

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Jair Jeremias Junior

**UMA ANÁLISE DOS INTEGRANTES DE UMA CARREIRA PÚBLICA  
BRASILEIRA A PARTIR DAS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE  
CARREIRA: O CASO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO  
DAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS FEDERAIS**

**Porto Alegre**

**2022**

Jair Jeremias Junior

**UMA ANÁLISE DOS INTEGRANTES DE UMA CARREIRA PÚBLICA  
BRASILEIRA A PARTIR DAS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE  
CARREIRA: O CASO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO  
DAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS FEDERAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul como requisito parcial para a obtenção do título de  
doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de  
Trabalho

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

**Porto Alegre**

**2022**

Jair Jeremias Junior

**UMA ANÁLISE DOS INTEGRANTES DE UMA CARREIRA PÚBLICA  
BRASILEIRA A PARTIR DAS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE  
CARREIRA: O CASO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO  
DAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS FEDERAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Administração.

Porto Alegre, 24 de maio de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer – Orientadora (PPGA/EA/UFRGS)

---

Profa. Dra. Lucia Barbosa de Oliveira – (EBAPE/FGV)

---

Profa. Dra. Kely Cesar Martins de Paiva – (FACE/UFMG)

---

Profa. Dra. Lilian Bambirra de Assis – (PPGA/CEFET/MG)

## AGRADECIMENTOS

A primeira pessoa que certamente deve aparecer em meus agradecimentos é minha esposa, Anelise Pessi, minha companheira de vida, meu amor e grande incentivadora. Aturou minha ausência no início da caminhada doutoral, devido à distância da cidade de Porto Alegre e Foz do Iguaçu e, posteriormente, suportou uma presença-ausente em muitos momentos dadas as minhas preocupações e trabalhos relacionados à construção da tese.

Já escutei que a tese é como um filho para muitos, mas no meu caso a entrega da tese representa um momento de transição e conclusão de uma etapa para a chegada de nosso bebê, Samuel, previsto para maio de 2022.

Em segundo lugar, devo agradecer a minha família, na figura dos meus pais, que desde pequeno ensinaram a importância do estudo e trabalho e sempre acreditaram na possibilidade de ir além.

Agradeço também ao professor Sidinei Rocha-de-Oliveira, meu primeiro orientador e a pessoa que plantou a sementinha do tema de pesquisa, bem como auxiliou no pensar e na estruturação efetiva da tese. Infelizmente, nosso querido Sidi não se encontra mais entre nós, mas penso nele como um astro luminoso, uma estrela, que durante sua trajetória iluminou e auxiliou de variadas maneiras inúmeras pessoas cujas trajetórias orbitaram em algum momento em seu campo gravitacional de influência. Mesmo não estando mais presente neste plano, muitas de suas contribuições continuarão visíveis, assim como as estrelas, para pesquisadores interessados nos variados campos em que teve contribuição acadêmica. Também para nós que tivemos o prazer de conviver e crescer a partir das interações com nosso querido Sidi.

Agradeço à professora Angela Beatriz Busato Scheffer que, além de contribuir em minha trajetória de doutorado na disciplina de gestão de pessoas e participar na banca de qualificação de projeto, aceitou o desafio de assumir uma orientação de uma tese em construção. Sob sua orientação foi possível validar o construído até então e caminhar para a constituição final da tese, com contribuições certamente valiosas, que deram luz a elementos fundamentais e sentimento de maior segurança em momento de incerteza.

Agradeço aos membros das bancas, entre eles a professora Lucia Barbosa de Oliveira, que participou de todas as fases de validação da tese: ensaio teórico, qualificação de projeto e agora de defesa da tese, trazendo muitas reflexões para melhoria do estudo. Ao professor Sandro Trescastro Bergue, que participou da banca de

avaliação do ensaio teórico e cujas contribuições, além de influenciarem a construção da tese, culminaram na construção de artigo associado ao tema. Agradeço à professora Kely Cesar Martins de Paiva, que com seu jeito leve me auxiliou muito através de sua participação da banca de projeto de tese, e agora na defesa final. E à professora Lilian Bambirra de Assis, que aceitou participar da banca de defesa de tese e apresentou contribuições a artigos relacionados a esta pesquisa em sessões do EnANPAD e EnGPR.

Aos professores do Observatório Internacional de Carreiras (OIC), da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, e todos os demais que participaram de alguma forma em minha formação e na realização desta pesquisa, em especial as professoras Andrea Oltramari, Lisiane Quadrado Closs, Claudia Simone Antonello, Maria Beatriz Rodrigues e professor Ariston de Azevedo.

Agradeço ainda aos colegas de Universidade Federal da Integração Latino-Americana, que permitiram meu período de afastamento para doutorado, cobrindo minha ausência. Também, aos colegas de unidades de gestão de pessoas das diversas Universidades e Institutos Federais que disseminaram minha pesquisa, bem como os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que dispuseram de seu tempo para participar da pesquisa, viabilizando o presente trabalho.

Sou muito grato aos colegas do Observatório Internacional de Carreiras (OIC) que tanto contribuíram para meu crescimento como pesquisador, além da amizade e parceria que desenvolvemos na construção de artigos. Não nominarei todos para não arriscar esquecer de alguém, mas gostaria de destacar o Bonde JAJA, composto pelos amigos Alexandre Dal Molin Wissmann, Jhony Pereira Moraes e Arthur Gehrke Martins Andrade.

Agradeço também ao amigo e compadre, professor Vinicius Abilio Martins, pela parceria desde os tempos de mestrado, pelas contribuições e exemplo, que certamente auxiliaram na construção da tese e influenciaram parte das escolhas que fiz com relação a minha carreira nos últimos anos.

Agradeço aos amigos Julio Cesar Ferreira e Antonio Hildenberg Oliveira, o Toninho, que por certo período dividiram comigo um apartamento na cidade de Porto Alegre e tornaram a distância da família mais leve.

À UFRGS, à Escola de Administração, aos técnicos e demais colegas que participaram desta trajetória.

## RESUMO

A teoria de carreira normalmente não toma como contexto de estudo o setor público, que ainda não possui uma definição própria de carreira para constituição de seu sistema de emprego, organizado em plano de cargos e salários, sem conexão entre si. Ainda, os trabalhadores do setor público são comumente tratados como parte de um grupo homogêneo. Deste modo, a presente tese entende que tratar o servidor público como uma categoria única compromete a discussão sobre carreira, visto que dentro de um mesmo grupo podem existir grandes diferenças. Olhar para grupos específicos a partir das teorias de carreira contemporâneas pode evidenciar a heterogeneidade na constituição dos quadros públicos dentro e entre carreiras, gerando diferentes entendimentos sobre carreira e, conseqüentemente, estratégias diversas para enfrentar a constituição de trajetórias de carreira. A tese é estruturada em cinco artigos que buscam explorar e defender o presente argumento com intuito de atingir o objetivo geral: compreender o modo como os modelos contemporâneos de carreira se refletem nos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais. Em especial, evidenciar se existem diferenças entre grupos e propor uma agenda de pesquisa para estudos futuros. O primeiro artigo, de cunho teórico, explorou intersecções entre os estudos de carreira e o contexto da administração pública, apresentando estudos pautados na teoria de carreira contemporânea no contexto público nacional e internacional. Esta reflexão inicial serviu de base para decidir não se utilizar somente uma ótica teórico-metodológica, possibilitando assim um olhar mais geral sobre as contribuições da teoria de carreira contemporânea. Estruturou-se um levantamento (*survey*), que obteve 746 respostas, 721 válidas, com representatividade de todos os estados do país e destaque para as regiões Sul e Sudeste. O segundo artigo, na linha de carreiras em contexto, foi desenvolvido à luz de Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007), com estatística descritiva e análise remuneratória, e evidenciou segmentação entre grupos que reproduzem diferenças nos marcadores individuais. O terceiro artigo fez uso da escala de Adaptabilidade de Carreira, derivada do estudo internacional de Savickas & Porfeli (2012), e obteve nos resultados, além de altas pontuações no construto adaptabilidade de carreira, diferenças estatisticamente significantes nas avaliações entre grupos, por ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade. O capítulo quatro é operacionalizado a partir dos construtos de carreira proteana e sem fronteiras. Além de altas pontuações nos construtos de carreira proteanas e sem fronteiras, observaram-se diferenças estatisticamente significantes em todos os itens investigados, com exceção de gênero. O quinto artigo explora a percepção dos TAEs sobre o conceito de carreira, que se revelou fortemente associado a vertentes tradicionais. Contudo, verificou-se também forte presença de sentidos associados à carreira contemporânea, demonstrando hibridismo no entendimento de carreira para os TAEs. A partir da análise das respostas, foi construído o conceito de carreira para os TAEs como uma trajetória construída ao longo do tempo, em uma ou mais organizações, com estímulo e perspectiva de desenvolvimento dentro de uma área/cargo/profissão, que visa proporcionar ao indivíduo realização profissional e pessoal. As contribuições do conjunto de estudos atendem aos objetivos gerais e específicos, sustentando o argumento estabelecido para tese e abrindo novos caminhos e possibilidades para avanço em estudos futuros.

Palavras-Chave: Carreira; Administração Pública; Técnico-Administrativos em Educação; TAE; Carreiras em contexto; Carreira Proteana; Carreira Sem Fronteiras; Adaptabilidade de Carreira.

## ABSTRACT

Career theory usually does not take the public sector as a context of study, which still does not have its own definition of career for the constitution of its employment system, organized in a plan of positions and salaries, with no connection between them. Yet, public sector workers are commonly treated as part of a homogeneous group. In this way, the present thesis understands that treating the public servant as a single category compromises the discussion about career, since within the same group there can be great differences. Looking at specific groups from contemporary career theories can highlight the heterogeneity in the constitution of public cadres within and between careers, generating different understandings about careers and, consequently, different strategies to face the constitution of career paths. The thesis is structured in five articles that seek to explore and defend the present argument in order to achieve the general objective: to understand how contemporary career models are reflected in the Technical-Administrative in Education of Universities and Federal Institutes. In particular, to highlight whether there are differences between groups and propose a research agenda for future studies. The first article, of a theoretical nature, explored intersections between career studies and the context of public administration, presenting studies based on contemporary career theory in the national and international public context. This initial reflection served as a basis for deciding not to use only a theoretical-methodological perspective, thus enabling a more general look at the contributions of contemporary career theory. A survey was structured, which obtained 746 responses, 721 of which were valid, with representation from all states in the country, with emphasis on the South and Southeast regions. The second article, in the line of careers in context, was developed in the light of Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007), with descriptive statistics and remuneration analysis, and showed segmentation between groups that reproduce differences in individual markers. The third article made use of the Career Adaptability scale, derived from the international study by Savickas & Porfeli (2012), and obtained in the results, in addition to high scores in the career adaptability construct, statistically significant differences in the evaluations between groups, for having worked in another organ, having another bond, satisfaction and interest in turnover, age and education. Chapter four is operationalized from the protean and boundaryless career constructs. In addition to high scores on the protean and borderless career constructs, statistically significant differences were observed in all investigated items, with the exception of gender. The fifth article explores the perception of TAEs on the concept of career, which has proved to be strongly associated with traditional aspects. However, there was also a strong presence of meanings associated with the contemporary career, demonstrating hybridity in the understanding of career for TAEs. From the analysis of the answers, the concept of career was built for TAEs as a trajectory built over time, in one or more organizations, with stimulus and perspective of development within an area/position/profession, which aims to provide the individual professional and personal fulfillment. The contributions of the set of studies meet the general and specific objectives, supporting the argument established for the thesis and opening new paths and possibilities for advancement in future studies.

Key words: Career; Public administration; Technical-Administrative in Education; TAE; Careers in context; Protean Career; Boundaryless Career; Career Adaptability.

## SUMÁRIO

<b>TRAJETÓRIA DE CONSTITUIÇÃO DE PESQUISA(DOR) E CAMINHADA DOUTORAL.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>ARGUMENTO, QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS .....</b>	<b>23</b>
<b>INTERLOCUÇÃO DOS ARTIGOS DA TESE COM OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>25</b>
<b>UM MISTO DE TRADIÇÃO E CONTEMPORANEIDADE – EM BUSCA DE IDENTIDADE PARA O CONTEXTO DE CARREIRAS PÚBLICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>DIVERSIDADE NA CARREIRA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS FEDERAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>CARREIRA PÚBLICA NO BRASIL: TENDÊNCIAS PROTEANAS E SEM FRONTEIRAS NOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO .....</b>	<b>72</b>
<b>ADAPTABILIDADE NA CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO COM OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....</b>	<b>93</b>
<b>O CONCEITO DE CARREIRA A PARTIR DA VISÃO DOS INTEGRANTES DE UMA CARREIRA PÚBLICA .....</b>	<b>110</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE .....</b>	<b>129</b>
<b>INTERLOCUÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS COM OS ARTIGOS.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>150</b>

## TRAJETÓRIA DE CONSTITUIÇÃO DE PESQUISA(DOR) E CAMINHADA DOUTORAL

Para compreender um pouco a trajetória até este momento é necessário voltar no tempo, para o ano de 2006, quando ingressei na faculdade de Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Foi minha primeira grande transição relacionada à carreira, quando saí da casa dos pais em Foz do Iguaçu e mudei para a cidade de Curitiba, dividindo apartamento com amigos.

No decorrer do curso, mais especificamente no segundo semestre de 2007, com intuito de auxiliar com o sustento e adquirir experiência profissional na área, comecei a busca por trabalho ou estágio. Realizei algumas entrevistas, em um primeiro momento frustradas, principalmente pela indisponibilidade de horário no período da manhã, turno das aulas no curso de Administração. Neste mesmo semestre, um amigo que estagiava na Secretaria de Saúde do Estado do Paraná me indicou para processo seletivo, que culminou em meu estágio na área de Orçamento e Finanças. No início de 2008 tive meu primeiro contato com o setor público.

Durante a experiência de estágio tomei a decisão de participar de um programa de *trainee*, assim como a maioria dos estudantes de Administração da UFPR, o que fez com que me inscrevesse em processos seletivos e também buscasse mais informações sobre empresas, em sua maioria multinacionais, para a partir disto decidir qual seria a mais adequada para se trabalhar. Nestas idas e vindas em processos de seleção, eis que descobro que quatro das principais empresas de auditoria mundiais tinham sede na cidade, com seleção anual para *trainee*. Dos cargos disponíveis nestas empresas o que mais chamava atenção era o de auditor externo, pois permitiria o contato com empresas de inúmeros setores e *know how* de suas rotinas e procedimentos, principalmente da área financeira, o que poderia trazer alguma vantagem no mercado, futuramente. Naquele momento eu já vislumbrava a experiência e aprendizagem nestas organizações como uma oportunidade de, futuramente, abrir algo próprio. Ocorre que, ao verificar o perfil dos aprovados e conversar com colegas, percebi uma tendência à contratação de profissionais com formação em Ciências Contábeis, sendo Administração, Direito e Economia consideradas formações complementares que trariam algum diferencial. Considerando o cargo pretendido e perfil desejado pelas *Big Four*, decidi cursar também Ciências

Contábeis. Meu ingresso neste curso ocorreu em 2009, concomitante ao último ano do curso de Administração e à realização do estágio na Secretaria de Saúde. Neste ano, além da rotina de estudos e estágio, participei de alguns processos seletivos, ainda sem sucesso, apesar de geralmente chegar até as últimas etapas.

O foco principal ainda era terminar o curso de Administração, até pela conclusão do curso implicar a finalização do estágio. Estas finalizações me dariam tempo para, no ano de 2010, buscar me inserir em algum escritório de contabilidade, também visando um diferencial no processo seletivo de *trainee*. Estas experiências eram valorizadas pelas *Big Four*. Não tardei muito para encontrar uma oportunidade, novamente através da indicação de uma colega de turma que trabalhava em um pequeno escritório de contabilidade. O salário era um pouco maior que o do estágio, mas considerando os descontos, parecia inferior em função da diferença de carga horária. Estava então trabalhando no escritório durante o dia, e estudando Ciências Contábeis à noite.

Ainda no primeiro semestre de 2010 realizei as primeiras etapas de processos seletivos nas *Big Four*, com um sentimento de que tudo estava correndo bem e que conseguiria ingressar naquele ano. Agora eu tinha a graduação em Administração concluída, cursava Ciências Contábeis e construía experiência em um escritório de contabilidade. O otimismo aumentava a cada fase do processo seletivo, chegando finalmente à última etapa, uma entrevista realizada pelos sócios da América Latina. Aconteceria em meados de abril e então só me restaria aguardar o resultado, que eu acreditava seria positivo.

Concomitante ao interesse no ingresso em uma das *Big Four*, recebia avisos de meus pais sobre processos seletivos e concursos públicos em minha cidade natal, Foz do Iguaçu. O primeiro em abril, da Itaipu, e outro decorrente da abertura de uma Universidade Federal na cidade, uma tal de Universidade da Integração, que estava com inscrições abertas para concurso público para o cargo de Administrador. A primeira prova, da Itaipu, ocorreu em abril, e acabei fazendo sem muito interesse. Não me dediquei aos estudos, apesar da história do meu pai na empresa, pois estava influenciado pela recente impressão de sucesso nos processos seletivos de *trainee*. A segunda ocorreria no mês de junho somente.

Após a prova da Itaipu, o chefe/dono do escritório de contabilidade me chama em sua sala para me “dar uma bronca” sobre minha participação em processos seletivos em

empresas maiores, considerando que o interesse dele era alguém comprometido com a empresa, que vestisse a camisa e quisesse construir uma carreira ali. Nesta conversa recebi um ultimato de seguir suas orientações ou buscar outra oportunidade de trabalho. Acredito que na cabeça dele minha resposta viria depois de um certo tempo, acompanhada da devida adequação de comportamento requisitada, mas eu já havia me programado para estar naquele espaço somente como experiência para posterior ingresso no cargo/organização que realmente desejava. Assim, naquele mesmo instante já o informei que ficaria o tempo necessário para que ele encontrasse um substituto, visto que certamente eu não era quem ele esperava naquele momento. Isto feito, estava novamente em período de transição, aguardando uma ligação do trabalho desejado. Passada uma semana, um sentimento de ansiedade começa a tomar conta, com o futuro em suspenso e questionamentos em mente: E se não me contratarem agora? Por que estão demorando tanto para dar uma resposta?

Esta incerteza me levou a revisar o material para o concurso da Unila, pois não tinha nada a perder e poderia ganhar mais uma opção para o futuro. A prova do concurso foi realizada no dia 06 de junho de 2010, em uma manhã fria, nas salas de uma faculdade que hoje sedia parte dos cursos da universidade. O resultado do concurso estava programado somente para final de junho, o que me deixava na espera por dois resultados. O tempo foi passando e busquei me informar mais sobre a carreira do concurso que tinha realizado, como salário, desenvolvimento, entre outros aspectos que se somavam à possibilidade de retorno para a casa dos pais. Este retorno representava diminuição dos gastos mensais, e então um salário mais atrativo que o inicial de *trainee* de auditoria externa. Ainda, por se tratar de uma instituição nova, chamava atenção o fato de que seria possível auxiliar na construção desta nova organização, impactar de verdade, com maiores possibilidades de crescimento na instituição. Importa ainda ressaltar que estabilidade não era um atrativo que considerava relevante na decisão. Após algumas reflexões e conversas com familiares e amigos, estava aberto às possibilidades, aguardando os resultados chegarem.

No dia programado para divulgação do resultado para o cargo de Administrador da Unila (reparem que apenas agora percebi que eu não tinha ainda feito menção à carreira, a de Técnico-Administrativo em Educação), após inúmeros f5 na página do Núcleo de Concursos da Universidade Federal do Paraná (responsável pela organização do concurso), finalmente era divulgada minha aprovação em primeiro lugar, logo

comunicada a parentes e amigos. Com isto em mãos e os diferentes aspectos considerados, optei então pelo ingresso na Unila e retorno a Foz do Iguaçu.

E... conseguem adivinhar de quem foi a ligação que me acordou no dia seguinte? Sim, foi da área de pessoal de uma das *Big Four*, me felicitando pela aprovação no processo seletivo e comunicando que em breve entrariam em contato com informações sobre o mês de treinamento, a ser realizado em São Paulo. Como já tinha conhecimento deste processo, achei injusto realizar o treinamento, retirar a oportunidade de outra pessoa e sair logo em seguida, uma vez que eu já tinha tomado a decisão de seguir outra trajetória. Agradei pela comunicação, expliquei a situação e declinei da posição, relatando ainda que se aquele telefonema tivesse ocorrido um mês antes, talvez a história fosse outra.

Regressei então a Foz do Iguaçu, para casa dos pais, aguardando a nomeação e abandonando o curso de Ciências Contábeis. Naquele período, as nomeações em órgãos públicos estavam barradas pelo congresso nacional em função de medidas de restrição orçamentária, que não permitiram a liberação de códigos de vaga. Mesmo assim, como a universidade iniciava seus trabalhos, não demorei a receber uma ligação com convite para estruturar a área de gestão de pessoas. Um novo desafio à frente, para quem nunca havia imaginado trabalhar na área de pessoal, numa organização que dava seus primeiros passos para se constituir, processo que se entrelaçava com minha primeira experiência como servidor público.

Iniciei em um cargo de Assessoria, um cargo de direção de livre provimento, pois ainda não havia autorização para provimento do cargo efetivo de Administrador, o que ocorreu meses depois. A universidade ainda carecia de uma estrutura de funcionamento, mas os servidores chegavam e já existia uma primeira turma de alunos. Com o tempo, a instituição foi crescendo, e também minha trajetória na área de pessoal. Fui designado como responsável por uma Coordenação de Gestão de Pessoas, posteriormente transformada em Departamento de Administração de Pessoal, e no segundo semestre de 2013 recebi o convite para assumir a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da qual fui titular por quase 3 anos. Neste meio tempo, além de conhecer cada vez mais o funcionamento da instituição e da área, tive a oportunidade de interagir com servidores de outras instituições de ensino superior, fazendo parte da Comissão Nacional dos Dirigentes de Pessoal das Instituições Federais de Ensino (CNDP). Esta Comissão foi criada no início dos anos 1980 como canal de representação dos dirigentes de pessoal junto aos órgãos

federais superiores e do início do Fórum de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE), constituído como órgão de assessoramento da Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino (ANDIFES) nas questões relacionadas às políticas de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Após o ingresso na área de gestão de pessoas da Unila, senti a necessidade de dar continuidade a estudos na área, consciente também de que traria um benefício relacionado à política de incentivo à qualificação da carreira. Cursei então um MBA em Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade União das Américas na cidade de Foz do Iguaçu e, no ano de 2013, ingressei em um mestrado na categoria Minter da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), na cidade de Cascavel, a 130 quilômetros de minha residência. Cursos *stricto sensu* em Administração não eram ofertados na cidade de Foz do Iguaçu ou proximidades, mas principalmente nas capitais. Naquele momento era inviável para mim, pois necessitava de no mínimo três anos para solicitação de afastamento.

Durante o mestrado continuei normalmente meus trabalhos na Unila, tendo que viajar toda semana para as aulas na cidade de Cascavel. Foi um período muito desgastante, que me obrigou a abandonar muito minha vida social, pois o tempo parecia insuficiente para a realização de todas as tarefas de forma satisfatória. Foi neste momento turbulento que fui convidado a assumir a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, aumentando minhas responsabilidades junto à universidade que, somadas às responsabilidades do mestrado e elaboração da dissertação, impactaram negativamente minha saúde. Após a conclusão do mestrado tive a oportunidade, via processo seletivo, de me tornar Professor Substituto na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), em uma experiência que durou dois anos, entre 2016 e 2018. Era então também professor, outra alternativa de carreira não vislumbrada antes da conclusão do mestrado.

Neste imbricamento de trabalho e vida, a Unila também foi cenário de dois aspectos marcantes em minha vida: o primeiro, onde encontrei o amor da minha vida, hoje minha esposa, também servidora da universidade; e o segundo ter participado da cerimônia de posse de meu pai na universidade, que resolveu prestar o concurso na Unila após sua aposentadoria na Itaipu.

Além disso, foi na experiência de gestão da área que enfrentei um dos principais desafios profissionais: a condução de um concurso público para a carreira de técnico-

administrativo em educação, que envolveu mais de 70 diferentes cargos, com diferentes requisitos de ingresso. Nesse momento pude vivenciar a diversidade e complexidade de gestão em uma universidade pública, sendo que a atuação em gestão de pessoas, por meio de seus fóruns e comissões nacionais, me permitiu interagir com servidores de outras instituições com responsabilidades semelhantes. Ficava claro que cada instituição era única, com diversas estruturas de funcionamento e focos, mas apresentando também muitos elementos e dificuldades que eram comuns.

Com o tempo tive a impressão cada vez mais clara que o conhecimento disponível no campo de Administração, Administração Pública e Gestão de Pessoas não era suficiente para abarcar a complexidade e heterogeneidade que permeia a área de gestão de pessoas e carreiras de uma universidade pública. Este foi um dos motivadores principais para iniciar um programa de doutoramento com linha de pesquisa nesta área, que possibilitasse a construção de estudo mais aprofundado, contribuindo com a área profissional através de um melhor entendimento do contexto público.

Consigo então aprovação na subárea de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), um dos mais conceituados no país. Desta vez, de modo organizado, com afastamento do trabalho, o que possibilitaria melhor aproveitamento e aprofundamento nos estudos, pensando inicialmente na linha de gestão por competências, dada a influência do período de gestão na universidade. Pesava o fato de estar sozinho em outra cidade e longe de minha casa, esposa, família e amigos, situações que tentei compensar através uma programação prévia de pontes aéreas de idas e vindas IGU/POA, minhas e de minha esposa.

No decorrer do programa de doutorado, meus olhos foram abertos para outras frentes normalmente esquecidas na gestão, como a de relações de trabalho, mercado de trabalho e carreira, diversidade, práticas e saberes, vertentes epistemológicas de saberes e pesquisa, entre outras interações e experiências proporcionadas. Destas, vale citar uma fala do prof. Dr. Sidinei Rocha-de-Oliveira, meu então orientador, mas ainda não formalizado na época, sobre enxergar a possibilidade de pesquisa sobre carreira no serviço público, apontando que eu deveria pensar em um tema que fizesse sentido para mim. Bom, aquilo fez muito sentido e serviu como virada de chave, resultando em pesquisa e muita leitura, materializados nesta tese.

Ao analisarmos a breve trajetória de carreira descrita, percebe-se um caminho dinâmico, com inúmeras alterações, transições e mobilidade. Uma ideia de carreira de administrador em multinacional, na qual o próprio curso de administração se tornaria complementar ao de ciências contábeis; a carreira pública em uma universidade; uma prática profissional almejando outra oportunidade de trabalho para outra visando crescimento dentro da organização; a percepção da necessidade de constante atualização e busca por conhecimento, com impacto na carreira e abertura de outras oportunidades profissionais, entre inúmeros outros aspectos que me trouxeram até este momento, que poderiam ser retomados para entender melhor a constituição desta trajetória.

Tempo, contexto, agência, transição, mobilidade, intencionalidade, devir, engajamento. São muitos os conceitos que cabem para compreender a construção das trajetórias de carreira. Neste caso, retratei parte de minha trajetória apenas, uma dentre os inúmeros profissionais que constituem o quadro de pessoal do setor público nacional, cujo contexto amplo de construção de carreira será explorado neste estudo.

Apresento a seguir um breve histórico acadêmico atrelado à construção desta tese:

- Em junho de 2019 participei do VI Encontro Brasileiro de Administração Pública, apresentando o início de minha pesquisa de tese, então intitulada “Revisitando a Carreira Organizacional/Tradicional a Partir do Contexto da Administração Pública Brasileira”;
- Em agosto de 2019 realizei a qualificação de meu ensaio teórico, “Reflexões sobre contribuições das teorias de carreira para os estudos na Administração Pública Brasileira” sob orientação do prof. Sidinei Rocha-de-Oliveira. As questões levantadas pela banca avaliadora, professora Lucia Barbosa de Oliveira e professor Sandro Trescastro Bergue, trouxeram muita reflexão e contribuição para decisão de caminhos para construção da pesquisa.
- Em agosto de 2020 participei do VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), apresentando o trabalho “Reflexões sobre Carreira, Competências e Dimensionamento para a Administração Pública Brasileira”, tendo como coautores, Alexandre Dal Molin Wissmann, Jhony Pereira Moraes e Arthur Gehrke Martins Andrade. Este artigo deriva-se do questionamento de Sandro Trescastro Bergue, na etapa de qualificação de ensaio teórico.

- Em setembro de 2020, apresentei o projeto de tese “Uma análise da Administração Pública Brasileira a partir das Teorias Contemporâneas de Carreira: O caso dos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais”. As contribuições realizadas pela banca, formada pelas professoras Lucia Barbosa de Oliveira, Kely César Martins de Paiva e Angela Beatriz Busato Scheffer, trouxeram elementos que auxiliaram na consolidação da pesquisa.
- Em outubro de 2020, participei do XLIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) 2020, apresentando o trabalho “Diversidade na Carreira Pública: Uma Análise do perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais. O trabalho é de coautoria com o professor Sidinei Rocha-de-Oliveira.
- Em novembro de 2020, participei do XXIII Seminário em Administração da USP, SemeAD, apresentando o trabalho “Carreiras na Administração Pública: Contemporâneas ou Tradicionais?”. O trabalho teve coautoria do professor Sidinei Rocha-de-Oliveira.
- Em outubro de 2021, participei do XLV EnANPAD, apresentando o trabalho “Carreira Pública no Brasil: Tendências Proteanas e Sem Fronteiras nos Técnico-Administrativos em Educação”, tendo como coautor o professor Vinicius Abilio Martins.
- Em novembro de 2021, participei do XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU), apresentando o trabalho “Adaptabilidade na Carreira no Serviço Público: Estudo com os Técnico-Administrativos em Educação”, em coautoria com o professor Vinicius Abilio Martins.
- Em janeiro de 2022, o artigo “Reflexões sobre Carreira, Competências e Dimensionamento para a Administração Pública Brasileira” foi aceito para publicação na Revista do Serviço Público. O artigo teve como coautores Alexandre Dal Molin Wissmann, Jhony Pereira Moraes e Arthur Gehrke Martins Andrade.

A aceitação dos artigos relacionados à tese em eventos nacionais de renome na área de gestão de pessoas e de administração pública evidencia a importância do tema

explorado, atuando como elemento validador da qualidade da pesquisa que estava em desenvolvimento.

Ressalto que o breve histórico citado refere-se a pesquisas realizadas a partir de temas relacionados à construção da tese. Deste o início do doutoramento trabalhei em conjunto com estimados colegas em outros artigos associados à temática de carreira, gestão de pessoas, relações de trabalho e administração pública.

## INTRODUÇÃO

Historicamente, os estudos sobre carreira tendem a dividir-se em dois grupos, um deles denominado de carreira tradicional ou organizacional e outro denominado de contemporâneo ou moderno. Uma das definições de carreira mais aceitas a entendem como uma sequência, individualmente percebida, de atitudes e comportamentos associados às experiências e atividades relacionadas a trabalho, dentro e fora das organizações, formando um padrão único ao longo da vida do indivíduo (Hall, 1976; Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Sullivan & Baruch, 2009).

O modelo tradicional traz como características contextuais, o homem como parte do grupo socialmente dominante, estabilidade no emprego e ideia de sucesso a partir de ascensão vertical na carreira dentro de uma única organização, sendo o modelo predominante nos estudos de carreira até meados da década de 1970 (Arthur, 1994; Chanlat, 1995; Hall, 1996).

Os modelos modernos ou contemporâneos de carreira estão associados a um ambiente com maior instabilidade, considerando organizações que não se comprometem com estabilidade de emprego, passando a responsabilidade ao indivíduo que agora precisa gerenciar sua carreira através de contatos, aprendizagem contínua, construção de reputação e autoconhecimento para manter empregabilidade a partir de um olhar ampliado para além das fronteiras de uma única organização (Arthur, 1994; Chanlat, 1995; Hall, 1996).

Como exemplos de modelos contemporâneos de carreira temos a carreira proteana de Hall (1996) e sem fronteiras de Arthur (1994); DeFillippi & Arthur (1994). A carreira sem fronteiras de Arthur (1994) e DeFillippi & Arthur (1994) pode ser definida como a sequência de oportunidades de emprego que vão além dos limites das configurações de uma única organização. A carreira proteana de Hall (1996) é uma carreira dirigida pela pessoa, não pela organização, onde a pessoa deve se reinventar e aprender à medida que o ambiente for sofrendo alterações, como o Deus grego Proteus, que mudava conforme sua vontade (Hall, 1996).

Em linhas gerais, a divisão ocorre na definição do “dono” da carreira, seja organização ou indivíduo, com diferenças no contrato psicológico, ambiente e estrutura. Contudo, com o passar do tempo, os estudos tendem a negar tal ruptura, numa

coexistência das noções de carreira tradicionais e contemporâneas, influenciadas por elementos contextuais que tendem a restringir ou impulsionar as diferentes trajetórias (McDonald et al., 2005; Lips-wiersma & Hall, 2007; Sullivan & Baruch, 2009; Faro et al., 2010; Silva et al., 2014; Gander, 2017, 2018; Gander et al., 2019).

Além das principais noções de carreira contemporânea já abordadas, é oportuno para o presente estudo apresentar a noção de adaptabilidade de carreira, de Savickas (2005) e Savickas & Porfeli (2012), e também a linha de estudos de carreiras em contexto, de Mayrhorfer, Meyer & Steyrer (2007). Ambas buscam ultrapassar a dualidade entre estrutura e agência, presente nas noções tradicionais e contemporâneas, seja pela adaptação a partir de interações entre os mundos interno e externo, papéis específicos e contingências contextuais, ou pelo reconhecimento de sua interseção com a história da sociedade, biografia, com a noção de inseparabilidade das dimensões macro e micro.

Normalmente, os estudos de carreira têm como foco o setor privado, sendo encontrados poucos estudos que exploram teorias de carreira contemporâneas para o setor público no contexto brasileiro. As características do setor público, a exemplo da estabilidade e plano de cargos e salários, tendem a nortear historicamente os estudos neste ambiente, que evidenciam abordagens restritas a estrutura, plano de carreira e crescimento vertical ao longo do tempo, a exemplo do encontrado em Johnson (1975; 1977); Vasconcellos & Quintella (1989); Oliveira (1994); Ricupero (1994); Da Mota Rezende (2014).

O foco na orientação tradicional ocorre mesmo com as alterações sócio-históricas do ambiente público nas últimas décadas, dentre elas a promulgação da Constituição Federal de 1988, a instituição do Regime Jurídico Único para servidores públicos, tendo o concurso público como único modo de ingresso a cargo público e a implementação de políticas afirmativas, que permitiram maior acessibilidade a grupos minoritários. Estas impactaram o perfil do quadro de pessoal do serviço público, aumentando sua diversidade via democratização do acesso e proposições sobre a necessidade de um novo perfil de servidor público após as reformas administrativas.

Parte destas alterações, abordadas posteriormente, demonstram-se alinhadas ao ambiente descrito nas teorias de carreira contemporânea, que apresentam alguns poucos exemplos que começam a explorar as orientações de carreira dos sujeitos. Estes passam a ser cada vez mais orientados pelos novos valores, influenciando o contrato psicológico

e ambiguidades contextuais, visto tratar-se de ambiente com carreiras que têm como característica a estabilidade, por exemplo. Destaca-se o estudo de Silva, Balassiano & Silva (2014) que explorou orientações proteanas e sem fronteiras na administração pública. Inspirado em Hall (1996), denominou de burocrata proteano a pessoa que mesmo dentro do serviço público busca galgar um melhor posicionamento, principalmente através de outros concursos, dada a impossibilidade de ascensão desde a instituição do regime jurídico único. Assim, evidencia uma trajetória de carreira híbrida, entre a tradicional/organizacional e a contemporânea (Silva, Balassiano & Silva, 2014).

A importância de estudos no setor público fica evidenciada ao se avaliar que, em termos de emprego formal, a Administração Pública (AP) representa o espaço de trabalho de aproximadamente um em cada cinco trabalhadores brasileiros, conforme dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2018). A distribuição dessa força de trabalho ocorre entre as esferas Municipal, que concentra 57,3% dos servidores, seguida pelo Estado, com 32,3%, e nível Federal com 10,4%. O contexto público é caracterizado pela presença de múltiplas carreiras que, muitas vezes, possuem responsabilidades comparáveis e grande disparidade salarial, mesmo entre cargos de atribuições e requisitos semelhantes, criando uma hierarquia entre diferentes carreiras (Carvalho, 2011; Corrêa, Camões, Meyer-Sahling & Schuster, 2020).

O quadro de pessoal destes órgãos é composto majoritariamente pelos denominados servidores públicos ou empregados públicos, cujo ingresso no cargo é condicionado à aprovação em concurso público ou processo seletivo. Mas existem ainda outras formas de provimento, a exemplo dos cargos comissionados, que em grande parte são de livre provimento para posições mais privilegiadas na estrutura no setor público.

Além disso, somente no poder Executivo Federal, que corresponde a 6,65% do total dos servidores públicos do país, pode-se verificar a existência de mais de 90 diferentes carreiras com seus mais variados cargos e requisitos de ingresso, tornando-se atrativo para inúmeras pessoas de múltiplas nacionalidades e formações. Esta abrangência de estrutura entre diferentes esferas, poderes, finalidades ou mesmo diferenças nas composições remuneratórias para cargos com o mesmo requisito de ingresso trazem à tona uma grande diversidade de possibilidades de carreira dentro do setor público, tornando a discussão sobre o tema bastante complexa.

Os estudos sobre a AP brasileira, apesar da amplitude e diversidade citadas, normalmente discutem servidores públicos de maneira genérica, desconsiderando distinções, geralmente utilizando a esfera federal ou uma carreira específica como representativa do serviço público como um todo. Assim, chega-se a uma compreensão distorcida e/ou parcial sobre o setor, que influenciam nos aprimoramentos que o Estado poderia realizar/realiza relacionados às políticas públicas e a prestação de serviços ao cidadão (Lopez & Guedes, 2019).

Além da heterogeneidade na ocupação de cargos na AP, movimentos de terceirização promoveram uma nova configuração para o exercício da função pública. Criaram uma segmentação do mercado de trabalho da AP, além das já existentes diversidade de carreiras e tipos de contratação temporária (Lopez & Guedes, 2019). Tal segmentação ocorre principalmente em função da reforma administrativa da década de 1990, influenciada pelas noções da Nova Administração Pública (NAP) e do Novo Serviço Público (NSP), que abordarei posteriormente. Segundo Bresser-Pereira (2015), esta tinha intenção de reestruturar o Estado brasileiro via descentralização, privatização, controle fiscal e implantação de técnicas gerenciais para melhoria de performance, tendo como consequência a perda das características de estabilidade de diversas áreas do serviço público brasileiro (Fontoura, Teixeira & Piccinini, 2016).

Somam-se a isso pressões sofridas pelas atuais carreiras na AP, com ameaças crescentes e constantes de terceirização, privatização, substituição e/ou extinção de órgãos da estrutura da AP. Um exemplo é o programa Future-se que, entre outros aspectos, traz uma ideia de financiamento de mercado e utilização de Organizações Sociais na gestão. Apresenta implicação significativa e incerta na construção das trajetórias e escolhas de carreiras para o contexto da educação e, claramente, busca operacionalizar a ideia de Bresser-Pereira (2015) para a área educacional.

Nas últimas duas décadas, a área da educação de esfera federal vem apresentando uma política de expansão para reconstituição de quadros, com aumento de contingente nas áreas sociais, principalmente. Universidades Federais e Institutos Federais passam de 34%, em 2000, para 48% dos servidores do executivo em 2018, decorrente de política de democratização de acesso e interiorização da educação, denominada de REUNI.

Atualmente, são 68 Universidades Federais e 38 Institutos Federais presentes em todas as unidades federativas, não se restringindo a capitais. Seu quadro efetivo de pessoal

é formado majoritariamente por dois planos de carreira: o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, instituído pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que possui atualmente 144.731 vínculos ativos; e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, criado a partir da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que conta com 137.774 cargos efetivos ativos, segundo dados do Painel Estatístico de Pessoal referente ao mês de julho de 2020.

Os quadros de pessoal das Universidades Federais e Institutos Federais são exemplos de heterogeneidade em sua composição. Apesar de, no caso docente, tratar-se majoritariamente de dois cargos distintos, Professor do Magistério Superior e Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, a variedade de ofertas de cursos e respectivas grades curriculares demandam o mais variado tipo de formação para os professores, com vistas a ofertar um ensino abrangente e de qualidade para os estudantes. Por sua vez, a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) é composta por grande variedade de cargos e requisitos de ingresso, com 322 cargos no total, em seus diversos níveis de escolaridade, 161 destes requisitando nível médio ou superior.

Tal variedade ainda aumenta pelo fato de cargos, como o de Engenheiro ou Técnico de Laboratório, não especificarem área de atuação, contabilizando nos números gerais apenas um cargo, apesar de representarem formações diversas como, por exemplo, engenheiro civil, mecânico, elétrico, de segurança no trabalho, de telecomunicações, entre outros.

A diversidade na composição dos quadros destes órgãos proporciona um ambiente muito rico para o presente estudo, bem como maior complexidade e, conseqüentemente, maiores dificuldades para o exercício da gestão. Ainda, verifica-se que mesmo se tratando de instituições vinculadas a políticas de educação, as finalidades são diferentes, uma vez que as Universidades Federais atuam preponderantemente na educação superior, enquanto os Institutos Federais se ocupam principalmente na educação profissional, científica e tecnológica.

