7	3,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos valores sinalizados pela Tabela 1, pode-se destacar as correspondências (maior ou igual a 8) entre as seguintes âncoras x valores:

- “Autonomia e independência” x “Autonomia administrativa”;
- “Criatividade empreendedora” x “Inovação”;

No outro extremo, pode-se depreender a fraca (menor ou igual a 4) correspondência entre as seguintes âncoras x valores:

- A âncora “Segurança e estabilidade”, com os valores: “Criatividade” “Inovação” e “Competitividade”;
- A âncora “Estilo de vida”, com cinco diferentes valores (criatividade, inovação, meritocracia, confiança e competitividade).

Quanto às informações das características individuais dos 224 respondentes que tiveram os questionários respondidos de maneira satisfatória, 75% eram mulheres e 25% eram homens. A idade média desses profissionais é de 37 anos. A experiência média encontrada foi

de 2 anos, mas destacou-se o fato de aproximadamente 80% da amostra possuir experiência na instituição de menos de 1 ano. Cabe esclarecer que não foi mensurada a experiência desses trabalhadores em outras instituições.

Em relação ao nível de escolaridade do cargo dos profissionais da amostra, cabe informar que, aproximadamente 58% foram contratados para exercer suas funções em cargo de nível superior e 42% para exercer funções de nível médio. A escolaridade predominante dos participantes foi de pessoas com nível superior completo (aproximadamente 83%), mas houve também 9% com nível médio e 8% cursando graduação.

Foram entrevistadas pessoas de 22 diferentes profissões, apresentadas a seguir, o que retrata a heterogeneidade da amostra.

TABELA 2 – Formação do cargo contratado dos participantes

Qual a formação do cargo contratado dos participantes?	Total
BIÓLOGO	7
BIOMEDICINA	3
ENFERMAGEM	53
FARMÁCIA	4
FISIOTERAPIA	3
MEDICINA	47
MEDICINA VETERINÁRIA	1
NUTRIÇÃO	3
ODONTOLOGIA	1
PSICOLOGIA	3
SERVIÇO SOCIAL	4
TÉCNICO DE ENFERMAGEM	65
TÉCNICO FARMÁCIA	2
TÉCNICO FUNCIONAL RESPIRATÓRIO	1
TÉCNICO ANÁLISE CLÍNICA	1
TÉCNICO DE ANATOMIA PATOLÓGICA	5
TÉCNICO CITOTÉCNICO	6
TÉCNICO DE CRIAÇÃO DE ANIMAIS DE LABORATÓRIO	1
TÉCNICO DE HEMOTERAPIA	3
TÉCNICO PRÓTESE DENTÁRIA	1
TÉCNICO DE RADIOLOGIA	3
TÉCNICO DE RADIOTERAPIA	7
Total de Profissionais	224

Fonte: Dados da Pesquisa

Dando continuidade aos procedimentos descritos na metodologia, foi calculada a média de cada funcionário, em cada âncora, procedimento que identificou as principais âncoras de carreira dos profissionais das áreas-fim do INCA.

TABELA 3 – Ranking das âncoras de carreira do INCA

1 ^a	“Senso de dever, dedicação a uma causa”	5,06
2 ^a	“Estilo de vida”	5,03
3 ^o	“Segurança e Estabilidade	4,89
4 ^a	“Competência técnica/funcional”	4,38
5 ^a	“Puro desafio”	4,08
6 ^a	“Autonomia e Independência”	3,08
7 ^a	“Competência gerencial”	2,63
8 ^a	“Criatividade empreendedora”	2,41

Fonte: Dados da pesquisa

Através dos resultados, depreenderam-se alguns aspectos importantes, como a similaridade dos resultados das âncoras de carreira dos servidores do Tribunal de Contas da União (TCU) encontrados por Faro (2007) e as âncoras dos profissionais das áreas-fim do INCA. Em ambos os estudos, as âncoras “estilo de vida”, “senso de dever, dedicação a uma causa”, “segurança e estabilidade” e “competência técnica/funcional” estiveram nas primeiras colocações. Já as âncoras “puro desafio”, “autonomia e independência”, “competência gerencial” e “criatividade empreendedora” aparecem com escores menores entre os servidores pesquisados.

