

REPENSANDO A CARREIRA PÚBLICA BRASILEIRA SOB A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS¹

Marco Aurélio Amaral de Castro²

Kamila Pagel de Oliveira³

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.352.119865>

RESUMO

Os processos de mudança organizacional estão se tornando cada vez mais comuns sob a óptica de estratégias, reestruturações ou tecnologias, sem levar em conta a mudança de relações que envolve o indivíduo com a organização, com a sociedade e consigo mesmo. Muitas pessoas estão valorizando menos os conceitos tradicionais como lealdade, autoridade, antiguidade ou promoção, de forma que o trabalho, a família, o autodesenvolvimento e a carreira possam receber atenção substancial. Este contexto coloca em evidência as particularidades da força de trabalho do serviço público federal brasileiro e a sua interrelação com o sistema de carreira, que foi adotado para esta classe de trabalhadores. Assim, o presente ensaio tem por objetivo adentrar no universo das teorias que exploram as características da carreira pública federal brasileira, com o intuito de defrontá-las com as teorias e tendências que abarcam a temática na atualidade. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de uma abordagem qualitativa, com natureza de ensaio teórico, em que se observou que existe um descompasso entre a realidade da carreira pública federal brasileira e a evolução das teorias que lidam com o tema.

Palavras-chave: Carreira. Força de trabalho. Indivíduo. Mudança organizacional. Serviço público federal.

REPENSAR LA CARRERA PÚBLICA BRASILEÑA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN GLOBAL

¹ Recebido em 8/11/2021, aceito em 25/7/202.

² Fundação João Pinheiro - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Programa de Mestrado em Administração Pública; Belo Horizonte - MG (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-4922-9044>; marcoamaralcastro@gmail.com.

³ Fundação João Pinheiro - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Programa de Mestrado em Administração Pública; Belo Horizonte - MG (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-6183-2041>; kamila.oliveira@fjp.mg.gov.br.

Los procesos de cambio organizacional son cada vez más comunes desde el punto de vista de estrategias, reestructuraciones o tecnologías, sin tener en cuenta el cambio de relaciones que involucra al individuo con la organización, con la sociedad y consigo mismo. Mucha gente está dando menos valor a los conceptos tradicionales como lealtad, autoridad, antigüedad o promoción, de modo que el trabajo, la familia, el desarrollo personal y la carrera pueden recibir una atención sustancial. Este contexto destaca las particularidades de la fuerza de trabajo del servicio público federal brasileño y su interrelación con el sistema de carrera que fue adoptado para esta clase de trabajadores. Así, el presente ensayo tiene como objetivo adentrarse en el universo de teorías que exploran las características de la carrera pública federal brasileña, para confrontarlas con las teorías y tendencias que abordan el tema en la actualidad. Para lograr este objetivo, se realizó una investigación bibliográfica de abordaje cualitativo con carácter de ensayo teórico, y se observó que existe un desajuste entre la realidad de la carrera pública federal brasileña y la evolución de las teorías que tratan sobre la tema.

Palabras clave: Carrera profesional. Fuerza de trabajo. Individual. Cambio organizacional. Servicio Público Federal.

RETHINKING THE BRAZILIAN PUBLIC CAREER FROM THE PERSPECTIVE OF GLOBAL TRANSFORMATION PROCESSES

Organizational change processes are becoming increasingly common from the point of view of strategies, restructuring or technologies, without taking into account the change in relationships that involves the individual with the organization, with society and with himself. Many people are putting less value on traditional concepts such as loyalty, authority, seniority, or promotion, so that work, family, self-development, and career can receive substantial attention. This context highlights the particularities of the Brazilian federal public service workforce and its interrelation with the career system that was adopted for this class of workers. Thus, the present essay aims to enter the universe of theories that explore the characteristics of the Brazilian federal public career, in order to confront them with the theories and trends that cover the theme today. To achieve this objective, a bibliographic research was carried out from a qualitative approach with the nature of a theoretical essay, and it was observed that there is a mismatch between the reality of the Brazilian federal public career and the evolution of theories that deal with the subject.

Keywords: Career. Workforce. Individual. Organizational change. Federal Public Service.

INTRODUÇÃO

As discussões em torno da gestão de carreira ganharam força durante os anos 1970, tomando como pressuposto a relação entre as pessoas e as empresas, o que pode ser evidenciado pelos livros de autores clássicos: *Careers in organizations*, de Douglas T. Hall (1976) e *Career dynamics*, de Edgar H. Schein (1978), que discutem o papel das pessoas na construção de suas carreiras e que se tornaram à época uma das principais referências no campo de pesquisa (FLEURY, 2002).

Na virada para o século XXI, ganha força o ambiente competitivo das organizações, que não exercem mais o papel de manter a estabilidade do emprego, o qual transferiu o controle do direcionamento da carreira para o indivíduo (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016). Neste contexto, o trabalhador gerencia sua própria carreira por meio de uma rede de relacionamentos, autoconhecimento e aprendizagem (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996).