Ao analisar a produção nacional sobre teoria de carreira contemporânea no âmbito da Administração Pública, nos poucos e recentes exemplos verificam-se contribuições pontuais, normalmente restritas a uma instituição ou abrangendo o serviço público como um todo, ignorando as distinções contextuais. Tais abordagens, apesar de desenvolverem o campo, não contribuem muito para melhor entender o contexto das carreiras públicas,

pois representam, em sua maioria, iniciativas isoladas que poderiam ser melhor exploradas em uma agenda de pesquisa com maior aprofundamento em uma carreira apenas, ou que buscasse retratar um quadro maior comparando carreiras.

Especificamente no campo das Universidades e Institutos Federais, Cantarelli, Estivalet & Andrade (2014) buscaram analisar a relação entre as âncoras de carreiras e o comprometimento organizacional, na perspectiva dos TAEs de uma universidade. Encontraram associação muito baixa, ou baixa entre os construtos, evidenciando maior frequência de respostas nas âncoras servir/dedicação a uma causa, estilo de vida e segurança/estabilidade. O estudo de Silva et al. (2019) se propôs a combinar as âncoras de carreira e carreira proteana, analisando uma Instituição de Ensino Superior, encontrando forte presença de atitudes proteanas de carreira e uma relação direta quanto à influência do autodirecionamento pessoal sobre as âncoras de carreira. Assim como Silva, Balassiano & Silva (2014), demonstrou a influência de atitudes contemporâneas de carreira nos servidores desta carreira pública.

## **ARGUMENTO, QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS**

**A presente tese pretende ampliar a colocação de Lopez & Guedes (2019), defendendo o argumento que a discussão de carreira fica comprometida quando se trata o servidor público como uma categoria única. Ainda que parte de um mesmo grupo, podem existir grandes diferenças, a exemplo da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). Defende-se que um olhar para grupos específicos, a partir das teorias de carreira contemporâneas, pode evidenciar a diferença e heterogeneidade na constituição dos quadros públicos dentro e entre carreiras, diferentes entendimentos sobre carreira e, conseqüentemente, diferentes estratégias de enfrentamento nas constituições de trajetórias de carreira.**

A carreira escolhida para tal é a dos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais. Objetiva-se entender como se dão as construções de carreira neste contexto de estabilidade/instabilidade, de modo a obter uma descrição mais realista e não-prescritiva da realidade referente aos rumos e escolhas/barreiras na carreira dos servidores. Busca-se interseções e divergências entre as abordagens teóricas e

possibilidades de contribuição à teoria de carreira, gestão de pessoas e administração pública, que eventualmente possam gerar estudos futuros.

As diferentes visões adotadas podem contribuir de sobremaneira para formulações de políticas de gestão de pessoas mais gerais, constituindo um serviço público que gere maior valor à população. Entende-se que a aproximação dos estudos de carreira e administração pública tem este potencial.

Pretende-se ir ao encontro de Gander, Girardi & Paul (2019), que realizaram estudo semelhante para o contexto universitário australiano, e atender ao chamado de Akkermans & Kubash (2017) em não se restringir a uma única organização, trazendo o contexto amplo das Universidades Federais e Institutos Federais para o estudo de carreira. Desta forma, tenta-se avançar também na discussão sobre a constituição das carreiras públicas, hoje tão variadas e especializadas, ao tratar de carreira em instituições com finalidades diversas. Também, contribuir para as práticas de gestão de pessoas a partir dos elementos de carreira contemporânea, e buscar uma atuação mais ativa na “dança” da interação entre gestão de pessoas e servidor, na qual ambas as partes são ao mesmo tempo o agente e o alvo da influência na carreira (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

Assim, a presente tese parte da seguinte pergunta de pesquisa: **Como os modelos contemporâneos de carreira se refletem nos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais?**

Ante o exposto, no intuito de aprofundar a discussão de carreiras públicas, o **objetivo** do presente estudo é de analisar **como os modelos contemporâneos de carreira se refletem nos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais e, em especial, evidenciar se existem diferenças entre grupos, propondo uma agenda de pesquisa para estudos futuros.**

Dentre os objetivos específicos pode-se citar:

- Aproximar os estudos de carreira aos estudos sobre o contexto da Administração Pública brasileira;
- Analisar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Universidades e Institutos Federais a partir da discussão de contextos de carreira, operacionalizada com base nos marcadores sociais de diferença, em especial gênero, raça e classe;

- Verificar como os TAEs vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira, com ênfase nas diferentes estratégias utilizadas;
- Avaliar se existem tendências proteanas ou sem fronteiras nos TAEs;
- Verificar a percepção dos TAEs sobre o significado de carreira;

## INTERLOCUÇÃO DOS ARTIGOS DA TESE COM OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**Tabela 1 – Interlocução dos artigos da tese com os objetivos específicos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Artigos</b>
Aproximar os estudos de carreira aos estudos sobre o contexto da Administração Pública (AP) brasileira;	Capítulo 1 - Um misto de tradicionalismo e contemporaneidade: em busca de identidade para o contexto de carreiras públicas;
Analisar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Universidades e Institutos Federais, com base na discussão de contextos de carreira, considerando os marcadores sociais de diferença, em especial gênero, raça e classe;	Capítulo 2 - Diversidade na Carreira Pública: uma análise do perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais
Verificar como os TAEs vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira, com ênfase nas diferentes estratégias utilizadas.	Capítulo 3 - Adaptabilidade na Carreira Pública: Estudo com os Técnico-Administrativos em Educação;
Avaliar se existem tendências proteanas ou sem fronteiras nos TAEs.	Capítulo 4 - Carreira Pública no Brasil: Tendências Proteanas e Sem Fronteiras nos Técnico-Administrativos em Educação;
Verificar a percepção dos TAEs sobre o significado de carreira;	Capítulo 5 - Conceito de carreira a partir da visão dos integrantes de uma carreira pública

O primeiro estudo, **Capítulo 1**, buscou aprofundar a discussão de carreiras públicas, tendo como objetivo discutir como os modelos contemporâneos de carreira se refletem na Administração Pública, notadamente a partir do caso brasileiro, e propor uma agenda de pesquisa para estudos futuros. O ensaio foi estruturado em cinco seções. A primeira aborda a evolução histórica dos estudos de teoria de carreira e a segunda contém uma contextualização histórica do ambiente público brasileiro. A terceira seção foi composta por estudos que abordam a teoria de carreira contemporânea no contexto público brasileiro e internacional, seguindo para a seção de discussão e, por fim, as considerações finais.

O segundo estudo, **Capítulo 2**, evidencia a diferença entre os servidores, principalmente no que tange a marcadores sociais, em especial gênero, raça e classe, trazendo o contexto à luz de Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007) para a discussão de

carreiras públicas. Faz uso de questionário adaptado de Volkmer Martins (2016), que abordou os construtos de inserção profissional e mobilidade social para análise de inserção de profissionais da área de tecnologia. O questionário foi adaptado para o contexto da carreira pública de modo a permitir a caracterização dos respondentes e percepção sobre organização e carreira, adicionando avaliação dos marcadores sociais de diferença. Na operacionalização do artigo, avaliou-se as diferenças com relação a gênero, cor/raça/etnia, classe, idade, formação dos pais e renda média individual. A avaliação a partir de comparação entre grupos, especialmente marcadores sociais de diferença, características estruturais do contexto da carreira pública, diferenças regionais, entre outros elementos, serviram de base para demonstrar diferença dentro desta carreira pública. Ademais, apresentou elementos integradores entre os diferentes construtos utilizados para análise de carreira contemporânea, objetivando compreender como as teorias de carreira contemporânea se refletem no contexto da carreira pública dos TAEs.

O terceiro estudo, **Capítulo 3**, pretendeu evidenciar as diferentes estratégias de adaptabilidade de carreira a serem utilizadas pelos TAEs, também tendo por base a heterogeneidade na constituição dos cargos públicos, que pode implicar diferentes maneiras de enfrentar as barreiras encontradas mesmo em servidores de uma mesma carreira. Para tanto, utilizou a escala de Adaptabilidade de Carreira, de Savickas & Porfeli (2012), composta pelos construtos preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*). Na exploração dos dados, observou-se a existência de diferenças por gênero, ocupação de função, experiência de trabalho em outro órgão, existência de outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade.

O quarto estudo, **Capítulo 4**, representado na Figura 4, inspira-se no estudo de Silva, Balassiano e Silva (2014), verificando a existência de tendências proteanas e sem fronteiras entre os técnico-administrativos em educação, embasando a discussão a partir de estudos nacionais e internacionais sobre o tema. O instrumento de medida foi a escala inicialmente desenvolvida por Briscoe & Hall (2006) e validada por Briscoe, Hall & DeMuth (2006), composta por 14 itens de orientação da carreira proteana e carreira sem fronteiras. Na exploração dos dados, foi avaliada a presença de diferenças por gênero, escolaridade, região, data de ingresso no cargo, cargo ou função de chefia e experiência de atuação em outro órgão.

O quinto estudo, **Capítulo 5**, explora a percepção dos TAEs sobre o conceito de carreira. Entende-se que o significado dado à carreira permite um melhor entendimento sobre a trajetória adotada por estes profissionais. Para alcançar este objetivo, a pesquisa baseou-se nas respostas de uma questão aberta sobre o conceito de carreira, analisada à luz da literatura de carreira, propondo um conceito de carreira a partir dos TAEs.

Antes de partir para a apresentação dos cinco capítulos, cabe referir que os achados dos artigos 2, 3, 4 e 5 surgiram da condução de um estudo caracterizado como levantamento (*survey*), classificado como de enfoque quantitativo descritivo, não probabilístico e transversal (Sampieri, Collado & Lucio) único, composto por diferentes dimensões, base para os quatro estudos, no intuito de atender os objetivos específicos da tese. Os procedimentos para construção e coleta de dados do instrumento serão aqui apresentados de forma geral, desenvolvidos com suas características específicas dentro dos capítulos

### **Construção e Condução da Coleta de Dados**

A partir das definições prévias e com base nas reflexões sobre o contexto de carreias públicas, foi elaborado um questionário utilizado como instrumento de pesquisa e aplicado por meios virtuais de modo a contemplar os membros da carreira com abrangência nacional.

O instrumento foi elaborado com a seguinte configuração: a) elaborar uma primeira questão aberta, para verificar a percepção dos TAEs sobre o conceito de carreira; b) abordar o contexto das carreiras públicas à luz de Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007), dos construtos de Inserção Profissional de Rocha-de-Oliveira (2009); Rocha-de-Oliveira & Piccinini (2012a) e Rocha-de-Oliveira & Piccinini (2012b) e Peugny (2014), e de Mobilidade Social, principalmente de Bourdieu (2015). Ressalta-se que a base dos construtos de Inserção Profissional e Mobilidade Social foi adaptada do estudo de Volkmer Martins (2016); c) Utilizar a escala de Adaptabilidade de Carreira de Savickas & Porfeli (2012); d) Explorar a ideia de carreira contemporânea através da Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras, de Briscoe & Hall (2006) e Briscoe, Hall & DeMuth (2006).

Os construtos, elementos teóricos e autores utilizados para constituição do questionário são demonstradas no quadro 1.

**Quadro 1 - Construtos, elementos teóricos, autores e questões do instrumento de pesquisa.**

<b>Construto</b>	<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>	<b>Questões</b>	
<b>Carreira Proteana</b>	Autodirecionada	Briscoe & Hall (2006); Briscoe, Hall & DeMuth (2006)	2,3,4,5,6,7,8,9	
	Baseada em Valores		10,11,12,13,14,15	
<b>Carreira Sem Fronteiras</b>	Perfil sem fronteiras		16,17,18,19,20,21,22,23	
	Perfil mobilidade		24,25,26,27,28	
<b>Adaptabilidade de Carreira</b>	Preocupação		Savickas & Porfeli (2012)	29,30,31,32,33,34
	Controle			35,36,37,38,39,40
	Curiosidade	41,42,43,44,45,46		
	Confiança	47,48,49,50,51,52		
<b>Carreiras em Contexto: Inserção Profissional/ Mobilidade Social</b>	Elementos Individuais	Rocha-de-Oliveira (2009); Rocha-de-Oliveira & Piccinini (2012a); Rocha-de-Oliveira & Piccinini (2012b)	64,65,66,67,68,70,73,77,78, 79,80,81,94,96,97,105,106,109,110,111	
	Elementos Sócio-históricos		53,54,58,59,60,74,75,76,95, 108	
	<i>Déclassement</i>	Peugny (2014)	55,56,57,61,62,63	
	Capital Econômico	Bourdieu (2015)	82,83,84,85,86,87,88,89,90	
	Capital Cultural		91,92,93,98,99,100	
	Capital Econômico e Cultural dos pais		101,102	
	Status Ocupacional		69,71,72,103,104	

Fonte: elaborado pelo autor

O processo de aplicação e definição e os parâmetros utilizados na pesquisa serão detalhados nos artigos.

## Capítulo 1 – Artigo 1

### **UM MISTO DE TRADIÇÃO E CONTEMPORANEIDADE – EM BUSCA DE IDENTIDADE PARA O CONTEXTO DE CARREIRAS PÚBLICAS** *A MIX OF TRADITION AND CONTEMPORARY - IN SEARCH OF IDENTITY FOR THE CONTEXT OF PUBLIC CAREERS*

Jair Jeremias Junior  
Sidinei Rocha-de-Oliveira  
Angela Beatriz Busato Scheffer

## **INTRODUÇÃO**

A Administração Pública (AP) do Brasil demonstra-se muito significativa em nível de emprego. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho (2019), o mercado de trabalho formal brasileiro fechou o ano de 2019 com 47.554.211 vagas ocupadas, sendo que destas, 8,9 milhões são pertencentes à AP, o correspondente a 18,72%. Os quadros efetivos destas instituições são formados majoritariamente por servidores públicos ou empregados públicos, cujo ingresso no cargo é precedido de aprovação em concurso público ou processo seletivo.

De modo geral, nota-se a existência de uma estrutura segmentada nos poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público, que devem atuar em equilíbrio para uma boa utilização, prestação e continuidade dos serviços públicos. Por sua vez, o poder político no país é dividido e exercido por quatro esferas de competências legislativas e administrativas: Em nível Municipal, representa 5.570 municípios; Estadual, 26 estados; mais a esfera Federal (União) e o Distrito Federal. Considerando a representatividade das esferas, a Municipal conta com 57,3% dos servidores, seguida pelo Estado com 32,3% e nível Federal com 10,4%.

Apesar da necessidade de atuação em equilíbrio, boa parte dos planos de carreiras e de cargos criados no serviço público foram estruturados e reestruturados sem uma diretriz ou modelo formalizado que lhes conferisse alguma organicidade. Sem definição do que se entende por carreira, o que acabou por introduzir no âmbito da AP Federal diferentes arquiteturas de pseudocarreiras (Brasil, 2009).

O contexto público é, ao mesmo tempo, caracterizado pela presença de múltiplas carreiras com, muitas vezes, responsabilidades comparáveis e larga disparidade salarial

(Corrêa, Camões, Meyer-Sahling & Schuster, 2020). Comumente, os estudos neste ambiente tomam por base o poder Executivo Federal, que conta com 586.025 servidores ativos conforme dados do Painel Estatístico de Pessoal de setembro de 2021, e dispõe de mais de 60 áreas de atuação, com os mais variados planos de carreiras e cargos, que tendem a atrair e abarcar inúmeras pessoas de múltiplas origens e formações. Chama atenção a quantidade de áreas de atuação, carreiras e cargos, visto que tal poder corresponde a menos de 7% do total de servidores públicos do país.

A remuneração da AP apresenta grande variação em suas médias. Lopez & Guedes (2019) afirmam que no ano de 2017 os maiores valores estavam nos poderes Judiciário e Legislativo, maiores na esfera Federal do que Estadual e Municipal. Focando na AP em nível Federal, segundo dados de setembro de 2021 do Painel Estatístico de Pessoal, 284.658 dos servidores do poder Executivo Federal estão distribuídos em Autarquias, 214.391 na Administração Direta e 85.976 em Fundações, sendo 54,7% do sexo masculino e 45,3% do sexo feminino. Em termos de região, 33,5% exercem sua função na região Sudeste, 22,2% no Nordeste, 20,7% no Centro-Oeste, 12,6% no Sul e 11,0% na região Norte.

Ao falarmos sobre teoria de carreira, um dos conceitos atuais mais aceitos a define como a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados às experiências e atividades de trabalho dentro e fora de organizações, que formam um padrão único ao longo da vida do indivíduo (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Sullivan & Baruch, 2009). Estudos sobre carreira podem ser divididos em duas dimensões, a primeira denominada de tradicional ou organizacional, na qual elementos de carreira são determinados pela organização, e outra moderna ou contemporânea, com a carreira passando a ser de propriedade do indivíduo, que deve atuar em busca da manutenção de sua empregabilidade (Arthur, 1994; Chanlat, 1995; Hall, 1996).

No contexto brasileiro, poucos são os estudos que exploram as teorias de carreira contemporâneas para o setor público, que historicamente adota uma abordagem restrita a estrutura e plano de carreira, delimitada mais por cargos, classes e grupos ocupacionais. Utiliza uma linha organizacional/tradicional, com crescimento exclusivamente via progressão de carreira por tempo, mesmo com as inúmeras alterações sofridas ao longo de sua constituição sócio-histórica.

Parte destas características remetem ao ambiente descrito nas teorias de carreira contemporânea, com repercussão, por exemplo, no entendimento de empregabilidade para os servidores. Nesse passo, alguns poucos exemplos começam a explorar as

orientações de carreira dos sujeitos, que passam a se dar pelos valores dos modelos contemporâneos, como demonstram Silva, Balassiano & Silva (2014).

Em termos gerais, os estudos de carreira desde a década de 1990 têm foco nos modelos contemporâneos. Hall (1996) chega a afirmar a morte da carreira tradicional a partir do advento da carreira contemporânea, cujas características são conectadas com a virada gerencial pretendida para o serviço público. Desse modo, considerando-se que a própria noção de carreira utilizada para formação dos quadros públicos ainda parece não estar clara, e que carreiras são sempre carreiras em contexto, torna-se importante o desenvolvimento de estudos na AP brasileira (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2007).

O presente ensaio teórico tem o intuito de **aprofundar a discussão de carreiras públicas, tendo como objetivo discutir como os modelos contemporâneos de carreira se refletem na Administração Pública, notadamente a partir do caso brasileiro, propondo uma agenda de pesquisa para estudos futuros.**

O presente ensaio será estruturado em cinco seções, sendo que em um primeiro momento se abordará a evolução histórica dos estudos de teoria de carreira, passando para a segunda seção que trará uma contextualização histórica do ambiente público brasileiro. A terceira seção será composta por estudos que abordem a teoria de carreira contemporânea no contexto brasileiro e internacional. Na quarta seção se discutirá os elementos abordados até então, no intuito de trazer contribuições aos estudos de teoria de carreira no âmbito da AP. A última seção abordará as considerações finais, onde além das contribuições, será proposta uma agenda de pesquisa para avanço no campo de carreiras públicas.

## **ESTUDOS DE CARREIRA: DA TRADIÇÃO AOS MODELOS CONTEMPORÂNEOS**

Os pilares dos estudos de carreira foram lançados na Sociologia da Escola de Chicago e na Escola de Psicologia Educacional de Columbia. Na primeira, a carreira era vista sob uma perspectiva interacionista de movimento (Hugues, 1958, p.67) e a última entendia que a carreira seguia a pessoa em qualquer lugar que trabalhasse, com foco nas interações dos diversos papéis exercidos pela pessoa ao longo do tempo e espaços sociais (Super, 1957; 1980).

Na década de 1970 os estudos sobre carreira continuaram a ser realizados pelo grupo do MIT, com destaque para Lotte Bailyn, Douglas Hall, Edgar Schein e John Van Maanen, tendo como obras seminais “*Careers in Organizations*” (Hall, 1976),

“*Organizational Careers*” (Van Maanen, 1977), “*Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*” (Schein, 1978). Pode-se notar nos títulos o foco intraorganizacional, acompanhado da suposição de organizações com ambientes relativamente estáveis e estruturas organizacionais inerentemente hierárquicas (Arthur, 1994).

Os estudos de carreira podem ser divididos em duas dimensões: o modelo tradicional, que predominou até a década de 1970, retratava o homem pertencente ao grupo socialmente dominante, estabilidade de emprego e ascensão vertical de carreira na organização de forma linear. E o modelo moderno, que pressupõe homens e mulheres, pertencentes a grupos sociais variados, em um ambiente caracterizado pela progressão descontínua e pela instabilidade funcional (Chanlat, 1995).

Tal instabilidade, que caracteriza o ambiente do modelo moderno, tem por trás o pressuposto de que o antigo quadro de emprego estável e carreira organizacional cairia, estaria morto ou seria substituído por um novo quadro de emprego dinâmico. Este último começaria a florescer em um ambiente de negócios altamente turbulento e complexo, que resulta em ambiguidade e sinais contraditórios de carreira (Arthur, 1994; Hall, 1996). Os autores apontam para a garantia de estabilidade como um fardo que a organização não pode assumir, para a necessidade de reputação e empregabilidade, e ajuste psicológico. *Networking* e aprendizagem contínua se transformam em técnicas para se evitar a dependência de uma única organização, em uma nova era de menores, mas interdependentes formas de organização (Arthur, 1994; Hall, 1996).

Dentre as teorias modernas ou contemporâneas de carreira, as que surgiram com mais força foram a carreira sem fronteiras de Arthur (1994) e a carreira proteana de Hall (1996). A carreira sem fronteiras pode ser definida como a sequência de oportunidades de emprego que vai além dos limites das configurações de uma única organização, (DeFillippi & Arthur, 1994), e tem o intuito de promover um novo ponto de partida para pesquisas de carreira até então com foco organizacional ou, como denominado por Chanlat (1995), de carreira tradicional.

Ao referir-se à carreira sem fronteiras, Arthur (1994) apresentou seis sentidos vinculados a ela, todos conectados pela transmissão de uma mensagem de independência, ao invés de dependência dos princípios norteadores da carreira tradicional. Ao tratar a carreira sem fronteiras como o antônimo da carreira tradicional, Arthur (1994) buscou ressaltar que não se tratava de questionar a base de pesquisa dominante para teoria de carreira até aquele momento, mas de figurar tal conceito como um ponto de partida

alternativo que possibilitasse visualizar as carreiras não como artefatos de uma única organização, mas entre organizações.

A carreira proteana de Hall (1996) é tida como uma carreira dirigida pela pessoa, não pela organização, onde a pessoa deve se reinventar e aprender à medida que o ambiente for sofrendo alterações, caracterizando o termo proteano, que deriva do Deus grego Proteus, que pode alterar sua forma conforme sua vontade. O sucesso psicológico surge como objetivo principal da carreira, sendo um sentimento de orgulho e realizações pessoais que vem por ter atingido um dos mais importantes objetivos da vida, seja por realizações, felicidade familiar, paz interior, ou outra coisa. Portanto, perseguir uma carreira proteana requer um alto nível de conhecimento pessoal e responsabilidade (Hall, 1996).

Há uma aprendizagem contínua, expressa pelo termo *learn-how*, quando o crescimento é visto como um processo de aprendizagem em curtos estágios, abastecido pela combinação da pessoa, desafios no trabalho e relacionamento, que favoreceriam a manutenção da empregabilidade, dada a instabilidade do vínculo empregatício. Ainda, Hall (1996) coloca que aprender a melhorar o desempenho em uma tarefa requer aprender a se adaptar a mudanças nas condições da tarefa ao longo do tempo. Tomando uma perspectiva de longo prazo sobre si mesmo ao longo do tempo significa aprender sobre sua identidade e como se constrói sua visão da realidade. Quanto mais uma pessoa aprender a adaptar-se a mudanças nas condições da tarefa e formar novas imagens de si mesmo enquanto o mundo muda, mais a pessoa está aprendendo como aprender. Ainda, adaptabilidade e identidade são competências de uma ordem maior do que habilidades e conhecimentos básicos (Hall, 1996).

Passados vinte anos do início dos estudos sobre carreira sem fronteiras, Arthur (2014) realizou uma avaliação do direcionamento tomado, percebendo uma alteração no foco da ideia inicial de DeFillippi & Arthur (1994). O foco estava em oportunidades de trabalho, através de estudos que abordam mobilidade física, perspectiva que abrange apenas um dos seis significados propostos pelo autor para a carreira sem fronteiras (Arthur, 1994). Segundo Arthur (2014), embora houvesse foco no MIT para estudos de carreira dentro das organizações, muitas das teorias construídas eram aplicáveis para um contexto mais amplo, com destaque para: a) dimensões de tempo e espaço social; b) significado de carreira; c) carreira objetiva e subjetiva; d) identidade e papéis; e) significado do conceito de carreira e f) socialização.

Sullivan & Baruch (2009) realizaram uma análise crítica do desenvolvimento dos estudos de carreira no decorrer de uma década, dentre eles carreira sem fronteiras e proteana. Verificaram que pouca pesquisa foi realizada em países fora do ocidente e com certos segmentos de trabalho, e que a partir de meados dos anos 1990 houve foco crescente em carreira entre organizações. Estudiosos de carreira podem ser culpados pela mudança de um extremo para outro (Sullivan & Baruch, 2009).

Rodrigues & Guest (2010), ao analisarem os estudos de carreira sem fronteiras, citam que ambos os modelos, organizacional e sem fronteiras, enfatizam aspectos distintos da mobilidade de carreira e oferecem, portanto, explicação parcial das carreiras contemporâneas. Ainda, os autores se referem a Arnold e Cohen (2008), que argumentaram que a mobilidade entre fronteiras organizacionais não é incompatível com noções tradicionais de hierarquia de carreira e sucesso. Também, que o tipo de mobilidade associada à carreira sem fronteira sempre esteve presente nos Estados Unidos e outros países em períodos considerados dominados pelas carreiras hierárquicas dentro das organizações.

Para Rodrigues e Guest (2010), o crescimento de carreiras sem fronteiras, amplamente definido em termos de crescente mobilidade entre os empregadores, não é apoiado pelas evidências empíricas. As estabilidades no emprego e no volume de negócios permaneceram relativamente estáveis na Europa, Japão e Estados Unidos. Além disso, a mobilidade profissional não aumentou significativamente entre aqueles que tradicionalmente se beneficiaram de oportunidades de carreira organizacional, nomeadamente gestores e profissionais.

Um caminho em potencial para a pesquisa de carreira sem fronteiras é explorar como as carreiras das pessoas são moldadas por uma série de fronteiras múltiplas e coexistentes. Vários destes limites de carreira já foram reconhecidos na literatura, como ocupação, localização geográfica do trabalho e contrato de trabalho e família, embora de forma isolada e não sistemática (Rodrigues & Guest, 2010).

As características das carreiras organizacionais/tradicionais e contemporâneas/modernas são sintetizadas no Quadro 1:

**Quadro 1 - Síntese de Características de Carreiras Organizacionais/Tradicionais e Contemporâneas/Modernas**

<b>Tipo Carreira</b>	<b>Organizacional/Tradicional</b>	<b>Contemporâneas/Modernas</b>
<b>Ambiente</b>	Estável	Instável
<b>Progressão</b>	Linear contínua	Descontínua
<b>Sucesso</b>	Objetivo	Subjetivo/Psicológico

<b>Empregabilidade</b>	Uma única organização	Entre organizações / Curtos estágios
<b>Aprendizagem</b>	<i>Know-how</i>	<i>Learn-how</i>
<b>Networking</b>	Interno à organização; Hierárquico	Pode ir além das fronteiras da organização.
<b>Agência</b>	Desconsidera; Dependente da organização	Pessoa vista como dona da própria carreira; considera contexto de não trabalho.
<b>Identidade</b>	Associada à organização	Múltiplas, adaptável, necessário autoconhecimento.
<b>Contexto</b>	Organizacional	Contexto amplo da vida.
<b>Definição Chanlat (1995)</b>	Retratado pelo homem, pertencente ao grupo socialmente dominante, estabilidade de emprego e ascensão vertical de carreira de forma linear.	Homens e mulheres, pertencentes a grupos sociais variados, em um ambiente caracterizado pela progressão descontínua e pela instabilidade funcional.
<b>Principais autores/conceitos</b>	Grupo do MIT com destaque para Lotte Bailyn, Douglas Hall, Edgar Schein e John Van Maanen.	Carreira sem fronteiras (DeFillippi & Arthur, 1994; Arthur 1994); Carreira Proteana (Hall, 1996); Âncoras de carreira de Schein (1996); Carreira Caleidoscópica de Mainiero & Sullivan (2005); Carreira e Contexto em Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007); Adaptabilidade de Carreira em Savickas & Porfeli (2012); Carreira Sustentável de Van der Heidjen & De Vos (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 1 busca através da síntese das características das carreiras organizacionais/tradicionais e carreiras contemporâneas/modernas evidenciar a diferença existente nos estudos de carreira que predominaram até a década de 1970. Após este período, se altera a percepção assumida para o ambiente, para progressão e sucesso na carreira, empregabilidade, identidade entre outros aspectos. Ainda, os conceitos, contribuições e características de alguns dos principais estudos de carreira além da organizacional serão apresentados no Quadro 2:

**Quadro 2 - Conceitos, contribuições e características dos estudos de carreira**

<b>Autor</b>	<b>Conceitos de carreira</b>	<b>Contribuição/Características</b>
Huges (1958, p.67)	Perspectiva de movimento	Introdução da dimensão <b>contexto</b>
Super (1957;1980)	Segue a pessoa em qualquer lugar que trabalhe, com foco nas interações dos diversos papéis exercidos pela pessoa ao longo do <b>tempo</b> e espaços sociais.	Introdução da dimensão <b>tempo</b>
Martins (2001)	Origem na palavra estrada ou pista de corrida, um trajeto para meios de transporte.	
Dalton (1989, p.89)	“Um curso rápido, como o do sol pelo céu” e “progresso de alguém ao longo da vida”	Carreira associada à desenvolvimento
Chanlat (1995)	Diz respeito a um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão, uma ideia que nasce com a sociedade industrial capitalista.	
Arthur, Hall & Lawrence (1989, p.8)	Sequência em evolução das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.	

Carreira sem Fronteiras de DeFillippi & Arthur (1994); Arthur (1994)	Sequência de oportunidades de emprego que vão além dos limites das configurações de uma única organização.	Noção de oportunidades de emprego e perspectiva de carreira para além de uma única organização seja em <i>networking</i> , empregabilidade em um cenário de progressão descontínua, que considera também a carreira subjetiva e o contexto de vida amplo.
Carreira Proteana de Hall (1996)	Carreira dirigida pela pessoa, não pela organização, se reinventando de tempos em tempos, à medida que pessoas e ambientes sofrem alteração.	Derivada do Deus Proteus, que pode alterar sua forma demonstrando a agência pessoal no direcionamento de sua carreira. Que deve utilizar de adaptabilidade, aprendizagem contínua, <i>networking</i> e constantes mudanças de identidade e autoconhecimento, que são elementos para conquista da empregabilidade neste ambiente instável.
Âncora de Carreira de Schein (1996)	Autoconceito composto pela autopercepção de talentos e habilidades, valores básicos e evolução do sentido de motivos e necessidades enquanto pertencentes à carreira. Uma força estabilizadora que pode ser pensada como os valores e motivos que não serão abandonados quando a pessoa é forçada a fazer uma escolha.	Autoconceito, força estabilizadora. As âncoras são: segurança/estabilidade, autonomia/independência, competência técnico funcional, competência gerencial genérica, criatividade empreendedora, serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida.
Carreira Caleidoscópica de Mainiero & Sullivan (2005); Sullivan & Mainiero (2008)	Modelo descreve como indivíduos mudam os padrões de suas carreiras rotacionando variados aspectos de suas vidas para arranjar seus relacionamentos e papéis de novos modos.	Gênero e contexto vida-trabalho; Balanceamento de padrões que se alteram ao longo da vida, sendo eles autenticidade, equilíbrio e desafio.
Sullivan & Baruch (2009)	Experiência relacionada ao trabalho e outras experiências relevantes, dentro e fora das organizações, que formam um padrão único ao longo do tempo de vida do indivíduo.	
Carreira Sustentável de Van der Heidjen & De Vos (2015)	Sequência de experiências de carreiras refletidas através de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, cruzando vários espaços sociais, caracterizados pela agência individual, provendo significado para o indivíduo.	Perspectiva sistêmica e dinâmica. Dimensões: tempo, contexto, agência e significado. Indicadores: equilíbrio entre saúde, felicidade e produtividade.
Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007)	Influência do contexto para um melhor entendimento da carreira, entendendo-a como localizada na intersecção da história da sociedade e biografia individual.	Introduzem o contexto na análise, buscando ligar as dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis.
Adaptabilidade de carreira de Savickas (2005) e Savickas & Porfeli (2012)	Construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes no desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais, onde a adaptação se desenvolve a partir de interações entre os mundos internos e externos de uma pessoa, se relacionando a papéis específicos e contingências contextuais	Analisa a pessoa e contexto amplo de carreira, explorando as estratégias adotadas para enfrentamento de barreiras ou alterações contextuais.

DeLuca, Rocha-de-Oliveira & Chiesa (2016)	Carreira é, ao mesmo tempo, uma trajetória retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável, de um indivíduo ou coletividade, revelando negociações entre objetividades e subjetividades.	Apresenta uma visão interdisciplinar de carreira a partir de Gilberto Velho, articulando os conceitos de projeto, campo de possibilidades, metamorfose, negociação, memória e universo temporal.
---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 2 apresenta os diferentes olhares ao longo do tempo a respeito de conceitos, contribuições e características dos estudos de carreira, desde a etimologia da palavra e os estudos tidos como pilares, demonstrando as diferentes dimensões e aspectos considerados na academia. Verifica-se que as dimensões contexto e tempo estão presentes nos estudos desde os pilares, incluindo-se nas carreiras contemporâneas uma maior preocupação com a agência e significado individual. Os atores tornam-se donos de sua carreira, que não mais se restringiria a uma única organização, introduzindo diferente contrato psicológico, noção de sucesso, necessidade de autoconhecimento, aprendizagem contínua e a manutenção de uma rede de relacionamentos para garantir empregabilidade no ambiente contemporâneo.

A próxima seção abordará estudos sobre o contexto da Administração Pública brasileira, contextualizando historicamente seu desenvolvimento para mais adiante tecer aproximações e discussões.

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Keinert (1994) buscou reconstituir a evolução dos estudos em AP no Brasil. Seu trabalho identificou quatro formas de raciocínio que marcaram a evolução do campo, retratados na Tabela 1.

**Tabela 01 – Períodos Paradigmáticos**

Períodos	Contexto Institucional	Paradigmas	Fases	Características do Campo de AP
1900-29	Estado Regulador-liberal	Administração Pública como Ciência Jurídica		Legalismo
1930-79	Estado Administrativo	Administração Pública como Ciência Administrativa	1930-45	Racionalização
	Administração para o Desenvolvimento		1946-64	Desenvolvimentismo
	Estado Intervencionista		1965-79	Racionalidade e competências técnicas
1980-89	Mobilização Social	Administração Pública como Ciência Política		Democratização, Conflito de interesses, Recursos escassos.

1990-...	Redefinição do papel do Estado	Administração Pública como Administração Pública	Capacidade política aliada à competência técnica
----------	--------------------------------	--	--

Fonte: Keinert (1994;1999)

A Tabela 01 demonstra a segregação elaborada por Keinert (1999) dos quatro períodos paradigmáticos a partir da evolução do conceito de público. A ideia de AP burocrática começa a tomar forma no país após 1929, tendo substituído o modelo com raízes paternalistas predominante até então (Keinert, 1999).

Cavalcante e Carvalho (2017) citam que as ações da AP são subordinadas aos governos, sejam eles eleitos ou não, argumentando que quanto mais autônoma, com relação a seu sistema de mérito, estabilidade e remuneração adequada, menores seriam as chances de arbitrariedade e interferência de critérios fisiológicos e particularistas. Isso refletiria na capacidade da AP em formular e implementar políticas públicas, tendo então sido estabelecidas medidas com a ideia de se superar o clientelismo e paternalismo no serviço público.

Na década de 1990, a AP passa por diversas mudanças oriundas da abertura da economia, alteração da constituição de 1988, criação do regime jurídico único para servidores públicos, instituição do concurso público como único meio de ingresso em cargo público efetivo. Inviabilizam a ascensão vertical entre cargos, mas também auxiliam em direção à igualdade entre os gêneros e, posteriormente, democratizam ainda mais o acesso com a implementação de cotas para negros e pessoas com deficiência (Souza, 2017; Cezar, Scherer & Corso, 2017).

A estrutura da Administração Pública brasileira é apresentada por Costa (2008) como dividida entre direta e indireta, sendo que a direta engloba o presidente da república, ministérios e demais órgãos diretamente subordinados, enquanto a administração indireta é composta pelos órgãos descentralizados, a exemplo das autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas.

O quadro de pessoal destes órgãos é composto majoritariamente pelos denominados servidores públicos ou empregados públicos, cujo ingresso no cargo é condicionado à aprovação em concurso público ou processo seletivo. Existem ainda outras formas de provimento, a exemplo dos cargos comissionados que, salvo previsão em carreiras específicas, são de livre provimento e destinados ao preenchimento de posições mais privilegiadas na estrutura no setor público.

Os servidores efetivos de carreira pública são regidos pelo Regime Jurídico Único estipulado pela Lei 8.112/1990, enquanto a flexibilização das contratações, muito influenciadas pelos preceitos de Reforma Administrativa, introduziram outros tipos de vínculos mais frágeis, os denominados empregados públicos ou agentes públicos, de contratação temporária ou até mesmo regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), normalmente presentes somente no setor privado. Considerando os servidores públicos efetivos e o artigo 41 da Constituição Federal, aparece uma das principais características do setor, a estabilidade de emprego. Esta estabilidade se dá após três anos de efetivo exercício no serviço público, período denominado estágio probatório, que requer uma aprovação de avaliação de desempenho.

A proposta de reforma administrativa deste período surge influenciada por preceitos denominados de Nova Administração Pública (NAP) que, para Andion (2012), foi um movimento que apresenta um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam de modo a permitir uma compreensão da esfera pública e de seu funcionamento, a partir dos princípios mercadológicos, norteadas pela incorporação de tecnologias da gestão do setor privado para o setor público.

Outra vertente de estudos de influência é a do Novo Serviço Público (NSP), que surge como contraponto às correntes Estadocêntrica e da NAP, tendo como base uma gestão pautada em teorias democráticas e da cidadania, os modelos de comunidade e sociedade civil, humanismo organizacional e teoria de discurso. Trata-se de uma abordagem caracterizada pela coprodução do bem público, na qual o usuário não é visto como cliente ou simples beneficiário, tornando o cidadão protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (Andion, 2012).

Bresser-Pereira (2015) entendia a reforma administrativa como uma virada da AP burocrática para a gerencial, envolvendo ampla reestruturação, descentralização, privatização e valorização da esfera pública não governamental, do controle fiscal e da implantação de técnicas gerenciais. Fontoura, Teixeira & Piccinini (2016) apontam como consequência da reforma o fato que nas últimas décadas diversas áreas do serviço público brasileiro perderem as características de estabilidade e de um regime de gestão especial, porque, com os processos de reforma e a intensificação da flexibilização, um número significativo de funções públicas passaram para o setor privado ou não mais funcionam daquela forma, amparadas pela evolução do entendimento de interesse público.

Historicamente, para o setor público a noção de Administração Burocrática aparece como substitutiva de um modelo paternalista que não apresentava resultados efetivos para população. Bresser-Pereira (2015) aponta que a reforma administrativa de 1995 perpassa uma intenção de movimento semelhante, de ruptura da administração burocrática para gerencial, que além de tecnologias e métodos da iniciativa privada, estaria aberta para a coprodução do bem público, onde a população atuaria ativamente no fazer público em uma vertente associada a teoria da pós-burocracia. Contudo, Dellagnello & Machado-da-Silva (2000) e Vasconcelos (2004) e Souza (2017) afirmam que a teoria pós-burocrática não constituiu uma ruptura com a burocracia, ainda possuindo as principais características de uma burocracia Weberiana, apresentando como um contexto híbrido de coexistência do ambiente burocrático e pós-burocrático.

Neste contexto de mudança, com características híbridas e grande diversidade de carreiras ou pseudocarreiras em variadas áreas de atuação, Lopez & Guedes (2019) informam que a remuneração média do setor público em 2017 foi de R\$ 4,2 mil reais, enquanto no setor privado era R\$ 2,4 mil, demonstrando a atratividade do setor, além da própria possibilidade de estabilidade.

Ao estudar a evolução da estrutura de vencimentos de cargos e carreiras no executivo federal, Carvalho (2011) verificou uma grande amplitude e desigualdade de tratamento na política de reajustes, decorrentes principalmente da capacidade de barganha de representantes de certas carreiras e impacto orçamentário. Esta situação de desigualdade é visível mesmo entre cargos de atribuição e requisitos de ingresso semelhantes, criando uma hierarquia entre as organizações e funções públicas, o que para Corrêa et al (2020) pode ser entendido como um fator de desmotivação para o servidor público.

Na busca por entender de que modo carreira aparece na produção nacional, a seguir serão retratados estudos que se utilizam de teoria de carreira contemporânea para o contexto da AP.