Estes resultados, encontrados no INCA, ganham respaldo naqueles obtidos nos estudos de Costa, Salles e Fontes Filho (2010), quando estes, com base em Tamayo e Gondim (1996) e Wittmer (1991), pesquisaram aproximadamente 100 profissionais de diferentes formas de instituição (pública, privada e híbrida) e encontram no que se refere às preferências por recompensas, que os trabalhadores das organizações públicas consideram, em segundo lugar, a oportunidade de realizarem um trabalho que seja útil aos outros, o que se aproxima da âncora “senso de dever, dedicação a uma causa” (tida como a principal âncora do INCA). Ao mesmo tempo, nesse mesmo estudo, os autores observaram que os itens segurança e emprego, promoção e conquista de *status* e prestígio – que se aproximam da âncora “segurança e estabilidade” –, ocupam os últimos lugares no *ranking*. Desse modo, concluíram que os valores encontrados “distanciam-se do estereótipo do servidor público que valoriza a segurança acima de tudo” (COSTA; SALLES; FONTES FILHO 2010, p. 1447).

Alguns dos resultados encontrados neste estudo também vão ao encontro da contribuição de Oliveira (2007), cujo estudo com mais de 200 profissionais da administração pública federal não verificou a existência exata e pura de uma tipologia proposta por Downs (1967). Entretanto, pode-se concluir, de maneira consistente, que, dos tipos propostos na tipologia de Downs, o “tipo defensor”, que “veste a camisa”, permeou todos os aglomerados, sinalizando o comprometimento do servidor público com o seu trabalho. De forma análoga, o “tipo Homem de Estado ou Estadista”, também presente em todos os aglomerados, retratou o comprometimento com a sociedade. Quanto à estabilidade, assim como em outros estudos, Oliveira (2007) depreende que este fator merece certa relevância como um atrativo, mas a estabilidade não foi considerada como um item “acima de tudo” para os servidores.

Observa-se que o conjunto de valores ligados ao compromisso dos servidores públicos brasileiros com o trabalho e com a sociedade foi encontrado, em diferentes épocas, estudos e metodologias distintas, por diferentes autores. Este fato, ao contrário do que ocorre no setor

privado, onde há diversos incentivos, induz a uma reflexão quanto ao fato dos profissionais da administração pública, se considerarmos a amostra estudada, “vestirem a camisa”, sem que, muitas vezes, ocorram encorajamentos para isto.

Depreende-se deste fato, que a gestão pública, muitas vezes, deixa de trabalhar estes aspectos naturais e positivos dos servidores, prejudicando a presunção, defendida por Costa, Salles e Fontes Filho (2010), de que as pessoas mais comprometidas são mais motivadas a permanecer na organização e a se empenharem nas realizações de suas atividades, em sintonia com os objetivos organizacionais. Para Barrett (2000), as pessoas buscam cada vez mais trabalhar para organizações que as encorajem a encontrar suas realizações pessoais, respeitando os seus valores mais nobres e profundos, e promovendo uma ambiência propícia a altos índices de produtividade e criatividade. O desafio da gestão pública é, portanto, criar uma cultura na qual as pessoas encontrem significado em seu trabalho, eliminando a dicotomia trabalho e prazer.

Dando sequência aos procedimentos metodológicos, após o mapeamento das âncoras dos servidores, encontrou-se, para cada um, o valor que relacionou as âncoras de carreira com as orientações da administração gerencial. Para isso, para cada valor incentivado pelas orientações da administração gerencial (autonomia administrativa, a competitividade, a inovação, a criatividade, a confiança e a meritocracia), obteve-se a média ponderada dos escores de cada âncora, de cada funcionário, lembrando que os pesos e as intensidades do vínculo entre cada orientação e cada âncora foram atribuídos pelos especialistas. Assim foi possível identificar quais valores estão mais ou menos alinhados às âncoras dos funcionários do INCA, resultando no “ranking de valores” apresentados na Tabela 4.