Não obstante, a construção das carreiras na esfera pública brasileira ainda conta com uma estrutura de um Estado que preconiza um desenho de carreira vertical (modelo tradicional), no qual a carreira é entendida como “uma forma de organização de cargos públicos, pois denota o conjunto de cargos de mesma natureza, com o mesmo conjunto de atribuições, que demandam idêntica preparação e formação” (MODESTO, 2016, p. 01). Esse modelo, conforme aponta Chanlat (1995), retrata o homem pertencente ao grupo social dominante, que possui estabilidade; a ascensão na carreira é vertical e as organizações são do tipo linear. Conseqüentemente, esse formato afeta a motivação profissional dos indivíduos, uma vez que valoriza a evolução remuneratória em detrimento ao desenvolvimento das competências profissionais (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

A realidade da carreira pública federal brasileira apresenta algumas especificidades, tais como: rigidez, altos custos de transação, seleção competitiva para uma carreira específica e geralmente estreita, falta de mobilidade entre carreiras, oportunidades limitadas e complexidade de administração do sistema em função das pressões corporativas de vários grupos, que tentam realocar a força de trabalho entre as diferentes prioridades setoriais (OCDE, 2010).

Coaduna com essa lógica, as características de desestruturação da maioria das instituições públicas brasileiras, que levam a um clima organizacional de desânimo, desmotivação e insatisfação com o trabalho, conforme apontam Vieira *et al.* (2011). Para os autores, esse cenário é causado por fatores tais como a incapacidade financeira para a realização de investimentos urgentes e inadiáveis, falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade estatal.

Apesar disso, os colaboradores da esfera pública estão cada vez mais orientados por uma trajetória de carreira fundamentada a partir de modelos contemporâneos, conforme apontam Silva, Balassiano e Silva (2014). Esse contexto de mudanças no comportamento das pessoas, também está relacionado à valorização do individualismo e aos direitos individuais em relação às grandes organizações, em detrimento aos conceitos tradicionais, pois os indivíduos estão mais preocupados com a vida no todo, valorizando menos o trabalho ou a carreira (SCHEIN; MAANEN, 2016).

Logo, torna-se extremamente desafiador para a gestão de pessoas proporcionar o alinhamento entre as necessidades individuais e organizacionais, sobretudo compreender em que medida a legitimidade desse conjunto de demandas e características não sobrepõem o interesse público. Em particular, conhecer os indivíduos auxiliará no equilíbrio dos interesses tanto dos colaboradores quanto dos gestores, no alcance dos objetivos esperados (SCHEIN; MAANEN, 2016).

Essas realidades colocam em discussão questões concernentes a duas perspectivas: a primeira está relacionada ao formato do sistema de carreira tradicional que foi desenhado para os trabalhadores da iniciativa pública; e a segunda, diz respeito aos modelos de carreira contemplados pela literatura e a sua inter-relação com as características individuais desses profissionais na atualidade.

Ante ao exposto, delimitou-se o objetivo do referido ensaio à exploração dos contornos da carreira pública federal brasileira, de maneira a defrontá-los com as teorias e tendências que abarcam a temática na contemporaneidade. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de uma abordagem qualitativa com natureza de ensaio teórico, a qual encontra-se dividida em três seções, além dessa introdução: a seção 1 aborda as características da carreira no contexto público federal brasileiro; a seção 2 apresenta os modelos de carreira e suas dimensões; a seção 3 elucida o impacto das mudanças globais para as carreiras e os indivíduos; e, por fim, são trazidas as considerações finais e as sugestões para novos estudos.

1 A CARREIRA NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

A definição da palavra “carreira” pode ser usada para referenciar a posição de um profissional na organização, associada com a sua passagem por diversos cargos, para fazer menção à trajetória profissional de um empreendedor ou uma espécie de trilha para realização dos próprios desejos; a mobilidade ocupacional e a estabilidade no trabalho representam a carreira como profissão (SILVA *et al.*, 2016). Outra definição de carreira é a que está voltada a “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (HALL, 1976, p. 4).

Trata-se de um termo bastante utilizado que possui uma difícil definição, no qual podem ser agregados vários significados, sendo que uma carreira pode ser definida a partir de duas perspectivas, cujo caminho está estruturado e organizado no tempo e no espaço, tendo em vista

que as “palavras tempo e espaço são centrais na definição de uma carreira, uma vez que delimitam onde a pessoa irá atuar, o que deve fazer para alcançar seus objetivos e quanto tempo vai demorar para isto acontecer” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 13).

Tais perspectivas, segundo Fleury (2002), podem ser definidas a partir da:

- i) Mobilidade ocupacional – numa visão de caminho a ser trilhado por determinado profissional;
- ii) Estabilidade profissional – como uma profissão, por exemplo, a carreira militar.

No contexto do serviço público federal brasileiro, foco do presente ensaio, o termo carreira compreende “um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão” (BERGUE, 2010, p. 361). Esse conceito demonstra a visão de uma carreira mais técnica e tradicional, correlacionada a “uma trajetória ou progressão funcional dos servidores, ou seja, o percurso de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 14).