#### **a. O panorama limitado da produção nacional**

De modo geral, os estudos de carreira tendem a ter foco no setor privado. Diante desta afirmativa, esta seção explora o que foi produzido sobre teoria de carreira contemporânea no contexto público brasileiro, sem delimitação de período específico. No intuito de estabelecer a delimitação da abrangência de pesquisa, em um primeiro

momento realizou-se pesquisa na base de dados da SPELL pelos termos “carreira” e “público”, para restringir os estudos que abordassem a teoria de carreira no âmbito da AP, obtendo 14 resultados ao se delimitar por título, nenhum resultado ao especificar por palavra-chave e 61 resultados delimitando pelo resumo.

A partir da leitura dos títulos e resumos, optou-se pela ampliação da busca, focando então na utilização do termo “carreira”, com pesquisa pelo título do documento, palavras-chave e resumo, culminando em 280, 122 e 575 artigos, respectivamente. Para maior abrangência do estudo, foram utilizados nesta pesquisa os resultados de “carreira” nos resumos.

Após a definição da base de dados e critérios de busca, o primeiro corte dos 574 artigos se deu através de uma separação de artigos com foco na iniciativa pública e privada, através da leitura da integralidade dos resumos. Estudos dentro do contexto da AP brasileira totalizaram n=108\*, número significativamente superior ao obtido na pesquisa combinada dos termos “carreira” e “público”.

Em seguida, após leitura completa dos resumos e, em alguns casos, do artigo completo, foi realizada separação dos artigos pautados na teoria de carreira contemporânea, seja como foco principal ou em segundo plano.

Procedimento semelhante foi realizado na base de dados SCIELO, com exceção da pesquisa por palavras-chave, não disponível nesta base de dados. Vide resumo desta busca na Tabela 2:

**Tabela 2 - Revisão de literatura de carreira e administração pública**

Base de dados:		SPELL	SCIELO
Termo(s) Busca	Abrangência	Resultados	
"Carreira"+"Público"	Títulos	14	2
"Carreira"+"Público"	Palavra-Chave	0	n
"Carreira"+"Público"	Resumos	61	107
"Carreira"	Títulos	280	261
"Carreira"	Palavra-Chave	122	n
"Carreira"	Resumos	575	1381
Critério de corte através da leitura dos resumos: Artigos no contexto da Administração Pública		108	119
<b>Análise com base na leitura integral dos artigos</b>			
Artigos com Teoria de Carreira Contemporânea em 1º plano		10	4
Critério de corte artigos duplicados		10	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados foram organizados em planilha utilizando o software Microsoft Office Excel 2007, e são apresentados em síntese no Quadro 2 e, posteriormente, detalhados em termos de objetivos e resultados encontrados.

**Quadro 2 – Portfólio de artigos de Carreira Contemporânea na AP do Brasil na SPELL**

<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Conceito ou articulação de carreira utilizado</b>	<b>Carreira Pública estudada</b>
Faro et al. (2010)	Cadernos EBAPE.BR	Âncoras de Carreira - Schein (1996)	Servidores do Tribunal de Contas da União
Veloso & Dutra (2011)	Revista de Administração Contemporânea	Carreira Sem Fronteiras - Arthur & Rousseau (1996)	Servidores e ex servidores do Banespa
Cantarelli, Estivalet & Andrade (2014)	BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	Âncoras de Carreira - Schein (1993,1996)	Técnico-Administrativos em Educação de uma Instituição no Rio Grande do Sul
Silva, Balassiano & Silva (2014)	Revista de Administração Contemporânea	Carreira Proteana - Hall & Moss (1998) e Carreira Sem Fronteiras - Arthur (1994)	Servidores de uma Secretaria de Estado que trata da gestão de recursos humanos
Cezar, Scherer & Corso (2017)	Revista de Carreiras e Pessoas	Articulação entre Carreira e Gênero	Professoras de universidades no Rio Grande do Sul
Andrade (2018)	Revista de Carreiras e Pessoas	Carreira Proteana - Hall(1996) e Carreira Proteana - Silva, Balassiano & Silva (2014)	Técnico-Administrativos em Educação
Silva et al. (2019)	Revista Gestão Organizacional	Percepção de sucesso na carreira	Guarda Civil Metropolitana de São Paulo (GCM-SP)
Meira, Gomes & Amaral (2019)	Gestão e Conexões	Carreira e Trabalho; profissão de baixo prestígio	Garis
Silva et al. (2019)	Revista de Contabilidade, Gestão e Governança	Âncoras de Carreira - Schein & Maanen (2016); Carreira Proteana - Briscoe, Hall & DeMuth (2006)	Técnico-Administrativos em Educação - UFABC
Pires et al. (2021)	Revista de Administração da Mackenzie	Adaptabilidade de Carreira (Savickas & Porfeli (2012); Duarte et al. (2012)	Formação de Oficiais do Exército Brasileiro

Fonte: Elaborado pelo autor

A síntese apresentada demonstra a baixa incidência de estudos que fazem uso de teorias de carreira contemporânea no contexto público. No Brasil, em sua maioria, ainda associados à vertente de carreira tradicional, às características estruturais dos próprios planos de carreira, a exemplo dos estudos de Johnson (1975); Vasconcellos & Quintella (1989); Oliveira (1994); Ricupero (1994); Da Mota Rezende (2014); Lima (2020);

Medeiros & Schardosin (2020). Abaixo, discussão sobre os objetivos dos estudos e resultados alcançados.

O estudo de Faro et al. (2010) utiliza as âncoras de carreira de Schein (1996), identificando as âncoras de carreira dos servidores do Tribunal de Contas da União. Busca compreender os fatores impeditivos na implementação do modelo gerencial, encontrando em seus resultados incompatibilidade entre as âncoras de carreira e o perfil do *self made man* e desvinculação do sistema de recompensas do TCU com padrões comportamentais demandados pelo modelo gerencial.

Cantarelli, Estivalet & Andrade (2014) tinham como objetivo analisar a relação existente entre as âncoras de carreiras e o comprometimento organizacional a partir da perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação em uma instituição de ensino superior pública, encontrando associação muito baixas ou baixas entre os construtos. Entre as respostas de maior proporção nas âncoras estavam a vontade de servir/dedicação a uma causa, estilo de vida e segurança/estabilidade, sugerindo que os laços afetivos com a organização foram mais fortes do que os laços afetivos entre os indivíduos.

Silva *et al.* (2019) estudaram as percepções de profissionais pertencentes à Guarda-Civil Metropolitana de São Paulo (GCM-SP) relacionadas a sucesso na carreira, comprometimento organizacional afetivo, entrincheiramento organizacional e intenção de permanecer na carreira. Concluiu que este profissional se identifica com algumas variáveis da dimensão subjetiva da percepção de sucesso na carreira, não permitindo assumir que esta dimensão é um forte influenciador na intenção de permanecer na carreira de profissionais de segurança pública.

Carreira sem fronteiras apareceu em estudo de Veloso & Dutra (2011), que buscou identificar se e como as carreiras sem fronteiras se manifestam na gestão de pessoal da transição profissional de trabalhadores de organização pública sendo privatizada. As mudanças enfrentadas pelos trabalhadores pesquisados foram permeadas pela necessidade de transposição de fronteiras subjetivas.

Cezar, Scherer & Corso (2017) focaram em carreira e gênero, analisando a influência do empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes, encontrando traços deste empoderamento nos discursos destas mulheres.

Meira, Gomes & Amaral (2019) estudaram a trajetória profissional, as expectativas e os motivos que levaram os gari a escolherem tal profissão, concluindo que esses profissionais tiveram uma trajetória marcada por empregos de baixo prestígio, sendo a carreira de gari uma alternativa para trabalhar em uma profissão estável. Ainda, o estudo destacou que a maioria deles não está disposta a mudar de emprego, apesar das dificuldades encontradas, e ressaltou as diferenças de escolhas/barreiras nas trajetórias de carreira que classe e gênero proporcionam.

Carreira proteana foi discutida em Silva, Balassiano & Silva (2014), que objetivavam compreender como são construídos os processos pessoais de carreira dos servidores com carreiras técnicas de nível superior no setor público frente às diferentes perspectivas de carreiras. Buscando identificar a existência de características proteanas e mudanças de atitude a elas relacionadas, comumente associadas ao setor privado, tendo identificado o rompimento da lógica da construção de carreira no setor público no contexto investigado, com servidores em busca de uma carreira sem fronteiras, vinculada às suas perspectivas pessoais.

Andrade (2018) buscou analisar o comprometimento com a carreira de Técnico-Administrativos em Educação sob influência do fenômeno de burocrata proteano, entendendo que o comprometimento afetivo e instrumental é maior quando o servidor não tem a intenção de exercer atividade paralela ao cargo público. Infere que servidores com intenção de exercer outra atividade podem estar buscando a realização e a identificação pessoal com a carreira nestas outras atividades.

Combinação das âncoras de carreira e carreira proteana em Silva *et al.* (2019), encontrando forte presença de atitudes do modelo de carreira proteana e uma relação direta quanto à influência do autodirecionamento pessoal sobre as âncoras de carreira. Pires et al (2021) avaliou as redes psicológicas das variáveis de adaptabilidade de carreira, engajamento e satisfação no trabalho dos alunos da Academia Militar das Agulhas Negras, responsável pela formação de oficiais do exército brasileiro, observando que as redes psicológicas tendem a perder conectividade durante os anos de formação, especialmente considerando os itens de satisfação e engajamento.

Nos poucos e recentes exemplos que exploram abordagens contemporâneas de carreira verificam-se contribuições pontuais, recentes e normalmente restritas a uma instituição. Tais abordagens, apesar de avançar no campo, não agregam muita

contribuição para um melhor entendimento das variadas trajetórias de carreiras públicas e, geralmente, é uma iniciativa isolada que poderia ser melhor explorada em uma agenda de pesquisa que combinasse uma série de estudos quantitativos exploratórios mais abrangentes, ou qualitativos que permitam maior profundidade nos achados, buscando retratar o quadro maior através de comparativo entre e dentro das carreiras públicas.

#### **b. A ruptura da hegemonia da carreira tradicional**

Analisamos a literatura internacional sobre carreira no contexto público em busca realizada na base de dados *webofscience*, seguindo os mesmos parâmetros apresentados na busca *spell* e *scielo*. Sem delimitação de período e buscando o termo *career* nos resumos, encontramos estudos que se preocupam com a existência de uma ruptura entre a carreira organizacional e as carreiras contemporâneas, principalmente citando a carreira proteana de Hall (1996) e sem fronteiras de Arthur (1994). Dentre eles os estudos na Austrália, de Gander (2017); Gander (2018); Gander, Girardi & Paul (2019), que tiveram como foco os *Professional staffs* das instituições de ensino superior da Austrália, entendidos neste caso como os funcionários não acadêmicos, responsáveis pelas atividades administrativas, que representam cerca de 50% do quadro de pessoal de suas instituições.

Os estudos de Gander evidenciam a existência de trajetórias de carreiras híbridas, com valorização da segurança no trabalho e oportunidades de promoção, características do modelo de carreira tradicional, mas também aspectos das carreiras contemporâneas, incluindo oportunidades de aprendizado. Em seu estudo mais recente, Gander (2021) explora o conceito de carreira híbrida a partir do contexto dos “*Professional staffs*” das universidades da Austrália e Reino Unido, tendo por base os valores individuais essenciais e relação recíproca com o empregador. A autora evidencia quatro principais caminhos que emergem dos profissionais: avanço intraorganizacional, avanço interorganizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e beco sem saída.

McDonald, Brown & Bradley (2005), também no contexto australiano, concluem que, ao contrário do que muita literatura existente propõe, a carreira tradicional ainda é o modelo dominante em algumas organizações, sendo a tendência para carreiras proteanas mais evidente para mulheres do que homens. Afirmam ainda que a percepção de desenvolvimento de carreiras como responsabilidade quase exclusiva do indivíduo é um tanto inconsistente com um ambiente de trabalho do setor público altamente estruturado e com os aspectos tradicionais de carreira.

Na AP da Nova Zelândia, Lips-Wiersma & Hall (2007) realizaram um estudo de caso qualitativo com intuito de examinar se os indivíduos realmente assumem maior responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira durante os momentos de mudança organizacional e se isto significa que a organização assumiria menor responsabilidade neste gerenciamento de carreira. Os dados indicaram que os indivíduos estão, de fato, assumindo mais responsabilidade por suas carreiras; contudo, ao mesmo tempo, descobriram que a organização do estudo também se envolveu mais ativamente no desenvolvimento e gerenciamento das carreiras, através de uma abordagem ativa incomum ao gerenciamento e desenvolvimento tradicional de carreira de cima para baixo. Ações que pareciam constituir uma espécie de dança organizacional, um processo de influência mútua e altamente interativo, no qual ambas as partes são ao mesmo tempo o agente e o alvo da influência na carreira (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

Tal situação evidenciou que, ao contrário do que se pressupõe nos estudos de carreira contemporânea, as preocupações com o desenvolvimento de carreira são mais, e não menos, centrais às práticas de gerenciamento organizacional. Ainda, De Caluwe, Van Dooren, Delafortry & Janvier (2014), em estudo na administração pública na Bélgica que abordou a mentalidade de carreira sem fronteiras nos servidores públicos, encontrou nos resultados que a mentalidade de carreira tradicional ainda prevalece entre os funcionários e muitos estão satisfeitos com ela. A mentalidade de carreira sem fronteiras somente foi preponderante em funcionários públicos com alto nível de instrução que tendiam a investir em suas próprias carreiras e redes de contato.

Hart & Baruch (2021), baseados na falta de estudos de carreira no ambiente público e a tendência de mudanças destas estruturas normalmente tradicionais para um ambiente mais contemporâneo, investigaram a carreira de diplomatas. Em um estudo qualitativo que faz uso de análise temática, encontraram em seu resultado um colapso gradual das estruturas e políticas que sustentam as carreiras tradicionais e o surgimento de novos princípios e práticas que caracterizam as carreiras contemporâneas. Os autores fazem uso dos conceitos de carreira proteana e sem fronteiras, os entendendo como não só complementares, mas também mutuamente reforçados por meio de um relacionamento cíclico. A partir dos resultados, os autores afirmam que o contexto estudado está passando por uma mudança ainda parcial, mas na qual as carreiras contemporâneas estão se tornando a norma entre os serviços diplomáticos.

Por fim, Mouratidou & Grabarski (2021) exploram a teoria de carreira caleidoscópica no setor público grego. A pesquisa ressalta a necessidade de se aprofundar

no aspecto do contexto nos estudos de carreira, entendendo que as percepções de carreira são socialmente construídas e sugerindo estudos de carreira em ambientes diferentes daqueles de onde surgiram as teorias. A partir da exploração da teoria no contexto grego, sugerem a inclusão de um parâmetro adicional na teoria, o de segurança. Ao avaliar o construto autenticidade, verificaram que a maioria dos participantes não entendia seu trabalho como significativo. Isso fazia com que buscassem outras maneiras criativas de reconciliar trabalho e identidade, seja via reflexão dos valores que o trabalho poderia satisfazer ou mudando o foco para suprir tal necessidade em outro lugar, principalmente de relacionamentos. Verificaram baixa preocupação com equilíbrio, visto que era um fator associado à fase anterior de escolha da carreira. A satisfação de outras necessidades demonstrou-se estável e dominante entre os participantes, e o desafio era mais forte para os mais novos no cargo. A percepção de injustiça com relação a reconhecimento se demonstrou um fator preponderante para o contexto. Já segurança, parâmetro incluído pelo estudo, fazia parte de todas as narrativas, surgindo como parte permanente da cultura de trabalho grega, que se tornou ainda mais dominante frente à recessão (Mouratidou & Grabarski, 2021).

Apresentado o panorama das publicações, a discussão a seguir busca entrelaçar os estudos de carreira com o contexto da Administração Pública.

## **CONTEXTUALIZANDO CARREIRAS PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Ao analisarmos a literatura sobre AP brasileira e as teorias de carreiras, a primeira conexão encontrada está na semelhança das ideias de substituição de um modelo por outro. No caso da AP, Fischer (1984); Keinert (1994;1999) trazem que o modelo Burocrático que substituiu o modelo Paternalista e, posteriormente, substituído pelo modelo Pós-Burocrático, associado aos preceitos na Nova Administração Pública e Novo Serviço Público (Bresser-Pereira, 2015; Keinert, 1999; Andion, 2012).

No caso dos estudos de carreira, a “ruptura” estaria entre estudos associados à vertente tradicional ou organizacional de carreira e estudos de carreira modernos ou contemporâneos (Arthur, 1994; Chanlat, 1995; Hall, 1996).

As semelhanças não param por aí, presentes nas características da estrutura da administração pública e de carreira, a exemplo das características de carreiras tradicionais/organizacionais, tais como estabilidade, ideia de progressão vertical e linear ao longo do tempo, com a carreira atrelada a uma única organização, também encontradas na burocracia pública (Arthur, 1994; Chanlat, 1995; Hall, 1996).

Características das carreiras modernas, a exemplo da instabilidade, flexibilidade, necessidade de aprendizagem contínua e de autoconhecimento em uma carreira autogerida que pode estar atrelada a vários curtos estágios em diferentes organizações, também estão presentes na ideia do movimento de virada da AP burocrática para gerencial. Desta aponta uma necessidade de se repensar o estado, que demandaria novos valores, novos serviços e novos servidores públicos para um contexto de maior agilidade, rapidez, flexibilidade e competitividade (Arthur, 1994; Keinert, 1994; Chanlat, 1995; Bresser-Pereira, 2015; Hall, 1996).

Ocorre que tanto estudos sobre o contexto da AP como sobre teoria de Carreira foram ao longo do tempo recebendo contribuições que argumentam que a ruptura prevista não teria acontecido em sua totalidade, ofertando ao ambiente público e de estudos de carreira um caráter de hibridismo. Coexistência de características burocráticas e pós-burocráticas, no ambiente do serviço público. E, no caso de carreiras, a possibilidade de trajetórias mais contemporâneas em uma estrutura majoritariamente tradicional. Tal achado evidencia a complexidade dos temas, bem como oportunidades de utilização de outras abordagens de estudos de modo a obter uma melhor compreensão destas carreiras para o ambiente público (Dellagnello & Machado-da-Silva, 2000; Vasconcelos, 2004; McDonald et al., 2005; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Sullivan & Baruch, 2009; Faro et al., 2010; Silva et al., 2014; Souza, 2017; Gander, 2017, 2018; Gander et al., 2019).

O contexto público brasileiro, e o entendimento de carreira, passou e passa por constantes alterações que acompanham um sistema social maior, como resposta às transformações na sociedade, economia e política, com impactos na forma como as organizações e os trabalhadores se relacionam, redefinindo as relações entre o capital e trabalho. No contexto de carreira pública, a instituição do concurso público como única maneira de ingresso em cargo público e, posteriormente, a instituição de políticas afirmativas de acesso a grupos minoritários permitiram, em um primeiro momento, um ambiente mais igualitário em termos de acesso a ambos os sexos e posterior inserção de negros, pardos e pessoas com deficiência, trazendo com isto uma maior democratização de acesso aos quadros de servidores da AP (Chanlat, 1995; Souza, 2017; Cezar et al., 2017).

A representatividade para o país do emprego no serviço público, que se demonstra como realidade de muitos países no mundo e sua abrangência de estrutura com diferentes esferas, poderes e finalidades, produz uma grande diversidade de possibilidades de trajetórias de carreiras. A maior quantidade de servidores se encontra na área destacada

como social, que envolve educação, previdência e saúde, e tem presença nas diferentes esferas de atuação, área com menores médias salariais, mas com grande impacto orçamentário.

Neste contexto de mudança, com características híbridas e grande diversidade de carreiras e áreas de atuação, Klein & Mascarenhas (2016), Fontoura et al. (2016) e Takahashi et al. (2015) indicam estabilidade e remuneração como os principais motivadores de escolha por uma carreira pública, ficando ainda mais atrativa em períodos de instabilidade, como o atual.

A estrutura do setor público brasileiro conta com salários médios acima dos da iniciativa privada e, ao mesmo tempo, apresenta maiores índices de escolaridade, o que significa que estamos abordando uma força de trabalho qualificada. Contudo, no serviço público, Carvalho (2011) verificou amplitude de vencimentos e desigualdade no tratamento na política de reajustes no executivo federal, decorrente principalmente da capacidade de barganha de representantes de certas carreiras. Há também preponderância de uma visão financeira atrelada a impacto orçamentário, que leva a oferecer maiores aumentos para carreiras com menor número de servidores, o que levanta dúvida se os resultados de Klein & Mascarenhas (2016), Fontoura et al. (2016) e Takahashi et al. (2015) seriam os mesmos em outras carreiras com diferente estrutura e remuneração.

Tal situação de desigualdade é visível mesmo entre cargos com atribuições e requisitos de ingresso semelhantes, criando uma hierarquia entre as organizações e carreiras públicas, com repercussão na trajetória dos servidores. O cenário torna-se propício para o surgimento do indivíduo denominado de burocrata proteano em Silva et al. (2014), que busca crescimento através da estrutura da AP, para além de sua organização, trajetória esta entendida em Corrêa (2020) como decorrente de uma distorção do serviço público.

A diferença entre carreiras públicas é notável ao observarmos o estudo de Fontoura et al. (2016) junto aos servidores da Receita Federal, com motivações associadas à remuneração, para além da estabilidade. Também a pesquisa de Meira et al. (2019) sobre a trajetória profissional, expectativas e motivos que levaram os garis a escolher tal profissão, demonstrando que esses profissionais tiveram uma trajetória marcada por empregos de baixo prestígio, sendo a carreira de gari uma alternativa para trabalhar em uma profissão estável. Cabe destaque que a maioria deles não está disposta a mudar de emprego, apesar das dificuldades encontradas, ressaltando neste estudo as diferenças de escolhas/barreiras nas trajetórias de carreira que classe e gênero proporcionam.

Tamanha diferença implica que o pesquisador faça escolhas metodológicas totalmente diferentes, demonstrando que a diversidade encontrada no contexto do serviço público requer maior esforço na escolha da lente teórico-metodológica para seu estudo, mas também explore as várias possibilidades que se abrem. O estudo na AP do Brasil, apesar da existência de três poderes independentes, demonstra tratamento genérico do pesquisador, desconsiderando-se distinções e, normalmente, utilizando a esfera federal ou carreira específica como representativa para o serviço público como um todo. Chega-se então a uma compreensão distorcida e parcial sobre o setor, que influenciam possíveis aprimoramentos das políticas públicas e da prestação de serviços ao cidadão realizados pelo Estado (Lopez & Guedes, 2019).

Este estudo argumenta pela ampliação desta visão, entendendo que ao tratar o servidor público como uma categoria única, a discussão de carreira fica comprometida, entendendo que mesmo dentro de um mesmo grupo podem existir grandes diferenças. Um olhar para grupos específicos a partir das lentes de teorias de carreira, que evidencie a diferença e heterogeneidade na constituição dos quadros públicos, pode contribuir de sobremaneira para construção de políticas de gestão de pessoas mais abrangentes, que visem a constituição de um serviço público que gere mais valor à população.

Estudos internacionais neste contexto, além de explorarem as contribuições dos estudos de carreiras contemporâneas, assumem que a carreira organizacional continua viva, sendo inclusive modelo dominante em algumas organizações. Apresentam o desenvolvimento de carreira não mais como uma função direta da GP, mas com uma identidade nova e mais sutil, disfarçada no funcionamento de um sistema de gerenciamento organizacional integrado, onde os indivíduos assumem maior responsabilidade por suas carreiras. Contudo, ao mesmo tempo, a organização também se envolve no desenvolvimento e gerenciamento das carreiras, através de uma abordagem ativa, um processo de influência mútua, interativo, no qual ambas as partes são ao mesmo tempo o agente e o alvo da influência na carreira (McDonald et al., 2005; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Gander, 2017, 2018; Gander et al., 2019).

Ainda, percebe-se que a literatura internacional avança na construção de estudos que relacionam carreiras contemporâneas no contexto da AP para a superar a discussão da ruptura burocrática e pós-burocrática ou tradicional e moderna. Neste sentido, percebe-se uma possibilidade de contribuição, pela exploração do contexto de uma maneira ampla, que traria benefícios nas conexões entre os níveis micro e macro (Mayrhofer, Meyer & Steyrer 2007).

Importante ainda ressaltar que a contribuição proposta a partir de estudos internacionais deve ser acompanhada de certos cuidados, de modo a não reduzir a simples importação e aplicação de conceitos e práticas que não levem em consideração a realidade brasileira. Um exemplo o trabalho de Rocha-de-Oliveira & Ferreira (2007), ao resgatarem contribuições de Guerreiro Ramos, Tragtenberg & Prestes Motta. A proposta de vertentes contextuais de teoria de carreira como lente de análise das carreiras públicas, e interligação entre os diferentes olhares de carreira contemporânea, propiciam resultados capazes de ultrapassar um simples importar literatura estrangeira, superando limitações presentes nos movimentos da Nova Administração Pública, considerando que estamos abordando teorias com raízes no setor privado.

Neste estudo tratamos do contexto público brasileiro e, mais do que isto, propusemos a ampliação da lente para especificidades de cada carreira e mesmo finalidade de existência órgãos públicos. Objetivamos evidenciar a heterogeneidade dos quadros públicos dentro e entre carreiras, o que implica na necessidade de ampliação de estudos no ambiente público a exemplo dos propostos na agenda de pesquisa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo discutiu como os modelos contemporâneos de carreira estão refletidos na Administração Pública, propondo uma agenda de pesquisa para futuros estudos. Para tal, analisou a literatura sobre carreira e sobre administração pública, afinando até chegar em estudos que abordem teoria de carreira para o contexto público no Brasil e exterior. Percebe-se um setor público brasileiro com grande representatividade no emprego formal do país, muito diversificado na composição de seus quadros, seja em nível de formação, carreiras, sexo e/ou finalidades de atuação frente a estrutura pública, demonstrando-se atrativo para uma grande variedade de pessoas.

Buscou conectar historicamente os estudos de carreira ao contexto da administração pública, principalmente a partir de suas características. Observa-se um cenário de AP com carreiras sendo criadas e alteradas a partir de perspectivas de carreira tradicionais, sem articulação do que conceito base, no que se denominou de pseudocarreiras. Estas coexistem com trajetórias de carreiras mais contemporâneas, que buscam crescimento a partir do próprio setor público (Brasil, 2009; Silva et al., 2014).

Uma das contribuições propostas está no reconhecimento deste contexto público mais complexo, bem como da heterogeneidade na composição do quadro de pessoal, de modo a não tratar o servidor público como uma categoria única, algo que pode

comprometer a discussão, mas entendendo que mesmo dentro de um mesmo grupo podem existir grandes diferenças. Um olhar para grupos específicos pode permitir um avanço nas contribuições que estudos sobre carreira podem ofertar para uma melhor compreensão do **contexto** público, buscando a partir das lentes de teorias de carreira evidenciar a diferença, aproveitando de contribuições internacionais no que couber ao contexto nacional. As abordagens contextuais de carreira podem servir como elementos de integração entre as teorias contemporâneas de carreira, bem como superar limitações associadas ao movimento NAP, dadas as interpretações que surgem da interação entre teoria, estudos anteriores e resultados que emergem do contexto, considerando-se elementos de nível micro e macro.

Além disso, investiga as diferenças dentro e entre carreiras para construção de um arcabouço teórico que evidencie a **estrutura** do atual sistema de carreira público, historicidade de sua constituição ao longo do **tempo** e eventuais propostas de alteração legislativas futuras, além da **agência** e motivações existentes nos atuais e potenciais servidores públicos. Desta forma, melhor compreende-se os quadros públicos e, a partir disto, gera-se elementos para construção das carreiras públicas de modo mais orgânico, possibilitando projeções futuras relacionadas à oferta de serviço público que mais se adequem às necessidades da população, dentro dos limites fiscais.

Deste modo, além das considerações já realizadas, o presente estudo propõe a seguinte agenda de pesquisa para abertura do campo através da investigação do contexto e diferenças:

- Discutir teoricamente as contribuições dos estudos de carreira contemporânea ao contexto da Administração Pública brasileira, gerando possibilidades de articulações teóricas com outros construtos;
- Analisar o perfil dos servidores públicos com base na discussão de contextos de carreira e considerando os marcadores sociais de diferença, em especial gênero, raça e classe, conforme Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007);
- Verificar como os servidores públicos vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira, a partir de Savickas & Porfeli (2012), em especial a existência de diferenças entre grupos.
- Avaliar se existem evidências de tendências a atitudes proteanas ou sem fronteiras nos servidores públicos e a existência de diferenças entre grupos;
- Verificar a percepção dos servidores públicos sobre o significado de carreira e motivações para ingresso;

O presente ensaio tem intenção de gerar melhor entendimento das carreiras no contexto público e proporciona um avanço para o campo de administração pública, campo de públicas, gestão de pessoas e relações de. Principalmente, para se refletir sobre o conceito de carreira a ser utilizado para (re)constituição de carreiras públicas, podendo-se vislumbrar a construção de um observatório de carreiras públicas com estas características, para realização de pesquisas e disponibilização e disseminação de dados de maneira continuada.

## Capítulo 2 – Artigo 2

### **DIVERSIDADE NA CARREIRA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS FEDERAIS**

*PUBLIC CAREER DIVERSITY: AN ANALYSIS OF THE PROFILE OF TECHNICAL-  
ADMINISTRATIVE SERVANTS IN EDUCATION AT UNIVERSITIES AND FEDERAL  
INSTITUTES*

Jair Jeremias Junior  
Sidinei Rocha-de-Oliveira  
Angela Beatriz Busato Scheffer

#### **Introdução**

O contexto público brasileiro, bem como o entendimento de carreira, passou e passa por constantes alterações que acompanham um sistema social maior, que evolui como resposta às transformações ocorridas na sociedade, economia e política, gerando impactos na forma como as organizações e os trabalhadores se relacionam, redefinindo as relações entre o capital e o trabalho (Chanlat, 1995; Silva, Balassiano & Silva, 2014). No Brasil, a Administração Pública apresenta seus quadros efetivos compostos majoritariamente por servidores públicos ou empregados públicos, cujo ingresso no cargo fora precedido de aprovação em concurso público ou processo seletivo.

As mudanças sociais ocorridas após a década de 1970, entre elas o significativo e maciço ingresso das mulheres no mercado de trabalho e, mais recentemente, a implementação de políticas afirmativas de acessibilidade a grupos minoritários. As cotas raciais e para pessoas com deficiência foram possibilitadas pela instituição do concurso público como único meio de ingresso ao cargo público. Inicialmente, isso permitiu um ambiente mais igualitário em termos de acesso a ambos os sexos e, posteriormente, a inserção de pessoas negras e com deficiência, promovendo maior democratização de acesso aos quadros de servidores da AP no país.

A Administração Pública (AP) é significativa em nível de emprego para o país, pois segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho (2019), o mercado de trabalho formal brasileiro fechou o ano de 2019 com

47.554.211 vagas ocupadas. Destas, 8,9 milhões são pertencentes ao setor público, o correspondente a 18,72% das vagas formais do país. Destaque para o fato que somente no poder Executivo Federal, que corresponde a apenas 6,71% do total dos servidores públicos do país, pode-se verificar a existência de mais de 60 diferentes áreas de atuação com as mais variadas carreiras e cargos, demonstrando-se atrativo para inúmeras pessoas de múltiplas origens e formações.

O maior quantitativo de servidores públicos concentra-se em órgãos cuja atuação possui finalidades associadas a questões sociais, com destaque para saúde e educação (Lopez & Guedes, 2019). Destes, chama atenção a composição do quadro de pessoal das Universidades Federais e Institutos Federais, que apesar de contarem com apenas duas carreiras, a do Magistério Superior e dos Técnico-Administrativos em Educação, respondem por aproximadamente 48% do quantitativo de servidores do poder Executivo Federal.

Historicamente, a discussão sobre carreira na AP fica geralmente restrita à estrutura e plano de carreira em uma linha mais organizacional/tradicional e crescimento exclusivamente via progressão de carreira por tempo, a exemplo dos estudos de Johnson (1975; 1977), Vasconcellos e Quintella (1989), Oliveira (1994), Ricupero (1994) e Da Mota Rezende (2014). Para Lopez & Guedes (2019), apesar da existência de três poderes independentes, a AP costuma ser tratada de modo genérico, desconsiderando-se distinções, comumente utilizando a esfera federal ou carreira específica como representativa para o serviço público como um todo.

Obtém-se assim uma compreensão sobre o setor distorcida e parcial, que influencia o debate sobre o aprimoramento do Estado das políticas públicas e da prestação de serviços ao cidadão, em uma abordagem que trata os servidores públicos como um grupo homogêneo. Tal compreensão aparece associada à linguagem de senso comum presente na mídia ou na fala de políticos, por exemplo, embora se refira a muitas categorias e cargos distribuídos em carreiras distintas. Inclusive, há diferenças remuneratórias para cargos com mesmo requisito de ingresso. O exposto retrata uma segmentação do setor que permite grande diversidade de possibilidades de trajetórias de carreira, tornando a discussão sobre o tema bastante complexa. Esta diversidade, entendida aqui como relacionada à individualidade e seu reconhecimento, uma identidade, vinculada também ao relacionamento entre grupos majoritários e minoritários no sistema social, torna mais complexo o processo de desenvolvimento de políticas de

gestão de pessoas integradas e amplas para este contexto (Fleury, 2000; Mori Hanashiro & Galego de Carvalho, 2005).

Assim, para enriquecer a discussão nesse campo, busca-se um olhar de diversidade embasado na discussão de carreira de Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007), que exploram a influência do contexto para a compreensão da carreira. A entendem como localizada na intersecção da história da sociedade e biografia individual, ligando as dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis. Sua abordagem é operacionalizada através da análise de elementos individuais, como classe, origem social, etnia e gênero, e como eles se atravessam e impactam a construção das trajetórias individuais de cada um, na qual a desconsideração do elemento contextual pode ser problemática ao estudo (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2007; Gunz, Mayrhofer & Tolbert, 2011).

Deste modo, o presente estudo é realizado com os servidores de uma carreira com representatividade no serviço público, definindo como objetivo analisar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais e Institutos Federais a partir da discussão de contextos de carreira, em especial os marcadores sociais de diferença, gênero, raça e classe.

O argumento norteador deste estudo de diversidade na carreira pública busca ampliar a colocação de Lopez & Guedes (2019), entendendo que ao tratar o servidor público como uma categoria única, a discussão de carreira fica comprometida, visto que mesmo dentro de um mesmo grupo, a exemplo da carreira dos TAEs, podem existir grandes diferenças. Um olhar para grupos específicos a partir das lentes de teorias de carreira, que evidencie a diferença e heterogeneidade na constituição dos quadros públicos, pode contribuir de sobremaneira para construção de políticas de gestão de pessoas mais gerais, que visem a constituição de um serviço público que gere mais valor à população. Também, que atenda ao chamado de Akkermans & Kubash (2017) ao trazer o contexto, à luz de Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007), para discutir carreiras públicas, hoje tão variadas e especializadas, buscando um melhor entendimento sobre qual seria o diferente que realmente deve ser diferente.

### **Quadro Teórico: Carreira e Administração Pública**

Na década de 1990, a AP brasileira passou por diversas mudanças oriundas da alteração da constituição de 1988, abertura da economia, criação do regime jurídico único para servidores públicos, reforma administrativa, instituição do concurso público como

único meio de ingresso em cargo público efetivo, que inviabilizou a ascensão vertical entre cargos, mas também auxiliou no direcionamento da igualdade entre os gêneros e, posteriormente, na democratização do acesso com a instituição de políticas afirmativas para negros e pessoas com deficiência (Souza, 2017; Cezar, Scherer & Corso, 2017).

Ao estudar o contexto público português, Longo (2007, p.226) apresenta o mérito e a flexibilidade como componentes essenciais do emprego público, apontando que os novos projetos de gestão de pessoas para o setor devem perseguir o desenvolvimento de ambas as dimensões, fortalecendo-se reciprocamente, num círculo contínuo de importância crucial para a governabilidade dos sistemas políticos-administrativos contemporâneos.

No que se refere à discussão sobre carreira no setor público, a discussão nas últimas décadas ficou restrita à organização do sistema de cargos e salários de diferentes categorias e reajustes salariais. Um panorama sobre carreiras no setor público pode ser obtido no Painel Estatístico de Pessoal (PEP), tendo por base os dados de fevereiro de 2021 sobre o Poder Executivo Federal, que conta com 598.253 servidores ativos, distribuídos em 284.406 em Autarquias, 227.493 na Administração Direta e 86.354 em Fundações, sendo 54% do sexo masculino e 45,8% do sexo feminino. Em termos de região, 43,2% exercem suas funções no Sudeste, 22,4% no Nordeste, 19,7% no Centro-Oeste, 12,7% no Sul e 11% na região Norte. As carreiras com maior representatividade são apresentadas no Quadro 01:

**Quadro 01 - Quantitativo de servidores por carreira**

<b>Carreira</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Docente - Carreira do Magistério</b>	144.278
<b>Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)</b>	137.833
<b>Carreira de Previdência, Saúde e Trabalho</b>	41.508
<b>Residência</b>	34.122
<b>Sem Plano/Carreira</b>	28.311
<b>Plano de Gestão de Cargos do Poder Executivo (PGPE)</b>	24.470
<b>Carreira do Seguro Social</b>	21.380
<b>Carreira de Auditoria Federal</b>	16.220
<b>Médico - Programas Mais Médicos</b>	16.177
<b>Carreira de Policial Federal</b>	11.271
<b>Carreira de Policial Rodoviário Federal</b>	10.776
<b>Carreira de Ciência e Tecnologia</b>	10.776

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - referência mês 02/2021

Em termos de escolaridade e remuneração, o Informe de Pessoal da ENAP de novembro de 2018 agrupou os órgãos nas categorias Economia e Meio Ambiente, Estado, Infraestrutura e Social. As duas carreiras de maior representatividade numérica, dos técnico-administrativos em educação e docente, classificadas dentro do Social, apresentam também maior escolaridade, chegando a percentuais médios aproximados de 70% do quadro de pessoal com pós-graduação.

Contudo, em termos de remuneração, apresentam as menores médias salariais configuradas da seguinte forma: Social R\$ 8.819,46, Estado R\$ 11.345,97, Infraestrutura R\$ 12.696,52 e Economia e Meio Ambiente R\$ 14.720,69. Quando analisado em termos de percentual sobre a folha de pagamento do governo, o Social representa 60,79%, o Estado 16,04%, Economia e Meio Ambiente 12,68% e Infraestrutura 4,41%.

Ao estudar a evolução da estrutura de vencimentos de cargos e carreiras no executivo federal, Carvalho (2011) verificou uma grande amplitude de vencimentos e desigualdade no tratamento na política de reajustes, decorrente principalmente da capacidade de barganha de representantes de certas carreiras, bem como preponderância de uma visão financeira relacionada a impacto orçamentário, que leva a oferecer maiores aumentos para carreiras com menor número de servidores.

Conforme levantamento de divulgação de remuneração dos servidores públicos federais, realizado periodicamente pelo governo, existem 60 diferentes áreas de atuação no âmbito executivo federal. Estas se desdobram em inúmeras carreiras e cargos, gerando diversidade de competências e requisitos para ingresso, evidenciada nos variados níveis de escolaridade ou tipo de formação técnica ou superior exigidos em edital de concurso público.

Chama atenção que este número de áreas de atuação diferentes responde apenas por aproximadamente 6,3% da quantidade total de servidores da AP do Brasil. Esta diversidade de frentes de atuação, carreiras e cargos na AP, e o fato de representar 19,5% dos empregos formais do país, fazem do segmento público uma opção atrativa para ingresso a pessoas de diferentes origens, formações e níveis de escolaridade.

Uma vez abordada a constituição de carreiras em nível federal, nota-se a existência de uma política de expansão para reconstituição de quadros nas últimas duas décadas, com aumento de contingente principalmente nas áreas sociais. Destaque para a Educação, com suas Universidades e Institutos Federais que passam de 34% em 2000 para 48% dos servidores do executivo em 2018, decorrente de política de democratização de acesso e interiorização da educação.

Atualmente, são 68 Universidades Federais e 38 Institutos Federais, cujo quadro efetivo de pessoal é composto majoritariamente por dois planos de carreira, o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, que possui atualmente 144.278 vínculos ativos e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que conta com 137.833 cargos efetivos ativos segundo dados do PEP referente a fevereiro de 2021.

O quadro de pessoal das Universidades Federais e Institutos Federais serve de exemplo de heterogeneidade em sua composição, visto que mesmo no caso docente são apenas dois cargos (Professor do Magistério Superior e Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico). Há variedade de cursos e suas respectivas grades demandam diferentes tipos de formação para os professores, para ofertar um ensino abrangente e de qualidade para os estudantes.

Já a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), escolhida para o presente estudo, é regida pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e composta de 322 cargos, distribuídos em cinco níveis de classificação, divididos por requisito de escolaridade para o cargo, sendo 161 destes com requisitos de ingresso de nível médio ou superior.

Tal variedade ainda aumenta pelo fato de cargos, como o de Engenheiro ou Técnico de Laboratório, não especificarem a área de atuação, contabilizando nos números gerais apenas um cargo, apesar de representar formações diversas. A diversidade na composição dos quadros destes órgãos proporciona um ambiente muito rico para o presente estudo, maior complexidade e, conseqüentemente, maiores dificuldades para o exercício da gestão, sobretudo em relação a políticas de pessoal.