TABELA 4 – Ranking de Valores do INCA

Valor	Média
1º Autonomia	3,87
2º Competitividade	3,82
3º Meritocracia	3,81
4º Criatividade	3,72
5º Inovação	3,67
6º Confiança	3,24

Fonte: Dados da pesquisa

Após descobrir o *ranking* de "valores" do INCA, verificou-se, pelos testes de hipóteses para a média, se a média de cada valor incentivado pelas orientações da administração gerencial superou o ponto médio da escala de 1 a 6 (3,5). Foram realizados cinco, e não seis testes de hipóteses, devido ao fato do valor “Confiança” possuir a média amostral menor do que o ponto médio da escala. Assim, este valor não pode ser considerado alinhado com as âncoras dos servidores, e não há necessidade de conduzir este teste de hipótese.

A Tabela 5 mostra, então, os resultados dos cinco testes de hipóteses unicaudais para a média (alfa = 5%). Em cada teste, H0 representa que a média era igual ao ponto médio da escala (3,5) e a H1 representa que a média era maior que esse ponto médio (>3,5).

TABELA 5 – Testes de hipótese para a média

	Criatividade	Inovação	Autonomia	Meritocracia	Competitividade
H0: media populacional =	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
H1: media populacional >	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
alfa	5%	5%	5%	5%	5%
n	224	224	224	224	224
Média amostral	3,72	3,67	3,87	3,81	3,82
Desvio Padrão Amostral	0,561819814	0,559735861	0,542030892	0,549254745	0,557955223
erro padrão	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Z	5,85	4,49	10,34	8,36	8,61
valor p	0,000000250241%	0,000351976667%	0,000000000000%	0,000000000000%	0,000000000000%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, nos cinco testes de hipóteses (competitividade, inovação, autonomia, meritocracia e competitividade), que H0 foi rejeitado, sendo o *valor p* resultante menor que 0,1%.

Identifica-se, assim, a compatibilidade das âncoras de carreira dos servidores que atuam nas atividades-fim do INCA com quase todos os valores incentivados pela administração pública gerencial, voltados para a gestão de pessoas e expressos no PDRAE. Salienta-se que somente o valor “Confiança” não está alinhado com as âncoras desses profissionais. Esta identificação atende o objetivo principal da pesquisa.

Quanto à compatibilidade de quase todos os valores pesquisados com as âncoras dos servidores, depreende-se que este resultado apontou, na amostra e na metodologia proposta, que os profissionais revelam, ao longo desses 20 anos, valores condizentes com os propostos pelo PDRAE. Não se pode dizer que os valores da administração pública gerencial superaram ou substituíram os valores da administração burocrática, porém, é possível supor que, a partir dos principais valores encontrados no INCA, essas características já se encontram presentes entre os profissionais de um órgão referência em saúde pública no Brasil.

Posteriormente, cabe refletir, que os cinco valores compatíveis com as âncoras dos servidores tiveram escores homogêneos, o que pode significar que todos os valores possuem importância para os profissionais da amostra, não havendo diferença estatisticamente significativa entre um valor e outro. Assim, se o defendido por alguns autores, como Rezende (2005), estiver correto, essas características, baseadas nos padrões e eficiência do setor privado, podem ser responsáveis por uma maior agilidade e flexibilidade no setor público.

Como não há uma série histórica desta pesquisa, não se pode analisar quando esses valores pessoais, voltados para a administração pública gerencial, começaram a fazer parte do contexto do INCA. Dessa forma, não é possível, pelo mesmo motivo, conhecer se, de fato, esta possível aderência aos valores preconizados pela administração pública gerencial trouxe, na hipótese de supressão de valores administração burocrática, benefícios incrementais para o órgão e para a sociedade nos últimos anos. A partir daí, destaca-se a necessidade de conhecer esses valores ao longo do tempo e de se construir uma série histórica da intensidade desses valores, o que permitiria a obtenção de informações sobre uma possível melhoria da eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados pelo instituto, a partir dos valores pessoais de seus profissionais.