Essas definições e sentidos, segundo Fleury (2002), se intensificaram a partir de discussões que ocorreram durante os anos 1970, tomando como pressuposto a relação entre as pessoas e as empresas, a partir das obras: *Careers in organizations*, de Douglas T. Hall (1976) e *Career dynamics*, de Edgar H. Schein (1978), que discutem o papel das pessoas na construção de suas carreiras. Nesse período, as mulheres entraram com uma força maior no mercado de trabalho, fazendo com que as empresas se ocupassem não só com as carreiras de seus trabalhadores, mas também com as carreiras das seus cônjuges, alterando o sistema de concorrência e preocupação com a carreira do casal.

Ademais, os anos de 1980 são marcados pela introdução do Japão no mercado internacional, o que gerou maior preocupação com a relação entre “custo e qualidade”, produzindo, a partir de então, um olhar das organizações e das pessoas sobre as carreiras. No Brasil, com o crescimento do mercado de comunicação nos anos 1990, surgem novas carreiras e iniciam discussões com pouca preocupação em torno do assunto, enquanto na Europa e nos Estados Unidos a realidade era de uma vasta literatura em torno da temática (FLEURY, 2002).

Ainda que já tenham se passado trinta anos do avanço dessas discussões, não existe no contexto das organizações públicas federais brasileiras um movimento em torno da evolução das carreiras, no que tange ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Neste sentido, os autores trazem os seguintes questionamentos:

Será que as pessoas, ao planejarem ingressar no serviço público, consideram esses pontos centrais ou colocam a estabilidade acima de uma perspectiva evolutiva de

carreira? Será que os servidores públicos em exercício percebem a sua carreira como um processo de desenvolvimento ou apenas associam a carreira a progressão funcional? (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 14).

Essas questões surgem a partir de um contexto em que o setor público está estruturado por mecanismos burocráticos que correspondem a um alto grau de regulamentação, no qual convivem com tentativas de implantação de novos formatos de organização (SILVA, BALASSIANO; SILVA, 2014). O Quadro 1, apresenta de forma específica, conceitos que auxiliam na compreensão do modelo de estrutura atual dos planos de carreira no setor público brasileiro.

Quadro 1 - Conceitos associados à carreira no serviço público brasileiro

Cargos e empregos públicos	Correspondem a esferas de competência funcional integradas por um conjunto de atribuições e responsabilidades passíveis de serem atribuídas aos servidores neles investidos, dotados de denominação própria, número certo de vagas e retribuições pecuniárias estabelecidas, conforme os estágios da correspondente carreira.
Promoção	Evolução do servidor nos níveis e nas classes da carreira, processada por antiguidade ou merecimento, observando-se, neste caso, os critérios de qualificação e eficiência funcional.
Níveis	Também são gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cuja progressão é, em geral, associada à aquisição de diferenciais no grau de escolaridade e habilitação por parte do servidor.
Classes	Correspondem a gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cujo avanço é determinado pelo desempenho do servidor segundo critérios e eficiência funcional.
Eficiência funcional	Envolve um processo de aferição e está associada ao desempenho do agente público no exercício do cargo por meio de um processo formal regulamentado pelo órgão público.
Qualificação funcional	Está associada à aquisição de titulação, habilidades ou competências específicas definidas como requisitos essenciais de promoção nos níveis da carreira e fixadas no desenho do cargo.

Fonte: Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 15).

O fato de o modelo atual contar com os mecanismos e o sistema regulatório da administração burocrática, enseja um contrato relacional que segundo (SILVA, BALASSIANO; SILVA, 2014) é voltado para a segurança e a estabilidade.

Além disto, segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE (2010), as carreiras no âmbito da administração pública federal brasileira estão sendo

concebidas de forma complexa e fragmentada pelos diferentes ministérios, o que contribui para um sistema rígido em comparação a outros países, inclusive, membros da OCDE.

Esse sistema está sujeito aos “lobbies e pressões de diferentes grupos para criar condições de trabalho diferenciadas” (OCDE, 2010, p. 155), corroborando um conjunto de sucessivas tentativas de reformas, com o objetivo de encontrar meios de atender às necessidades de mudança de cada uma das instituições, aumentando cada vez mais a sua complexidade e rigidez (OCDE, 2010).