Cada nível de classificação da carreira é estruturado com 16 padrões de vencimento e 4 níveis de capacitação, sendo o desenvolvimento na carreira obtido a partir de progressões, por mérito ou por capacitação, ambas seguindo com interstício mínimo de 18 meses. A progressão por mérito é sempre precedida de avaliação de desempenho favorável, assim como a progressão por capacitação ocorre mediante a realização de cursos associados aos ambientes organizacionais dos servidores, determinados através de suas atividades.

Outro ponto de desenvolvimento na carreira TAE é o incentivo à qualificação, vantagem devida a servidor que possuir educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular, com percentuais significativos de acréscimo, chegando a 30% para especialização, 52% para mestrado e 75% para doutorado.

Para além do foco no sistema de cargos e salários, carreira é mais frequentemente conceituada como a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados às experiências e atividades de trabalho dentro e fora de organizações, que formam um padrão único ao longo da vida do indivíduo (Hall, 1976; Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Sullivan & Baruch, 2009).

As organizações públicas brasileiras ainda se organizam segundo o modelo tradicional, mas as orientações de carreira dos sujeitos passam a ser cada vez mais norteadas pelos valores dos modelos contemporâneos, como mostra o estudo de Silva, Balassiano & Silva (2014). Percebe-se no contexto público brasileiro a coexistência de modelos incorporados da iniciativa privada, com a burocracia e normatização do serviço público, a exemplo do sistema de carreiras, estruturado a partir de planos com modelo de desenvolvimento pré-estabelecidos que limitam progressão vertical e mobilidade.

Na maioria dos estudos associados à teoria de carreira tradicional predomina uma visão de homogeneidade do cotidiano, possivelmente por conta de um ideal de tecnicismo e neutralidade. Saraiva & Irigaray (2009) perceberam esta fragilidade dos estudos em administração, motivando a evolução do tema diversidade nos anos 1980. O estudo de diversidade questiona essa visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados de uma organização (Saraiva & Irigaray, 2009; Beckhauser & Gomes, 2019).

Assim, pretende-se explorar a diversidade no contexto público para auxiliar no processo de reflexão para carreiras públicas, utilizando para operacionalização do conceito a discussão sobre carreiras de Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007). Os autores ampliam a visão dos estudos para além da dualidade entre estrutura e agência, discutindo a influência do contexto das trajetórias. Destacam que as carreiras estão localizadas na intersecção da história da sociedade e biografia individual, ligando as dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis.

Carreiras são sempre carreiras em contexto (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2007), ou seja, marcadas por elementos exógenos que influenciam a carreira dos indivíduos, as organizações e “campos” dos quais fazem parte, permitindo uma melhor compreensão das dinâmicas internas e externas do indivíduo no processo de construção de sua trajetória de carreira (Lawrence, 2011).

Dentre os exemplos de principais problemas contextuais, os autores apresentam os contextos de trabalho, origem, sociedade/cultura e global. O modelo considera ainda os mercados de trabalho externos, relações sociais, novas formas de trabalho, histórico

do trabalho, demografia, comunidade, internacionalização e a virtualização, bem como elementos sócio-históricos e institucionais relacionados ao contexto. Isso permite a análise de elementos individuais, como classe, origem social, etnia e gênero, e como eles se atravessam e impactam a construção das trajetórias individuais de cada um, onde a desconsideração do elemento contextual pode ser problemática ao estudo (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2007; Gunz, Mayrhofer & Tolbert, 2011).

Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007) destacam gênero, raça e classe como elementos essenciais para a compreensão das relações do trabalho. Para os autores, a) a classe diz respeito à condição socioeconômica da família, educação, capital social, mobilidade intra e intergeracional e ocupação dos pais; b) gênero como uma categoria de desigualdade, com interferência na promoção e no avanço profissional, resultados de desempenho, decisão dos postos pelos gestores, entre outros; c) raças e/ou etnias são construções sociais que criam barreiras e discriminações que reduzem oportunidades e influenciam o espaço social que estes grupos ocupam e permanecem. Assim, ao focar classe, gênero e raça como elementos de análise é possível compreender e contextualizar as dinâmicas internas e externas ao indivíduo, que o acompanham no ambiente de trabalho.

Para Gunz, Mayrhofer & Tolbert (2011) há apenas uma compreensão limitada da interação entre o contexto e os padrões de carreira, e de como os contextos sociais afetam a percepção do trabalho e do movimento de alguém através de diferentes posições sociais. Desta forma, argumentos teóricos e descobertas empíricas lançam luz adicional sobre essa interação e sobre o conceito de carreira. Permitem descortinar a integração de fenômenos sociais e políticos em suas descrições e explicações sobre carreiras individuais ou padrões de carreira de um grupo maior.

Em termos gerais, o contexto social em que existem as carreiras oferecem restrições e oportunidades para os atores e o entendimento da relação entre aspectos específicos da macroestrutura social com a estrutura de oportunidade de carreira e com as escolhas de carreira dos indivíduos é relevante tanto na perspectiva individual quanto da organização (Andresen, 2019). Contudo, a área de gestão de pessoas ainda não dispensa atenção suficiente ao contexto (Mayrhofer, Gooderham & Brewster, 2019).

Neste contexto amplo, muitas são as trajetórias possíveis e mesmo motivações, podendo estar atreladas a estratégias do indivíduo como agente capaz de direcionar sua carreira, mas também se verifica a existência de barreiras ou mesmo direcionamentos contextuais. Ainda há as barreiras relacionadas ao histórico de origem de cada

profissional, quando o acesso a melhor formação e capital cultural contribui para as possibilidades de carreiras vislumbradas, e também uma preparação que os distingue daqueles que não tiveram os mesmos acessos.

Neste aspecto, verifica-se algumas barreiras em parte superadas, mas outras ainda no porvir que independem da agência individual, como possibilidades alinhadas no discurso de flexibilidade. Este discurso aborda a terceirização da atividade pela qual seu cargo seja responsável, a privatização ou instituição de empresas públicas ou organizações sociais para substituir a atividade de determinado segmento ou órgão ou mesmo direcionamentos a partir da estrutura específica de carreira, evidenciando um contexto a ser observado considerando a interdependência entre pessoas e organizações.

### **Aspectos metodológicos**

Este estudo está caracterizado como uma pesquisa com enfoque quantitativo descritivo, não probabilístico e transversal (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013). Os Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais e Institutos Federais foram os escolhidos como unidade de análise, definindo-se a pesquisa como de abrangência nacional.

As formas de acesso à amostra reforçam a caracterização deste estudo possuir uma amostra não probabilística: o acesso aos participantes ocorreu predominantemente via redes sociais e e-mail, e solicitado auxílio das áreas de gestão de pessoas das Universidades Federais e dos Institutos Federais na divulgação da pesquisa junto a seus servidores.

Para cálculo da amostra tomou-se por base os dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) referente ao mês de março de 2020 para a estratificação das regiões. Assim, definiu-se como parâmetro de amostragem uma população de 138.496 ativos, 5% como erro máximo aceitável e 95% de nível de confiança desejado. Os Técnico-Administrativos em Educação estavam 49.394 na região Sudeste, 39.332 no Nordeste, 23.204 no Sul, 13.678 no Centro-Oeste e 12.888 na região Norte. A partir da representatividade de cada região em relação à população do estudo, o cálculo amostral revelou a necessidade de 384 casos distribuídos da seguinte forma: 36 (Norte), 109 (Nordeste), 137 (Sudeste), 64 (Sul) e 38 (Centro-oeste), conforme Tabela 01.

**Tabela 1 - Definição e Composição da Amostra**

População	138.496
Erro máximo aceitável	5%

Nível de Confiança	95%			
Amostra mínima	384			
Região	Quantidade de servidores	% população	Respostas	
			Necessárias	Obtidas
Centro-Oeste	13.678	9,88%	38	48
Nordeste	39.332	28,40%	109	110
Norte	12.888	9,31%	36	110
Sudeste	49.394	35,66%	137	159
Sul	23.204	16,75%	64	294
<b>Totais</b>	<b>138.496</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>	<b>721</b>

O levantamento obteve 746 respostas, e foram excluídas aquelas que não preencheram a totalidade do questionário, culminando em 721 respostas válidas, de 26 diferentes estados do país e do Distrito Federal. Destaque para a quantidade de respondentes do Paraná, 158, e para os estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais, com mais de 50 respondentes cada.

Foram 159 respostas da região Sudeste, 294 na região Sul, 110 no Nordeste, 48 do Centro-oeste e 110 da região Norte do país, atendendo ao quantitativo estipulado de respondentes necessários para o estudo. A amostra atingida atenderia o quantitativo atual de servidores TAE, o que demonstra a adequação do levantamento.

Nas próximas seções será retratada a diversidade nesta carreira a partir da apresentação do perfil dos respondentes da amostra. De sua caracterização passa-se a cruzamentos que levem em conta elementos individuais dos servidores técnico-administrativos em administração, associados principalmente a gênero, cor/raça/etnia, classe, idade, formação dos pais e renda média individual, seguindo o proposto por (Mayrhofer, Meyer & Serman, 2007).

### **Apresentação e análise dos dados**

Ao observarmos a distribuição dos respondentes regionalmente, destacam-se as regiões Sul com 40,78% dos respondentes e Sudeste com 22,05%. Ao verificarmos a participação de homens e mulheres na pesquisa, existe um predomínio feminino nas respostas com 412, ou seja, 57,14%. Esse dado representa uma característica do setor que não se repete em outras áreas do serviço público que ainda tem maioria masculina, conforme dados do PEP. Ao discriminarmos por região, as mulheres são maioria em quatro delas, sendo 61,01% do total de respondentes na região Sudeste, 60,88% na região Sul, 54,55% na região Norte e 54,17% no Centro-Oeste. A região Nordeste foi a única com maioria masculina, que representou 54,55% dos respondentes.

Em termos de raça, 60,5% se autodeclararam brancos, 30,4% pardos, 7,5% pretos, 1,4% amarelos e 0,3% indígenas. A distribuição é semelhante à encontrada pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP em estudo sobre o contexto da Administração Pública Federal, que demonstra uma sub-representação dos negros, entendidos como soma de pretos e pardos, uma vez que são 56% da população brasileira (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Anual, PNAD 2019, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE).

Regionalmente, brancos são maioria nas regiões Sul, com 81% dos respondentes, e Sudeste com 61,6%. Já nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, a raça com maior proporção é a parda, com 49,1%, 53,6% e 47,9%, respectivamente. Em virtude da quantidade de respondentes ser superior nas regiões Sul e Sudeste, realizou-se um comparativo a partir dos dados da carreira do PEP referente ao mês de outubro de 2021, obtendo um percentual de 55,97% para brancos, 23,66% pardos e 4,89% pretos, o que confirma a sub-representação dos negros nesta carreira do serviço público. Os dados são representados na tabela 02.

**Tabela 02 - Gênero e Raça**

		Sul	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Totais
Masculino	Frequência	115	50	60	22	62	309
	%	39	45,5	54,5	45,8	39%	
Feminino	Frequência	179	60	50	26	97	412
	%	61	54,5	45,5	54,2	61%	
<b>Total por Gênero</b>							<b>721</b>
Amarelo	Frequência	5	2	2	1		
	%	1,7	1,8	1,8	2,1		
Branco	Frequência	238	40	40	20	98	436
	%	81	36,4	36,4	41,7	61,6	
Preto	Frequência	10	14	9	4	17	54
	%	3,4	12,7	8,2	8,3	10,7	
Pardo	Frequência	39	54	59	23	44	219
	%	13	49,1	53,6	47,9	27,7	
Indígena	Frequência	2					2
	%	0,7					
<b>Total por Raça</b>							<b>721</b>

Com relação às idades, a média é de 37 anos e a maioria dos respondentes (82%) tem entre 25 a 44 anos. Nesta faixa de idade, o intervalo de 30-34 anos conta com 28,6% do total de respondentes, 35-39 com 25,7%, 40-44 com 15,1% e de 25-29 anos compõem 13% dos respondentes. Esta distribuição demonstra-se semelhante às quantidades regionais, evidenciando a predominância de uma força jovem que tende a permanecer no quadro de trabalho público por algumas décadas. Isso indica a necessidade de políticas

de gestão de pessoas voltadas para a carreira de modo amplo, não apenas voltada para salários.

Com relação ao estado civil e filhos, 45,9% estão casados, 29,3% solteiros e 19,6% em união estável, enquanto 52,6% não possuem filhos e 41,8% possuem até dois filhos. Considerando a média de idade dos respondentes, majoritariamente entre 25 e 44 anos, os dados podem representar uma opção de ter filhos mais tardiamente, de não tê-los, ou ter até dois filhos.

Os respondentes exercem suas funções em 96 diferentes instituições, ocupando 62 cargos distintos. Destacam-se Assistente em Administração (223 respondentes), Administrador (70) e Técnico em Assuntos Educacionais (58). Ao segmentarmos a análise de cargos por gênero, os que apresentam mais mulheres são o de Assistente em Administração (132 respondentes), Técnico em Assuntos Educacionais (36), Administrador (35), Técnico de Laboratório/Área (24), Pedagoga (20) e de Secretária Executiva (17).

Para os homens, os cargos com maiores frequência são o de Assistente em Administração (99 respostas), Administrador (39), Técnico em Assuntos Educacionais (22) e Analista de Tecnologia da Informação (14). Há evidências de generificação de certos cargos, a exemplo do cargo de Pedagoga, Secretária Executiva e Técnico em Assuntos Educacionais, que exigem formação em Pedagogia ou Licenciaturas, com grande maioria de mulheres. No caso masculino, percebe-se a mesma situação no cargo de Analista de Tecnologia de Informação.

A análise do perfil de classe é realizada a partir de três variáveis: escola em que cursou ensino fundamental, escolaridade dos pais e situação laboral enquanto cursava a graduação. Estes três itens permitem identificar características de origem que distinguem perfis de classe no Brasil, tais como o acesso à formação dos pais, ensino privado e a necessidade de conciliar trabalho e estudo. Seguindo a linha de Reis e Ramos (2011), pais com formação mais elevada tendem a investir mais na qualidade da educação ou na permanência nos estudos de seus filhos, um investimento associado ao denominado *habitus* familiar.

Quase 70% dos respondentes cursaram tanto o ensino fundamental como o ensino médio em escolas públicas. Destaca-se que 40,7% das mães e 46,8% dos pais tinham apenas ensino fundamental. Quando se amplia para o ensino médio, o percentual de pais chega a aproximadamente 70% de casos e 67% entre as mães. Muitos respondentes são a primeira geração a alcançar formação com nível superior, indicando mobilidade

intergeracional no que tange ao acesso ao ensino superior, ambiente ao qual a maioria de seus pais não esteve familiarizado.

**Tabela 03–Formação dos pais**

Mãe			Pai	
%	Freq.		Freq.	Pai
22,2	160	Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)	205	28,4
13,9	100	Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)	94	13
4,6	33	Ensino Médio Incompleto/interrompido	39	5,4
25,4	183	Ensino Médio completo	161	22,3
4,9	35	Ensino Superior incompleto/interrompido	27	3,7
0,3	2	Ensino Superior – cursando	5	0,7
11,2	81	Ensino Superior – completo	79	11
13,3	96	Pós-Graduação – especialização	42	5,8
1,5	11	Pós-Graduação – mestrado	11	1,5
2,8	20	Pós-Graduação – doutorado	58	8
100	721	Total	721	100

A Tabela 04 demonstra que a maioria dos respondentes teve que conciliar estudo e trabalho, o que continuou sendo a realidade de muitos após o ingresso no cargo da universidade. 48,1% contribuía ou era responsável pelo seu sustento integral e quase 31% contribuía para a renda familiar.

**Tabela 04- Situação enquanto formação**

	Frequência	%	% Acumulada
Sem trabalho e gastos financiados pela família	97	13,5%	13,5%
Trabalhando e gastos integralmente financiados pela família	72	10,0%	23,4%
Trabalhando e gastos parcialmente financiados pela família	202	28,0%	51,5%
Trabalhando e me sustentando	124	17,2%	68,7%
Trabalhando e contribuindo para o sustento da família	111	15,4%	84,0%
Trabalhando e sendo o principal responsável pelo sustento da família	112	15,5%	99,6%
Sem trabalho e vivendo de rendimentos	3	0,4%	100,0%
TOTAL	721		

Analisando as três variáveis em conjunto, é possível afirmar que a maioria dos respondentes tem em sua trajetória elementos associados a classes populares, tais como formação no ensino público e conciliação de trabalho com estudo (Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019), além de ser a primeira geração a ter curso superior. O setor público mostra-se importante no acesso de classes populares ao trabalho formal, sendo relevante para a mobilidade social no país.

Ao averiguarmos o tempo de trabalho após a formação, 58,1% dos respondentes não tiveram intervalo entre estudo e início do trabalho, e 86,3% obtiveram emprego em menos de 12 meses pós-formação, conforme evidenciado na Tabela 05.

**Tabela 05 - Tempo sem trabalho após formação**

	Frequência	%	% Acumulado
0 meses	402	58,1%	58,1%
de 1 a 5 meses	112	16,2%	74,3%
de 6 a 12 meses	83	12,0%	86,3%
de 13 a 24 meses	35	5,1%	91,3%
de 25 a 36 meses	22	3,2%	94,5%
mais de 36 meses	38	5,5%	100,0%
Total	692		

Chama atenção a alta escolaridade apresentada entre os respondentes, com 85,9% deles tendo no mínimo especialização. Os destaques com relação à formação são a especialização com 41,1% dos respondentes e mestrado com 38,4%. Ainda, ao cruzarmos os dados de escolaridade com o cargo ocupado, 96,7% dos respondentes possuem escolaridade acima do requisito de ingresso para o cargo.

Esta situação retratada nas Tabelas 06 e 07 pode ser decorrente da política de carreira com incentivos associado à titulação. Associam-se a este fato as respostas da questão sobre ações pós-formação de ensino superior, que demonstrou que 78,7% dos respondentes iniciaram uma pós-graduação, seja especialização ou mestrado. Este percentual é superior ao Informe de Pessoal da ENAP de 2018, que informou que 73% dos servidores dos Institutos Federais têm ao menos pós-graduação. Importante citar que a presente pesquisa tem foco somente nos servidores da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, enquanto o estudo da ENAP também considerava a carreira docente, composta majoritariamente por doutores.

**Tabela 06– Escolaridade**

	Frequência	%	% Acumulado
Ensino Médio	11	1,5%	1,5%
Ensino Técnico	9	1,2%	2,8%
Graduação	82	11,4%	14,1%
Especialização	296	41,1%	55,2%
Mestrado	277	38,4%	93,6%
Doutorado	46	6,4%	100,0%
Total	721		

**Tabela 07- Escolaridade Servidor X Requisito Ingresso Cargo**

	Requisito Cargo
--	-----------------

Escolaridade Servidor	Nível Fundamental	%	Nível Médio/Técnico	%	Nível Superior	%
Ensino Fundamental						
Ensino Médio	1	3,57%	9	2,67%		
Ensino Técnico			9	2,67%		
Graduação	7	25,00%	67	19,88%	6	1,80%
Especialização	12	42,86%	143	42,43%	128	38,32%
Mestrado	8	28,57%	93	27,60%	171	51,20%
Doutorado			16	4,75%	29	8,68%
<b>Totais</b>	28	100%	337	100,00%	334	100%
Titulação Superior Cargo	28	100%	319	94,66%	328	98,20%

A Tabela 08 apresenta os rendimentos brutos mensais individuais dos Técnico-Administrativos em Educação por gênero, raça, tipo de instituição de ensino e escolaridade. A renda média individual da amostra foi de R\$ 6.456,00. Este dado revela uma das menores médias salariais individuais do serviço público federal ao confrontarmos com os dados do Informe de Pessoal da ENAP de 2018, representando uma média 59% inferior a outras autarquias e fundações, 68% inferior a carreiras da Administração Direta, 95% inferior a carreiras de Superintendências e 139,5% inferiores a carreiras das Agências Reguladoras.

Ao discriminarmos por gênero, a média salarial do homem é 3,37% superior à da amostra, enquanto as mulheres apresentam rendimentos médios individuais 2,54% menores. Observando os resultados por raça, verifica-se que pretos, pardos e amarelos apresentam remuneração média individual inferior à média em 4,28%, 3,68% e 8,96%, respectivamente, e que somente os autodeclarados brancos possuem média salarial individual superior à média em 2,64%.

**Tabela 08- Renda bruta mensal individual por raça, gênero e escolaridade**

		Renda bruta mensal individual (R\$)	% Comparado ao total da amostra	% Comparado ao homem branco
Média Amostra		R\$ 6.456,00	100%	-6,24%
Gênero	Masculino	R\$ 6.673,73	3,37%	-2,77%
	Feminino	R\$ 6.291,96	-2,54%	-9,01%
Masculino	<b>Amarelo</b>	R\$ 6.150,00	-4,74%	<b>-11,53%</b>
	Branco	R\$ 6.858,84	6,24%	0,00%
	Preto	R\$ 6.745,45	4,48%	-1,68%
	Pardo	R\$ 6.426,54	-0,46%	-6,73%
Feminino	<b>Amarela</b>	<b>R\$ 5.333,33</b>	<b>-17,39%</b>	<b>-28,60%</b>

	Branca	R\$ 6.482,05	0,40%	-5,81%
	<b>Preta</b>	<b>R\$ 5.746,07</b>	<b>-11,00%</b>	<b>-19,37%</b>
	<b>Parda</b>	R\$ 6.001,97	-7,03%	<b>-14,28%</b>
Cor/Raça	<b>Amarelo</b>	R\$ 5.877,77	-8,96%	<b>-16,69%</b>
	<b>Preto</b>	R\$ 6.179,76	-4,28%	<b>-10,99%</b>
	Branco	R\$ 6.626,76	2,64%	-3,50%
	<b>Pardo</b>	R\$ 6.218,18	-3,68%	<b>-10,30%</b>
Ensino Fundamental	Público	R\$ 6.338,84	-1,81%	-8,20%
	Privado	R\$ 6.717,65	4,05%	-2,10%
Ensino Médio	Público	R\$ 6.345,80	-1,71%	-8,08%
	Privado	R\$ 6.708,80	3,92%	-2,24%
Escolaridade	<b>Ensino Médio</b>	<b>R\$ 3.690,75</b>	<b>-42,83%</b>	<b>-85,84%</b>
	<b>Ensino Técnico</b>	<b>R\$ 4.686,63</b>	<b>-27,41%</b>	<b>-46,35%</b>
	<b>Graduação</b>	<b>R\$ 4.503,64</b>	<b>-30,24%</b>	<b>-52,30%</b>
	Especialização	R\$ 5.926,90	-8,20%	<b>-15,72%</b>
	<b>Mestrado</b>	R\$ 7.406,27	<b>14,72%</b>	7,39%
	<b>Doutorado</b>	R\$ 8.748,31	<b>35,51%</b>	<b>21,60%</b>

Ao ampliarmos a lente, cruzando gênero e raça, algumas diferenças são ampliadas, como no caso de homens brancos terem rendimentos médios individuais 6,24% superiores à média, enquanto mulheres negras e amarelas evidenciam rendimentos médios individuais inferiores à média da amostra em 11,00% e 17,39%, respectivamente, e 19,37% e 28,60% inferiores à média do homem branco.

Com relação à instituição de ensino de nível fundamental e médio, observam-se rendas médias individuais inferiores entre os egressos de escolas públicas, frente às privadas. A escolaridade demonstra as principais diferenças em termos de médias salariais individuais, que ocorrem em decorrência da política de incentivos à qualificação e justificam em parte a alta escolaridade dos respondentes.

A análise das remunerações demonstra as diferenças dentro de uma mesma carreira. Rendimentos são menores para mulheres e negros, e se ampliam quando estes marcadores sociais interseccionam, conforme coluna comparativa com os rendimentos de homem branco, onde destacam-se diferenças superiores a 10%. Embora as políticas de inclusão tenham efeito para o ingresso de grupos minoritários, também são necessárias ações voltadas para a redução da desigualdade após o ingresso, como forma de assegurar trajetórias mais equilibradas para os diferentes grupos desta carreira.

Mariano et al. (2018) analisou as diferenças salariais entre etnias e gênero, com base na segmentação dos postos de trabalho, e Rocha-de-Oliveira & Moraes (2019)

analisaram os rendimentos médios individuais por gênero, raça e instituição de ensino para jovens egressos do curso de administração. A análise de diferença de médias de rendimentos permite um melhor retrato da realidade de desigualdades no trabalho, apesar de tratar-se de uma carreira única do serviço público, com plano único conforme nível de escolaridade, médio, técnico ou superior, ainda se observa uma distribuição de rendimentos diferente entre gênero, raça e instituição de ensino.

### **Considerações Finais**

Este estudo teve como objetivo analisar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais e Institutos Federais, a partir da discussão de contextos de carreira, entendendo carreira como localizada na intersecção da história da sociedade e biografia individual, ligando as dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis. O objetivo foi evidenciar a diversidade e heterogeneidade dentro de uma carreira pública, considerando os marcadores individuais de diferença, em especial, gênero, raça e classe.

Parte-se de uma ampliação do argumento Lopez & Guedes (2019), que difere dos olhares homogêneos de tecnicismo e neutralidade, comuns aos estudos em administração. Pois entende-se que ao tratar o servidor público como uma categoria única, a discussão de carreira fica comprometida, visto que mesmo dentro de um mesmo grupo, a exemplo da carreira dos TAEs, podem existir grandes diferenças.

A faixa etária dos respondentes concentrou-se entre 25 e 44 anos, com média em 37 anos, evidenciando a predominância de uma força jovem que pode permanecer por um longo período nos quadros públicos. Fato que destaca a necessidade de analisar a discussão das carreiras do setor e mostrar a importância de políticas de gestão de pessoas voltadas para a carreira que busquem compreender as trajetórias e expectativas dos servidores e como estes podem contribuir para as organizações.

Os dados demonstram mobilidade intergeracional com relação ao acesso ao ensino superior, e que a busca pelo aumento da titulação é a estratégia utilizada pelos Técnico-Administrativos em Educação para alcance de melhoria salarial, situação não comum em outras carreiras do setor público. Isso demanda dos gestores, instituições e pesquisadores de carreiras públicas reflexões e ações no intuito de aproveitar esta alta escolaridade em uma carreira com descrição dos cargos rígidas e pré-estabelecidas.

Embora o perfil dos TAEs aponte crescimento da presença de mulheres, negros e egressos de escola pública no serviço público, quando se analisam os rendimentos médios

verifica-se segmentação de grupos, que continua reproduzindo diferenças nos marcadores individuais. Mulheres apresentaram rendimento médio inferior aos homens, situação agravada quando se cruza gênero e raça. Também, servidores que cursaram ensino fundamental ou médio em escolas públicas têm rendimentos médios inferiores aos egressos de escolas privadas.

Assim, a reprodução das diferenças encontradas nas remunerações médias, generificação de cargos e sub-representação de negros demonstra a necessidade de ampliação de políticas e práticas de políticas afirmativas, de modo a não restringi-las ao ingresso e mero cumprimento da lei. Outrossim, deve-se promover tais ações no decorrer da trajetória dos servidores públicos, no intuito de evidenciar possibilidades dentro dos próprios quadros públicos, considerando inclusive a baixa média de idade dos servidores.

Entende-se que o presente estudo apresenta contribuição ao campo de Administração, Administração Pública, Políticas Públicas, Gestão de Pessoas e Carreira pela exploração do contexto de carreiras públicas via um olhar focado na diversidade. Contribuindo com um olhar diferente para ideia meritocrática no pensar carreiras públicas, para além do mérito e flexibilidade muito bem exposto em Longo (2017), se faz necessária a análise dos relacionamentos e diferenças entre os grupos majoritários e minoritários do campo como base para proposição de políticas e práticas de gestão de pessoas e carreiras. Assim, impactar as trajetórias dos diversos grupos existentes dentro e entre carreiras públicas que, conseqüentemente, tendem a se traduzir em melhorias no serviço prestado aos cidadãos.

Este estudo traz dados preliminares de uma pesquisa mais ampla sobre as carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação. Este trabalho utilizou estatística descritiva no intuito de destacar as diferenças de perfil e evidenciar como as diferenças se (re)produzem no interior da carreira. Nas próximas etapas serão analisadas diferenças entre grupos, explorando as teorias de adaptabilidade de carreira, carreira proteana e sem fronteiras, bem como o próprio entendimento de carreira para os TAEs. Assim, espera-se produzir dados que auxiliem a embasar políticas de pessoal na área pública, principalmente nesta carreira da área de educação.

### Art. 3 – Capítulo 3

**CARREIRA PÚBLICA NO BRASIL: TENDÊNCIAS PROTEANAS E SEM  
FRONTEIRAS NOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**  
*BRAZILIAN PUBLIC CAREER: PROTEAN AND BOUNDARYLESS CAREER TRENDS  
IN TECHNICAL-ADMINISTRATIVES  
IN EDUCATION*

Jair Jeremias Junior  
Vinicius Abilio Martins

#### **Introdução**

Estudos sobre carreira podem ser divididos em duas vertentes, a tradicional ou organizacional, que para Chanlat (1995) é retratada pela estabilidade de emprego, ascensão vertical de carreira na mesma organização de forma linear, tendo o homem como pertencente ao grupo socialmente dominante. Esta visão sobre carreira foi predominante até a década de 1970, com destaque para produção do grupo do MIT, e seus estudos com foco intraorganizacional, acompanhado da suposição de organizações com ambientes relativamente estáveis e estruturas organizacionais inerentemente hierárquicas (Arthur, 1994).

O modelo moderno, por sua vez, considera homens e mulheres pertencentes a grupos sociais variados, em um ambiente caracterizado pela progressão descontínua e pela instabilidade funcional, na qual a garantia de estabilidade é tida como um fardo que a organização não pode assumir. Isso faz com que o indivíduo se responsabilize pela busca contínua por reputação, *networking* e aprendizagem contínua como estratégias para conseguir a empregabilidade além das fronteiras de uma única organização (Arthur, 1994; Chanlat, 1995; Hall, 1996).

Analisando a literatura sobre carreira no Brasil, percebe-se que o tema suscita interesse, contudo o foco principal recai na iniciativa privada, visto ainda serem poucos estudos que buscam relacioná-la ao contexto de serviço público. Dentre estes, encontra-se exploração de temas relacionados à estruturação e avaliação de planos de carreiras públicas, inserção e formação para ingresso, comprometimento e motivação, todos com linha de pensamento associada à carreira tradicional. Tais focos denotam uma associação do termo carreira com sua perspectiva objetiva e tradicional no contexto público, que

limita o pensamento sobre carreira em termos de progressão linear ao longo do tempo, em uma abordagem que prioriza a visão orçamentária, característica do setor público.

Normalmente caracterizado por sua burocracia, estruturas piramidais, normativas exaustivas, entre outros aspectos, é possível encontrar alguns estudos que fogem desta regra e exploram características proteanas entre servidores públicos, a exemplo de Silva, Balassiano & Silva, 2014; Silva et al., 2019.

Deste modo, considerando-se a tendência de servidores públicos assumirem trajetórias de carreiras mais proteanas e sem fronteiras, a exemplo do explorado em Silva, Balassiano & Silva (2014), bem como a baixa incidência de utilização da teoria de carreira contemporânea no contexto brasileiro, presente apenas em estudos mais recentes mas de modo disperso, pretende-se nesta proposta contribuir com os estudos sobre a AP e carreira. Consideram-se as alterações contextuais das últimas décadas de modo a ir além da visão organizacional de plano e progressão de carreira por tempo de trabalho e evidenciar as variadas trajetórias de carreira possíveis aos servidores públicos, que consequentemente implicam em subsídio para um novo olhar para gestão de pessoas e carreiras na AP.

Neste passo, o presente estudo tem por objetivo verificar se existem tendências proteanas ou sem fronteiras de carreira para os integrantes de uma carreira da AP brasileira, a dos integrantes do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Universidades e Institutos Federais. Na exploração dos dados, pretende-se verificar se existem diferenças por elementos individuais e culturais, com base no explorado na literatura. bem como proposições para o contexto estudado, dentre as variáveis a serem avaliadas, pode-se citar gênero, escolaridade, região, data de ingresso no cargo, estar em cargo ou função de chefia e ter atuado em outro órgão.

### **Teoria de Carreira Contemporânea**

As principais teorias de carreira contemporâneas foram a carreira sem fronteiras de Arthur (1994) e DeFillippi & Arthur (1994) e a carreira proteana de (Hall, 1996). A carreira sem fronteiras busca propiciar um novo ponto de partida para pesquisas de carreira, até então com foco organizacional, podendo ser definida como a sequência de oportunidades de emprego que vão além dos limites das configurações de uma única organização DeFillippi & Arthur (1994). Os autores apresentam sentidos vinculados à movimentação, aceitação de competência, redes de contato para além das fronteiras de uma única organização, imbricamento entre vida e trabalho nas decisões de carreira.

Quando fronteiras de carreira tradicional, mesmo dentro de uma mesma organização, encontram-se quebradas e há a uma visão da carreira subjetiva, cujo sentido depende da interpretação do indivíduo. Arthur (1994) pretendia figurar tal conceito como um ponto de partida alternativo que possibilitasse visualizar as carreiras não como artefatos de uma única organização, mas entre organizações.

Já a carreira proteana de Hall (1996) se apresenta como dirigida pela pessoa, não pela organização, obrigando com que o indivíduo se reinvente de tempos em tempos, à medida que pessoas e ambientes sofram alteração. O termo proteana é derivado do Deus grego Proteus, que poderia alterar a forma conforme sua vontade. O sucesso psicológico surge como objetivo principal da carreira, sendo um sentimento de orgulho e realizações pessoais que vem por atingir um dos mais importantes objetivos da vida, seja de realizações, felicidade familiar, paz interior, ou outro. Portanto, seguir uma carreira proteana requer um alto nível de conhecimento pessoal e responsabilidade (Hall, 1996).

Aprendizagem contínua abrangendo não somente cursos, mas experiências relacionadas ao trabalho em geral, agora tidas como curtos estágios. Também a necessidade de adaptação a mudanças nas condições das tarefas ao longo do tempo demonstram adaptabilidade e identidade como competências de ordem maior do que habilidades e conhecimentos básicos que tendem a permitir a manutenção da empregabilidade no decorrer das carreiras (Hall, 1996).

Sullivan & Baruch (2009) realizaram uma análise crítica do desenvolvimento do estudo de carreira no decorrer da década de 1990, incluindo carreira sem fronteiras e proteana, verificando escassez de pesquisas em países fora do ocidente, bem como em certos segmentos de trabalho. O foco crescente foi em mobilidade entre organizações e, neste caso, Sullivan & Baruch (2009) verificaram que embora os estudos realizados tendessem a se concentrar no movimento físico, muitos deles falhavam em distinguir os diferentes tipos de mobilidade física e não especificavam a causa (voluntária ou involuntária), origem (empresa ou autogerida), direção (para cima, para baixo, lateral). Outro ponto relevante é o levantamento de estudos que evidenciaram que as carreiras tradicionais continuavam como uma opção e que algumas organizações elaboravam políticas de suporte à carreira tradicional (Sullivan & Baruch, 2009, Arthur, 2014).

Também abordando a carreira sem fronteiras, Rodrigues & Guest (2010) citam que ambos os modelos, organizacional e sem fronteiras, oferecem apenas perspectivas parciais, por abordarem aspectos distintos da mobilidade de carreira, a saber: progressão intraorganizacional e mobilidade entre organizações, que além de distintas não

necessariamente são incompatíveis. Outro fator citado por Rodrigues & Guest (2010) está na falta de evidências empíricas do crescimento da mobilidade entre os empregadores ao longo do tempo. Trata-se de uma lacuna a ser explorada em pesquisa sobre carreira sem fronteiras, no sentido de discutir como as carreiras das pessoas são moldadas por uma série de fronteiras múltiplas e coexistentes. Vários destes limites de carreira já foram reconhecidos na literatura, como ocupação, localização geográfica do trabalho, contrato de trabalho e família, embora de forma isolada, e não sistemática (Rodrigues & Guest, 2010).

Ao avaliar os estudos sobre carreira sem fronteiras vinte anos após seu início, Arthur (2014) argumenta que mesmo nos estudos do MIT com foco organizacional faziam uso de teorias aplicáveis para um contexto amplo que englobasse dimensões de tempo e espaço social, significado de carreira, carreira objetiva e subjetiva, identidade e papéis, significado do conceito de carreira e socialização, ofertando possibilidades de exploração para além da mobilidade física.

Portanto, o presente estudo pretende realizar um levantamento da propensão a atitudes proteanas ou sem fronteiras de carreira nos integrantes de uma carreira da AP brasileira, a dos integrantes do Plano de Carreira dos TAEs, utilizando os conceitos de carreira proteana de Hall (1996) e de carreiras sem fronteiras de Arthur (1994) como base teórica para investigação. A seguir abordaremos a definição operacional utilizada, bem como estudos empíricos anteriores.

### **Definição Operacional e Estudos anteriores**

Briscoe & Hall (2006) desenvolveram teoricamente e Briscoe, Hall & DeMuth (2006) validaram uma escala de medidas composta por 14 itens de orientação da carreira proteana e carreira sem fronteiras. Briscoe, Hall & Demuth (2006) elucidaram o conceito de carreira proteana pela definição de duas dimensões: a) dirigida por valores, no sentido de que os valores internos da pessoa fornecem a orientação e a medida do sucesso para a carreira do indivíduo e b) autogerenciada no gerenciamento pessoal de carreira – tendo a capacidade de ser adaptativa em termos de desempenho e demandas de aprendizagem.

Baseados nas diferentes combinações destas duas dimensões, sugeriram quatro categorias primárias de carreira: dependente (valor dirigido baixo, autogerenciamento baixo), rígido (valores dirigidos altos, autogerenciamento baixo), reativo (valores dirigidos baixo, autogerenciamento alto), proteano ou transformacional (valores dirigidos altos, autogerenciamento alto) (Briscoe, Hall & Demuth, 2006).

Para o construto de carreira sem fronteiras, utilizam o conceito de Sullivan & Arthur (2006), que considera a carreira sem fronteiras amplamente ao longo das dimensões da mobilidade física e/ou psicológica ou, como Briscoe, Hall & DeMuth (2006), de mobilidade ou sem fronteiras, respectivamente. Sullivan & Arthur (2006) classificam as carreiras sem fronteiras em quatro quadrantes amplos. No quadrante um estão as carreiras consideradas de baixa mobilidade física e psicológica; no quadrante dois, as carreiras são consideradas como exibindo alta mobilidade física, mas baixa mobilidade psicológica; no quadrante três, as carreiras apresentam forte mobilidade psicológica, mas não física; e, finalmente, no quadrante quatro, as carreiras exibem mobilidade física e psicológica (Sullivan & Arthur, 2006).

Os estudos de carreira sem fronteiras e proteana, assim como carreiras modernas, são associados a contextos de insegurança e de rápida mudança, propiciando que pesquisas sejam realizados em tais cenários. Como exemplo, Briscoe et al (2012), que argumentam que as atitudes de carreira proteanas e sem fronteiras seriam particularmente adaptativas a este contexto e permitiram aos indivíduos continuar a prosperar durante os períodos de incerteza. Mesmo com a preponderância do modelo de Briscoe, Hall & DeMuth (2006), é contínua a busca na literatura pela construção e validação de outras escalas de mensuração das carreiras sem fronteira e proteana, a exemplo de Porter, Woo & Tak (2016), incluindo contextos variados, como os estudantes universitários em Borges et al. (2015). Algumas pesquisas anteriores (Övgu Çakmak-Otluoglu, 2018) fazem uso de uma abordagem que testa os resultados das dimensões proteanas e sem fronteiras separadamente. Contudo, pretende-se no presente caso explorar a totalidade dos construtos de carreira proteana e sem fronteiras.

Ao avaliar as dimensões da carreira proteana, Briscoe, Hall & DeMuth (2006) não encontraram nenhuma diferença de gênero, indicando como possível causa o fato do construto proteano inibir as diferenças entre gêneros. Este mesmo resultado foi obtido por Okurame & Fabunmi (2013), que não identificaram diferenças entre gêneros nas dimensões proteanas. Na mesma linha, Segers et al., (2008) estipulou como uma das hipóteses de seu estudo que as mulheres têm pontuações mais altas em motivação baseada em valores do que os homens. No entanto, não encontraram diferença de gênero em termos de motivação relacionada ao autodirecionamento.

Na avaliação do construto sem fronteiras, argumenta-se que os homens são mais propensos a ter maiores oportunidades de mobilidade física, enquanto as mulheres são mais propensas a ter maiores oportunidades de mobilidade psicológica (Sullivan &

Arthur, 2006). Tal argumento serviu de base para uma das hipóteses no estudo de Segers et al., (2008). Mainiero & Sullivan (2005) em sua proposição de carreira caleidoscópica, argumentam que mulheres tendem a construir uma carreira mais descontínua, com base na mudança de valores pessoais ao longo da vida e os homens por outro lado tendem a ter padrões de carreira tradicionais, mais lineares e, geralmente, mais motivados pelas medidas tradicionais de sucesso profissional como, dinheiro, status e promoção.

Em contraponto aos resultados de Sullivan & Arthur (2006) e Briscoe, Hall & DeMuth (2006), o estudo no contexto australiano de McDonald, Brown & Bradley (2005) verificou que tendências proteanas demonstram-se mais evidentes para mulheres. Os estudos de Segers et al. (2008) tiveram suas hipóteses confirmadas, reforçando pontuações mais altas para mulheres em dimensões de carreira orientada por valores e mobilidade psicológica, com homens pontuando mais alto em mobilidade física e nenhuma diferença encontrada em termos de autodirecionamento. Diferente de estudos anteriores, Okurame & Fabunmi (2013) não encontraram diferenças de gênero na dimensão sem fronteiras de mobilidade psicológica, mas encontraram diferenças na mobilidade física, com maiores pontuações para o gênero feminino.