Ainda neste contexto, podem-se realizar algumas reflexões ao se considerar as conclusões encontradas por Costa, Salles e Fontes Filho (2010), quando especularam, a partir

da homogeneidade dos resultados encontrada em suas pesquisas, que esta é decorrente das próprias transformações institucionais que tornam difusos os limites entre setor público e o setor privado. Para eles:

(...) é instigante observar que, apesar das diferenças nas características das organizações públicas, híbridas e privadas, a natureza da motivação, como expectativa de recompensa, e a base valorativa de seus trabalhadores sejam tão similares (COSTA; SALLES; FONTES FILHO, 2010),

Ou seja, tanto no estudo de Costa, Salles e Fontes Filho (2010), que foi realizado entre 2007 e 2008, quanto no presente estudo, realizado em 2015, encontram-se indícios, nas amostras estudadas, de que não há fortes diferenças quanto às motivações, necessidades e conjunto de valores dos servidores públicos em relação aos profissionais da iniciativa privada, o que pode ser explicado, de acordo com DuGay, Salaman e Rees (1996), apud Costa, Salles e Fontes Filho (2010), pelas mudanças no mercado de trabalho e nas estruturas produtivas, que exigem de todos os profissionais atitudes “proativas”, “orientadas ao mercado” e “empreendedoras”.

É oportuno pontuar que os resultados e as análises dos resultados encontrados neste estudo são diferentes dos obtidos por Faro (2007). Ele, mediante metodologia própria e respeitando a peculiaridade do órgão pesquisado, investigou as âncoras de carreira dos servidores do Tribunal de Contas da União em 2007 e, apesar de encontrar âncoras semelhantes às deste estudo, sustentou a incompatibilidade entre as principais âncoras de carreira dos servidores e os valores exigidos (teoricamente) pela administração pública gerencial. Esta diferença pode ser explicada, em parte, pelo fato do estudo de Faro (2007), ao contrário do que ocorreu de forma original neste estudo, que considerou a aplicação da lógica Fuzzy (ZIMMERMANN, 1996), não ter verificado a intensidade do vínculo entre cada orientação da administração pública gerencial proposta no PDRAE e cada âncora de carreira proposta por Schein (1996).

Já o resultado que indica que os servidores do INCA não atribuíram o valor “confiança” às suas âncoras de carreira vai ao encontro de uma observação de Faro (2007), o qual considerou que o sistema atual de recompensas do TCU gera nos servidores maior resistência às alterações preconizadas pelo modelo da administração pública gerencial.

Pode-se depreender o motivo deste desalinhamento do valor “Confiança” com as âncoras de carreira dos servidores do INCA esteja relacionado ao contexto do mundo do trabalho. Segundo Bauman (2008) e Van Buren III, apud Costa, Salles e Fontes Filho (2010), os empregadores buscam pessoas avessas às perspectivas de longo prazo. E, conforme Ribeiro e Mancebo (2013), neste contexto, a regularidade de uma carreira linear com a atuação em uma única empresa, a especialização em determinada atividade, o planejamento de longo prazo, a segurança em relação ao futuro e a carreira tradicional são afetadas pelo processo de reestruturação produtiva do atual capitalismo flexível. Ou seja, a procura de trabalhadores com este perfil, também por parte de órgãos e entidades públicas, contradizendo a segurança e a estabilidade, até então garantidos no serviço público, pode gerar uma falta de “confiança” por parte dos profissionais do Instituto.

Sabe-se que os servidores públicos possuem a estabilidade na administração pública após a aprovação no estágio probatório; porém, cabe lembrar que a Emenda Constitucional nº19 trouxe novos critérios para a aquisição da estabilidade, além da avaliação de desempenho periódica como possibilidade de perda do cargo para o servidor estável. E, embora ainda não se perceba, na prática, os possíveis resultados destas ferramentas, não há como assegurar que elas permanecerão como mera formalidade ao longo dos anos. Além das alterações advindas da Emenda Constitucional nº19, pode-se citar que o INCA já demonstrou, em seus estudos

para um novo modelo de gestão, interesse em contratar profissionais celetistas (cujas chances de demissões são maiores), por concurso público, acreditando que este método de contratação lhe traria maior flexibilidade. Cabe reforçar que essa flexibilização e novas formas de contratação podem contribuir para a falta do valor “Confiança” entre os profissionais da área pública.