Desta forma, segundo a OCDE (2010), as carreiras do serviço público federal brasileiro são organizadas da seguinte maneira:

- (i) a força de trabalho em quase sua totalidade é agrupada em 129 carreiras;
- (ii) a maior parte das carreiras é constituída por uma categoria de emprego ocupacional ou profissional estritamente definida, apesar de algumas poderem conter mais de uma categoria por razões históricas. A única forma de progresso possível na maioria destes cargos é o movimento para cima na tabela salarial com base em antiguidade ou em uma combinação entre antiguidade e desempenho;
- (iii) muitas carreiras parecem ser específicas para um ministério ou uma agência. Cada uma tem sua própria escala de salários e gratificações;
- (iv) certos números de planos de cargos funcionam como planos de classificação de cargos transversais, desenvolvidos em uma tentativa de racionalizar o sistema de cargos e facilitar a mobilidade entre as instituições. Cerca de um quarto do pessoal ativo pertence a esses planos de classificação de cargo. A exemplo, tem-se o grupo de servidores pertencentes ao PGPE (Plano Geral de Cargos do Poder Executivo), que é relacionado a trabalhos operacionais, técnicos, profissionais e administrativos em quase todos os órgãos públicos;
- (v) há 22 planos especiais de cargos agregados a instituições individuais, que foram desenvolvidos como soluções customizadas para novas demandas no serviço público e com salários diferenciados para alguns grupos. Eles têm sua própria escala salarial que é normalmente mais alta do que a de outros cargos semelhantes;
- (vi) alguns quadros de pessoal são agregados a instituições individuais e são como quadros de pessoal tradicionais, mas com suas próprias escalas salariais;
- (vii) algumas posições são isoladas.

Todas estas características tornam o sistema de carreiras do serviço público federal brasileiro complexo e caro de administrar, tendo em vista a infinidade de cargos e categorias diferenciados. Conseqüentemente, há a duplicação ou sobreposição, em que várias categorias já não satisfazem as necessidades do serviço público brasileiro. Sem contar, que esse modelo,

propicia o surgimento de preferências de alguns grupos que buscam atender as suas necessidades, dando origem a reivindicações que se aplicam a outros grupos. Isto faz surgir uma espécie de mudança customizada, no lugar de uma mudança sistêmica (OCDE, 2010).

Soma-se a essa realidade um conjunto de disfunções dos sistemas de gestão pública dos recursos humanos, as quais foram apontadas por Longo (2007, p. 132 e 133), a saber:

- i) Um excesso de uniformidade nos padrões reguladores do emprego público reduz a capacidade de adaptação a ambientes plurais e dinâmicos e de reação diante das mudanças;
- ii) Há regulamentos em demasia, o que provoca um alto e excessivo grau de padronização das práticas de pessoal;
- iii) A gestão está excessivamente centralizada. Os dirigentes dispõem de pouca autonomia para o exercício de suas responsabilidades na gestão dos recursos humanos;
- iv) A organização do trabalho (estruturas e postos) está engessada e fragmentada. Com frequência, deriva da lei ou de acordos coletivos centralizados e não de decisões adotadas em função de gestão. Há excesso de especificação das tarefas, introduzindo rigidez na atribuição do trabalho;
- v) A mobilidade é baixa, tanto em sua dimensão interna como externa. A mobilidade interna fica dificultada pelo excesso de regulamentação de tarefas, já mencionado, e às vezes pela existência de barreiras horizontais e verticais;
- vi) Os sistemas de recrutamento e seleção são longos, complexos e excessivamente formalizados, em que é atribuído peso demasiado aos conhecimentos e méritos formais;
- vii) Constatamos um excesso de segurança (percepção de estabilidade garantida) no trabalho;
- viii) A ascensão é dificultada pela existência de barreiras de graduação que dificultam as promoções. Com frequência, é atribuído peso excessivo à antiguidade;
- ix) A retribuição se dá regularmente pela graduação ou categoria e não pelo cargo, não vinculando o salário à responsabilidade assumida e a cargas de trabalho reais. As graduações podem converter-se, além disso, em barreiras para a progressão salarial;
- x) Existe separação quase absoluta entre o desempenho no cargo e o funcionamento dos sistemas de promoção e retribuição. As experiências de retribuição ao desempenho chocam-se com a inexistência de mecanismos eficazes de avaliação;
- xi) Os sistemas se ressentem da baixa capacidade de produção de competências e de perfis diretivos;

xii) Os estilos dirigentes tendem ao paternalismo. Frequentemente adotam condutas mais de apoio ao pessoal do que de exigência;

xiii) Impera o coletivismo nas relações laborais, entrando em colisão com as necessidades crescentes de segmentação e personalização das práticas de pessoal. Às vezes, detecta-se uma tendência a um alto grau de conflito.

Esse contexto, de acordo com Longo (2007), desencadeia uma discussão em torno de um processo de mudanças na gestão dos empregos e das pessoas, sobretudo nos formatos de carreira do serviço público brasileiro, que possa fazer frente ao ambiente social fortemente demandante. Para o autor, grande parte dessas mudanças derivam-se das tendências observadas em organizações da iniciativa privada e da sociedade civil, que se transformaram nos últimos anos. Em outras palavras, cria-se um cenário propício que abarca um conjunto de reflexões que conotam uma “aproximação entre as formas de gerenciar o emprego e as pessoas nas organizações que pertencem ao setor público e as que atuam fora dele” (LONGO, 2007, p. 223).

2 MODELOS DE CARREIRAS

Os modelos de carreiras, segundo Chanlat (1995), podem ser subdivididos em duas dimensões: o modelo tradicional e o moderno. O Quadro 2 apresenta as principais características desses dois modelos.