Tais resultados reforçam o argumento de Okurame & Fabunmi (2013) de que os efeitos do gênero nas dimensões de carreira proteana e sem fronteiras não são claros e demandam novas investigações. Ademais, indicam que fatores associados à cultura e generificação de profissões podem influenciar nos resultados, visto que seu estudo foi de profissionais de enfermagem no contexto Nigeriano, com predominância feminina.

Em De Caluwé et al., (2014), a mentalidade de carreira sem fronteiras aparece com maior incidência em servidores com alto nível de instrução. Segers et al. (2008) tiveram como hipótese que gestores e pessoas com maior escolaridade têm pontuação mais alta em motivadores relacionados ao autodirecionamento e mobilidade física que não gestores e pessoas com menor escolaridade. A hipótese foi confirmada, encontrando ainda maiores propensões à mobilidade psicológica.

Com relação aos aspectos culturais, ser autodirigido ou sem fronteiras em um contexto é uma habilidade diferente de ser autodirigido ou sem fronteiras em outro (Briscoe et al., 2012). Neste sentido, encontramos alguns exemplos na literatura, como Segers et al. (2008) que exploraram a influência de variáveis culturais no setor da indústria, indicando que seriam fatores influenciadores nas trajetórias de carreira. Hong et al. (2020) analisam aspectos culturais sobre a carreira proteana e sem fronteiras a partir do individualismo ou coletivismo, como proposta inclusive de estudos comparativos entre

países e culturas. Okurame & Fabunmi (2014) exploram o contexto cultural Nigeriano, argumentando como substancialmente diferente do contexto ocidental, no qual pesquisas empíricas sobre as novas orientações de carreira foram conduzidas até o momento. Citam que perspectivas na literatura, como Sullivan & Arthur, 2006; Briscoe et al., 2012, sobre orientação e as prioridades de carreira variarem entre as culturas, exigem mais estudos que aumentem a compreensão das influências culturais nas orientações de carreira.

Outro quesito avaliado em estudos de carreira sem fronteira e proteana refere-se ao etarismo, (Segers et al. 2008), estabelecendo como hipótese que as pessoas pontuam mais alto na motivação baseada em valores e mais baixo na motivação relacionado ao autodirecionamento de acordo com a idade. E que as pessoas pontuam mais alto em motivação relacionada à mobilidade psicológica e menos em motivadores relacionados à mobilidade física também de acordo com a idade.

No contexto público brasileiro, foram encontrados quatro estudos que abordam elementos de carreira proteana ou sem fronteiras, Veloso & Dutra (2011), Silva, Balassiano & Silva (2014), Andrade (2018) e Silva et al., (2019), sendo que apenas o último utiliza a mesma definição operacional para avaliação da carreira proteana e sua relação com âncoras de carreira. Destaque para Andrade (2018) e Silva et al., (2019) que também apresentam os TAEs como unidade de análise, contudo em uma única organização, considerando que nenhum destes estudos combinou a avaliação de carreira proteana e sem fronteiras, como pretende a presente investigação.

### **Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa adota um enfoque quantitativo e é caracterizada como não probabilística, não experimental e com corte transversal (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013). Buscou-se investigar a carreira dos TAEs das Universidades Federais e Institutos Federais, uma carreira pública representativa em quantitativo e de abrangência nacional,

Definiu-se como parâmetro para delimitação da amostra dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) referente ao mês de março de 2020, que foram estratificados regionalmente, utilizando como referência o mês de março de 2020, bem como um nível de confiança de 95% e 5% de erro máximo. A carreira a ser estudada totalizava 138.496 servidores ativos, bem representativa no poder executivo federal e correspondente a quase 50% dos quadros efetivos das Universidades Federais e Institutos Federais do país. Distribuídos entre regiões, contabilizam 49.394, 35,66% na região Sudeste, 39.322 ou 28% na Nordeste, 23.204 ou 17% na Sul, 13.678 ou 10% na Centro-Oeste e 12.288,

correspondente a 9% na Norte. O cálculo amostral foi realizado a partir da representatividade da carreira em cada região, revelando a necessidade de 384 respostas distribuídas da seguinte forma: 36 (Norte), 109 (Nordeste), 137 (Sudeste), 64 (Sul) e 38 (Centro-oeste).

O questionário foi disponibilizado de virtualmente em formulário *google docs*, contendo em sua página inicial informações sobre os objetivos da pesquisa e garantia da manutenção da privacidade das pessoas e das instituições antes de solicitar o aceite para participação. O instrumento foi elaborado objetivando estudos múltiplos junto à carreira escolhida. Neste trabalho, exploraremos a ideia de carreira contemporânea através dos construtos de Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras, de Briscoe & Hall (2006) e Briscoe, Hall & DeMuth (2006), conforme retratado no quadro 1:

**Quadro 1: Construtos utilizados**

<b>Construto</b>	<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>	<b>Questões</b>
<b>Carreira Proteana</b>	Autodirecionada	Briscoe & Hall (2006); Briscoe, Hall & DeMuth (2006)	2,3,4,5,6,7,8,9
	Baseada em Valores		10,11,12,13,14,15
<b>Carreira Sem Fronteiras</b>	Perfil sem fronteiras		16,17,18,19,20,21,22,23
	Perfil mobilidade		24,25,26,27,28

Fonte: elaborado pelo autor

No período que antecede a ampla divulgação do questionário para coleta dos dados, realizou-se um pré-teste com colegas acadêmicos e TAEs, que culminou em adaptações em algumas questões. Para conseguir o maior número possível de respostas, considerando a elevada quantidade de questões do instrumento, optou-se pela realização de sorteio de prêmio aos respondentes que aceitassem participar ao responder a pesquisa.

O processo de coleta de dados ocorreu entre 24 de janeiro e 10 de maio de 2020 e a disseminação da pesquisa se deu predominantemente via redes sociais e e-mail. Solicitou-se auxílio na divulgação da pesquisa junto aos servidores de unidades de gestão de pessoas das Universidades e Institutos Federais, Fórum de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE), Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal das Universidades e Institutos Federais (CNDP). Foi utilizada ainda a estratégia “bola de neve”, mediante contato direto via rede social com servidores da carreira pesquisada e ingresso em diversos fóruns e grupos associados às Universidades e Institutos Federais que poderiam ter a participação do público-alvo. Neste, a mensagem encaminhada a cada potencial participante solicitava que além de responder ao questionário, encaminhasse o convite para colegas pertencentes à carreira TAE. Tais passos influenciam na caracterização da

pesquisa como não probabilística, dado que a estratégia de divulgação utilizada não garante o mesmo acesso a todo universo.

Foram recebidas 746 respostas, sendo 721 destas válidas, com representatividade em todos os estados do país e destaque para as regiões Sul e Sudeste. A distribuição das respostas foi de 159 na região Sudeste, 294 na região Sul, 110 no Nordeste, 48 do Centro-Oeste e 110 da região Norte do país, atendendo a quantidade estimada como necessária para o estudo. Os dados obtidos foram convertidos e organizados no software Microsoft Excel 2007. Para a análise dos dados, após tabulação, utilizou-se o software IBM *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics* versão 22. Para estatísticas descritivas, testes de normalidade e de igualdade de médias.

O teste de normalidade é utilizado para verificação da normalidade da distribuição de dados sob o ponto de vista de vários aspectos necessários para aplicação de testes paramétricos e não paramétricos (Field, 2009). Devido à amostra possuir mais de 30 observações, o teste de normalidade escolhido foi o *Kolmogorov-Smirnov* (Field, 2009). Após a realização do teste de normalidade, identificou-se que os dados apresentavam distribuição não-normal, requerendo testes não-paramétricos de igualdade de médias.

O teste de igualdade de médias foi utilizado para comparar as médias entre cada um dos grupos de análise. Optou-se pelos testes não paramétricos, Teste *Mann-Whitney* de Igualdade de Médias, especificamente para amostras independentes, e o Teste *Kruskal-Wallis*, uma vez que os resultados foram de não-normalidade. Esses testes são as versões não-paramétricas equivalentes ao teste paramétrico t (*Student*) e ao teste ANOVA (Field, 2009).

O teste *Mann-Whitney* foi utilizado para a comparação entre dois grupos. Já o teste *Kruskal-Wallis* foi utilizado para comparação entre mais de dois grupos. Ambos os testes são significativos quando Sig (p-value) < 0,05. Neste caso, há evidências de que a diferença entre as médias dos grupos é estatisticamente significativa. No caso do teste *Kruskal-Wallis*, da mesma forma que o ANOVA de um fator, esse teste mostra apenas que a diferença existe, mas não informa onde a diferença está (Field, 2009). Assim, foram realizados procedimentos *post hoc* não-paramétricos, com a utilização do teste de *Mann-Whitney* (Field, 2009).

### **Análise e Discussão dos Dados**

A avaliação dos construtos de carreira proteana e sem fronteiras serão realizados com base em estudos anteriores e em proposições que possam caracterizar a amostra. Em

um primeiro momento será realizada a caracterização da amostra a partir de dados descritivos para, em seguida, realizar avaliação estatística de diferenças de gênero, diferenças de escolaridade baseada no nível de cargo, requisito de ingresso no cargo (nível superior/não superior) e diferenças culturais através das regiões. Optamos por não utilizar a variável idade, mas buscamos uma alternativa que pudesse viabilizar a análise temporal por data de ingresso no cargo público nas tendências proteanas e sem fronteiras. Ainda, foram analisados outros aspectos complementares associados à teoria, como estar ocupando chefia, nível de satisfação busca por outro emprego e histórico de trabalho em outro órgão público.

A título de padronização, a Carreira Proteana Autodirecionada será tratada como PA, Carreira Proteana Dirigida por Valores como PV, Carreira Sem Fronteiras de Mobilidade Psicológica como SF\_MP e Carreira Sem Fronteira Mobilidade Física/Geográfica como SF\_MF.

A amostra da presente pesquisa teve maioria feminina, com 412 respondentes, o que corresponde a 57,14%, frente a 309 respondentes masculinos, ou 42,86%. Analisando por gênero, não foram identificadas diferenças estatisticamente significantes entre homens e mulheres nas análises proteana e sem fronteira em de significância de 0,050. No entanto, ao se considerar um nível de significância de 0,100, a avaliação de carreira PA passa a apresentar significância estatística. Homens apresentaram média de 3,79 pontos, enquanto mulheres apresentaram média de 3,73 pontos.

**Tabela 1: Análise por Gênero**

	PA	PV	SF_MP	SF_MF
U de MW	58503,500	62599,500	60882,000	63250,000
Wilcoxon W	143581,500	147677,500	108777,000	111145,000
Z	-1,864	-,382	-1,003	-,146
Sig.	,062	,702	,316	,884

Ao relacionar o presente resultado com estudos anteriores percebe-se no nível de significância de 0,050 coincidência com os resultados de Briscoe, Hall & DeMuth (2006) e Okurame & Fabunmi (2013) quanto à ausência de diferença de gênero nas tendências proteanas, divergindo dos resultados de McDonald, Brown & Bradley (2005) e Segers et al., (2008). Ao considerarmos um nível de significância de 0,100, percebe-se a existência de diferenças estatisticamente significantes nas tendências de carreira proteana autodirecionada, indicando maior média para os homens.

Com relação à avaliação de aspectos sem fronteiras, o resultado divergiu dos demais da literatura, citando neste caso os de Okurame & Fabunmi (2013), Segers et al., (2008) e, principalmente, de Sullivan & Arthur (2006). A literatura aponta para uma tendência de maior mobilidade física para homens e de maior mobilidade psicológica para mulheres, algo refutado no contexto dos TAEs sob nível de significância de 0,050 e de 0,100.

A ausência de diferença de gênero encontrada pode corroborar com o estudo de Okurame & Fabunmi (2013) em função da educação ser atrelada a carreiras com tendências de ingresso feminino, que se apresentam como maioria no contexto da carreira e na amostra do presente estudo. Em estudo anterior percebeu-se diferenças remuneratórias entre gênero, demonstrando que, apesar de toda democratização de acesso ao serviço público, a estrutura continua a reproduzir diferenças presentes na sociedade.

**Tabela 2 - Cargo de Nível Superior X Cargo de Nível Não-Superior**

	PA	PV	SF_MP	SF_MF
U de MW	61943,500	60161,000	56827,500	62474,500
Wilcoxon W	135096,500	133314,000	129980,500	135627,500
Z	-1,007	-1,649	-2,841	-,817
Sig.	,314	,099	<b>,004</b>	,414

A amostra demonstra um alto nível de escolaridade entre os respondentes: 96,7% com escolaridade acima do requisito para ingresso no cargo, 85,9% com no mínimo especialização e 41,1% com mestrado. Ao se analisar a diferença de médias entre os indivíduos de carreiras de nível superior e de indivíduos de carreiras de nível não-superior (nível médio, técnico e fundamental), foram identificadas diferenças estatisticamente significantes na análise SF\_MP, com nível de significância de 0,050. A média dos servidores de nível superior foi 3,88, enquanto as de nível médio e técnico foram 3,66 e de nível fundamental 3,70.

Tal resultado vai ao encontro do obtido por De Caluwé et al., (2014) em pesquisa na administração pública na Bélgica, com tendência a investimento em suas próprias carreiras e redes de contato. Ainda, alinha-se ao resultado do estudo de Segers et al., (2008) que encontrou maiores propensões à mobilidade psicológica em indivíduos com maior escolaridade e ocupando posições de gestão. Ne último, também foram corroboradas as hipóteses de que estes indivíduos teriam maior pontuação nos quesitos de autodirecionamento e mobilidade.

Isso denota que os servidores TAEs que ocupam cargos de nível de maior escolaridade tendem a ter maiores perspectivas de atuação em seus órgãos que possam propiciar incentivos a investimento na própria carreira. Também, em redes de contatos atreladas, por exemplo, a grupos de trabalho ou fóruns com participação de servidores de demais órgãos públicos, especialmente os de mesma finalidade.

Ao se considerar um nível de significância de 0,100, a avaliação de carreira PV passa a apresentar significância estatística. Este resultado vai de encontro aos resultados da literatura e pode estar atrelado à diferença de finalidades de atuação, por tratarem-se de órgãos com finalidade social, neste caso associados à educação, principalmente básica, técnica e tecnológica nos Institutos Federais e superior nas Universidades Federais, podendo ser um indicativo que ampliaria a ideia de motivação para o serviço público. Outra possível resposta para o achado seria que os órgãos em que os TAEs trabalham, até por fazer parte do serviço público, permitem que os servidores busquem autoconhecimento e tentem balancear ao longo do tempo seu trabalho com os demais aspectos de vida, ou/e mesmo flexibilizar sua carga de trabalho com atividades externas que sejam mais associadas a seus interesses.

Considerando escolaridade através do nível de cargo, percebem-se diferenças relacionadas à impossibilidade de ascensão vertical, desde a Constituição Federal de 1988 e Regime Jurídico Único. Resulta em servidores de níveis de cargos diferentes que possam apresentar a mesma titulação, mestrado ou doutorado, por exemplo, mas receber e ter perspectivas internas de carreira muito diferentes, visto que incentivo é um percentual calculado sobre o vencimento do cargo efetivo. Ainda, a organização de trabalho e descrição dos cargos limitam possibilidades de atuação dos servidores.

**Tabela 3: Região**

PA	Sul x Nordeste	Sul x Nordeste	Sul x Sudeste	Sul x C. Oeste	Norte x Nordeste	Norte x Sudeste	Norte x C. Oeste	Nordeste x Sudeste	Nordeste x C. Oeste	Sudeste x C. Oeste
Sig.	,043	,818	<b>,006</b>	,687	,151	<b>,000</b>	,480	<b>,021</b>	,854	<b>,071</b>

Analisando por região, a regiões Sul representa 40,78% dos respondentes, Sudeste 22,05%, Norte e Nordeste 15,25% e Centro-Oeste 6,65%. O teste de diferença de médias entre grupos por Região, teste *Kruskall-Wallis*, apresentou significância estatística ( $p < 0,05$ ) para a carreira PA. A identificação de qual grupo apresentou diferença de médias é realizada pelo teste *Mann-Whitney*. Servidores da região Sudeste apresentaram média

3,62, estatisticamente diferente das regiões Sul (3,76 pontos), Norte (3,92 pontos) e Nordeste (3,78 pontos), ao considerar o nível de significância de 0,05. Caso se considere limite de 0,10, apresenta diferença estatisticamente significativa também da região Centro Oeste (3,81 pontos). A região Sul, além da diferença com a região Sudeste, também apresentou diferenças com a região Norte. As demais regiões não apresentaram diferenças estatisticamente significantes.

O resultado encontrado é muito interessante por inferir médias inferiores à região Sudeste em relação as demais, relacionadas a autodirecionamento da carreira, com maiores pontuações nas regiões Norte e Nordeste. Isso pode significar uma percepção de sucesso obtido por mérito via processo de aprovação em concurso público, mais valorizado por estes servidores que aspectos de remuneração e estabilidade, percebendo-se então como donos de sua carreira. A menor pontuação obtida na região Sudeste tem uma possível explicação no fato desta região propiciar outras possibilidades de trajetórias, tanto no contexto público como privado, superiores comparativamente à carreira em tela, fazendo com que a percepção de autodirecionamento seja inferior às demais regiões.

Com relação a aspectos associados à ingresso e mobilidade, considerando teorias de carreira proteana e sem fronteira, percebe-se que a maioria da amostra (93% dos respondentes) ingressou em seu cargo após 2006, coincidindo com políticas de expansão na educação, substituição de vagas terceirizadas e criação de Universidades Federais e Institutos Federais. 47,4% dos respondentes já ocuparam outro cargo no serviço público e 52,8% já exerceram sua função em outro órgão. Este percentual significativo pode ser em decorrência de movimentações horizontais entre órgãos, no caso, entre Universidades Federais e Institutos Federais, através de movimentação denominada de redistribuição, ou realização de concursos em diferentes esferas.

A média de idade é 37 anos. A maioria (82%) dos respondentes têm entre 25 e 44 anos, 28,6% têm 30-34, 25,7% têm 35-39, 15,1% têm 40-44 e 13% dos respondentes têm 25-29. A grande maioria (93%) ingressou no cargo após 2006, 47,4% já ocupou outro cargo no serviço público e 52,8% já trabalhou em outros órgãos públicos.

Para a análise do ano de ingresso no cargo, os servidores foram agrupados da mesma forma que a segunda classificação de análise do serviço público, ou seja, entre 1976-2000, 2001-2005, 2006-2010, 2011-2015 e 2016-2020. Nesta análise, o teste *Kruskall-Wallis* apresentou significância estatística ( $p < 0,05$ ) para a PV e SF\_MF.

**Tabela 4: Ano de Ingresso Cargo X PV**

PV	1976- - 2000 x 2001 - 2005	1976- 2000 x 2006- 2010	1976- 2000 x 2011- 2015	1976- 2000 x 2016- 2020	2001- 2005 x 2006- 2010	2001- 2005 x 2011- 2015	2001- 2005 x 2016- 2020	2006- 2010 x 2011- 2015	2006- 2010 x 2016- 2020	2011- 2015 x 2016- 2020
U de MW	177,00	2068,000	5957,000	3081,000	741,500	2027,500	866,500	23036,000	9921,000	28188,500
Wilcoxon W	843,000	2734,000	6623,000	19191,000	9126,500	68093,500	16976,500	89102,000	26031,000	44298,500
Z	-1,627	-1,005	-,877	-,415	-1,100	-1,288	-1,926	-,273	-2,113	-2,515
Sig.	,104	,315	,380	,678	,271	,198	,054	,785	<b>,035</b>	<b>,012</b>

Para a carreira PV, pôde-se verificar via teste *Mann-Whitney* que o grupo de servidores que entrou entre os anos de 2016-2020 apresentou média (3,6322 pontos de média) estatisticamente diferente em relação aos grupos que entraram entre 2011 e 2015 (3,7750 pontos) e entre 2006 e 2010 (3,7984 pontos), ao considerar o nível de significância de 0,05. Os demais grupos não apresentaram diferenças estatisticamente significantes entre si. Os demais valores das médias foram entre 1976-2000 (3,6574) e entre 2001-2005 (3,9762 pontos).

**Tabela 5: Ano de Ingresso Cargo X SF\_MF**

SF_MF	1976- 2000 x 2001- 2005	1976- 2000 x 2006- 2010	1976- 2000 x 2011- 2015	1976- 2000 x 2016- 2020	2001- 2005 x 2006- 2010	2001- 2005 x 2011- 2015	2001- 2005 x 2016- 2020	2006- 2010 x 2011- 2015	2006- 2010 x 2016- 2020	2011- 2015 x 2016- 2020
U de MW	219,500	1673,000	1673,000	4125,000	2058,000	763,500	2053,500	22125,500	11054,000	32109,500
Wilcoxon W	885,500	2339,000	2339,000	4791,000	2724,000	868,500	2158,500	30510,500	19439,000	48219,500
Z	-,704	-2,566	-2,566	-3,658	-3,427	-,949	-1,221	-,931	-,639	-,222
Sig.	,481	<b>,010</b>	<b>,010</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>	,342	,222	,352	,523	,825

Já para a carreira SF\_MF, pôde-se verificar via teste *Mann-Whitney* que as diferenças foram estatisticamente significativas para os grupos com mais tempo no cargo. O grupo de servidores que entrou entre os anos de 1976-2000 apresentou média 2,6556, estatisticamente diferente em relação aos grupos que entraram entre 2006-2010 (3,1442), 2011-2015 (3,2259) e 2016-2020 (3,2101). Ou seja, não apresentou diferenças de médias apenas para o grupo que entrou entre 2001-2005 (2,8429 pontos), ao considerar o nível de significância de 0,05. Além destes, o grupo 2001-2005 também apresentou médias estatisticamente diferentes do grupo que entrou entre 2006-2010. Os demais grupos não apresentaram diferenças estatisticamente significantes entre si.

Os resultados apresentaram diferenças estatisticamente significantes representa que quanto maior o tempo de cargo menor a pontuação em mobilidade física, indo ao encontro do resultado de Segers et al. (2008), que demonstrou que as pessoas pontuam mais alto em motivação relacionada à mobilidade psicológica e menos em motivadores relacionados à mobilidade física com a idade. Como a carreira pública dos TAEs tende a ter seu desenvolvimento por progressões por mérito através de avaliação de desempenho e progressão por capacitação, por exemplo, o fator tempo impacta na opção de outra trajetória de carreira.

A análise PV encontrou diferenças estatisticamente significantes para ingressantes entre 2016-2020 com relação aos ingressantes de 2011-2015 e de 2006-2010. Tal diferença coincide com período de menor crescimento de vagas públicas, bem como estagnação econômica, quando o serviço público pode acabar sendo uma opção de segurança, mas não realmente associada às motivações profissionais da pessoa, como Fontoura, Teixeira & Piccinini (2016) que argumentam que períodos de instabilidade econômica tendem a aumentar a procura por cargos no serviço público por parte do público em geral. Este é tido como um porto seguro, visto que os autores encontraram em suas entrevistas poucos servidores identificados com o serviço público antes do ingresso, seja porque não conheciam ou porque estavam influenciado por visões preconceituosas (Silva, Balassiano & Silva, 2014).

Períodos de maior instabilidade favorecem a busca pelo ingresso no serviço público de pessoas não alinhadas às finalidades de atuação dos órgãos públicos. Normalmente, estudos que avaliam motivos para ingresso no serviço público, a exemplo de Klein & Mascarenhas (2016) e Fontoura et al. (2016), apresentam como principais influenciadores estabilidade e remuneração. Ainda, em outra linha de estudos utilizam o construto motivação para o serviço público como em Oliveira & Estivalet (2019), sendo pouco explorados aspectos relacionados à finalidade do órgão nesta relação da carreira do indivíduo com a organização (Perry, Hondeghem & Wise, 2010).

Tempo no cargo e no serviço público influenciam negativamente a mobilidade física. Alguns estudos argumentam acomodação ou mesmo estar defasado no quesito empregabilidade dada a ideia de atraso do serviço público. Contudo, o público deste estudo manifesta alto grau de escolaridade, que tem relação com abertura de outras possibilidades de carreira. Assim, propiciam ao órgão desafio quanto à gestão de carreira destes profissionais com mestrado ou doutorado, mas respondendo por seus cargos de

nível médio, técnico ou superior, provavelmente sem perspectiva de desenvolvimento de carreira.

**Tabela 6 – Estar em chefia X Não estar em chefia**

	PA	PV	SF_MP	SF_MF
U de MW	48084,000	51464,500	51832,500	53355,500
Wilcoxon W	179412,000	73409,500	73777,500	184683,500
Z	-2,140	-,806	-,660	-,059
Sig.	<b>,032</b>	,420	,510	,953

Ao se analisar grupos de indivíduos que estão em função de chefia, seja Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD), e indivíduos que não estão, pode-se identificar diferenças estatisticamente significantes entre os grupos de carreira PA, indicando maiores médias para os titulares de FG/CD. O resultado permite inferir que a situação de estar em posições de chefia nas instituições de ensino pode remeter a uma percepção de autodirecionamento, mesmo que internamente na organização. Tratam-se de posições de livre provimento, baseadas em caráter meritório, corroborando parcialmente com o resultado encontrado em Segers et al. (2008). Neste, apareciam diferenças para mobilidade física e psicológica. Para as análises relativas à carreira PV, SF\_MP e SF\_MF, não foram identificadas diferenças estatisticamente significantes.

Um caminho em potencial para a organização está na oferta de perspectivas de desenvolvimento de carreira dentro do próprio órgão, através de mapeamento de competências, trilhas de aprendizagem e processos seletivos internos para ocupação de cargos ou funções. Estes podem ser elementos motivadores que busquem corrigir a distorção citada em Côrrea (2020), que percebe na falta de perspectiva de ocupação de cargo de liderança um fator de desmotivação no serviço público. Deste modo, propicia novas possibilidades, mesmo que internas, na ideia de movimento intraorganizacional híbrido entre perspectivas tradicionais e contemporâneas de carreira, assumindo um posicionamento de que preocupações com o desenvolvimento de carreira são mais, e não menos, centrais as práticas de gerenciamento organizacional. Agora, em busca de um processo de influência mútua e altamente interativo, no qual ambas as partes são ao mesmo tempo o agente e o alvo da influência na carreira (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

**Tabela 7: Trabalhou em Outro Órgão**

	PA	PV	SF MP	SF MF
U de MW	63170,500	62587,500	58976,500	60464,000
Wilcoxon W	135941,500	135358,500	116946,500	118434,000
Z	-,574	-,784	-2,078	-1,546

Sig.	,566	,433	<b>,038</b>	,122
------	------	------	-------------	------

Ao comparar servidores que tenham trabalhado em outro órgão com servidores que trabalharam apenas no órgão em que se encontram no momento da pesquisa, podem ser observadas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos apenas em SF\_MP. Desta forma, uma possível explicação poderia estar associada à possibilidade de movimentações facilitadas dentro da mesma carreira, presentes em todas as regiões e estados do país. Estas podem ser motivadas por várias razões, que inclusive podem escapar da lógica de crescimento através da estrutura pública do burocrata proteano ou alpinista proteano relatados em Silva, Balassiano & Silva (2014). Um caminho em potencial para melhor entendimento deste contexto de mobilidade seria buscar avaliar as motivações existentes para as movimentações, ampliando o estudo de carreira proteana e sem fronteiras para além da mera busca por mobilidade física, atendendo às propostas de Sullivan & Baruch, 2009; Rodrigues & Guest, 2010; Arthur, 2014.

Com relação à satisfação e busca por outro emprego, 80% afirmaram estarem satisfeitos, mas mesmo dentre os satisfeitos, 39,3% estão em busca de outra oportunidade de trabalho. Ao considerarmos a amostra total como base, 76% demonstram estar em busca de recolocação no mercado de trabalho, principalmente dentro do próprio serviço público.

Com relação à satisfação com o trabalho, os servidores foram segregados nos seguintes grupos, de acordo com suas respostas: “Está satisfeito”, “Está satisfeito, mas buscando outro”, “Está insatisfeito, mas não está buscando outro”, “Está insatisfeito e procurando outro” e “Está em vias de trocar de emprego”. Cabe destacar que nenhum respondente marcou a opção, “Está insatisfeito, mas não está buscando outro”. Assim, os comparativos foram realizados nos demais grupos.

Para a análise entre grupos satisfação com o trabalho, o teste *Kruskall-Wallis* apresentou significância estatística ( $p < 0,05$ ) para a carreira PA e SF\_MF. O resultado do teste *Mann-Whitney* para as duas análises é apresentado na sequência:

**Tabela 8: Satisfação Trabalho e Busca por Outro Emprego X SF\_MF**

SF_MF	Sat. X Sat. buscando outro	Sat. X Ins. e buscando outro	Sat. X Em vias de trocar	Sat. mas buscando outro X Ins. e buscando outro	Ins. e buscando outro X Em vias de trocar	Sat. e buscando outro X Em vias de trocar
Sig.	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>	,305	,057	,125

Para a carreira SF\_MF, pôde-se verificar via teste *Mann-Whitney* que o grupo de servidores que se encontra em nível “Satisfeito” (média de 2,86 pontos) apresentou diferenças estatisticamente significantes em relação aos grupos de servidores que se encontram nos grupos “Satisfeito, mas buscando outro” (3,30), “Insatisfeito e buscando outro” (3,35) e “em vias de trocar de emprego” (3,81). Os demais grupos não apresentaram médias estatisticamente diferentes entre si.

**Tabela 9: Satisfação Trabalho e Busca por Outro Emprego X PA**

PA	Sat. X Sat. buscando outro	Sat. X Ins. e buscando outro	Sat. X Em vias de trocar	Sat. e buscando outro X Ins. e buscando outro	Ins. e buscando outro X Em vias de trocar	Sat. e buscando outro X Em vias de trocar
Sig.	,921	<b>,000</b>	,987	<b>,000</b>	,996	,104

Para a carreira PA, os servidores que se apresentam no grupo “Insatisfeito e buscando outro” apresentou diferença estatisticamente significativa dos grupos “Satisfeitos” e “Satisfeitos, mas buscando outro”. Os demais grupos não apresentaram médias estatisticamente diferentes entre si.

Merece destaque que o perfil de estabilidade, normalmente associado ao servidor público, está em mudança para os integrantes desta carreira, tanto pela maior mobilidade geográfica quanto pela realização de vários concursos com mobilidade entre órgãos. Esse tipo de movimentação por outro concurso, apresentada por Silva, Balassiano & Silva (2014), e por mobilidade horizontal internacional, em De Caluwe et al., (2014), mostra que a elaboração de políticas de permanência e de mobilidade precisam passar a integrar os planos de gestão de pessoas. Evidenciam tendências proteanas e sem fronteiras no que tange à mobilidade destes servidores.

Cerca de 76% dos que estão em busca de recolocação almejam ingressar em outro cargo no próprio serviço público, revelando o perfil híbrido relatado por Silva, Balassiano & Silva (2014) denominado de burocrata proteano. É aquele que busca crescimento através da estrutura pública, buscando uma carreira com características sem fronteiras, vinculada a perspectivas pessoais, demonstrando um autodirecionamento da carreira. Ainda, apenas 10,8% dos respondentes possuem outro vínculo de trabalho além da universidade.

## Conclusão

Este estudo teve como objetivo verificar se existem tendências de carreira proteanas ou sem fronteiras para os integrantes do Plano de Carreira dos TAEs das

Universidades e Institutos Federais. Em especial, investigar se existem diferenças entre grupos ao avaliarmos por gênero, escolaridade, região, data de ingresso no cargo, estar em cargo ou função de chefia e histórico de atuação em outro órgão. Para tal, realizou-se um *survey* junto aos integrantes da carreira, em nível nacional, tendo por base uma amostragem estratificada por região

Analisando o objetivo do artigo, verificamos que a análise por gênero não apresentou diferenças em nível de significância de 0,05, mas somente no nível de 0,10, destoando de todos os demais quesitos investigados, sendo eles: região, data de ingresso no cargo, estar ocupando cargo de direção ou função gratificada, ter atuado em outro órgão, estar satisfeito e ter intenção de mobilidade. Estes apresentaram em seus resultados diferenças estatisticamente significantes na avaliação dos construtos de carreira proteana e sem fronteiras, o que evidencia forte presença de atitudes de carreiras contemporâneas nestes servidores.

A ausência da diferença de gênero encontrada no presente estudo vai ao encontro de estudos realizados em outros contextos e associa-se à generificação do campo da educação, com maioria de mulheres, mas que continuam a receber remunerações médias inferiores aos homens, por exemplo. Ressalta-se que a replicação da presente avaliação a outras carreiras do serviço público pode apresentar outros resultados, considerando que a constituição dos quadros públicos é muito diversificada.

A carreira TAE apresenta altos índices de escolaridade, independentemente do nível de cargo, mas o nível do cargo afeta a percepção do servidor sobre seu autodirecionamento de carreira, por exemplo. Além disso, provavelmente afete acesso a cargos e funções internas, trazendo maiores perspectivas de carreira a servidores ocupantes de cargos de nível superior. Tais elementos evidenciam uma impossibilidade de ascensão vertical nas carreiras públicas, que se apresentam como elementos desmotivadores, uma falta de perspectiva interna que inclusive gera busca por outras oportunidades, mesmo dentro do serviço público. Neste sentido, um caminho possível seria revisar a base estabelecida na constituição federal no intuito de ofertar tais perspectivas aos servidores, como política de retenção de pessoal, cientes de que tal revisão impacta no mercado criado a partir da preparação para concursos.

Verificou-se ainda o impacto do ambiente socioeconômico no perfil de servidores públicos, tendo em vista que servidores ingressantes em períodos de recessão tendem a apresentar diferenças em aspectos proteanos e sem fronteiras de carreira, em especial de valores e um alto índice de mobilidade vertical, principalmente dentro do serviço público,

através de reingresso via aprovação em outro concurso. Isso evidencia empiricamente o denominado burocrata proteano de Silva, Balassiano & Silva (2014), mas também a mobilidade horizontal entre Universidades Federais e Institutos Federais.

Destaca-se como contribuição teórica desta pesquisa a abordagem combinada dos construtos de carreira sem fronteira e proteana, bem como a exploração de contexto cultural distinto de estudos anteriores que, no país, pouco se utilizam desta abordagem e elementos. Ainda, a utilização destes construtos junto à carreira do serviço público com abrangência nacional abre caminhos ainda não explorados para uma melhor compreensão dos elementos de carreira contemporânea junto ao contexto do serviço público, normalmente tido como não propício em função de suas características de funcionamento, apesar de constatada sua forte presença.

Como contribuição prática, esta pesquisa ilumina a trajetória dos servidores públicos, que apresentam como características perfil jovem, insatisfação e disposição para mudar de atividade. A estrutura da carreira tem influência na alta escolaridade dos servidores, sendo que a alta mobilidade horizontal e intenção de movimentação vertical, a partir do reingresso no serviço público, traz à tona uma discussão inerente à própria estrutura do serviço público, que impede a ascensão vertical dentro da carreira. A revisão desta restrição pode trazer avanço importante no caminho de evidenciar possibilidades aos servidores públicos e diminuir a rotatividade, que certamente tem impacto na qualidade de entrega de serviços públicos.

Tais elementos evidenciam a necessidade de discutir carreiras do setor público e mostram a importância de políticas de gestão de pessoas mais abrangentes, voltadas para a carreira, que busquem compreender as trajetórias e expectativas dos servidores e como estes podem contribuir para as organizações.

Como proposições para estudos futuros, recomenda-se:

- a. Avaliação de motivação para movimentações nas carreiras do serviço público, visto que os estudos que fazem uso destes construtos, especialmente o de carreira sem fronteiras, não buscam investigar as motivações associadas à movimentação, apesar da ênfase em mobilidade física;
- b. Exploração dos construtos de carreira proteana e sem fronteiras em outras carreiras do serviço público de modo a obter um quadro mais amplo sobre a força de trabalho do serviço público e possíveis interpretações e contribuições que os elementos de carreiras contemporânea possam trazer;

c. Exploração das diferenças regionais em carreiras públicas, que possam influenciar a percepção e trajetória de carreira dos servidores;

Este estudo tem o intuito de avançar as teorias de carreira contemporânea no ambiente público, demonstrando contribuições que possam promover, em âmbito teórico e prático, o pensar de políticas sobre carreira e políticas e práticas de pessoal para o serviço público. principalmente a partir da construção de novas perspectivas de trajetórias de carreira nos órgãos internamente. Assim, permitir o desenvolvimento horizontal ou vertical, assumindo a característica de hibridismo presente no contexto desta carreira pública.

**ADAPTABILIDADE NA CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO COM  
OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

*CAREER ADAPTABILITY IN THE PUBLIC SERVICE: A STUDY WITH TECHNICAL-  
ADMINISTRATIVES IN EDUCATION*

Jair Jeremias Junior  
Vinicius Abilio Martins

**1. INTRODUÇÃO**

O setor público normalmente não é utilizado como contexto para estudos de teoria de carreira contemporânea, apesar de sua representatividade nas vagas formais em nosso país, que chega a 18,72% segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2019. A maior parte dos que trabalham na Administração Pública brasileira são denominados de servidores públicos ou empregados públicos, tendo como característica comum para ingresso no cargo a aprovação em concurso público ou processo seletivo. Tais profissionais estão distribuídos em órgãos organizados a partir da segmentação de poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público, que devem prezar pelo equilíbrio em sua atuação. Ainda, o poder político se divide em quatro entes, cada um representando uma esfera de competência legislativa e administrativa. A Municipal contém 5.570 municípios, a Estadual 26 estados, mais a Federal (União) e o Distrito Federal.

O serviço público no país passou por mudanças significativas nas últimas décadas, proporcionadas pela Constituição Federal de 1988, a instituição do Regime Jurídico Único e, posteriormente, a reforma administrativa, entre outras alterações. Estas culminaram na formação de um cenário que torna mais democráticas as possibilidades de acesso para grupos minoritários. Além da heterogeneidade na ocupação de cargos efetivos na AP, movimentos de flexibilização nas contratações promoveram uma nova configuração para o exercício da função pública e, conforme Lopez & Guedes (2018), criou uma segmentação do mercado de trabalho da AP além da já existente nas diversas carreiras e tipos de contratação temporária inerentes ao serviço público.

Mesmo com tanta diversidade, a discussão de teorias de carreira contemporânea, além de incipiente, demonstra-se historicamente restrita à estrutura e plano de carreira na linha organizacional/tradicional, com crescimento vertical exclusivamente via progressão de carreira por tempo de serviço, a exemplo dos estudos de Johnson (1975), Vasconcellos & Quintella (1989), Oliveira (1994), Ricupero (1994) e Da Mota Rezende (2014). São poucos os exemplos de estudo de carreira que façam uso de teorias de carreira contemporâneas, apesar das diferentes possibilidades de construção de carreira no setor público.

Ainda, devemos considerar que o contexto público brasileiro, bem como o entendimento de carreira, passou e passa por constantes alterações que acompanham um sistema social maior, que evolui como resposta às transformações ocorridas na sociedade, economia e política. Isso acarreta impactos na forma como as organizações e os trabalhadores se relacionam, redefinindo as relações entre o capital e o trabalho (Chanlat, 1995, 1996; Silva, Balassiano & Silva, 2014).

A discussão da relação entre carreira e setor público deve levar em consideração as alterações sócio-históricas de sua constituição, dentre elas a perda das características de estabilidade de diversas áreas do serviço público, conforme apontam Fontoura, Teixeira & Piccinini (2016). Também, pressões crescentes de terceirização, privatização, substituição e/ou extinção de órgãos da estrutura da AP, a exemplo do programa Future-se, que apresentou entre outros aspectos uma ideia de financiamento de mercado e utilização de Organizações Sociais na gestão. Houve influência principal de Bresser-Pereira (1996), que já pretendia tais movimentos de implicação significativa e incerta na construção de trajetórias e escolhas de carreiras neste contexto da educação.

Dito isso, considerando o contexto de mudança social e diversidade relacionados a alterações nas carreiras da AP, um conceito relacionado aos estudos sobre carreira é o de adaptabilidade de carreira, definido por Savickas (2005). Um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes no desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais, onde a adaptação se desenvolve a partir de interações entre os mundos internos e externos de uma pessoa, relacionando-se a papéis específicos e contingências contextuais (Savickas & Porfeli, 2012). Quanto mais a pessoa domina os recursos de adaptabilidade de carreira maior a possibilidade de adoção de posturas mais efetivas frente às situações enfrentadas (Akkermans et al., 2018).

O presente estudo faz parte de uma série de estudos de carreira pública que partem de um argumento inicial que amplia a colocação de Lopez & Guedes (2018), entendendo que ao tratar o servidor público como uma categoria única, a discussão de carreira fica comprometida, visto que mesmo dentro de um mesmo grupo, a exemplo da carreira dos TAEs, podem existir grandes diferenças que se manifestam em diversas estratégias para condução da carreira.