Pelos motivos expostos acima, pode-se inferir que a falta do valor “Confiança” em servidores públicos, ao menos na amostra pesquisada, pode ser algo novo, oriunda das alterações que ocorreram no contexto do mundo do trabalho atual e de algumas orientações do PDRAE e da Emenda Constitucional nº19 (BRASIL, 1998). Tal fato traz outra suposição interessante: ausente na administração pública durante o modelo da administração burocrática e, possivelmente, sempre presente na administração privada, pela precariedade do vínculo, agora faz parte do contexto da administração pública gerencial e, conseqüentemente, dos órgãos públicos. Ou seja, além dos valores autonomia, competitividade, criatividade, inovação e meritocracia, já conhecidos e, até então, considerados típicos do setor privado e, possivelmente desejáveis, a administração pública, a partir destas mudanças, passou a contar com a falta do valor “Confiança”. Podemos inferir ainda, que a falta do valor “Confiança” pode não estar relacionado diretamente às propostas e valores do modelo da administração gerencial, mas sim, às dinâmicas, procedimentos e as políticas de gestão do INCA.

Atacando o objetivo secundário desta pesquisa, algumas das informações pessoais, apresentadas preliminarmente (sexo, idade, tempo de experiência na instituição e nível do cargo), foram testadas, através de regressões múltiplas, como possíveis explicadoras da compatibilidade entre as âncoras e os valores propostos pela administração pública gerencial presente nos funcionários.

Após a realização das regressões, pode-se depreender que as características individuais explicam um percentual muito baixo dos valores incentivados pela administração pública gerencial. Quase todos os valores apresentaram apenas a variável *dummy* “Masculino” (que modela a variável sexo) como significativa, com valores de p menores que 5% (a exceção foi o valor Confiança, que não identificou nenhuma variável como significativ).

Desta maneira, concluiu-se que apenas o sexo do funcionário explica a compatibilidade, da seguinte forma: os homens apresentaram mais compatibilidade entre as âncoras e os valores propostos pela administração pública gerencial. Este resultado vai ao encontro do trabalho realizado por Oliveira (2007), o qual aponta que o tempo de serviço não aparenta ser relevante para diferenciar os interesses, crenças, valores e objetivos dos servidores públicos.

5 Conclusões

Após considerarmos os resultados apresentados no capítulo anterior, foi possível deprendermos que as âncoras de carreira dos servidores que atuam nas atividades-fim do INCA são compatíveis com quase todos os valores incentivados pela administração pública gerencial (criatividade, a inovação, a autonomia, a meritocracia e a competitividade) não sendo compatíveis, apenas, com o valor confiança. Quando analisamos o impacto das características individuais sobre a compatibilidade entre as âncoras de carreira e cada um dos valores incentivados pela administração pública gerencial, descobriu-se que apenas o gênero apresentou-se como significativo para a compatibilidade dos valores criatividade, inovação, autonomia, competitividade e meritocracia.

Cabe destacar as diferentes conclusões, contribuições e recomendações que esta pesquisa possibilitou. Podemos concluir, por exemplo, que as características, propostas pelo

PDRAE já se encontram presentes nos servidores da área fim de um órgão referência em saúde pública no Brasil o que representa, de certa maneira, uma mudança incremental ao modelo de gestão pública. Além disso, a âncora “senso de dever, dedicação a uma causa” retratou um compromisso de responsabilidade dos servidores do instituto com o trabalho e com a sociedade, diferente de outros estudos que apontaram que o atual sistema não permite à assunção de responsabilidades. Já quanto à âncora “estilo de vida”, tida como a segunda principal âncora do INCA, pode-se inferir que se deve ao contexto social atual, onde os profissionais buscam o equilíbrio entre o lado pessoal, o trabalho e a família. Ainda cabe destaque para o bom escore da âncora “puro desafio” e do valor “competitividade” que podem retratar os desafios de se trabalhar em uma instituição com qualidade técnica e tecnologia reconhecida.

Quanto à não compatibilidade do valor “confiança” com as âncoras dos servidores das áreas fins do INCA, concluiu-se que podemos ter um fato novo, uma vez que o valor “confiança”, tido como uma das características da administração burocrática, caracterizada pela estabilidade e segurança, não está mais presente em um órgão público. Ou seja, as mudanças advindas do contexto do trabalho atual, das orientações do PDRAE, bem como da Emenda Constitucional nº19 (BRASIL, 1998) trouxeram não só os valores tidos como desejáveis da iniciativa privada como a autonomia, criatividade, inovação, meritocracia e competitividade, mas também trouxe a falta do valor confiança. Cabe lembrar, que as políticas, procedimentos e dinâmicas da gestão interna podem também contribuir para a falta da do valor “confiança”.