Quadro 2 – Modelos de carreiras

Os modelos de carreira	
O modelo tradicional	O modelo moderno
um homem	um homem e/ou uma mulher
<ul style="list-style-type: none"> • pertencente aos grupos socialmente dominantes • estabilidade • progressão linear vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • pertencente a grupos sociais variados • instabilidade • progressão descontínua vertical e horizontal

Fonte: Chanlat (1995, p. 71).

A primeira dimensão apontada por Chanlat (1995), corresponde ao modelo tradicional, no qual a carreira é composta por um homem que pertence ao grupo que exerce uma dominação social, tendo como principais características uma medida de estabilidade, progressão linear

vertical e divisão sexual do trabalho. Na visão de Bendassolli (2009, p. 391), esse modelo é caracterizado por “uma verticalidade pela qual o indivíduo devotava às vezes toda a sua vida a uma organização, função ou ocupação”.

A perspectiva do modelo de carreira tradicional está em consonância com uma sociedade que “interditou por todas as práticas a carreira das mulheres” (CHANLAT, 1995, p. 72). Além disso, o autor ainda aponta que a população era maior e homogênea, o nível de instrução estava repartido de forma desigual e as grandes corporações ofereciam empregos, estabilidade e aberturas. Essas características estão presentes nesse formato, na visão de DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016), porque ele é estruturado e controlado exclusivamente pela organização.

Para Bresser-Pereira (1996), esse sistema de carreira “está obviamente superado em uma sociedade tecnologicamente dinâmica, em plena Terceira Revolução Industrial” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 21). Essa superação, na visão do autor, não foi visualizada nem pelos políticos brasileiros, nem pela Constituição de 1988 e nem pelos servidores federais. Para estes, o estabelecimento de carreiras juntamente com os sistemas de treinamento e avaliação, resolveria a maioria dos problemas da administração pública brasileira. Logo, “a carreira tornou-se, na verdade, o grande mito de Brasília. Mito porque se prega a instauração das carreiras, ao mesmo tempo que, de fato, não se acredita nelas e as destrói na prática” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 21).

Essa destruição ocorre em função da introdução de gratificações de desempenho, que têm o papel de reduzir a distância remuneratória inicial e final. Esta amplitude deveria ser de 200 ou 300%; no entanto, no Brasil ela passou a girar em torno de 20%, à exceção das carreiras militares. Para o autor “apenas entre militares pode-se falar de carreira no Brasil” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 21). Isto ocorre porque:

[...] em um mundo em transformação tecnológica acelerada, em que a competência técnica não tem qualquer relação com a idade dos profissionais, os servidores jovens não estão dispostos a esperar 20 anos para chegar ao topo da carreira. Como, por outro lado, não é possível eliminar as etapas e as correspondentes carências de tempo das carreiras, nem se pode aumentar facilmente o nível de remuneração de cada carreira, o mais prático foi reduzir sua amplitude, aumentando a remuneração dos níveis inferiores (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 21).

Em relação à segunda dimensão, a qual se refere ao modelo moderno, Chanlat (1995) argumenta que ele surgiu nos anos de 1970 em decorrência das mudanças ocorridas na sociedade ao longo dos anos. Tais mudanças surgiram a partir da “feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos

direitos dos indivíduos, globalização da economia e flexibilização do trabalho” (CHANLAT, 1995, p. 72).

Segundo Silva, Bispo e Ayres (2019), nesse formato, os indivíduos ao mesmo tempo que querem ser os responsáveis por planejar a sua carreira, permitem que a organização participe desse processo, mas com a condição de que os objetivos de ambos estejam alinhados. Para os autores, a organização compartilha as responsabilidades da construção da carreira com os indivíduos, almejando atender às expectativas dos profissionais. Ademais, esse formato pode ganhar a nomenclatura de modelo emergente conforme definiu Bendassolli (2009, p. 391), pois ele busca “responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais”.

Além do caráter de diversidade assumido por este modelo, para Chanlat (1995), ele possui marcas de instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Isto ocorre, porque em função da atualidade, as carreiras são menos estáveis e lineares como já foram. Ademais:

[...] a chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequentemente, tirar uma licença sabática etc. (CHANLAT, 1995, p. 72-73).

Esse cenário de instabilidade e imprevisibilidade, propicia a introdução de rupturas no modelo de carreira tradicional, dando origem a um modelo que compreende as nuances da contemporaneidade. Nesse sentido, as organizações não são mais as responsáveis pela estabilidade do emprego, passando tal compromisso para o trabalhador, que agora tem a missão de gerenciar a sua própria carreira, por meio de uma rede de relacionamentos, autoconhecimento, aprendizagem contínua e construção da sua imagem, objetivando manter a sua empregabilidade e ampliando o seu olhar para além das fronteiras de uma única organização (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996).

Com o objetivo de facilitar a compreensão e o significado das carreiras, sobretudo diferenciá-las, apresenta-se no Quadro 3 um comparativo entre a carreira tradicional e dois tipos de carreira moderna: a “proteana” e a “sem fronteiras”.