Ante o exposto, o objetivo é verificar como os Técnico-Administrativos em Educação vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira. Para atingir tal objetivo, definiu-se dois objetivos específicos para o estudo: (1) analisar se existem diferenças na adaptabilidade de carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs); (2) e, em especial, a existência de diferenças entre grupos com relação a gênero, ocupação de função, ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, iniciando por esta introdução que trata da contextualização do tema e definição dos objetivos. Em seguida, uma seção de referencial teórico, composta pela contextualização do setor público brasileiro, afunilando para o nível de educação federal e um subtópico de carreira, com ênfase na abordagem de adaptabilidade de carreira. Então, a descrição da metodologia utilizada no estudo, apresentação e discussão dos dados, finalizando com a conclusão.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica deste trabalho será dividida em duas seções, sendo que a primeira busca contextualizar o setor público brasileiro, com destaque para a área de educação, e uma segunda seção aborda estudos de teoria de carreira, em especial a abordagem de adaptabilidade de carreira.

## **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E ADAPTABILIDADE DE CARREIRA**

Analisando historicamente o contexto da Administração Pública, verifica-se que a ideia de AP burocrática começa a tomar forma no país após 1929, tendo substituído um modelo predominante até então com raízes paternalistas (Keinert, 1999). A superação do paternalismo e clientelismo no serviço público, para Cavalcante & Carvalho (2017), se dá a partir da ideia de estabelecimento de um sistema de mérito, estabilidade e

remuneração adequada aos servidores, de modo a minimizar as chances de arbitrariedade e interferência de critérios fisiológicos e particularistas, pregando com isto maior autonomia dos quadros da administração pública e governos. A partir da década de 1930, o crescimento do aparato estatal influenciou na mudança do conceito de administrador, já então percebido como formulador de políticas públicas.

Na década de 1960, o conceito emergente de “nova administração pública” coloca em questão a responsabilidade social das organizações públicas no sentido de provocar mudanças na sociedade e promover um nível mais alto de qualidade de vida e equidade social. O conceito de AP evoluiu de uma concepção de administração local para uma concepção de negócios públicos, até o estágio de integração/diferenciação com a área de políticas públicas nas décadas de 1960/1970, como registra (Fischer, 1984).

A noção de Administração Burocrática aparece como substitutiva de um modelo paternalista que não apresentava resultados efetivos para população, bem como a ideia traçada por Bresser-Pereira (2015) para a reforma administrativa de 1995. Perpassa uma intenção de movimento de ruptura da administração burocrática para uma gerencial, que além de tecnologias e métodos da iniciativa privada, estaria aberta para a coprodução do bem público, onde a população atuaria ativamente do fazer público em uma vertente associada à ideia da teoria da pós-burocracia.

Segundo Andion (2012), um movimento mundial com grande influência na reforma administrativa do Estado brasileiro é o da Nova Administração Pública (NAP). Sua criação é interpretada como uma resposta à crise do Estado do Bem-Estar Social, atrelada à crise do modelo de desenvolvimento Fordista, principalmente após 1970, mas que chega com força ao contexto brasileiro na década de 1990. Andion (2012), Bracci, Maran & Inglis (2017) afirmam que o movimento da NAP caracteriza-se por ser um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, permitindo uma compreensão da esfera pública e seu funcionamento. Calcado em princípios mercadológicos e norteado pela incorporação de tecnologias da gestão do setor privado para o setor público, mas com práticas adotadas sem necessariamente considerar peculiaridades inerentes à gestão pública e finalidades distintas das frentes de atuação tão diversas encontradas na AP brasileira (Siqueira & Mendes, 2009).

Ainda, surge dentre os estudos no âmbito da AP o Novo Serviço Público (NSP) como contraponto às correntes Estadocêntrica e da NAP, tendo como base uma gestão com base em teorias democráticas e de cidadania, os modelos de comunidade e sociedade

civil, humanismo organizacional e teoria de discurso, em uma abordagem caracterizada pela coprodução do bem público. Nesta, o usuário não é visto como cliente ou simples beneficiário, tornando o cidadão protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (Andion, 2012).

Focando no período próximo à proposta de Reforma Administrativa, Keinert (1994) cita as rápidas mudanças observadas na sociedade, que colocam a exigência de se repensar o papel do Estado. Consideram-se os avanços da tecnologia da informação, que colocam na ordem do dia questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, especialmente, qualidade nos serviços e produtos. Segundo a autora, isto demanda, sem dúvida, um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos. Para tal, Keinert (1994) entende que o campo de conhecimento em AP deve consolidar os avanços do paradigma emergente, entendendo a gerência, enquanto processo político-administrativo, como recurso estratégico para a busca de excelência nos serviços públicos.

Na década de 1990, a AP passa por diversas mudanças oriundas da abertura da economia, alteração da constituição de 1988, criação do regime jurídico único para servidores públicos, instituição do concurso público como único meio de ingresso em cargo público efetivo (inviabilizando a ascensão vertical entre cargos), além da reforma administrativa de 1995.

Bresser-Pereira (2015) via na reforma administrativa o objetivo de curto prazo de facilitar o ajuste fiscal, principalmente nos Estados e Municípios e, no médio prazo, tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-se para o atendimento dos cidadãos. Seria a reconstrução do Estado brasileiro por meio de uma ampla reestruturação do controle fiscal, principalmente nos Estados e Municípios, e da implantação de técnicas gerenciais que melhorassem a performance do Estado, uma virada da AP burocrática para a AP gerencial. Tal processo buscaria o fortalecimento da administração pública direta, ou núcleo estratégico do Estado, e descentralização da administração pública através da implantação de agências autônomas e de organizações sociais controladas por contratos de gestão.

Decorrentes destas alterações, Fontoura, Teixeira & Piccinini (2016) argumentam que, nas últimas décadas, diversas áreas do serviço público brasileiro perderam as características de estabilidade e de um regime de gestão especial, porque os processos de reforma e conseqüente intensificação da flexibilização fez com que um número significativo de funções públicas passassem para o setor privado ou não mais

funcionassem daquela forma. Estavam respaldados justamente pela evolução do conceito de interesse público explorado em Keinert (1994) e operacionalizado pela Constituição Federal. Bresser-Pereira (2015) expõe explicitamente a intenção da Reforma de transformar as universidades, escolas técnicas, centros de pesquisa, hospitais e museus em um tipo especial de entidade não-estatal, as organizações sociais, através de um “programa de publicização”, descrito como diferente de uma privatização dada a conservação de seu caráter público e financiado pelo Estado.

A discussão de carreira contemporânea se torna relevante para o serviço público, principalmente pela heterogeneidade de carreiras e finalidades, bem como as diversas alterações no contexto público das últimas décadas. Como exemplo, a recente proposta do Programa Future-se, que buscou operacionalizar o plano de Bresser-Pereira (2015) no contexto da educação superior pública, onde os atuais servidores das entidades se transformariam em uma categoria em extinção e ficariam à disposição da nova entidade, o que exemplifica impacto relevante nas trajetórias dos atuais servidores públicos advindos de alterações contextuais que podem afligir o contexto atual.

Alinhado ao contexto histórico de mudança do contexto público brasileiro, principalmente às pressões e indefinições que permeiam as atuais carreiras, e dentro da proposta de avaliação de uma carreira pública de representatividade, a partir de diversas lentes de teoria de carreira, pretende-se neste trabalho fazer uso da teoria da adaptabilidade de carreira.

A teoria de adaptabilidade de carreira tem sua origem a partir dos estudos de Super (1957), na linha da Teoria do Desenvolvimento de Carreira, caracterizada pelos variados papéis nas distintas fases da vida, menos centrada em escolhas e mais nas tarefas e desafios de desenvolvimento. Propõe o conceito de maturidade de carreira, definido como a capacidade do indivíduo de enfrentar tarefas cotidianas em seu estágio de desenvolvimento.

Avançando na linha de estudo de desenvolvimento de carreira, Savickas (1997) apresenta o conceito de adaptabilidade de carreira considerando que as mudanças sociais refletem nas carreiras. Ele é entendido como substituto do modelo de maturidade no escopo da abordagem desenvolvimentista de carreira. Adaptabilidade de Carreira é conceito entendido como a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis de preparação e participação no cargo e com os ajustes imprevisíveis causados por mudanças no trabalho e nas condições de trabalho, permitindo que os indivíduos gerenciem os desafios em seu desenvolvimento de carreira como um *continuum* de necessidades através do ajuste do

comportamento no ambiente em mudança (Savickas, 1997; Savickas & Porfeli, 2012; Ambiel, 2014).

No decorrer de seus estudos, Savickas (2005) apresenta uma nova definição para adaptabilidade como um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes de desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais. A ideia de adaptabilidade de Savickas (2005) aparece associada à proposição da Teoria de Construção da Carreira, cuja principal proposta seria considerar a carreira não mais como uma sequência dos diferentes empregos ao longo da vida ou promoções em um mesmo emprego, mas sim como um processo construtivo, pessoal e social, por meio dos significados atribuídos às escolhas profissionais realizadas. Carreira compreendida como uma construção subjetiva, formada pelas significações de memórias passadas, experiências atuais e aspirações e expectativas futuras relacionadas ao trabalho, emergindo, portanto, de um processo ativo (Savickas, 2005; Ambiel, 2014).

Ambiel (2014) argumenta que adaptabilidade aparece como um conceito destacado na teoria de construção de carreira, como um processo contínuo, dinâmico, que se dá por meios de estratégias que os indivíduos usam para lidar com situações do mundo do trabalho, denominadas de habilidades de adaptação. Estas habilidades de adaptação se desenvolvem através de interações entre os mundos interno e externo da pessoa, se relacionando fortemente a papéis específicos e contingências contextuais. Isto significa que a cultura e o contexto colocam condições de contorno em torno da adaptabilidade e, ao dominar os recursos de adaptabilidade da carreira, é possível a adoção de posturas mais efetivas frente às situações enfrentadas (Savickas & Porfeli, 2012; Akkermans et al., 2018).

A adaptabilidade passa a ser entendida como um construto multidimensional composto por quatro dimensões principais: preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*). A primeira dimensão, preocupação, está associada à preocupação com o futuro profissional; a segunda dimensão, controle, refere-se à ideia de tentar se preparar, assumir o controle da construção de sua carreira; a terceira dimensão, curiosidade, está relacionada à busca pelo autoconhecimento e exploração de oportunidades de engajamento para as possibilidades em cenários futuros, enquanto a quarta dimensão, confiança, diz respeito à crença do indivíduo na busca e sucesso em suas aspirações (Savickas & Porfeli, 2012; Audibert & Teixeira, 2015).

Estudos aplicados de adaptabilidade de carreira tendem a explorar contextos de imprevisibilidade, a exemplo da prática do *Downsizing* em Klehe, Zikic & Van Vianen (2011). A influência em outros construtos, como o de sucesso de carreira e atitudes de carreira, incluindo intenção de rotatividade, em Guan et al (2015). Neste último, assim como em Yang et al (2015), foi encontrada uma relação negativa entre adaptabilidade de carreira e intenção de rotatividade. Ao relacionar com qualificação acima do necessário, Zhu et al (2019) identificou relação entre os construtos tanto positiva quanto negativa.

Ao comparar por gênero, Coetzee & Harry (2015), em pesquisa realizada com agentes de *call centers* africanos, verificaram que o gênero previu significativamente a adaptabilidade de carreira. Mulheres tiveram níveis significativamente mais elevados de adaptabilidade do que homens, indicando um alto senso de controle e baixa tolerância à imprevisibilidade como preditivos mais altos de adaptabilidade. Já no contexto brasileiro, destaca-se Ambiel et al (2016), que investigou a estrutura fatorial do construto com adolescentes, verificando diferenças entre adolescentes e adultos. Demonstrou confirmação da estrutura fatorial esperada na amostra de adolescentes, e pontuações mais altas para os adultos em todos os fatores investigados.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa é de caráter quantitativo e não probabilístico, não experimental e com corte transversal (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013). Realiza uma investigação de uma carreira pública representativa em quantitativo, de abrangência nacional, a carreira de TAEs das Universidades Federais e Institutos Federais.

Os Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais e Institutos Federais foram os escolhidos como unidade de análise, com pesquisa de abrangência nacional. Para cálculo da amostra tomou-se por base os dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) tendo como referência o período da coleta, o mês de março de 2020, para a estratificação das regiões. Assim, definiu-se como parâmetro de amostragem uma população de 138.496 ativos, 5% como erro máximo aceitável e 95% de nível de confiança desejado. Os técnico-administrativos em educação estavam distribuídos em 49.394 na região Sudeste, 39.332 no Nordeste, 23.204 no Sul, 13.678 no Centro-Oeste e 12.888 na região Norte. A partir da representatividade de cada região em relação à população do estudo, o cálculo amostral revelou a necessidade de 384 casos distribuídos da seguinte forma: 36 (Norte), 109 (Nordeste), 137 (Sudeste), 64 (Sul) e 38 (Centro-oeste), conforme Tabela 1.

**Tabela 1 - Definição e Composição da Amostra**

População	138.496			
Erro máximo aceitável	5%			
Nível de Confiança	95%			
Amostra mínima	384			
Região	Quantidade de servidores	% população	Respostas	
			Necessárias	Obtidas
Centro-Oeste	13678	9,88%	38	48
Nordeste	39332	28,40%	109	110
Norte	12888	9,31%	36	110
Sudeste	49394	35,66%	137	159
Sul	23204	16,75%	64	294
<b>Totais</b>	<b>138496</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>	<b>721</b>

Fonte: elaborada pelos autores

Obteve-se 746 respostas, e então excluídas aquelas que não preencheram a totalidade do questionário. O levantamento teve 721 respostas válidas, de 26 diferentes estados do país e do Distrito Federal, com destaque para a quantidade de respondentes do Paraná (158) e Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais, que apresentaram mais de 50 respondentes cada. A distribuição das respostas ficou em 159 na região Sudeste, 294 na região Sul, 110 no Nordeste, 48 do Centro-oeste e 110 da região Norte do país, atendendo ao quantitativo estipulado de respondentes necessários para o estudo. Analisando a participação de homens e mulheres, no cômputo geral da amostra há o predomínio do sexo feminino (57,14%).

O instrumento utilizado para coleta de dados para o presente estudo é composto por questionário de caracterização dos respondentes e percepção sobre organização e carreira pública, adaptado de Martins (2016). A Escala de Adaptabilidade Carreira é derivada do estudo internacional de Savickas & Porfeli (2012), composta pelos construtos preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*). Cada um com 6 itens totalizam 24 itens traduzidos e validados no contexto brasileiro por Audibert & Teixeira (2015). As respostas são selecionadas através de uma escala de tipo Likert, com cinco pontos entre 1 e 5, na qual o respondente reflete sobre seu nível de desenvolvimento em cada item, sendo 1 para pouco ou nada e 5 para extremamente bem.

O questionário foi elaborado *google forms*, disponibilizado em 24 de janeiro, até 10 de maio de 2020 para atender as quantidades amostrais especificadas. As formas de acesso à amostra se deram predominantemente via redes sociais e e-mail. Solicitou-se

auxílio na divulgação da pesquisa a servidores das áreas de gestão de pessoas das Universidades Federais e dos Institutos Federais. Foi utilizada ainda a estratégia “bola de neve”, pedindo que cada participante encaminhasse o convite para colegas pertencentes à carreira dos técnico-administrativos em educação. Antes de responderem o questionário, a página inicial informava os objetivos da pesquisa e assegurava a manutenção da privacidade das pessoas e das instituições, eventualmente citadas em qualquer momento da pesquisa, antes de solicitar o aceite para participação na pesquisa. Os dados obtidos foram convertidos e tabulados, organizados no software Microsoft Excel 2007 e, posteriormente, inseridos no software IBM *Statistical Package for the Social Sciences Statistics* (SPSS) versão 22, onde foram executadas as análises estatísticas.

Para a análise proposta, foram realizados testes para estatísticas descritivas, testes de normalidade e de igualdade de médias. O teste de normalidade é utilizado para verificação da normalidade da distribuição de dados, sob o ponto de vista de vários aspectos necessários para aplicação de testes paramétricos e não paramétricos (Field, 2009). Devido à amostra possuir mais de 30 observações, o teste de normalidade escolhido foi o Kolmogorov-Smirnov (Field, 2009). Após a realização do teste de normalidade, identificou-se que os dados apresentavam distribuição não-normal, requerendo testes não-paramétricos de igualdade de médias.

O teste de igualdade de médias foi utilizado no intuito de comparar as médias entre cada um dos grupos de análise. Optou-se pelos testes não paramétricos, Teste Mann-Whitney de Igualdade de Médias, especificamente para amostras independentes e os Teste Kruskal-Wallis com resultados de não-normalidade. Esses testes são as versões não-paramétricas equivalentes ao teste paramétrico t (*Student*) e ao teste ANOVA (Field, 2009).

O teste Mann-Whitney foi utilizado para a comparação entre dois grupos. Já o teste Kruskal-Wallis foi utilizado para comparação entre mais de dois grupos. Ambos os testes são significativos quando Sig (p-value) < 0,05. Neste caso, há evidências de que a diferença entre as médias dos grupos é estatisticamente significante. Da mesma forma que o ANOVA de um fator, o teste Kruskal-Wallis apenas mostra que a diferença existe, mas não informa onde a diferença está (Field, 2009). Assim, foram realizados procedimentos *post hoc* não-paramétricos, com a utilização do teste de Mann-Whitney (Field, 2009).

## Análise e discussão dos dados

A avaliação do construto de adaptabilidade de carreira frente às diferenças entre grupos, considerando gênero, idade, região, ingresso no cargo, satisfação e escolaridade, foi feita através da caracterização dos grupos e comparação com estudos anteriores. A título de padronização a Adaptabilidade-Preocupação será tratada como Adap\_Preo, Adaptabilidade-Controlé por Adap\_Cont, Adaptabilidade-Curiosidade por Adap\_Curi e Adaptabilidade-Confiança por Adap\_Conf.

A amostra da presente pesquisa teve maioria feminina, 412 respondentes ou 57,14%, frente a 309 respondentes masculinos ou 42,86%. Ao se comparar o gênero, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres na análise de adaptabilidade em nenhum dos quatro construtos a um nível de significância de 0,050.

**Tabela 2 – Gênero**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	59905,500	63231,500	59252,500	58424,000
<b>Wilcoxon W</b>	144983,500	111126,500	144330,500	143502,000
<b>Z</b>	-1,364	-,153	-1,602	-1,925
<b>Sig</b>	,173	,878	,109	,054

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

No entanto, ao se considerar um nível de significância de 0,100, a avaliação de Adap\_Conf passa a apresentar significância estatística. Homens apresentaram média de 4,5043 pontos e mulheres de 4,4430.

O resultado vai de encontro ao estudo de Coetzee e Harry (2015) no contexto africano de *call centers*, que verificou médias superiores para as mulheres em todos os fatores. Em nível de significância de 0,050, há inexistência de diferenças entre gêneros, enquanto que em nível de significância de 0,100 há resultado inverso ao estudo, evidenciando médias superiores para os homens, que demonstram acreditar mais no sucesso. Importa salientar que o resultado se deu apesar das mulheres serem maioria no contexto da carreira TAE.

**Tabela 3 – Ocupa FG ou CD X Não ocupa FG ou CD**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	50075,000	49025,500	53074,000	50328,500
<b>Wilcoxon W</b>	181403,000	180353,500	184402,000	181656,500
<b>Z</b>	-1,361	-1,774	-,171	-1,275

<b>Sig</b>	,174	,076	,864	,202
------------	------	------	------	------

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Ao se analisar a diferença entre os grupos de indivíduos que estão em função de chefia (Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)) e indivíduos que não estão em função de chefia, não obteve-se evidências que permitam afirmar a existência de diferenças entre estes dois grupos. Tal resultado se demonstra relevante pois esperava-se pontuações maiores para os servidores em situação de chefia, distanciando a ideia de evolução de carreira tradicional de pontuações superiores em adaptabilidade de carreira.

**Tabela 4 – Trabalhou em outro órgão X Não trabalhou em outro órgão**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	60867,000	63460,500	63456,500	64716,500
<b>Wilcoxon W</b>	118837,000	136231,500	121426,500	122686,500
<b>Z</b>	-1,407	-,471	-,474	-,020
<b>Sig</b>	,159	,637	,636	,984

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Quando comparados os servidores que tenham trabalhado em outro órgão com servidores que trabalharam apenas no órgão em que se encontram no momento da pesquisa, não foram identificadas evidências que permitam afirmar existir diferenças entre estes dois grupos.

No entanto, ao se analisar grupos de servidores que possuem outro vínculo além do serviço público com aqueles que não possuem outro vínculo, pode-se identificar diferenças estatisticamente significativas em todos os construtos analisados.

**Tabela 5 – Possuir outro vínculo X Não possuir outro vínculo**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	20810,000	19517,000	18395,000	19109,500
<b>Wilcoxon W</b>	227856,000	226563,000	225441,000	226155,500
<b>Z</b>	-2,473	-3,217	-3,875	-3,500
<b>Sig</b>	<b>,013</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

As médias de Adap\_Preo foram de 4,3761 para os que possuem outro vínculo e de 4,1957 para os que não possuem. No construto Adap\_Cont, as médias foram respectivamente de 4,4359 e 4,2159, Adap\_Curi foram 4,6709 e 4,4448, e Adap\_Conf foram de 4,4786 e 4,2009. Uma possível explicação para as médias superiores aos servidores que possuem outro vínculo seria o fato de não dependerem apenas do vínculo TAE, o que tende a ofertar uma sensação que implica maiores pontuações em termos de adaptabilidade de carreira, seja pela exploração de outras oportunidades vinculadas a

autoconhecimento e maior satisfação, ou pelo sentimento de maior segurança, como donos dos direcionamentos em sua carreira rumo a objetivos pretendidos.

Para a análise de satisfação com o trabalho, os servidores foram segregados nos seguintes grupos, de acordo com suas respostas: “Está satisfeito”, “Está satisfeito, mas buscando outro”, “Está insatisfeito, mas não está buscando outro”, “Está insatisfeito e procurando outro” e “Está em vias de trocar de emprego”. Cabe destacar que nenhum respondente marcou a opção “Está insatisfeito, mas não está buscando outro”. Assim, os comparativos foram realizados entre os demais grupos.

**Tabela 6 - Satisfação e busca por outro emprego**

	<b>Adap Preo</b>	<b>Adap Cont</b>	<b>Adap Curi</b>	<b>Adap Conf</b>
<b>Qui-quadrado</b>	18,951	17,103	8,493	11,186
<b>Df</b>	3	3	3	3
<b>Sig</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>	<b>,037</b>	<b>,011</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Para a análise entre grupos Satisfação com o trabalho, o teste Kruskal-Wallis apresentou significância estatística ( $p < 0,05$ ) para todos os constructos de adaptabilidade. O resultado do teste Mann-Whitney para os quatro constructos se deu da seguinte forma: para a carreira Adap\_preoc, Adap\_Cont e Adap\_Conf, pôde-se verificar que o grupo de servidores que se encontra em nível “Satisfeito mas buscando outro” (média de 4,2933 pontos, 4,2633 pontos e 4,5159 pontos, respectivamente) apresentou diferenças estatisticamente significantes em relação aos grupos de servidores que se encontram nos grupos “Satisfeito” (média de 4,2546 pontos, 4,3144 pontos e 4,5201 pontos, respectivamente) e “Insatisfeito e buscando outro” (média de 3,9975 pontos, 4,0466 pontos e 4,2659 pontos, respectivamente). Os demais grupos não apresentaram médias estatisticamente diferentes entre si. Já para a Carreira Adap\_Curi, os únicos grupos que apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre si foram “Satisfeito mas buscando outro” (média de 4,3009 pontos) e “Insatisfeito e buscando outro” (média de 4,0797 pontos).

Em Guan et al (2015), assim como em Yang et al (2015), foi encontrada relação negativa entre adaptabilidade de carreira e intenção de rotatividade. Isso se alinha com o resultado encontrado para o grupo de “Satisfeitos”, mas contrasta com os resultados deste estudo, que demonstram alto índice de intenção de rotatividade, inclusive entre os satisfeitos, bem como elevada pontuação em termos de adaptabilidade. O contexto de carreira dos TAEs, bem como a ideia discutida da criação de segmentação das carreiras

públicas, são potenciais fatores influenciadores do resultado (Carvalho, 2011; Lopez & Guedes, 2019).

**Tabela 7 - Idade**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>Qui-quadrado</b>	9,157	17,582	14,665	20,552
<b>Df</b>	8	8	8	8
<b>Sig.</b>	,329	<b>,025</b>	,066	<b>,008</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Para a análise em relação à idade, os servidores foram segregados nos seguintes grupos, de acordo com suas respostas: entre 20-24 anos, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 54-59 e 60-69. Pode-se observar que há diferenças nos grupos na Adap\_Cont e na Adap\_Conf. Tendo em vista a limitação de espaço, optou-se pela apresentação apenas das relações estatisticamente significativas.

**Tabela 8 - Idade X Adap\_Cont**

<b>Adap_Cont</b>	<b>25-29 x 35-39</b>	<b>25-29 x 45-49</b>	<b>25-29 x 60-69</b>	<b>30-34 x 35-39</b>	<b>30-34 x 45-49</b>	<b>30-34 x 60-69</b>
<b>U de MW</b>	7354,500	1636,000	215,500	16878,500	3814,000	502,500
<b>Wilcoxon W</b>	11819,500	6101,000	4680,500	38199,500	25135,000	21823,500
<b>Z</b>	-2,116	-2,854	-2,436	-1,960	-2,670	-2,334
<b>Sig</b>	<b>,034</b>	<b>,004</b>	<b>,015</b>	<b>,050</b>	<b>,008</b>	<b>,020</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que os grupos de indivíduos mais jovens (25-29 anos, média de 4,1348 pontos; 30-34 anos, média de 4,1626 pontos) apresentaram médias estatisticamente diferentes em relação aos grupos de indivíduos com idades superiores (35-39 anos, média de 4,2811 pontos; 45-49 anos, média de 4,4048 pontos; 60-69 anos, média de 4,5926 pontos). Assim, observa-se que para o construto controle, indivíduos mais jovens apresentaram médias inferiores quando comparados com indivíduos com mais idade. Tais resultados estão alinhados a Ambiel et al (2016) ao compararem adolescentes e adultos e encontrarem médias superiores para os adultos em todos os construtos de adaptabilidade de carreira.

Uma possível explicação para o resultado está no fato de que servidores mais velhos tendem a estar em situações de desenvolvimento de carreira superiores aos mais novos, implicando, por exemplo, no recebimento de maiores remunerações. Além de se sentirem mais protegidos de eventuais alterações que possam vir a ocorrer na carreira. O mesmo acontece ao analisar o constructo confiança, onde observa-se que o grupo com idades superiores, de 60-69 anos, apresentou médias estatisticamente diferentes, a um

nível de 10% de significância, dos grupos de menores idades. É possível observar que os indivíduos que apresentam idades mais elevadas também apresentaram médias superiores em relação à confiança.

**Tabela 9 – Média do constructo Adap.Conf X Idade**

20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	54-59	60-69	Total
4,5667	4,3422	4,3964	4,4901	4,5061	4,6531	4,5702	4,5556	4,8519	4,4693

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A amostra demonstra um alto nível de escolaridade entre os respondentes, com 96,7% deles com escolaridade acima do requisito para ingresso no cargo, 85,9% com no mínimo especialização e 41,1% com mestrado. Para o teste de escolaridade foram comparados Ensino Médio (EM), Ensino Técnico (ET), Graduação (GR), Especialização (ESP), Mestrado (ME) e Doutorado (DR), sendo apresentados a seguir as que apresentaram diferenças estatisticamente significantes:

**Tabela 10 - Escolaridade X Adap\_Cont**

Adap_Cont	ET x DR	ESP X DR	ME x DR
U de MW	101,500	4982,000	4839,500
Wilcoxon W	146,500	48938,000	43342,500
Z	-2,424	-2,942	-2,624
Sig	,015	,003	,009

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Doutorado teve médias estatisticamente diferentes em Adap\_Cont ao comparar com Ensino Técnico, Especialização e Mestrado. Média de doutorado foi superior às demais. Para a situação de TAEs doutores, diferença de média com pontuações superiores ao controle pode ser influência do próprio contexto das Universidades Federais e Institutos Federais, visto que a titulação de doutor possibilita uma transição de carreira para o cargo de Professor do Magistério Superior.

**Tabela 11 – Cargo de Nível Superior X Cargo de Nível Não-Superior**

	Adap_Preo	Adap_Cont	Adap_Curi	Adap_Conf
U de MW	62875,500	62892,500	62986,000	63342,000
Wilcoxon W	136028,500	136045,500	136139,000	120972,000
Z	-,676	-,668	-,636	-,514
Sig	,499	,504	,525	,608

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar a diferença de médias entre os indivíduos de carreiras de nível superior com indivíduos de carreiras de nível não-superior (nível médio, técnico e fundamental),

não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas, em nível de significância de 0,050. Em estudo anterior, Zhu et al (2019) relacionaram adaptabilidade de carreira com qualificação acima do requerido, inferindo uma relação tanto positiva quanto negativa entre os construtos. No presente caso dos TAEs, o índice de escolaridade acima da requerida para o cargo é extremamente alto, o que pode ter implicado inexistência de diferença entre grupos a partir do requisito para o cargo. Isso cria um cenário propício para exploração de outros fatores, por parte da gestão de pessoas, que porventura possam influenciar positivamente a adaptabilidade de carreira, a exemplo do aconselhamento de carreira e *job crafting*.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar como os TAEs vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira, em especial se existem diferenças entre grupos com relação a gênero, ocupação de função, ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade. Dentre os resultados obtidos destacam-se as altas médias encontradas nas avaliações de adaptabilidade de carreira, evidenciando a presença de características contemporâneas de carreira relativas à adaptabilidade nos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

A ausência de diferença de gênero encontrada neste estudo coaduna com estudos que investigam contextos com predominância de mulheres, o que se repete no contexto dos Técnico-Administrativos em Educação. Tal resultado pode apresentar diferenças em outras carreiras, considerando suas especificidades de composição do quadro, sendo uma potencial indicação para estudos futuros.

A ausência de diferença estatística também foi encontrada na análise de ocupação de função gratificada ou cargo de direção, que divergiram dos resultados de ocupação de outros vínculos, com médias superiores em todos os constructos analisados. Este elemento fornece um caminho em potencial para aprofundamento de estudos com exploração qualitativa, de modo a melhor compreender a relação diferenciada dos que possuem outro vínculo. Estes últimos demonstram-se mais confiantes, com sensação de controle em sua carreira, de sua preparação para o futuro, e podem estar explorando atividades vinculadas ao autoconhecimento, por exemplo, que podem proporcionar maior satisfação.

A análise de satisfação e intenção de rotatividade apresentou diferenças estatisticamente significantes em todos os construtos e divergiu de investigações

anteriores que indicavam uma relação negativa entre adaptabilidade de carreira e intenção de rotatividade. O contexto de carreira dos TAEs, bem como a ideia discutida da criação de segmentação das carreiras públicas, são potenciais fatores influenciadores do resultado (Carvalho, 2011; Lopez & Guedes, 2019).

Outro elemento investigado que apresentou diferenças estatísticas foi com relação à idade, cujo resultado se alinhou ao da literatura em Ambiel et al (2016), com diferenças estatísticas e médias superiores para os de maior idade. No contexto de carreira pública, está provavelmente associado a níveis de desenvolvimento de carreira superiores aos mais novos, implicando, por exemplo, o recebimento de maiores remunerações e maior sentimento de segurança quanto a eventuais alterações que possam vir a ocorrer na carreira.

Em termos de escolaridade, somente os servidores com titulação de doutorado apresentaram diferenças estatísticas, com médias superiores aos demais. Ao avaliar por nível de escolaridade de cargo, não foram encontradas diferenças. O perfil dos servidores com alta escolaridade, independentemente do nível do cargo, tende a influenciar tal resultado. Da mesma forma que se observa em Zhu et al (2019), há possibilidade de exploração do contexto em estudos futuros, visto que tal estudo relacionou adaptabilidade de carreira com qualificação acima do requerido, inferindo uma relação tanto positiva, quanto negativa entre os construtos. Este dado provoca questionamento de como seria este cenário para os TAEs das Universidades Federais e Institutos Federais.

Entende-se como principal contribuição deste estudo a exploração do constructo de adaptabilidade de carreira em um contexto de carreira pública, com características muito diversas dos cenários explorados até então, normalmente vinculados à iniciativa privada ou contexto de muita instabilidade e transição. Também, pelo fato do estudo ocorrer no contexto brasileiro, culturalmente distinto do comum a estudos anteriores do constructo. Ressalta-se que o objetivo do presente estudo foi alcançado ao se constatar existência de diferenças e semelhanças entre grupos dentro de uma mesma carreira, que evidencia segmentação e necessidade de levá-la em conta para um melhor entendimento do todo, podendo assim subsidiar proposições de melhoria para as carreiras públicas e serviço público em geral.

**O CONCEITO DE CARREIRA A PARTIR DA VISÃO DOS INTEGRANTES DE  
UMA CARREIRA PÚBLICA**

*THE CAREER CONCEPT FROM THE VISION OF MEMBERS OF A PUBLIC  
CAREER*

Jair Jeremias Junior  
Angela Beatriz Busato Scheffer

**Introdução**

Inúmeros pesquisadores buscaram conceituar teoricamente e compreender os significados associados à carreira ao longo do tempo. Os estudos abordam desde a etimologia da palavra a considerações dos elementos tidos como essenciais para a pesquisa no tema, dentre eles tempo, contexto, estrutura e agência, significado, objetividade e subjetividade.

Estudos de carreira em geral apresentam diversas lentes e possibilidades de investigação, que partem de certos pressupostos e elementos de análise, na tentativa de buscar uma melhor compreensão das construções de carreira em seus diferentes contextos. Entretanto, ao observarmos o contexto de carreiras públicas brasileiras, verifica-se a carência de uma definição ou entendimento mais específico que sirva de base para construção de um sistema de carreira, evidenciando a necessidade de pesquisas sobre este tópico.

A discussão atual sobre carreiras tradicionais e contemporâneas também evidencia a necessidade de melhor olhar o contexto público na medida em que são ainda poucos os estudos que fazem uso dessas concepções de teoria de carreira em um espaço de ampla representatividade no emprego e com estrutura composta por planos de cargos e carreiras muitas vezes desconectadas entre si.

Em geral, o caminho de construção de conhecimento normalmente acaba reproduzindo produções que estabelecem uma hierarquia, no qual o ser cognoscente, o

pesquisador, interpreta e estabelece as relações e teorias que buscam explicar dada realidade. As interpretações tendem a ser realizadas a partir de lente específica, o que pode desconsiderar dados que não se encaixam, mas podem ainda ser importantes para um melhor entendimento de dado fenômeno em determinado contexto.

Não são muitos os estudos que buscam compreender o que os investigados entendem por carreira. A maioria têm como foco principal a construção de modelos que possam explicar, em grande parte, as trajetórias profissionais e/ou discutir a dicotomia entre indivíduo e organização (Rocha-de-oliveira & Chiesa, 2016). Configura-se então uma lacuna, a qual este estudo endereça ao buscar entendimento em torno do conceito de carreira a partir dos integrantes de uma carreira pública de nível federal brasileira. Parte-se da ideia de que o(s) conceito(s) ou entendimento(s) de carreira, mesmo que não formalizado(s) a partir de teoria específica, constitui(em) a visão dos integrantes de determinada carreira e exerce(m) influência no modo como estes constituíram e constituem suas carreiras. Além disso, podem evidenciar elementos individuais e compartilhados entre os integrantes da carreira.

Para tanto, estipulou-se como pergunta de pesquisa: O que os Técnico-Administrativos em Educação entendem por carreira? Como objetivo geral, pretende-se verificar a percepção dos técnico-administrativos em educação (TAEs) sobre o(s) significado(s) de carreira no contexto das Universidades e Institutos Federais. Desta forma, foi realizada análise textual das palavras centrais sobre carreira trazidas pelos TAEs para, a partir de elementos buscados a priori, classificar as respostas dentro das categorias de estudo de carreira tradicional ou contemporâneas.

Espera-se com esse trabalho promover avanço na literatura de carreira com base num contexto normalmente não estudado pelas lentes desta área de estudos, buscando evidenciar diferenças e semelhanças, individualidades e coletividades. Além disso, a partir da exploração qualitativa das respostas, pretende-se propor uma conceituação de carreira a partir da visão dos TAEs.

### **Um breve resgate do conceito de carreira**

Ao analisar a etimologia da palavra carreira, Martins (2001) afirma que se refere a uma estrada, pista de corrida, um trajeto para meios de transporte. O conceito de carreira vem sendo trabalhado na literatura ao menos a partir da década de 1930, tendo como pilares iniciais Everett Huges, representante da Escola de Sociologia de Chicago, e Donald Super, representante da Escola de Psicologia de Columbia, evidenciando a interdisciplinaridade do tema.

Ambas as escolas, ainda nas décadas de 1930-1950, introduziram em suas análises as dimensões de tempo e contexto para melhor entender o processo de construção de carreira. Super (1957; 1980) apresenta o termo carreira como algo que segue a pessoa em qualquer lugar que trabalhe, com foco nas interações dos diversos papéis exercidos pela pessoa ao longo do tempo e espaços sociais. Neste passo, Huges (1937; 1958), a partir de uma perspectiva interacionista e processual, entende a dinâmica de construção de carreira como uma via de mão dupla, que se estrutura sob objetividades e subjetividades, conflitos e dilemas, em que indivíduos influenciam e são influenciados pelas instituições de seu espaço.

Nas décadas posteriores, os estudos de carreira passam a adotar uma perspectiva organizacional, na qual a carreira é vista como construída em uma única organização. Ganha destaque o grupo do MIT composto por Lotte Bailyn, Douglas Tim Hall, Edgar Schein e John Van Maanen, responsáveis pelas principais obras desta linha de estudos de carreira. Tinha como pressuposto ambientes relativamente estáveis, estruturas organizacionais hierárquicas, em que o sucesso seria obtido a partir do crescimento linear e contínuo de cargos dentro de uma mesma organização.

Chanlat (1995) apresenta sua definição de carreira como associada a um ofício, uma profissão, que apresenta etapas, uma progressão, uma ideia que nasce com a sociedade capitalista. O autor aborda ainda uma separação existente nos estudos, categorizando como tradicionais/organizacionais os focos dos estudos do grupo do MIT e apresenta outra linha da teoria de carreira que denomina como contemporâneas e que estaria se tornando predominante nos estudos pós década de 1970.

Dentro da perspectiva de carreira contemporânea, surgiram diferentes perspectivas para o conceito de carreira. Arthur, Hall & Lawrence (1989, p.8) entendem carreira pela sequência em evolução das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, e Dalton (1989, p.89) trata como um curso rápido, como o do sol pelo céu e o

progresso de alguém ao longo da vida, trazendo a noção de desenvolvimento para carreira. Posteriormente, ao realizar uma análise crítica dos estudos de carreira, Sullivan & Baruch (2009) a definiram como uma experiência relacionada ao trabalho e outras experiências relevantes, dentro e fora das organizações, que formam um padrão único ao longo do tempo de vida do indivíduo.

Pelo olhar de DeFillippi & Arthur (1994) e Arthur (1994) que cunharam o conceito de carreira Sem Fronteiras, o termo carreira é tido como uma sequência de oportunidades de emprego que vão além dos limites das configurações de uma única organização. Tal perspectiva traz à tona a noção de oportunidades de emprego, tratando carreira para além de uma única organização, em *networking*, para manutenção de empregabilidade em um cenário de progressão descontínua que considera também a carreira subjetiva e o contexto de vida amplo.

Hall (1996) apresentou o conceito de Carreira Proteana como uma carreira dirigida pela pessoa, não pela organização, se reinventando de tempos em tempos à medida que pessoas e ambientes sofram alteração. O termo proteana é derivado do Deus Proteus, que pode alterar sua forma a vontade, demonstrando seu enfoque na agência individual no direcionamento de carreira, que deve utilizar de adaptabilidade, aprendizagem contínua, *networking* e constantes mudanças de identidade e necessidade de autoconhecimento, como elementos importantes para conquista da empregabilidade neste ambiente de instabilidade.

Outra teoria de carreira também denominada de contemporânea é a teoria das Âncoras de Carreira de Schein (1996), que se refere a um autoconceito composto pela autopercepção de talentos e habilidades, valores básicos e evolução no sentido de motivos e necessidades enquanto pertencentes à carreira. Uma força estabilizadora, que pode ser pensada como os valores e motivos que não serão abandonados quando a pessoa é forçada a fazer uma escolha. As âncoras de carreira foram definidas como segurança/estabilidade, autonomia/independência, competência técnico-funcional, competência gerencial genérica, criatividade empreendedora, serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida.

Na mesma linha de autoconhecimento, e inicialmente trazendo a perspectiva de gênero ao focar em carreira feminina, Mainiero & Sullivan (2005) e Sullivan & Mainiero (2008) apresentam a noção de Carreira Caleidoscópica, que descreve como indivíduos

mudam os padrões de suas carreiras rotacionando variados aspectos de suas vidas para arranjar seus relacionamentos e papéis de novos modos. Os padrões que se alteram ao longo da vida dentro da Carreira Caleidoscópica são o de autenticidade, equilíbrio e desafio.

Em uma tentativa de resgate da importância do contexto nos estudos de carreira, Mayrhofer, Meyer & Steyrer (2007) entendem a carreira como localizada na intersecção da história da sociedade e biografia individual, buscando conectar as dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis para um melhor entendimento das construções de carreira e diferenças a partir de marcadores individuais e coletivos que influenciam na construção das mesmas.