Em relação à contribuição desta pesquisa, podemos citar que tanto as âncoras dos servidores quanto os valores por eles apresentados contribuem para se fazer convergir os comportamentos efetivos dos servidores do Instituto com aqueles preconizados na administração gerencial. Ainda, no contexto da colaboração desta pesquisa para a construção de um novo modelo de gestão para o INCA, partindo do princípio que são os profissionais que moldarão as características do novo modelo, o estudo permite uma ampla discussão de qual o melhor modelo para a instituição, bem como contribui para o direcionamento correto dos esforços de viabilidade da implantação efetiva de práticas da administração gerencial. Outro direcionamento dos esforços, a partir do conhecimento dos perfis e as orientações de carreira de seus profissionais, é o estabelecimento de novas diretrizes para os planos de seleção, desempenho e capacitação.

A pesquisa permitiu, ainda, trazer novas interpretações para a literatura acerca das orientações de carreira dos profissionais públicos no país, além da construção de um método capaz de mensurar os valores, e não somente as âncoras dos profissionais, de qualquer organização. É certo que a discussão acerca do melhor modelo de gestão para a administração pública desperta curiosidades, interesses e controvérsias e, somente com um esforço e debate contínuos, poder-se-á construir uma administração pública que atenda aos interesses da sociedade e de seus profissionais.

Por fim, alguns limites da pesquisa devem ser ressaltados. Em primeiro lugar, o fato de a pesquisa ter se concentrado nas atividades fins do INCA, impede a generalização do resultado e, em segundo lugar, a escolha do método e das âncoras de carreira, não esgotam os temas de valores, necessidades e comportamentos dos servidores. Tendo em vista o exposto, recomenda-se, para estudos futuros, a necessidade de se pesquisar diferentes cargos da administração pública, independente da finalidade das atividades desenvolvidas pelos servidores e do órgão; a indagação do fato do gênero masculino apresentar maior compatibilidade de suas âncoras com os valores da administração pública gerencial; a curiosidade de se conhecer até que ponto o contexto do INCA e a natureza de suas atividades,

e não as políticas propostas pelo modelo gerencial, influenciaram nos resultados encontrados, assim como sugere-se a realização de estudos comparativos ao longo do tempo.

Referências

ABDALLA, R.A.C. **As âncoras de carreira como instrumento de análise das decisões profissionais**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas (EAESP) / Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo, 2003.

BARRETT, R. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: 1995.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.045 de 10 de dezembro de 2012.

BRASIL. Presidência da República. Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2006.

COSTA, I. S. A.; SALLES, D. M. R.; FONTES FILHO, J. R. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. **RAP**, Rio de Janeiro, v.44, n.6,p.1429-52, 2010.

DOWNS, A. **Inside bureaucracy**. Boston: Little, Brown and Company, 1967.

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.

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

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. INCA. Relatório de atividades: 2013-2014. Rio de Janeiro: INCA, 2015. Disponível em: <www.inca.gov.br>. Acesso em: 27 out. 2015.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A.(org.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, 2005.

MARE. Exposição no Senado sobre a reforma da administração pública. **Cadernos MARE**, n. 3, 1997.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

OLIVEIRA, C. G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n. 3, p. 269-302, 2007.

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.

RIBEIRO, C. V. S; MANCEBO. D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia, ciência e profissão**, v.33, n.1,p.192-207, 2013.

SCHEIN, E. H. **Career anchors and career paths**: a panel study of management school graduates. 1974. Working paper (Sloan School of Management); 707-774. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <<http://eric.ed.gov/?id=ED099581>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

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

SALLES, D.M.R.; NOGUEIRA, M.G. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. **Escala de valores organizacionais**. RAUSP, v.31, n.2, p.62-72, 1996.

VAN DAM, K. Antecedents and consequences of employability orientation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 13, n. 1, p. 29-51, 2004.

WILSON, J. Q. **Bureaucracy**: what government agencies do and why they do it. New York: BasicBooks, 1989.

WITTMER, D. **Serving the people or serving for pay**: reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity & Management Review*, v.14, n.4, p.369-374, 1991.

ZIMMERMANN, H. **Fuzzy set theory and its applications**. London: Kluwer,1996.