Quadro 3 – Comparativos de carreira

Nomenclatura	Embasamento teórico	Atitudes
Carreira tradicional	Predominava até os anos 1980. A pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade	(1) A pessoa planeja se manter na mesma empresa toda a vida. As

Nomenclatura	Embasamento teórico	Atitudes
	e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas socialmente. As carreiras são ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoa; a aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento são realizadas somente dentro da companhia.	mudanças causam apreensão e desconforto. (2) O desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa. (3) A carreira muda apenas para atender à empresa. (4) Desejo de ascensão é hierárquico, pois leva à conquista de símbolos de poder e status.
Carreira proteana	Carreira proteana é a carreira gerenciada mais pela pessoa do que pela organização. Implica independência de influências externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa, que precisa ter personalidade proativa.	(1) O indivíduo assume o controle de sua carreira em vez de elega-lo à organização, criando suas próprias oportunidades. (2) A pessoa prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.
Carreira sem fronteiras	A pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e a recursos externos. Carreiras se movem através das fronteiras do empregador; discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira são balizadas por razões pessoais; percebe-se um futuro sem fronteiras; a personalidade deve ser proativa. Existem dois tipos de mobilidade: a física e a psicológica.	(1) Há preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. (2) Há o desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. (3) O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento. (4) A pessoa busca o aprendizado dentro e fora da empresa com atitude proativa.

Fonte: SILVA *et al.* (2016, p. 148).

No levantamento exposto, além da carreira tradicional, dois tipos de carreira moderna são elucidados: a “proteana”, cujos indivíduos têm uma margem de autogestão, o que demanda maior adaptação e imprevisibilidade às constantes mudanças, pois estes profissionais mudam a

partir de seu próprio direcionamento; e a “sem fronteiras”, cujo olhar dos indivíduos ultrapassa os limites fronteiriços das organizações em que atuam, a partir da busca por redes de contato e aperfeiçoamento dos seus conhecimentos (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006; SULLIVAN; BARUCH, 2009; SILVA *et al.*, 2016).

Desta forma, as características apresentadas têm amparado um conjunto de pesquisas que versam sobre a gestão das carreiras, embora existisse uma lacuna teórica que propiciasse uma avaliação empírica destes fenômenos (CORDEIRO; ALBUQUERQUE, 2016). Para resolver essa deficiência, Briscoe, Hall e DeMuth (2006) desenvolveram uma escala de atitudes das carreiras “sem fronteiras” e “proteana”. Os autores validaram um modelo que contém quatro escalas de atitudes, sendo que para cada constructo (tipo) de carreira, tem-se duas escalas, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Escalas de atitude de carreira proteana e sem fronteiras

Carreira sem fronteiras	Carreira Proteana
Mobilidade psicológica: a atitude geral do indivíduo de trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando interesse em interagir com pessoas de fora da organização, em ter novas experiências e aprendizado constante.	Autodirecionamento: a gestão da carreira direcionada pelo indivíduo que cria suas próprias oportunidades de desenvolvimento e desenvolve a habilidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho.
Mobilidade física: a preferência de mobilidade organizacional, ou seja, o nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores.	Orientação pelos valores pessoais: o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer prioridades, objetivos e tomar suas decisões de carreira.

Fonte: Cordeiro e Albuquerque (2016, p. 125).

Embora os dois constructos estejam relacionados, eles são distintos, segundo os estudos realizados por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Os autores descobriram que a mobilidade não é um requisito para uma atitude das carreiras “proteana” ou “sem fronteiras”, pois mesmo sem haver mobilidade, ou seja, permanecendo num único empregador, existe a possibilidade de haver as atitudes das carreiras aludidas (BRISCOE; HALL; DEMUTH; 2006).

Partindo para o campo de pesquisa, especificamente as que versam sobre os modelos de carreira, Silva, Balassiano e Silva (2014) sugerem uma discussão acerca da identificação do burocrata proteano no setor público, o qual foi definido pelos autores como o indivíduo que gerencia a sua carreira de forma autônoma em relação à organização pública. Ou seja, é um profissional que utiliza a administração pública para ter uma trajetória de carreira proteana, uma

vez que “não sofre as pressões da carreira moderna, pois permanece sob a estabilidade de diversos cargos públicos, ao mesmo tempo em que consegue articular certa autonomia e independência no gerenciamento de sua trajetória profissional” (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014, p. 16).

Outra pesquisa que merece destaque, foi a realizada por Jeremias Júnior e Oliveira (2020), que analisou o perfil de 721 servidores técnico-administrativos em educação das universidades e institutos federais brasileiros, a partir da discussão de contextos de carreira, considerando marcadores sociais. Foi constatado, que há predominância de uma força jovem nessas instituições, uma vez que aproximadamente 60% dos profissionais indicam estarem buscando outra oportunidade de trabalho.