Originado a partir da evolução dos estudos da Escola de Psicologia de Columbia, Savickas (2005) e Savickas & Porfeli (2012) apresentam o conceito de Adaptabilidade de Carreira, tida como um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes no desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais, onde a adaptação se desenvolve a partir de interações entre os mundos internos e externos de uma pessoa, se relacionando a papéis específicos e contingências contextuais.

Mais recentemente, Van der Heidjen & De Vos (2015) iniciaram os estudos na linha de Carreira Sustentável, a qual definem como a sequência de experiências de carreiras refletidas através de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, cruzando vários espaços sociais, caracterizados pela agência individual, com isto provendo significado para o indivíduo. Tal conceito parte de uma perspectiva sistêmica e dinâmica, estabelecendo como dimensões de análise tempo, contexto, agência e significado e, como indicadores, o equilíbrio entre saúde, felicidade e produtividade.

Conceituações sobre carreira têm seus pilares na literatura internacional, mas existem esforços no Brasil no intuito de desdobrar um olhar a partir de nossa realidade. Considerando a importância do contexto para os estudos de carreira, DeLuca, Rocha-de-Oliveira & Chiesa (2016) fazem uso de uma visão interdisciplinar de carreira, baseados na Geografia de Gilberto Velho, e articularam os conceitos de projeto, campo de possibilidades, metamorfose, negociação, memória e universo temporal. Assim, elaboraram um conceito próprio para carreira, como uma trajetória simultaneamente

retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável, de um indivíduo ou coletividade, revelando negociações entre objetividades e subjetividades.

O contexto privado tende a ser o foco dos estudos de carreira, apesar de grande parte dos empregos formais da economia mundial estar inserida dentro do contexto público, foco deste estudo. O Brasil teve seus planos de carreira e de cargos estruturados e reestruturados sem uma diretriz ou modelo formalizado, ou mesmo definição do que se entende por carreira, introduzindo no âmbito da Administração Pública Federal diferentes arquiteturas de pseudocarreiras (Brasil, 2009).

## **Metodologia**

A presente pesquisa utiliza como instrumento de coleta de dados um questionário para realização de um levantamento realizado junto aos integrantes da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). Trata-se de uma carreira com grande representatividade no poder executivo federal e de abrangência nacional. O estudo apresenta um enfoque quantitativo, caracterizado como não probabilístico, não experimental e com corte transversal (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013). Para delimitação da amostra, foram utilizados como parâmetro dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) referente ao mês de março de 2020, que foram estratificados regionalmente, considerando-se um nível de confiança de 95% e 5% de erro máximo.

O questionário foi disponibilizado virtualmente via formulário *google docs*, contendo em sua página inicial informações sobre os objetivos da pesquisa e garantia de manutenção da privacidade das pessoas e das instituições eventualmente citadas em qualquer momento do estudo, antes de solicitar o aceite para participação. O instrumento foi elaborado para estudos múltiplos junto à carreira escolhida. Neste estudo, serão analisadas as respostas à questão aberta do questionário, que se refere ao entendimento dos TAEs do conceito de carreira.

O processo de coleta de dados ocorreu entre 24 de janeiro e 10 de maio de 2020, com disseminação da pesquisa predominantemente via redes sociais e e-mail. Dentre as ações, foi solicitado auxílio na divulgação da pesquisa junto aos servidores de unidades de gestão de pessoas das Universidades e Institutos Federais, Fórum de Pró-Reitores de

Gestão de Pessoas (FORGEPE) e Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal das Universidades e Institutos Federais (CNDP).

Foi utilizada ainda a estratégia “bola de neve” mediante contato direto via rede social com servidores da carreira pesquisada e ingresso em diversos fóruns e grupos, associados às Universidades e Institutos Federais, que poderiam ter a participação do público-alvo. A mensagem encaminhada solicitava à cada potencial participante que, além de responder ao questionário, encaminhasse o convite para colegas pertencentes à carreira TAE. Estes passos influenciam na caracterização da pesquisa como não probabilística, visto que a estratégia de divulgação utilizada não garante o mesmo acesso a todo universo.

Foram recebidas 746 respostas, 721 destas válidas, com representatividade em todos os estados do país e destaque para as regiões Sul e Sudeste. A distribuição das respostas foi de 159 na região Sudeste, 294 na região Sul, 110 no Nordeste, 48 do Centro-Oeste e 110 da região Norte do país, atendendo a quantidade estimada como necessária para o estudo.

Os dados obtidos foram convertidos e organizados no software Microsoft Excel 2007. Para a análise dos dados após tabulação utilizou-se o software Atlas TI versão 9, onde foram realizadas análises de conteúdo. Bardin (2010, p. 44) as define como um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Portanto, a escolha da metodologia de análise tem como base Bardin (2010, p. 121) que argumenta que procedimentos fechados, caracterizados essencialmente por técnicas taxonômicas, classificação de elementos dos textos em função de critérios internos ou externos, são métodos de observação que funcionam segundo o mecanismo da indução e servem para a experimentação de hipóteses. Os procedimentos de exploração, aos quais podem corresponder técnicas ditas sistemáticas, permitem, a partir dos próprios textos, apreender as ligações entre as diferentes variáveis e funcionam por processo dedutivo, facilitando a construção de novas hipóteses.

A partir destas definições, foram inicialmente estipuladas três etapas de estratégia de análise: a primeira com a definição da unidade de registro e a classificação das respostas a partir de padrões estabelecidos *a priori*, tendo por base as teorias de carreira.

Procurou-se avaliar se o conteúdo se aproximava mais da visão tradicional ou contemporânea de carreira na denominada análise indutiva de Bardin, 2010, p.130.

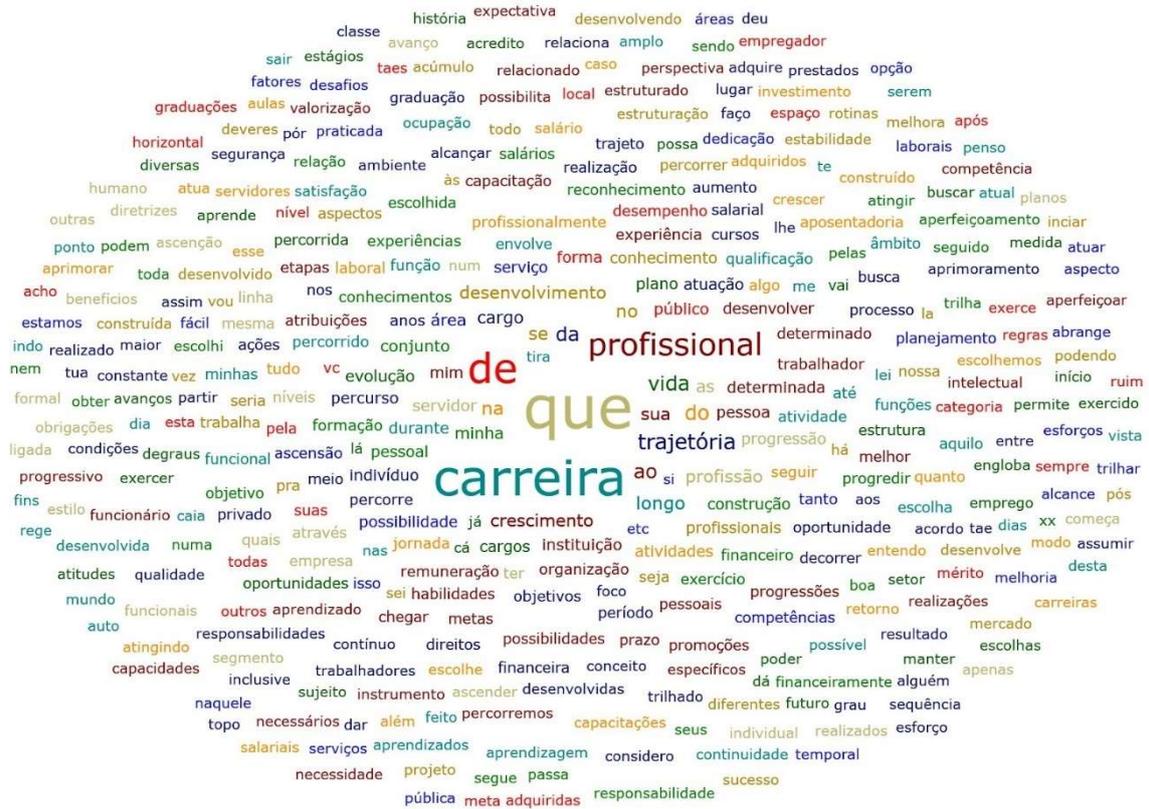
Em um segundo momento, seguindo o princípio de análise dedutiva de Bardin (2010, p. 130) e os objetivos propostos para a investigação, a partir das respostas foram criadas codificações com termos ou sentidos utilizados para representar o entendimento de carreira. Foram observadas contribuições para o campo na visão dos integrantes desta carreira pública, evidenciando semelhanças e diferenças, individualidades e coletividades que apresentassem algum destaque na análise.

Por fim, a partir das análises das respostas dos TAEs, é realizada uma proposição de conceito de carreira.

### **Análise e discussão dos dados**

A fase de análise fez uso do software Atlas TI 9, iniciando propriamente a análise dos dados. Na realização da pré-análise, verificou-se que 720 das 721 respostas poderiam ser utilizadas como base para análise, visto que 1 evidenciava desconhecimento sobre o conceito de carreira. Então, foram observados destaques em termos de palavras utilizadas nas respostas dos Técnico-Administrativos em Educação, e realizada uma representação bruta em nuvens de palavras conforme Figura 1.

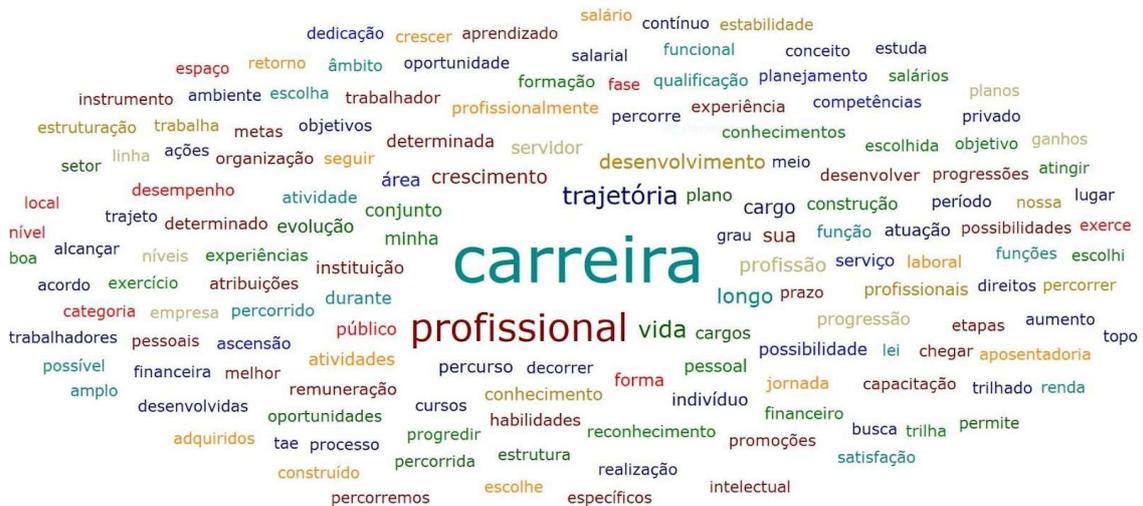
Figura 1: Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 1 apresenta uma representação ampla das 720 respostas válidas do questionário através do qual os TAEs responderam à pergunta aberta, “Para você o que é carreira?”. Os dados passaram por um tratamento de modo a retirar as palavras que por si só não apresentassem algum sentido, cujo resultado encontra-se na Figura 2.

Figura 2: Nuvem de palavras



Fonte: dados da pesquisa

A nuvem de palavras tem característica de espiral, onde os itens com maior frequência encontram-se em disposição mais central na figura, destacando-se algumas palavras neste sentido, como profissional, profissão, vida, cargos, trajetória, crescimento, área, plano, instituição, público, conhecimento e servidor. Este percurso retrata o entendimento do conceito de carreira por parte dos integrantes desta carreira pública brasileira.

Foi realizada então a classificação dos códigos em contemporâneos ou tradicionais. Nesta etapa, verificou-se que os termos poderiam se encaixar em mais de uma categoria, indo ao encontro de estudos mais recentes que indicam a coexistência dos modelos. Prioriza-se assim uma compreensão mais acurada do conceito de carreira a partir dos próprios TAEs, diferentemente de enquadramentos muitas vezes forçados, que caracterizam muito do exercício do fazer pesquisa.

A partir da codificação realizada, que teve por base as respostas individuais como unidades de registro, são retratados no Quadro 01 os códigos mais frequentes:

**Quadro 1 – Códigos e frequências**

<b>Código</b>	<b>Qnt</b>	<b>Código</b>	<b>Qnt</b>	<b>Código</b>	<b>Qnt</b>
Tradicional	698	Estabilidade/Segurança	106	Qualificação profissional para desempenho de uma profissão	34
Trabalho/Profissão	521	Noção de objetivos dentro da área de atuação	80	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	32
Tempo	474	Cargo	76	Principais atividades ou conjunto de atividades e posições	30
Contemporânea	449	Estudo/Aprendizagem	63	Percepção de ser dono da carreira	25
Trajatória/caminho profissional	355	Escolha	56	Incentivo à capacitação profissional contínua	23
Desenvolvimento	294	Acúmulo de experiências profissionais e pessoais	53	Desenvolvimento de Competências	21
Plano de carreira	275	Meio para realização	43	Esforço/dedicação	20

Noção de carreira como propriedade da organização	213	Remuneração	42		
Crescimento vertical dentro da organização	162	Normativas	41		

Fonte: Elaborado pelo autor

Realizada a codificação e verificada a frequência de aparição, pensou-se nas possibilidades de categorização dos dados, a serem representados a partir de uma disposição gráfica, retratada na Figura 3. Esta foi organizada tendo por base as caracterizações dos códigos como relacionados a sentidos mais tradicionais ou contemporâneos de carreira, sendo que os códigos que apresentaram maiores frequências encontram-se com uma disposição mais centralizada em sentido vertical, a exemplo de “Trabalho/Profissão”, “Tempo” e “Trajetória/caminho profissional”.

A distinção gráfica da categorização entre tradicionais e contemporâneas foi representada a partir da disposição horizontal dos códigos, sendo que os códigos que apresentaram maior associação a sentidos tradicionais de carreira estão dispostos do lado direito e ilustrados na cor azul. Códigos que apresentaram sentidos mais ligados a vertentes contemporâneas de carreira estão localizados do lado esquerdo da figura, tonalizados na cor vermelha. Já os códigos que apresentaram um meio termo entre características tradicionais e contemporâneas estão com disposição mais centralizada e na cor amarela.

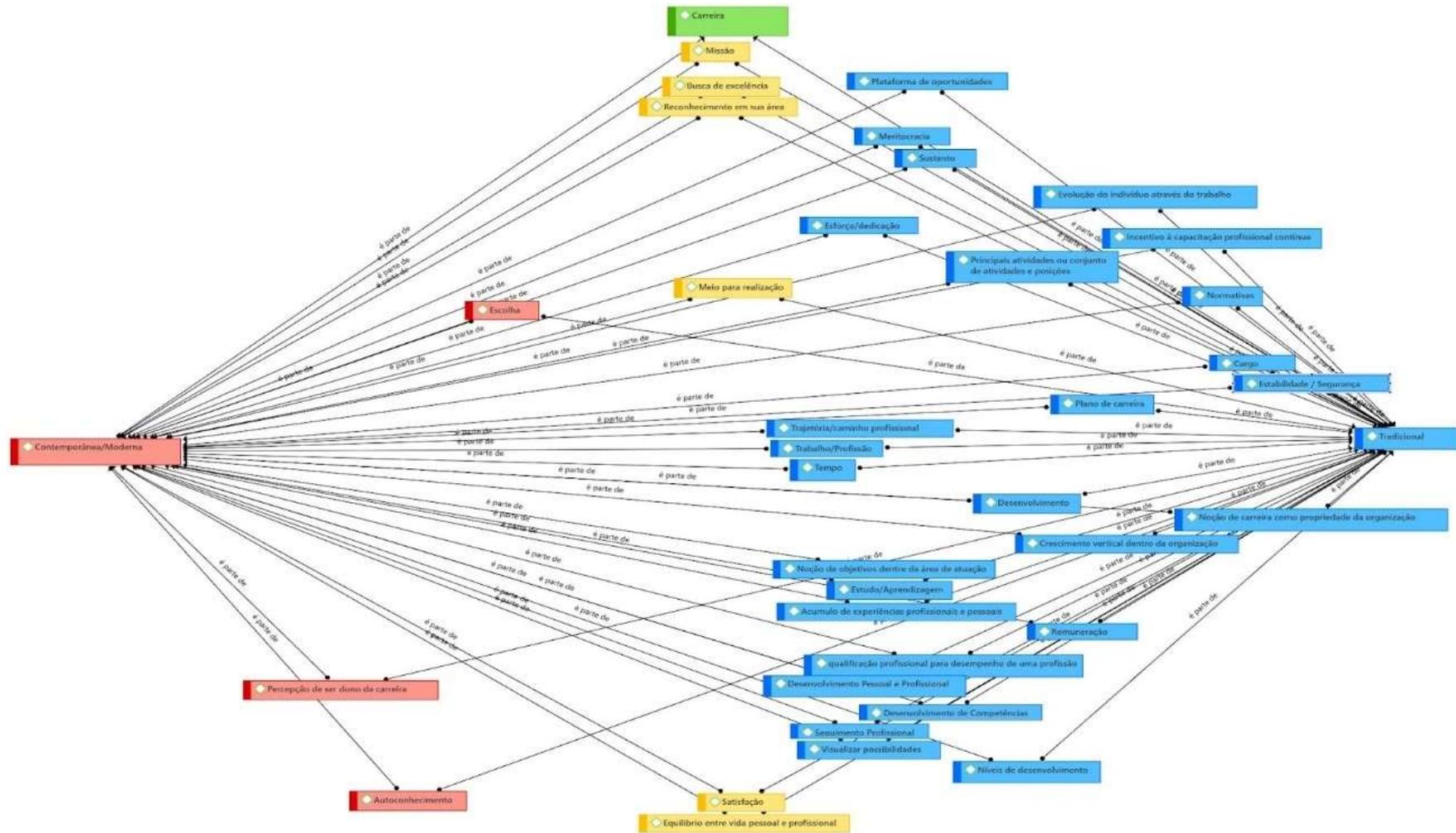
Em um primeiro momento de análise da Figura, pode-se depreender uma forte associação das respostas a noções de carreira tradicional, pela maior presença de codificação ligada a tal vertente. Contudo, deve-se considerar que os códigos com maior frequência, a exemplo de trabalho/profissão, tempo e trajetória/caminho profissional, estão posicionados em uma região quase central, evidenciando que também tiveram representatividade os conceitos de carreira que expressam noções contemporâneas.

Um fato interessante desta análise é que não foi possível encontrar nenhum código, dentro da totalidade das respostas, que se associasse somente a sentidos tradicionais ou contemporâneos, como será demonstrado a partir da análise das respostas e associação com a teoria. Evidencia-se, assim, que o conceito de carreira externalizado

pelos TAEs expressa noções de coexistência destas vertentes de teoria de carreira dentro da construção de suas trajetórias profissionais.

Tal constatação validou a escolha metodológica de não utilizar codificação excludente a partir de definições *a priori*, pois ficou claro que se perderia muito de seu sentido. O plano da categorização realizado permitiu que uma resposta pudesse ser incluída em mais de um sentido. A discussão dos dados foi organizada em três partes: a primeira constando as codificações que apresentaram uma vertente mais tradicional/organizacional, então aquelas com sentidos mais contemporâneos/modernos e, num último momento, os itens codificados em ambas as categorias.

Figura 3: Conceito de Carreira para os TAEs



Fonte: dados da pesquisa

O código “Trabalho/Profissão” apareceu 521 vezes, o que demonstra a forte associação do entendimento de carreira por parte dos TAEs com estes termos. Tal vinculação se reforça a partir dos conceitos presentes na literatura de carreira que, normalmente, apresentam este mesmo sentido. É o caso de Chanlat (1995), que associa carreira a um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão, uma ideia que nasce com a sociedade capitalista. Ressalta-se que a frequência do código de Trabalho/Profissão só foi inferior à de carreira tradicional, superando inclusive a aparição de termos ou sentidos relacionados à carreira contemporânea.

Das 521 aparições, 508 delas foram em respostas alinhadas ao entendimento de carreiras tradicionais, enquanto 355 delas tiveram sentido associado a carreiras contemporâneas. Esta situação serviu como base para a representação do código como associado a carreiras tradicionais, com a ressalva que a ideia contemporânea de carreira também estava presente em cerca de 68% das respostas. Outro destaque foi a forte associação com o código Tempo, presente em 498 destas respostas e o código Trajetória/Caminho profissional, encontrado em 305.

O código “Tempo” apresentou frequência de 474, sendo 464 delas com associação a noções de carreira tradicional, 447 com relação a Trabalho/Profissão, 312 associadas à carreira contemporânea e 306 relacionadas à Trajetória/Caminho Profissional. A forte associação com Carreira Tradicional foi a base para a representação deste código neste sentido, mesmo considerando que cerca de 65% das respostas também indicassem associação com Carreira Contemporânea.

“Tempo” aparece nos estudos de carreira desde suas bases, como em Super (1957; 1980), que apresenta o termo carreira como algo que segue a pessoa em qualquer lugar que trabalhe, com foco nas interações dos diversos papéis exercidos ao longo do tempo e espaços sociais.

O código “Trajetória/Caminho Profissional” apareceu 355 vezes e 345 destas associadas a Tempo, 343 a “Carreira Tradicional”, 308 relacionadas a “Trabalho/Profissão” e 280 à “Carreira Contemporânea”. A representação gráfica também evidenciou associação à Carreira Tradicional, mas com importante presença de sentidos relacionados à Carreira Contemporânea, quase 80% das respostas.

A literatura de carreira apresenta associação com este código desde a própria análise da etimologia da palavra, o caso de Martins (2011), que afirma que a palavra carreira estaria associada a trajeto, estrada, uma pista de corrida.

Na análise da relação entre estes três códigos, percebe-se uma forte vinculação nos sentidos dados à carreira para os TAEs, perceptível nos exemplos de resposta abaixo:

“Um caminho profissional desenvolvido ao longo do tempo”  
“Percurso profissional pelo qual passados ao longo da vida”  
“Trajetória profissional construída ao longo dos anos (estudo, escolha de curso/profissão)”  
“A trajetória que o indivíduo percorre ao longo da sua vida profissional.

Considerando os códigos com maior frequência, chegamos a Desenvolvimento, com 294 aparições e a “Plano de Carreira”, com 275. Desenvolvimento é outro termo historicamente associado aos estudos de carreira. Conforme Dalton (1989, p.89), a carreira é associada a desenvolvimento e poderia ser entendida como “um curso rápido, como o do sol pelo céu” e “progresso de alguém ao longo da vida”.

“A forma de desenvolver as capacidades aprendidas e de garantir estabilidade profissional”.  
“Aquilo que te permite crescer e ter bons frutos na sua escolha de profissão”.  
“É a forma de desenvolvimento do servidor dentro de uma instituição, tanto intelectual quanto profissional”.

“Plano de Carreira” é uma das vertentes muito associadas a carreira, vinculada principalmente à noção de Carreira Tradicional e muito comum no serviço público, estruturado a partir de planos de cargos e carreiras, fazendo parte, portanto, do relatado pelos respondentes da pesquisa.

“É a estrutura de um cargo, prevendo progressões verticais (ascendência) e horizontais (remuneratória)”  
“Minha progressão no serviço público, tanto quanto a níveis de progressão, quanto às ações que acúmulo como histórico de vivência”  
“São níveis alcançados pelos servidores, através de capacitação e desempenho, durante a trajetória profissional”  
“Seria a evolução no decorrer do tempo e no desenvolvimento do trabalho. Bonificações por tempo na empresa. Uma forma de tornar o tempo de serviço mais atrativo. Certeza de ter melhora com o tempo que você permanecer na atividade que está atualmente”.

Estes códigos apresentam uma maior aderência às noções de carreira tradicional, presentes em quase 100% dos casos, diferentemente dos códigos citados anteriormente, que apresentavam as maiores frequências. Outro dado relevante é que ambos os códigos

apresentam uma forte relação entre si, bem como com o código associado à noção de carreira como propriedade da organização.

Continuando o destaque para os códigos com maiores frequências, temos um grupo que também é muito associado à Carreira Tradicional, em quase 100% dos casos, composto pelos códigos “Noção de Carreira como propriedade da organização”, “Estabilidade/Segurança”, “Cargo” e “Normativa”.

Percebe-se a forte vinculação de suas próprias trajetórias de carreira, uma carreira pública, para a composição do conceito de carreira própria. Todos os termos elencados fazem parte da ideia de carreira tradicional e, mais do que isto, fazem parte da estrutura do plano de carreira público ao qual fazem parte os TAEs, composto por um grupo de cargos previamente criados por lei com possibilidades de crescimento estipuladas a partir de normativas associadas a tempo e desempenho, além da presença de estabilidade após aprovação em estágio probatório. No outro extremo, de maior associação a noções de Carreira Contemporânea, encontra-se o código “Escolha”, com frequência de 56, sendo 55 delas associadas à vertente contemporânea de carreira e, ainda, 50 delas associadas à carreira tradicional. “Aquilo que te permite crescer e ter bons frutos na sua escolha de profissão”.

“É um caminho que escolhemos (ou que é possível) para exercer nossa profissão”.

“É o resultado da profissão que escolhi seguir, após vários anos de dedicação, abdicção e trabalho. É o conjunto de obrigações, deveres e direitos estruturados em níveis que irei trilhar durante minha efetividade como servidor”.

Por sua vez, o código “Percepção de ser dono da carreira” aparece 25 vezes, 23 destas associadas ao sentido contemporâneo e 21 delas ao contexto tradicional.

“Seria a trajetória que pretendo seguir”.

“Trajetória profissional pregressa que indica minhas habilidades e capacidade de trabalho atual; e minhas ambições empregatícias em uma organização ou na minha profissão”.

A própria noção de escolha, apesar de muito vinculada à ideia de agência pessoal e de ser dono da carreira, apresenta vinculação com o contexto de carreira pública que prescinde de aprovação prévia em concurso público para ingresso no cargo, algo que implica percepção e escolha por parte do indivíduo para seguir ou não esse caminho profissionalmente.

No meio da representação das respostas dos TAEs, com frequência de 43, está o código de “Meio para Realização”, que apresentou quantidade muito semelhante para sentidos de carreira tradicional e contemporânea, evidenciando que faz parte de ambos.

“É o caminho para realização profissional”.

“É o emprego onde você se sinta valorizado e realizado financeiramente e pessoalmente”.

“Carreira é uma trilha que dependendo dos fatores externos e internos me possibilitarão ter êxito pessoal”.

Assim, há uma ideia de carreira fortemente associada a noções tradicionais de carreira, mas ainda com presença de sentidos contemporâneos de carreira, principalmente nos códigos mais frequentes e na vinculação à escolha profissional.

Considerando o discutido até então, busca-se a construção de um conceito próprio de carreira, a partir dos próprios TAEs, que envolva os principais códigos encontrados nas respostas, configurando a seguinte proposta de conceito.

**Carreira é tida como uma trajetória construída ao longo do tempo em uma ou mais organizações, com estímulo e perspectiva de desenvolvimento dentro de uma área/cargo/profissão, que visa proporcionar ao indivíduo realização profissional e pessoal.**

O conceito evidencia um perfil para os TAEs alinhado às características tradicionais de carreira, no sentido de buscarem o desenvolvimento ao longo do tempo dentro de um cargo ou área profissional e terem expectativa de apoio e incentivo à capacitação constante e crescimento horizontal e/ou vertical. Também revela a existência de características contemporâneas associadas principalmente à escolha, seja de profissão ou carreira, presente no momento de ingresso em uma carreira pública ou na opção pela saída, sem uma trajetória presa a uma única organização. Esta trajetória de carreira é tida como um meio para obtenção de realização profissional e pessoal.

Tais informações podem, assim, colaborar com a gestão de pessoas. Demanda uma alteração na lógica de atuação, uma vez que o servidor também assume a responsabilidade por sua carreira. A atuação se torna de influência mútua, onde ambas as partes tornam-se ao mesmo tempo agente e alvo da influência na construção da carreira, indo ao encontro de resultados internacionais para o contexto público (McDonald et al., 2005; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Gander, 2017, 2018; Gander et al., 2019).

Um caminho em potencial para prática de gestão de pessoas está na construção de trilhas de aprendizagem, que sirvam como elementos norteadores de trajetórias possíveis dentro da instituição, tanto em termos de movimentação horizontal, como para ocupação de funções ou cargos de direção. Esta ação alinharia interesses pessoais e organizacionais e evidenciaria possibilidades de desenvolvimento dentro da organização ao longo do tempo.

## **Conclusão**

O presente estudo buscou verificar a percepção dos TAEs do significado de carreira. Para tal, inseriu questão aberta em um levantamento realizado a partir da ferramenta google formulários, posteriormente organizado e analisado no software Atlas TI versão 9.0. Na análise dos dados observou-se a necessidade de enquadrar as respostas em mais de uma categoria, consequência de uma coexistência de sentidos de carreira tradicionais e contemporâneos nas trajetórias de carreira dos TAEs. Esta constatação vai ao encontro da literatura internacional para o contexto de carreiras públicas e demonstra a contribuição de uma análise contextual de carreira que pode ser utilizada como base para o melhor entendimento de áreas/profissões ou setores específicos, superando a dicotomia entre agente/estrutura presente nas noções tradicionais e contemporâneas de carreira.

Os dados evidenciaram respostas fortemente associadas a vertentes tradicionais de carreira, presentes nos códigos com maiores frequência, sejam eles “Trabalho/Profissão”, “Tempo” e “Trajetória/Caminho Profissional”. Contudo, uma forte presença de sentidos associados à carreira contemporânea foi também observada nestes códigos. Avançando na análise dos códigos pelas frequências, outro grupo mais associado a vertentes tradicionais ficou evidente, composto por “Noção de Carreira como Propriedade da Organização”, “Estabilidade/Segurança”, “Cargo” e “Normativa”, que perpassam ideias relacionadas à constituição do contexto de trabalho dos respondentes. Ademais, presença do código “escolha” mais associado ao sentido contemporâneo de carreira” e o objetivo de “realização profissional” a partir da carreira.

A partir da análise das respostas, foi elaborado o conceito de carreira para os TAEs, no qual carreira é vista como uma trajetória construída ao longo do tempo em uma

ou mais organizações, com estímulo e perspectiva de desenvolvimento dentro de uma área/cargo/profissão, que visa proporcionar ao indivíduo realização profissional e pessoal.

O presente estudo apresenta como contribuição teórica e prática a ampliação do entendimento de carreira ao considerar uma população pouco explorada nos estudos, os TAEs, num contexto de Universidades e Institutos Federais. Apresenta, assim, uma contribuição aos estudos de carreira e contexto. Além disso, ao fugir da abordagem tradicional que faz uso de conceituações e delimitações apriorísticas dos pesquisadores, traz o(s) significado(s) de carreira a partir dos próprios respondentes, entendendo que suas compreensões de carreira certamente influenciam as trajetórias seguidas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE**

O caminho percorrido até aqui tem o intuito de defender o argumento desta tese, que amplia a colocação de Lopez & Guedes (2019), entendendo que ao tratar o servidor público como uma categoria única, a discussão de carreira fica comprometida. Isso porque mesmo dentro de um mesmo grupo, a exemplo da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), podem existir grandes diferenças. Defende-se que um olhar para grupos específicos a partir das teorias de carreira contemporâneas pode evidenciar a diferença e heterogeneidade na constituição dos quadros públicos dentro e entre carreiras, diferentes entendimentos sobre carreira e consequentes diferentes estratégias de enfrentamento nas constituições de trajetórias de carreira.

Deste modo, objetivando uma compreensão mais acurada deste contexto, os cinco estudos que constituem esta tese buscaram responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como os modelos contemporâneos de carreira se refletem nos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais? Portanto, um objetivo geral definido como: analisar como os modelos contemporâneos de carreira se refletem nos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais, evidenciando se existem diferenças entre grupos e propondo uma agenda de pesquisa para estudos futuros.

A carreira ou caminho tomado para construção da tese será descrita e, em seguida, retratada a interlocução dos objetivos específicos com os artigos que compõem a tese. Grande parte da próxima seção evidencia o processo de construção e reflexões sobre o estudo, que ocorreram na fase de construção do primeiro artigo da tese, que faz uma conexão com os demais.

### **A Construção da tese**

Assim como as trajetórias de carreiras, o processo desta pesquisa não pode ser descrito como uma trajetória linear, sendo cheio de idas e voltas, escolhas e restrições impostas pelo campo. Esta seção tem o intuito de demonstrar o caminho percorrido, bem como as barreiras encontradas e normalmente deixadas de lado pelos pesquisadores em

seus relatos teórico metodológicos, seja devido à restrição de laudas ou tempo, mas que melhor retratam a realidade do fazer pesquisa.

Em um primeiro momento, para aproximar os estudos sobre carreira do contexto do setor público, construiu-se arcabouço teórico que abrangesse a evolução histórica dos estudos de carreira e administração pública brasileira. O objetivo era buscar interseções, bem como propiciar um melhor entendimento das abordagens de pesquisas utilizadas. Buscou-se também estudos que fizessem uso de teorias de carreira contemporânea no contexto público, nos cenários nacional e internacional. A proposta seria que a reflexão sobre a literatura servisse de base para relacionar as linhas de estudo, chegando então à proposição de abertura de campo de estudos de carreiras contemporâneas na AP, ou carreiras públicas.

Da análise preliminar dos estudos brasileiros, percebe-se uma fase incipiente de aplicabilidade de teorias contemporâneas de carreira, normalmente restritas a uma instituição ou carreira pontual, que poderiam ser melhor explorados através de estudos mais abrangentes ou aprofundados. Recai-se então na crítica de Lopez & Guedes (2019) a respeito das análises da AP normalmente desconsideram distinções e tratam o contexto público e os servidores de modo genérico, como um grupo homogêneo, utilizando a esfera federal ou carreira específica como representativa do serviço público como um todo. Este olhar propicia uma compreensão distorcida e parcial sobre o setor, influenciando possíveis aprimoramentos do Estado em termos de políticas públicas e prestação de serviços ao cidadão.

Quando a literatura internacional sobre carreira no contexto público é analisada, encontram-se estudos que se preocupam com a existência de uma ruptura entre a carreira organizacional e as carreiras contemporâneas, principalmente citando a carreira proteana de Hall (1996) e sem fronteiras de Arthur (1994). Dentre eles, existem estudos no contexto do serviço público australiano McDonald, Brown & Bradley (2005), Gander (2016), Gander (2018), Gander, Girardi e Paul (2019) e, na AP da Nova Zelândia, Lips-Wiersma & Hall (2007).

Gander (2016), Gander (2018), Gander, Girardi e Paul (2019) ganham destaque por terem como público foco os *Professional staffs* das instituições de ensino superior da Austrália, entendidos neste caso como os funcionários não acadêmicos, responsáveis

pelas atividades administrativas, que representam cerca de 50% do quadro de pessoal de suas instituições. Os estudos de Gander demonstram trajetórias de carreiras híbridas, com valorização da segurança no trabalho e oportunidades de promoção, características do modelo de carreira tradicional, mas também aspectos das carreiras contemporâneas, incluindo oportunidades de aprendizado.

Nesta intersecção entre AP e os estudos de carreira não se nega que a construção histórica da administração pública de nosso país sofreu e sofre de influência de modelos internacionais e da iniciativa privada. Por isso, alguns cuidados devem ser tomados para que a contribuição obtida não seja reduzida à simples importação e aplicação de conceitos que não levem em consideração a realidade adotada.

Para tanto, a ideia de redução sociológica de Guerreiro Ramos (1996) aparece como exemplo de construção teórico-metodológica que leva em conta a necessidade de não se perder de vista a particularidade constitutiva de toda situação histórica na transposição de conhecimentos. Este pressuposto pautou a construção deste estudo, que explorou o contexto e suas diferenças dentro de uma carreira pública, abrindo espaço para comparações entre carreiras públicas no país.

A reflexão inicial sobre os estudos serviu de base para uma fase da pesquisa posterior, que envolveu a definição das lentes teóricas e abordagens metodológicas de Carreira que poderiam ser utilizadas para evidenciar o contexto e a heterogeneidade nas carreiras públicas brasileiras. Optou-se pela não utilização de somente uma ótica teórico-metodológica para possibilitar um olhar mais geral sobre contribuições que os estudos de teoria de carreira contemporânea podem trazer para uma melhor compreensão do contexto do setor público.

Discussões e abordagens diferentes utilizadas de teorias de carreira foram considerando Bergue (2019), que afirma que diferentes perspectivas não necessariamente colidem ou contrastam, mas se complementam, oferecendo distintos olhares, que vez ou outra se mostrarão mais adequados à interpretação de dada realidade. Esta ideia pode descortinar elementos e promover novos estudos que propiciem um melhor entendimento do contexto de carreiras públicas e, conseqüentemente, a possibilidade de formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas e carreiras mais adequadas à obtenção de valor público.

Além da teoria de carreira proteana e sem fronteiras, mais usuais aos estudos de carreira, o presente estudo considerou o contexto de mudança social que gera alterações e pressões nas carreiras também na AP, propondo a utilização do conceito de adaptabilidade de carreira. Tal conceito foi definido por Savickas (2005) como um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes no desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais, onde a adaptação se desenvolve a partir de interações entre os mundos internos e externos de uma pessoa, se relacionando a papéis específicos e contingências contextuais (Savickas & Porfeli, 2012).

As teorias de carreira proteana, carreira sem fronteiras e adaptabilidade de carreira, na linha de teoria de construção de carreira, são as abordagens que mais influenciaram o campo de teoria de carreira. Contudo, suas discussões não foram relacionadas ao contexto público (Akkermans, Spurk & Fouad, 2021).

Ainda, foi pertinente a discussão de contexto em carreiras, de Mayrhorfer, Meyer & Steyrer (2007), para conectar as abordagens utilizadas, com a pretensão de ampliar a visão para além da dualidade entre estrutura e agência presente nas noções tradicionais e contemporâneas. A influência do contexto foi resgatada para um melhor entendimento de carreira, entendendo-a como localizada na intersecção da história da sociedade e biografia individual, ligando dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis.

Observou-se a possível existência de diferenças entre os integrantes de carreira a partir de elementos individuais, regionais/culturais ou características da própria estrutura de carreira e organizações, avaliando e fazendo interagir aspectos macro e micro do contexto desta carreira pública. Foi inclusive utilizado a perspectiva de carreiras em contexto como elemento integrador entre teorias contemporâneas e o contexto de carreiras públicas. Pretendeu-se ainda descobrir o significado dado ao conceito de carreira, pois se entende que o sentido dado ao termo tende a se refletir na construção das trajetórias construídas.

Dado a amplitude do campo, decidiu-se pela realização de levantamento preliminar de uma carreira com representatividade no serviço público, a dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), da qual faço parte, conhecendo o extenso rol de

cargos que a compõe, nacionalmente. A escolha pela análise de uma carreira específica permite um aprofundamento das análises, podendo servir de base para estudos futuros que busquem a comparação entre carreiras públicas.

A partir das definições prévias e com base nas reflexões de estudo/ensaio sobre o contexto de carreiras públicas, que constituiu esta pesquisa, foi construído um instrumento tal como detalhado anteriormente, cujos dados obtidos foram convertidos e organizados no software Microsoft Excel 2007 para, posteriormente, serem inseridos no software IBM SPSS *Statistic* 21 e Atlas TI 9. Nestes, foram executadas análises estatísticas e de conteúdo para a pesquisa que resultaria nos artigos, atendendo os objetivos específicos.

A seguir será apresentada a interlocução entre artigos e objetivos específicos, resultados, limitações e contribuições teóricas e práticas da tese.

## **INTERLOCUÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS COM OS ARTIGOS**

### **a) Aproximar os estudos de carreira aos estudos sobre o contexto da Administração Pública brasileira;**

O primeiro objetivo específico foi atendido a partir do artigo teórico, “Um Misto de Tradição e Contemporaneidade – Em busca de identidade para o contexto de carreiras públicas”, apresentado como capítulo 1. Nele, a discussão de carreiras públicas foi aprofundada via a discussão de como os modelos contemporâneos de carreira estão presentes na Administração Pública, notadamente, a partir do caso brasileiro, propondo também uma agenda de pesquisa para estudos futuros.

O ensaio foi estruturado em cinco seções: a primeira, abordando a evolução histórica dos estudos de teoria de carreira; a segunda, contendo uma contextualização histórica do ambiente público brasileiro; a terceira seção foi composta por estudos que abordam a teoria de carreira contemporânea no contexto público brasileiro e internacional. Por fim, a seção de discussão, seguida pelas considerações finais.

A reflexão realizada no ensaio foi confirmada. Ao se reconhecer a complexidade do contexto público e a heterogeneidade na composição do quadro de pessoal, de modo a não tratar o servidor público como uma categoria única, evita-se comprometer a discussão, entendendo que mesmo dentro de um mesmo grupo podem existir grandes diferenças.

Um olhar para grupos específicos permite um avanço nas contribuições que estudos sobre carreira podem ofertar para uma melhor compreensão do contexto público, buscando a partir desta lente de teoria de carreira evidenciar a diferença, aproveitando de contribuições internacionais que couberem ao contexto nacional.

A partir da reflexão realizada, verificou-se que as abordagens contextuais de carreira podem servir de elementos de integração entre as teorias contemporâneas de carreira, bem como superar limitações associadas ao movimento NAP. Ainda, delimitou-se uma agenda de pesquisa alinhada aos objetivos específicos desta tese.

**b) Analisar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Universidades e Institutos Federais, a partir da discussão de carreiras em contexto, operacionalizada com base nos marcadores sociais de diferença, em especial, gênero, raça e classe;**

O atendimento do segundo objetivo específico foi realizado a partir do artigo “Diversidade na Carreira Pública: uma análise do perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais”, cuja análise que fez uso de estatística descritiva e evidenciou em seus resultados a predominância de uma força de trabalho jovem, que tende a permanecer no quadro público por décadas. Verificou-se a existência de mobilidade intergeracional com relação ao acesso ao ensino superior e alta titulação atrelada ao alcance de melhoria salarial.

Embora o perfil aponte o crescimento da presença de mulheres, negros e egressos de escola pública, quando os dados foram analisados a partir dos rendimentos médios, percebeu-se a existência de segmentação entre grupos, reproduzindo diferenças nos marcadores individuais, reforçando assim o argumento de que um olhar para grupos específicos, que evidencie a diferença e heterogeneidade na constituição dos quadros

públicos, pode contribuir na construção de políticas de pessoal mais efetivas para o setor público.

**c) Verificar como os TAEs vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira, com ênfase nas diferentes estratégias utilizadas, e se existem diferenças entre grupos;**

O terceiro objetivo específico foi atendido no artigo “Adaptabilidade na Carreira no Serviço Público: Um Estudo com os Técnico-Administrativos em Educação”. A análise dos dados avaliou a existência de diferenças por gênero, ocupação de função, ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade.

Nos resultados, além de altas pontuações no construto adaptabilidade de carreira, verificou-se a ausência de diferença entre gênero e ocupantes de função gratificada dos demais. Foram observadas diferenças estatisticamente significantes nas avaliações por ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade.

Tal resultado associado ao perfil dos TAEs evidencia a propensão à utilização de estratégias de adaptabilidade de carreira, principalmente a partir de escolha e planejamento individual dos integrantes da carreira. Estes buscam movimentação, outros vínculos ou ingresso em outros cargos por meio da aprovação de concurso público, no sentido de buscarem um maior controle da construção de sua carreira. Quanto menor a idade e maior a escolaridade, mais fortes são estes significados, pois visualizam maior tempo e possibilidades para transições na trajetória de carreira.

**d) Avaliar se existem tendências proteanas ou sem fronteiras nos TAEs e a existência de diferenças entre grupos;**

O quarto objetivo específico foi atendido a partir do artigo “Carreira Pública no Brasil: Tendências Proteanas e Sem Fronteiras nos Técnico-Administrativos em Educação”. Nele, a exploração dos dados avaliou se existem diferenças por gênero,

escolaridade, região, data de ingresso no cargo, estar em cargo ou função de chefia e ter atuado em outro órgão.

Além de altas pontuações nos construtos de carreira proteanas e sem fronteiras, foram observadas diferenças estatisticamente significantes em todos os itens investigados, com exceção de gênero. O artigo apresenta como contribuição teórica a utilização da abordagem combinada dos construtos de carreira sem fronteira e proteana a partir de análise do contexto público brasileiro, normalmente não utilizado para pesquisas que fazem uso destes construtos.

Como contribuição prática, evidenciou-se um perfil de servidores jovens, insatisfeitos e com disposição para mudar de atividade. Percebeu-se a influência da estrutura da carreira como possível explicação para a alta escolaridade dos servidores, alta mobilidade horizontal e intenção de movimentação vertical. O consequente reingresso no serviço público em carreiras com maiores padrões remuneratórios geram, entre outros aspectos, a discussão sobre uma possível revisão da limitação à ascensão vertical dentro da carreira.

**e) Verificar a percepção dos TAEs sobre o significado de carreira;**

O quinto objetivo específico foi endereçado no artigo “O conceito de carreira a partir da visão dos integrantes de uma carreira pública”, partindo para análise textual das palavras centrais sobre carreira trazidas pelos TAEs. Considerando elementos buscados a priori, as respostas foram classificadas dentro das categorias de estudo de carreira tradicional ou contemporâneas, com proposição de um conceito de carreira.

Foi necessário enquadrar as respostas em mais de uma categoria, o que sinaliza a coexistência de sentidos de carreiras tradicionais e contemporâneas nas trajetórias dos TAEs.

A partir da análise das respostas, foi construído o conceito de carreira para os TAEs: carreira é vista como uma trajetória construída ao longo do tempo em uma ou mais organizações, com estímulo e perspectiva de desenvolvimento dentro de uma área/cargo/profissão, visando proporcionar ao indivíduo realização profissional e pessoal.

O presente estudo apresenta como contribuição teórica e prática a ampliação do entendimento de carreira considerando um público pouco explorado nos estudos, os TAEs, e em um contexto de Universidades e Institutos Federais. Assim, contribui para

estudos de carreira e contexto. Além disso, foge da abordagem tradicional de pesquisa, que faz uso de conceituações e delimitações apriorísticas dos pesquisadores e, para tanto, traz o(s) significado(s) de carreira a partir da percepção dos próprios respondentes, entendendo que suas compreensões de carreira certamente influenciam as trajetórias seguidas.

A pesquisa apresenta contribuição relevante para o estudo de carreira e resultados que possibilitam reflexões sobre o contexto de carreiras públicas. Foram evidenciadas pontuações altas nas avaliações dos construtos de carreiras proteanas, sem fronteiras e de adaptabilidade de carreira, ao mesmo tempo em que se percebeu, a partir dos conceitos dados a carreira, a presença de forte influência de elementos tradicionais de carreira. O exposto acima reforça o entendimento da discussão do primeiro artigo, no sentido de coexistirem no ambiente estudado ambas as noções de carreira, evidenciando um hibridismo.

A exploração dos construtos de carreira utilizados implicam contribuição teórica para o campo, pois são aplicados em um contexto de uma carreira pública federal brasileira, avançando num caminho de melhor entendimento de como se constroem carreiras públicas no país, sob uma ótica que recai principalmente nos integrantes da carreira e avaliação do contexto.

Além da interlocução entre objetivos específicos e artigos, os resultados dos artigos reforçam o argumento estipulado para a presente tese, propiciando investigações que façam uso de diferentes prismas de carreira e, principalmente, demonstrando diferenças entre grupos dentro de uma carreira pública e exploração do contexto. Propiciam uma abertura do campo para estudos que façam uso de outras técnicas estatísticas e métodos qualitativos de pesquisa, no intuito de obter um maior aprofundamento da pesquisa e, principalmente, elaborar estudos longitudinais para o contexto.

Com relação a sugestões para melhoria na constituição da carreira, ressalta-se a discussão sobre a possibilidade de ascensão vertical, algo que hoje não tem previsão na Constituição Federal, mas que perceptivelmente interfere nas escolhas de construção de trajetória de carreira dos TAEs. Outro ponto destacável é a percepção de existência de segmentação entre os cargos públicos, ao se avaliar em termos remuneratório. Para esta questão, sugere-se realização contínua de análises comparativas entre carreiras de

servidores como subsídio para alterações ou mesmo reajustes salariais, visto que a tendência de reajustes lineares servem como elementos de reprodução e ampliação das diferenças entre grupos desta carreira.

Quanto aos elementos de ampliação de diferença, cita-se a necessidade de revisão da política de incentivo à qualificação. Apesar de tratar-se de elemento que certamente influencia a alta escolaridade encontrada nos integrantes da carreira, produz um aumento na desigualdade salarial, pois é um percentual de aumento atrelado ao vencimento básico dos integrantes da carreira. Isso gera valores superiores aos com maiores vencimentos, ampliando diferenças entre, por exemplo, cargos de nível técnico e de nível superior que possuam a mesma titulação como base para cálculo do incentivo.

Outro ponto que culmina em propostas de alteração da carreira, relacionado também às unidades de gestão de pessoas, seria a discussão sobre como buscar um melhor aproveitamento da alta escolaridade apresentada pelos TAEs, e a rigidez na descrição dos cargos e atribuições presentes em uma carreira pública.

Ainda, destaca-se uma possível contribuição prática para as unidades de gestão de pessoas, relacionada a oferecer perspectivas de desenvolvimento de carreira dentro do próprio órgão, através de mapeamento de competências, trilhas de aprendizagem e processos seletivos internos para ocupação de cargos ou funções. Estes podem ser elementos motivadores que corrijam a distorção citada em Côrrea (2020), que entende como fator de desmotivação no serviço público a falta de perspectiva de ascensão a cargo de liderança

Deste modo, foram delineadas novas possibilidades, mesmo que internas, via movimento intraorganizacional híbrido entre perspectivas tradicionais e contemporâneas de carreira, assumindo posicionamento de que preocupações com desenvolvimento de carreira são mais, e não menos, centrais às práticas de gerenciamento organizacional. Um processo de influência mútua e altamente interativo seria o objetivo, no qual ambas as partes são ao mesmo tempo o agente e o alvo da influência na carreira (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

Reconhece-se na presente pesquisa uma abertura de campo, apesar da limitação de um levantamento com recorte transversal, semelhante a uma fotografia de determinado momento, que poderia ser mais bem explorado a partir da realização de estudos longitudinais ou métodos qualitativos para maior aprofundamento nas análises. Portanto, são sugeridas investigações das diferenças dentro e entre carreiras públicas, via estudos

comparativos, analisando a historicidade de constituição das carreiras públicas ao longo do tempo e eventuais propostas de alteração legislativas futuras. Este estudo propõe ainda que sejam avaliadas as motivações existentes para ingresso, permanência e movimentação nos atuais e potenciais servidores públicos, de modo a buscar uma melhor compreensão dos quadros públicos.

Finalmente, é um caminho em potencial a ser seguido por este pesquisador, representando a continuidade desta pesquisa, a criação de um Observatório de Carreiras Públicas. Como uma iniciativa de acompanhamento longitudinal das carreiras públicas, disseminar os dados de modo continuado, iniciando pela disponibilização dos dados desta pesquisa (e outros). Objetiva também propiciar possibilidades de validação da pesquisa e realização de estudos a partir de outras técnicas não utilizadas, contribuindo para um melhor entendimento do campo estudado.

## REFERÊNCIAS

Akkermans, J.; Kubasch, S. (2017) # Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, Vol. 22, nº 6, pp 586-627. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>

Akkermans, J.; Seibert, S. E. & Mol, S. T. (2018) Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *Journal of Industrial Psychology*, v. 44, n. 1, p. 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>

Akkermans, J. et al. (2018) The best of both worlds: the role of career adaptability and career competencies in students' well-being and performance. *Frontiers in psychology*, v. 9, p. 1678. DOI:10.3389/fpsyg.2018.01678

Ambiel, R. A. M. (2014) Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 15, n. 1, p. 15-24.

Ambiel, R. A. M. et al. (2016) Comparing the adaptabilities of Brazilian adolescent students and adult workers. *Journal of Vocational Behavior*, v. 94, p. 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.005>

Andion, C. (2012) Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos Ebape. BR*, v. 10, n. 1, p. 1-19.

Andrade, G. A. (2018). Articulações na Carreira Pública: Uma Análise do Comprometimento com a Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos de Uma Universidade Federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*. V. 8. Nº 3. pp.331-342. <https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.31242>

Andresen, M. et al. (2019) Careers in context: An international study of career goals as mesostructure between societies 'career-related human potential and proactive career behaviour. *Human Resource Management Journal*, Special Issue, pp 365–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12247>

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach*. In Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. *Handbook of career theory*, v. 7, p. 7-25. Cambridge: Cambridge University Press.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>

Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?. *Career Development International*, v. 19, n. 6, p. 627-640. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>

Audibert, A.; Teixeira, M. A. P. (2015) Escala de adaptabilidade de carreira: Evidências de validade em universitários brasileiros. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 16, n. 1, p. 83-93.

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições70.

Beckhauser, S. P. R.; & Gomes, G. (2019). The impact of diversity on innovation in countries. *Revista de Administração da UFSM*. V. 12, n. 5, p. 1013-1026. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465926778>

Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público* / Sandro Trescatro Bergue. Brasília: ENAP.

Borges, L. F. L. et al. (2015). Expanding and adapting the protean career management scale for university students (PCMS-U). *Spanish Journal of Psychology*, v. 18, e103, 1-13. doi:10.1017/sjp.2015.83

Bourdieu, P. (2015) *A distinção: crítica social do julgamento*. 2.ed. Porto Alegre: Zouk, 2015.

Bracci, E.; Maran, L.; Inglis, R. (2017). Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. *Financial Accountability & Management*, v. 33, n. 4, p. 406-421. <https://dx.doi.org/10.1111/faam.12131>

Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm)

Brasil. (2009). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. *Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal*. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Recursos\\_APF/relatorio\\_1\\_conferencia\\_recursos\\_humanos\\_administracao\\_publica\\_federal.pdf](https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Recursos_APF/relatorio_1_conferencia_recursos_humanos_administracao_publica_federal.pdf).

Brasil. (2012). Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm)

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2018). *Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2018*. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>>.

Brasil. (2019). Ministério do Trabalho e Emprego. *Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)*. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais>>.

Brasil. Ministério da Economia. (2019). *Painel Estatístico de Pessoal – PEP*. Dados junho/2019. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/>>.

Brasil. Ministério da Economia. (2019). *Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Civis e dos Ex-territórios*. Vol. 78, Janeiro, de 2019 - Brasília: Vol. 1, n.1.

Bresser-Pereira, L. C. (2015). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista Do Serviço Público - RSP*, 47(1), 07 - 40. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>

Briscoe, J. P.; Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, v. 69, n. 1, p. 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>

Briscoe, J. P.; Hall, D. T. & Demuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, v. 69, n. 1, p. 30-47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>

Briscoe, J. P. et al. (2012) Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, v. 80, n. 2, p. 308-316. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.008>

Cantarelli, N. M., Estivaleta, V. F. B., & Andrade, T. (2014). Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: Ampliando a sua compreensão. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 11, n. 2, p. 153-166.

Carvalho, E. (2011). *O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores — do período colonial a 1930*. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). *Burocracia e ocupação no setor público brasileiro*. Brasília: Ipea, 2011. cap. 1.

Cavalcante, P., & Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 51, n. 1, p. 1-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144002>

Cezar, B. G. S.; Scherer, L. A.; Corso, K. B. (2017) Empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes: estudo em uma Universidade Federal do interior do Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, v. 7, n. 1. <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32655>

Chanlat, J.-F. (1995) Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>

Coetzee, M.; Harry, N. (2015). Gender and hardiness as predictors of career adaptability: an exploratory study among Black call centre agents. *South African Journal of Psychology*, v. 45, n. 1, p. 81-92. <https://doi.org/10.1177/0081246314546346>

Cordeiro, H. T. D.; Albuquerque, L. G. (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, v. 6, n. 2. <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29409>

Corrêa, I., Camões, M., Meyer-S. J., Mikkelsen, K., & Schuster, C. (2020). Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista do Serviço Público - RSP*, 71(3), 476-503. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3408>

Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública - RAP*. vol.42, n.5, p. 829-874.

Da Mota Rezende, E. (2014) As carreiras profissionais no serviço público. *Revista do Serviço Público*, v. 65, n. 4, p. 545-591. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v65i4.660>

Dalton, G. W. (1989). *Developmental views of careers in organizations*. Handbook of career theory, v. 89, p. 109.

De caluwé, C. et al. (2014) Mind-sets of boundaryless careers in the public sector: the vanguard of a more mobile workforce? *Public Personnel Management*, v. 43, n. 4, p. 490-519. <https://doi.org/10.1177/0091026014528479>

Defillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 307-324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>

Dellagnelo, E. L., & Machado-da-silva, C. (2000). Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade*, v. 7, n. 19, p. 19- 33. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000300002>

Enap. (2018). *Informe de pessoal*. Brasília. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3215>.

Enap. (2020). *Informe de pessoal: análise por organização*. Brasília. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3604>.

Faro, E. S. C., Amorim M. C. S., Trevisan, L., & Junqueira, L. A. P. (2010). Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). *Cadernos EBAPE. BR*, v. 8, n. 4, p. 710-733. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000400010>

Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS-5*. Penso Editora, 2009.

Fischer, T. (1984). Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 24, n. 4, p. 278-288. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901984000400038>

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando e Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.40, n. 3, p. 18-25. DOI: 10.1590/s0034-75902000000300003

Fontoura, D. S.; Teixeira, R. & Piccinini, V. C. (2016). Emprego Público em Tempos de Crise - um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. *Pensamento & Realidade*, v. 31, n. 2, p. 90.

Gander, M. (2018). Careers of Professional Staff in Australian and UK Universities: A Mixed Methods Pilot Study. *Australian Universities' Review*, v. 59, n. 1, p. 87-96.

Gander, M. (2018). Professional staff in universities: Career needs, values, attitudes and behaviours. *Australian Journal of Career Development*, v. 27, n. 3, p. 160-171. <https://doi.org/10.1177/1038416218775746>

Gander, M., Girardi, A., & Paul, M. (2019). The careers of university professional staff: a systematic literature review. *Career Development International*, Vol. 24 N°. 7, p. 597-618. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2018-0191>

Gander, M. (2021). The hybrid career concept: creating hybrid career pathways. *Career Development International*, Vol. 26. n. 7, p. 853-868. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2020-0189>

Guan, Y. et al. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, v. 88, p. 230-237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.002>

Gunz, H.; Mayrhofer, W. & Tolbert, P. (2011). Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies*, v. 32, n. 12, p. 1613-1620. DOI: 10.1177/0170840611421239

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co.

Hall, D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v.10, n. 4, p. 8-16, 1996. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>

Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 3, p. 22-37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)

Hart, D., & Baruch, Y. (2021). The dynamics of diplomatic careers: The shift from traditional to contemporary careers. *Human Resource Management*, v. 61, n. 2 p. 259-276. <https://doi.org/10.1002/hrm.22092>

Hong, R. et al. (2022) Impact of Cultural Individualism and Collectivism on Protean and Boundaryless Career Attitudes and Job Satisfaction. *Journal of Career Development*, v. 49, n. 1, p. 218-231. <https://doi.org/10.1177/0894845320922608>

Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.

IBGE. (2019). *Pesquisa nacional de amostra por domicílios contínua 2019*. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6408#resultado>.

Johnson, J. A. (1975) Carreiras públicas e a nova classe profissional. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 9, n. 4, p. 69-96.

Johnson, J. (1977). Comunicação de pesquisa na área comportamental: carreiras públicas e a nova classe profissional. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 11, n. 4, p. 25-31.

Keinert, T. M. M. (1994). Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - RAE*, v. 34, n. 3, p. 41-48. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300004>

Keinert, T. M. M. (1999). *Do aparelho estatal ao interesse público: crise e mudança de paradigmas na produção técnico-científica em administração pública no Brasil (1937-1997): análise de conteúdo dos artigos publicados na Revista do Serviço Público (1937-...) e Revista de Administração Pública (1967-...)*. Tese de Doutorado. FGV EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.

Klehe, U. C. et al. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, v. 79, n. 1, p. 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.004>

Klein, F. A. & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 50, n. 1, p. 17-39. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>

Lawrence, B. S. (2011). Careers, social context and interdisciplinary thinking. *Human Relations*, v. 64, n. 1, p. 59-84. <https://doi.org/10.1177/0018726710384293>

- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, n. 6, p. 771-792. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.446>
- Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público*. Edições Fundap.
- Lopez, F. & Guedes, E. (2019). *Três décadas de evolução no funcionalismo público no Brasil (1986-2017): Atlas do Estado Brasileiro*. Brasília, IPEA.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. *Academy of Management Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 106-123. DOI:10.5465/AME.2005.15841962
- Mariano, F. Z. et al. (2018). Diferenciais de Rendimentos entre Raças e Gêneros, nas Regiões Metropolitanas, por Níveis Ocupacionais: uma análise através do pareamento de Ñopo. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, v. 48, n. 1, p. 137-173. <https://doi.org/10.1590/0101-41614815137fedd>
- Martins, B. V.; Scherdien, C. & Rocha-de-Oliveira, S. (2019). Estrutura de classe e mobilidade social no processo de inserção profissional de jovens no Brasil: reflexões e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 564-576. <https://doi.org/10.1590/1679-395173103>
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento*. Qualitymark Editora Ltda.
- Mavigno, F. C. A., & Mainardes, E. W. (2021). Abertura à Mudança e Engajamento no Trabalho como Antecedentes da Satisfação do Servidor Público. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 229-245. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5325>
- Mayrhofer, W.; Meyer, M. & Steyrer, J. (2007). *Contextual issues in the study of careers*. Handbook of career studies, p. 215-240.
- Mayrhofer, W.; Gooderham, P.N. & Brewster, C. (2019). Context and HRM: theory, evidence, and proposals. *International Studies of Management & Organization*, v. 49, n. 4, p. 355-371. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>
- Mcdonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from sênior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, Vol. 10 N° 2, pp. 109-129. <https://doi.org/10.1108/13620430510588310>
- Medeiros, J. F. L., & Schardosin, F. Z. (2020). Gestão de Pessoas na Administração Pública: Sistema de Carreira de Municípios Paranaenses. *Revista ENIAC Pesquisa*, 9(2), 227-246.
- Meira, F. G. G., Gomes, A. F., & Amaral, M. S. (2019). O Trabalho de Gari: das Motivações às Expectativas Profissionais. *Revista Gestão & Conexões*, v. 8, n. 3, p. 52-71. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.3.24815.52-71>

Mori Hanashiro, D. M., & Galego de Carvalho, S. (2013). Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. *Revista Eletrônica De Administração*, v. 11, n. 5.

Motta, P. R. (2006). *Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas*. In: Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, p. 9-19.

Mouratidou, M., & Grabarski, M. K. (2021). Careers in the Greek public sector: calibrating the kaleidoscope. *Career Development International*, Vol. 26, n. 2, p. 201-216. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2020-0123>

Okurame, D. E. & Fabunmi, R. (2014). Protean and boundaryless careers: Exploring the role of mentoring and gender in the context of a major African country. *Career Development International*, Vol. 19, Nº 1, pp 73-100. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2020-0123>

Oliveira, M. M. (1994). Sistema de planos de carreira dos servidores civis dos poderes da União. *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 45, n. 2, p. 171-183. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v45i2.806>

Oliveira, C. G. (2007). O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. *Revista do Serviço Público - RSP*, Vol. 58, Nº 3, pp 269-302. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v58i3.175>

Oliveira, J. M. & Estivaleta, V. F. B. (2019). Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 4, n. 11, p. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300>

Övgü Çakmak-Otluoğlu, K. (2018). A cluster analysis of protean and boundaryless career orientations: Relationships with career competencies. *Australian Journal of Career Development*, v. 27, n. 3, p. 127-136. <https://doi.org/10.1177/1038416217743024>

Perry, J. L.; Hondeghem, A. & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, v. 70, n. 5, p. 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

Peugny, C. (2014). *O destino vem do berço? Desigualdades e reprodução social*. Campinas, SP: Papirus.

Porter, C.; Woo, S. E. & Tak, J. (2016). Developing and validating short form protean and boundaryless career attitudes scales. *Journal of Career Assessment*, v. 24, n. 1, p. 162-181. DOI: [10.1177/1069072714565775](https://doi.org/10.1177/1069072714565775)

Reis, M. C. & Ramos, L. (2011). Escolaridade dos pais, desempenho no mercado de trabalho e desigualdade de rendimentos. *Revista Brasileira de Economia*, v. 65, n. 2, p. 177-205, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402011000200004>

Ricupero, R. (1994). *Profissionalização do servidor público: Requisito para o Desenvolvimento*. V. 45, n. 2, p. 149-153. <https://doi.org/10.21874/rsp.v45i2.804>

Rocha-de-oliveira, S. (2009). *Estágios para Universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses*. 397 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Rocha-de-oliveira, S. & Piccinini, V. C. (2012). Contribuições das abordagens francesas para o estudo da inserção profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional - RBOP*, Jan./Jun., vol. 13, n. 1, 2012a, p. 63-73.

Rocha-de-oliveira, S. & Piccinini, V. C. (2012). Uma Análise sobre a Inserção Profissional de Estudantes de Administração no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, v. 13, n. 2. SÃO PAULO, SP: mar/abr, 2012b, p. 44-75. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000200003>

Rocha-de-oliveira, S. & Moraes, J. P. (2019). *A Produção de Diferença no Processo de Inserção Profissional: Uma Análise dos Egressos do Curso de Administração no Brasil*. Anais do X Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO. Fortaleza, 2019.

Rodrigues, R. A. & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless?. *Human Relations*, v. 63, n. 8, p. 1157-1175. <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. (8). B (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 Ed. Porto Alegre: Penso.

Saraiva, L. A.; & Irigaray, H.A. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas – RAE*. V. 49, n. 3, p. 337-348. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, v. 1, p. 42-70.

Savickas, M. L.; Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, v. 80, n. 3, p. 661-673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 80-88. DOI: 10.5465/ame.1996.3145321

Segers, J. et al. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, n. 2, p. 212-230. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.001>

Silva, J. A. (2009). *Estudo comparativo entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes*. 101 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Silva, J. R.; Balassiano, M. & Silva, A. R. L. (2014). Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 18, n. 1. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552014000100002>

Silva, A. L. I. F., Azevedo, M. C., Pinochet, L. H.C., & Oliveira, M. A. (2019). A Influência da Carreira Proteana em suas Respectivas Âncoras na Gestão de Carreira de

Servidores Públicos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 22, n. 1, p. 118-135. [http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925\\_2019v22n1a7](http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n1a7)

Silva, F. S., Venelli-Costa, A. M., & Sanematsu, L. S. A. (2019). Permanência na Carreira dos Profissionais de Segurança Pública: Um Estudo com o Efetivo da Guarda Civil Metropolitana de São Paulo. *Revista Gestão Organizacional*, 12(4), pp. 25-42.

Siqueira, M. V. S. & Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 60, n. 3, p. 241-250. <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>

Souza, C. (2017). Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 51, n. 1, p. 27-45. <https://doi.org/10.1590/0034-7612150933>

Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>

Sullivan, S. E.; Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, v. 10, n. 1, p. 32-49. <https://doi.org/10.1177/1523422307310110>

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, v. 35, n. 6, p. 1542-1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. Harper & Bros.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, n. 3, p. 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)

Takahashi, A. R. W. et al. (2015). Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 29, p. 311-354. DOI: 10.21527/2237-6453.2015.29.311-354

Van der Heijden, B. I. J. M., De Vos, A. (2015). *Sustainable careers: Introductory chapter*. Handbook of research on sustainable careers, p. 1-19.

Vasconcelos, F. C. (2004). Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 38, n. 2, p. 199-220.

Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 15, n. 5, p. 834-854. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000500004>

Volkmer Martins, B. (2016). *Expansão e Diversificação do Ensino Superior no Brasil: a mobilidade social e a inserção profissional dos jovens estudantes e egressos de cursos superiores tecnológicos na região metropolitana de Porto Alegre-RS*. 437f. Tese

(Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Yang, W. et al. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals. *Journal of Vocational Behavior*, v. 90, p. 154-162. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.007>

Zhu, F. et al. (2019). Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, v. 112, p. 282-293. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.003>

## ANEXO

### Anexo A – Questionário de pesquisa sobre carreira para os Técnico-Administrativos em Educação

Prezados,

Vocês estão sendo convidados para participar da pesquisa sobre as trajetórias de carreira dos Técnico-Administrativos em Educação - TAEs das universidades e institutos federais. O objetivo deste estudo é de verificar se existem tendências proteanas e sem fronteiras de carreira para os TAEs, bem como compreender como ocorre a adaptabilidade de carreira dos mesmos. A pesquisa tem abrangência nacional e é composta por um estudo quantitativo (questionário online) estruturado em 6 seções e 111 questões. No intuito de obter o maior número de respondentes, serão realizados dois sorteios de caixa de vinho, um chileno e um argentino para os que fornecerem o email ao final do questionário.

Jair Jeremias Junior (doutorando em Administração, pela linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e Administrador na Universidade Federal da Integração Latino- Americana - UNILA; e prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira, (Professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e orientador da pesquisa), responsáveis por esta pesquisa, asseguram a manutenção da privacidade das pessoas e das instituições, eventualmente citadas em qualquer momento da pesquisa. O questionário não é identificado e os resultados obtidos serão analisados no conjunto, nunca individualmente.

Obrigado pela sua colaboração!

Aceita participar desta pesquisa? \*

- Concordo  
 Não Concordo

#### Seção 1 – Carreira

1- Para você o que é carreira? \*

**Indique o quanto as seguintes afirmativas se aplicam a você, usando a escala de respostas apresentada a seguir. Assinale a resposta adequada.**

2- Quando oportunidades de crescimento não foram oferecidas por minha organização, eu as procurei por conta própria.

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

3- Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

4- De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e auto-direcionada.  
\*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

5- A liberdade de escolher meu próprio caminho na carreira é um dos valores que mais prezo. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

6- Sou responsável pela minha própria carreira. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

7- Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

8- Onde minha carreira está envolvida, ajo sem me deixar influenciar por outras pessoas. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

9- Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

10- Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

11- Não é muito importante para mim a forma em que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

12- O que é mais importante para mim é como me sinto com relação ao meu sucesso na carreira, e não como os outros se sentem quanto a isso. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

13- Seguirei minha própria consciência se minha organização solicitar que eu faça algo que seja contrário aos meus valores. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

14- O que acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha organização pensa. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

15- Tenho por costume seguir meus próprios valores quando a organização me pede para fazer algo com que eu não concordo. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

16- Procuro tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

17- Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações. \*

Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

- 18- Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 19- Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 20- Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 21- Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 22- Tenho procurado oportunidades que me permitam trabalhar fora da organização. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 23- Ganho nova energia quando enfrento experiências e situações novas. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 24- Gosto da previsibilidade proveniente de se trabalhar continuamente para a mesma organização. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 25- Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 26- Prefiro permanecer em uma organização com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 27- Se minha organização proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante
- 28- O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Bastante

#### **Adaptabilidade de Carreira**

**Diferentes pessoas usam diferentes pontos fortes para construir suas carreiras. Ninguém é bom em tudo, cada um de nós enfatiza alguns pontos mais do que outros. Avalie o quanto desenvolveu de cada uma das habilidades na escala abaixo, assinalando de acordo com como você se vê hoje.**

- 29- Pensar sobre como será o meu futuro. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 30- Perceber que meu futuro depende das escolhas de hoje. \*

- Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 31- Preparar-me para o futuro. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 32- Estar atento(a) às escolhas educacionais e profissionais que eu devo fazer. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 33- Planejar como atingir meus objetivos. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 34- Pensar com cuidado sobre minha carreira. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 35- Manter-me entusiasmado(a) e otimista. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 36- Tomar decisões por conta própria. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 37- Assumir responsabilidade pelos meus atos. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 38- Manter-me fiel às minhas convicções. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 39- Acreditar na minha capacidade de dirigir a própria vida. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 40- Fazer o que eu considero certo para mim. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 41- Explorar o ambiente ao meu redor. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 42- Procurar por oportunidades de crescimento pessoal. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 43- Explorar as opções antes de fazer uma escolha. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 44- Observar diferentes maneiras de fazer as coisas. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 45- Investigar profundamente as questões/dúvidas que eu tenho. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 46- Ser curioso(a) com relação a novas oportunidades. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem

- 47- Realizar as tarefas de forma eficiente. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 48- Ser cuidadoso(a) para fazer as coisas bem feitas. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 49- Aprender novas habilidades. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 50- Esforçar-me para fazer o melhor possível dentro das minhas habilidades. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 51- Superar obstáculos. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem
- 52- Solucionar problemas. \*  
Pouco ou nada (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente bem

### **Percepções sobre Organização, Serviço Público e Trabalho**

**Você verá a seguir uma série de afirmações sobre a sua organização, serviço público e trabalho. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas.**

- 53- A progressão de carreira para quem trabalha em universidade implica em assumir cargos de direção ou funções gratificadas. \*  
Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente
- 54- A formação/capacitação recebida na instituição de ensino permitiu que eu subisse de cargo onde trabalho. \*  
Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente
- 55- Sinto que com a minha idade meus pais tinham um trabalho melhor que o meu. \*  
Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente
- 56- O serviço público permitiu melhorar a minha situação econômica. \*  
Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente
- 57- Por meio do ingresso no serviço público, pude auxiliar financeiramente minha família. \*  
Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente
- 58- Após ingressar no serviço público pude frequentar lugares que antes não frequentava. \*  
Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente
- 59- No serviço público construí uma rede de relacionamentos que possivelmente não teria construído em outro trabalho. \*  
Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente

60- O ingresso no serviço público permitiu que eu conseguisse trabalhos que dificilmente conseguiria na iniciativa privada. \*

Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente

61- Percebo que de forma geral as vagas que são oferecidas para meu cargo na universidade são para tarefas inferiores a sua qualificação. \*

Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente

62- Percebo que a remuneração paga para o meu cargo na universidade é inferior ao nível de qualificação. \*

Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente

63- Percebo que a remuneração para meu cargo no mercado de trabalho é superior a paga na carreira TAE. \*

Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Totalmente

### **Caracterização dos respondentes**

64- Qual a sua idade? \*

65- Sexo: \*

( ) Masculino

( ) Feminino

66- Cidade de origem: \*

67- Cidade de residência: \*

68- Qual a instituição em que trabalha? \*

69- Qual seu cargo? \*

70- Ingresso no Cargo atual Mês/Ano: \*

71- Já ocupou outro cargo no serviço público? \*

( ) Sim

( ) Não

71.1- No caso de ter ocupado outro cargo: Qual(is)?

72- Ocupa atualmente função gratificada ou cargo de direção? \*

( ) Sim

( ) Não

72.1- No caso de ocupar algum cargo ou função, cite qual:

73- Data de Ingresso no Serviço público Mês/Ano: \*

74- Já trabalhou em outros órgãos do Serviço Público? \*

Sim

Não

74.1- Caso tenha trabalhado em outro(s) órgão(s) cite quais:

75- Possui algum parente que foi/é servidor público? (Considere até 2º grau. Ex: pai, mãe, irmãos, filhos, cônjuge, sogro, sogra, genro e nora) \*

Sim

Não

75.1- Se sim, qual o parentesco?

76- Qual(is) sua(s) principais motivação(ões) para realizar concurso público? \*

77- Quanto ao seu tempo semanal de trabalho na universidade: \*

Você trabalha em tempo integral (40 horas semanais ou mais)

Você trabalha em tempo parcial (menos de 40h semanais) por escolha própria

Você trabalha em tempo parcial (menos de 40h semanais) por determinação da organização ou cargo

Você trabalha em tempo parcial (20h semanais)

Outra carga horária. Especifique na questão 77.1

77.1 - Caso tenha alguma consideração sobre a pergunta 77

78- Você possui algum outro vínculo de trabalho além da universidade? \*

Sim

Não

78.1- Se sim, cite qual(is):

79- Em relação ao seu trabalho atual na universidade, você: \*

Está satisfeito

Está satisfeito, mas buscando outro

Está insatisfeito, mas não está buscando outro

Está insatisfeito e procurando outro

Está em vias de trocar de emprego

79.1- No caso de estar buscando ou em vias de trocar de emprego, a intenção de troca é para outro cargo do setor público?

Sim

Não

80- Qual seu estado civil? \*

Solteiro(a)

União Estável

- Casado(a)
- Separado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

81- Qual sua cor/raça? \*

- Negro
- Branco
- Pardo
- Indígena
- Amarelo
- Outro:

82- O número total de pessoas que moram em seu domicílio, incluindo você: \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ou mais

83- Você possui filhos e/ou enteados? \*

- Não
- Sim, 1
- Sim, 2
- Sim, 3
- Sim, 4 ou mais

84- Qual sua renda bruta mensal (total de rendimentos individuais)? \*

85- Qual a renda bruta mensal da sua família (total de rendimentos, incluindo os seus)? \*

86- Em relação a sua moradia, você: \*

- Mora sozinho
- Mora com cônjuge/companheiro
- Mora com amigos
- Mora com pais
- Outro:

87- Em relação ao imóvel no qual você mora ele é: \*

- Alugado
- Próprio (financiado ou não)
- Emprestado
- Outro:

88- Você possui plano de saúde privado? \*

- Não
- Sim, paga particular e como titular do plano
- Sim, como dependente do cônjuge/companheiro
- Outro:

89- Você possui alguma previdência privada? \*

- Não
- Sim, de órgão de classe
- Sim, de fundo de pensão da instituição
- Sim, de instituição bancária
- Outro:

90- Você possui acesso à internet? (marque quantas alternativas forem necessárias) \*

- Não
- Sim, no trabalho
- Sim, na instituição de ensino
- Sim, no celular
- Sim, em casa
- Outro:

91- Possui conhecimento de língua inglesa? \*

- Não
- Sim, básico
- Sim, intermediário
- Sim, avançado

92- Você possui conhecimento de língua espanhola? \*

- Não
- Sim, básico
- Sim, intermediário
- Sim, avançado

93- Tem conhecimento de algum outro idioma além de inglês e espanhol? \*

- Sim
- Não

93.1- Se sim, qual(is):

### **Formação, Trabalho e Mobilidade Intergeracional**

94- Qual a sua escolaridade? \*

- Ensino fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

95- Em uma escala de 1 a 10, qual era a sua pretensão de prestar concurso público ao concluir o ensino médio? \*

Nenhuma (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) Muita

96- Assinale a situação abaixo que melhor descreve o seu caso durante a maior parte de sua formação: \*

- Sem trabalho (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e meus gastos financiados pela família
- Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e gastos integralmente financiados pela família
- Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e gastos parcialmente financiados da família
- Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e me sustentando
- Trabalhando (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e contribuindo para o sustento da família
- Trabalhando e sendo o principal responsável pelo sustento da família
- Sem trabalho (incluindo estágio e bolsa de iniciação científica) e vivendo de rendimentos (poupança, por exemplo)

97- Você já se sentiu discriminado em processos seletivos? (marque até 3 alternativas) \*

- Não, nunca
- Sim, já me senti discriminado por motivo de raça
- Sim, já me senti discriminado por motivo de gênero
- Sim, já me senti discriminado pela minha idade
- Sim, já me senti discriminado pela minha classe social
- Outro:

98- Você cursou a maior parte do ensino fundamental em escola: \*

- Pública
- Particular

99- Você cursou a maior parte do ensino médio em escola: \*

- Pública
- Privada

100- Em que cidade/Estado? \*

101- Qual o grau de escolaridade do seu pai? \*

- Nenhum
- Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)
- Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)
- Ensino Médio Incompleto/interrompido
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto/interrompido
- Ensino Superior – cursando
- Ensino Superior – completo
- Pós-Graduação – especialização
- Pós-Graduação – mestrado
- Pós-Graduação – doutorado
- Não se aplica

101.1- Caso seu pai tenham feito graduação, indique o curso:

102- Qual o grau de escolaridade da sua mãe? \*

- Nenhum
- Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)
- Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)
- Ensino Médio Incompleto/interrompido
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto/interrompido
- Ensino Superior – cursando
- Ensino Superior – completo
- Pós-Graduação – especialização
- Pós-Graduação – mestrado
- Pós-Graduação – doutorado
- Não se aplica

102.1- Caso sua mãe tenha feito graduação, indique o curso:

103- Quando você tinha cerca de 14 anos, qual era o trabalho do seu pai? \*

104- Quando você tinha cerca de 14 anos, qual era o trabalho da sua mãe? \*

### **Perguntas destinadas a TAEs que tenham cursado ensino superior**

105- Curso de graduação: (No caso de mais de um curso, favor separar com ; as respostas.  
Ex: Administração; Direito)

106- Instituição de Ensino: (No caso de mais de um curso, favor separar com ; as respostas. Ex: Unioeste; UFPR)

107- Ano de conclusão da graduação: (No caso de mais de um curso, favor separar com ; as respostas. Ex: 2010; 2016)

108.1- Em uma escala de 1 a 10, qual era a sua pretensão de prestar concurso público após concluir a graduação? (Para mais de 1 graduação, considere a 1ª formação)  
Nenhuma (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) Muita

108.2- Em uma escala de 1 a 10, qual era a sua pretensão de prestar concurso público após concluir a graduação? (Para mais de 1 graduação, considere a 2ª formação)  
Nenhuma (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) Muita

108.3- Em uma escala de 1 a 10, qual era a sua pretensão de prestar concurso público após concluir a graduação? (Para mais de 1 graduação, considere a 3ª formação)  
Nenhuma (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) Muita

109- Quanto tempo você permaneceu sem trabalho depois que se formou? (Considere sua primeira graduação)

- 0 meses
- de 1 a 5 meses
- de 6 a 12 meses
- de 13 a 24 meses
- de 25 a 36 meses
- mais de 3 anos

110- Depois da sua formação no ensino superior, você: (Considere sua primeira graduação)

- Não precisou mais estudar
- Fez somente cursos de capacitação oferecidos pela organização
- Iniciou outro curso superior
- Iniciou uma pós-graduação (especialização)
- Iniciou uma pós-graduação (mestrado)

111- Depois que se formou você trocou de trabalho quantas vezes? (Considere sua primeira graduação)

- Nenhuma, trabalha na mesma organização
- 1 vez
- 2 vezes
- 3 ou mais vezes

**Espaço para considerações e observações:**

**Caso queira participar do sorteio e deseje receber os resultados desta pesquisa, preencha seu email:**