Além disso, os dados demonstraram que 76% dos servidores pesquisados buscam uma recolocação dentro do próprio serviço público, destacando o perfil de estabilidade, que é associado ao servidor público e que está em mudança, tanto em função de maior mobilidade quanto pela realização de diversos concursos com mudança entre órgãos (JEREMIAS JUNIOR; OLIVEIRA, 2020).

Nas pesquisas relacionadas à carreira, ganham importância as características e perfis dos trabalhadores, pois o indivíduo é um ser que possui certo nível de complexidades, uma vez que:

[...] o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites. O biológico pode influenciar o psíquico, e mesmo o componente social (CHANLAT, 2009, p. 35).

Destarte, outros conceitos de carreira moderna vêm surgindo nos últimos anos, influenciados pelo conjunto de características e perfis dos trabalhadores na atualidade. Uma delas, recebeu a tipologia de *slash career* ou “carreira paralela”. Esse conceito foi introduzido na literatura por Alboher (2007), por meio do seu livro *One Person/Multiple Careers: A New Model for Work/Life Success*.

Dessa forma, a carreira paralela é um fenômeno no qual o indivíduo possui duas ou mais carreiras concomitantes, não importando se elas exigem o mesmo tempo de dedicação, se possuem correlação, se há remuneração e se existe um vínculo autônomo ou um emprego (ALBOHER, 2007). Segundo Zilz (2016), não se trata de um emprego único, pois o indivíduo executa o mesmo tipo de trabalho, em organizações ou empregadores distintos.

Para ser considerada uma carreira paralela:

[...] o conteúdo pode ser relacionado ou complementar, mas não é o mesmo. Também não é uma carreira combinada com um *hobby*, embora este último possa tornar-se uma carreira paralela com adição de relações profissionais” (ZILZ, 2016, p. 8).

Para chegar a esse conceito, Alboher (2012) desenvolveu uma pesquisa por meio de entrevistas com 32 pessoas com carreiras paralelas. No livro, a autora apresenta um conjunto de pessoas com características diferentes, o qual desenvolveu carreiras paralelas, explicitando as maneiras como elas podem se manifestar, os pontos de convergência e os padrões que elas possuem. Além disso, foram explanados aspectos mais práticos de como desenvolver e criar uma *slash career* e se beneficiar de alguma maneira com os desafios que vão surgindo (ZILZ, 2016).

No tocante à esfera pública, atuar como servidor “pode ser uma boa maneira de aumentar a segurança enquanto se empenha em um empreendimento mais arriscado” (ALBOHER, 2012, p. 66). Dessa maneira, no cargo público o indivíduo obtém treinamento, segurança, benefícios e vantagens. Na carreira paralela ou em sua vida de agente livre, ele terá autonomia, liberdade e possibilidade de seguir as suas paixões. “Juntos, os dois podem ser a combinação perfeita” (ALBOHER, 2012, p. 66).

Para Alboher (2012), o segredo de sucesso nessa tipologia de carreira é complementar as partes da vida do indivíduo que não são muito flexíveis com atividades que são flexíveis. Logo, tudo depende do indivíduo, ou seja, o lugar que cada coisa ocupa em sua vida, nesse caso, o contracheque, a satisfação e o retorno dependem exclusivamente da pessoa que controla o que vai para onde.

3 O IMPACTO DAS MUDANÇAS GLOBAIS PARAS AS CARREIRAS E OS INDIVÍDUOS

As mudanças profundas e aceleradas ocorridas no século XX vêm trazendo uma gama de desafios para o ambiente organizacional mundial, aliado ao desenvolvimento econômico, tecnológico e da sociedade em geral. As organizações são pressionadas por essa combinação de fatores, na busca por competitividade e inovação, modificando a forma como gerenciam os negócios, as pessoas e o tradicional sistema de trabalho, que foi direcionado anteriormente por uma relação entre o empregador e o empregado, baseada no longo prazo (SOUZA, 2018).

A tendência é que os ambientes de trabalho e os empregos acompanhem os novos movimentos, que trazem desafios e oportunidades aos ocupantes de carreira. Assim:

[...] para avaliar a potencial aplicabilidade desses conceitos e ferramentas de autodesenvolvimento para o futuro, precisamos primeiro considerar as implicações das mudanças globais e outras tendências, tanto para os padrões da carreira externa, quanto para as etapas de emprego, e segundo, para a carreira interna (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 169).

Nesse sentido, faz-se necessário planejar os empregos e suas funções à medida que, tanto as organizações quanto os próprios empregos e o conceito do que é o trabalho, vão mudando. A Figura 1, apresenta quatro perspectivas de mudanças globais e outras tendências relacionadas à natureza do trabalho, conforme apontam Schein e Maanen (2016).

Figura 1 - Perspectivas de mudanças globais



Fonte: Elaborado pelos autores a partir Schein e Maanen (2016, p. 169-171).

Schein e Maanen (2016) detalharam os impactos relacionados à mudança na natureza do trabalho para as carreiras e os indivíduos, que são elucidados no Quadro 5:

Quadro 5 - Impactos das mudanças globais para as carreiras

Perspectiva	Impactos para as carreiras e os indivíduos
Reestruturação e globalização	É esperado quase que continuamente que tanto as organizações públicas quanto as privadas passem por reestruturações, de várias formas, atendendo às mais diversas necessidades. A globalização tem trazido nos últimos anos a ênfase na redução, a partir de argumentos voltados à concorrência e capacidade de manutenção das organizações. A tendência é que as carreiras possam se tornar múltiplas, de diferentes formas e em diferentes organizações.
Estrutura organizacional	O processo de mudança na estrutura organizacional tem exigido que as corporações reexaminem e apurem as suas estruturas hierárquicas nos níveis intermediários, transformando as organizações em estruturas mais

Perspectiva	Impactos para as carreiras e os indivíduos
	planas. As carreiras se organizarão diante de novos formatos, facilitados pela tecnologia e para o trabalho casual e contratual, o que pode ser ilustrado por empresas de bilhões de dólares como <i>Airbnb</i> , <i>Uber</i> e <i>TaskRabbit</i> , que atualmente estão realizando suas operações com poucos funcionários.
Tecnologia e expertise	O cenário de tecnologia e expertise afrouxou organizações, empregos e os papéis, a partir da utilização de ferramentas sofisticadas de tecnologia da informação, de modo que os clientes poderão acessar diretamente a organização. As carreiras deverão contemplar meios pelos quais os trabalhadores sejam tratados como pessoas valiosas, com diferentes características e não apenas como meros recursos técnicos.
Suporte e serviço	O crescimento das funções de suporte e serviço ocorrerá à medida que o trabalho e a vida se tornam mais complexos. A redução de custos esperada com a automatização de processos poderá ser ilusória, uma vez que esses esforços podem resultar em redistribuição, em vez da redução da força de trabalho. O processo de definição das carreiras deverá possibilitar que os profissionais de áreas funcionais-técnicas e serviços tenham possibilidades de escolha quanto ao percurso.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir Schein e Maanen (2016, p. 169-171).

A mudança do trabalho e sua natureza na sociedade, segundo Schein e Maanen (2016), passam a contar com valores menos tradicionais, visualizando o indivíduo em sua ampla singularidade, pois as pessoas progressivamente têm exigido que as tarefas que realizam estejam correlacionadas a um senso de significado, oportunizando que seus talentos sejam expressados.

Esse contexto de mudanças no comportamento das pessoas também está relacionado à valorização do individualismo e aos direitos individuais em relação às grandes organizações, em detrimento aos conceitos tradicionais, pois os indivíduos estão mais preocupados com a vida no todo, valorizando menos o trabalho ou a carreira (SCHEIN; MAANEN, 2016).

A questão em voga, ou seja, o problema fundamental que todas as organizações enfrentam no planejamento dos recursos humanos, é ter que corresponder as necessidades dos profissionais com as necessidades das organizações, ambos em constante mudança (SCHEIN, 1990). Esse processo de transformação vem mudando atualmente e está mais relacionado às qualificações pessoais e às atitudes do indivíduo sobre a carreira, do que a dedicação única e exclusiva a um empregador.

Assim: “Nesse novo paradigma, os indivíduos querem planejar e ser responsáveis por sua carreira ao mesmo tempo em que permitem que a organização participe de seu desenvolvimento, desde que os objetivos de ambos estejam alinhados.” (SILVA; BISPO;

AYRES, 2019, p. 22). Dessa forma, um sistema de carreira eficaz é aquele que requer um bom processo de correspondência entre as características do indivíduo e os requisitos de trabalho da organização (SCHEIN; MAANEN, 2016).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio procurou contribuir para os estudos relacionados à gestão de pessoas, na medida em que traz um quadro teórico exploratório das características da carreira pública federal brasileira, dos conceitos relacionados aos modelos de carreira tradicional e contemporâneo e dos impactos das mudanças globais nas carreiras e nos indivíduos. Ademais, na medida em que os modelos são compreendidos, torna-se evidente que não foram concebidos para se contraporem, justamente por se tratar de concepções temporais que surgem a partir das mudanças globais, que atingem a sociedade, os indivíduos e as organizações.

Quanto ao modelo tradicional de carreira adotado pela administração pública federal no Brasil, cabe dizer que além de ser prevalente, ele não se coaduna às expectativas dos profissionais, nem às necessidades das organizações contemporâneas, conforme aponta Moreira (2015). Isso ocorre, na visão de Jeremias Junior e Oliveira (2020), porque essa concepção produz uma infinidade de possíveis carreiras, haja vista a estrutura de abrangência do setor público, que conta com distintas esferas, poderes, finalidades e remunerações em cargos com o mesmo requisito de ingresso, o que torna a discussão sobre o tema bastante complexa.

Essas distorções, inconsistências de conceitos, conflitos de atribuições e competências, surgiram a partir da incapacidade dos órgãos centrais de gestão pública em oferecer caminhos para um novo modelo de carreiras, conforme salientam Graef e Carmo (2008). Conseqüentemente, acredita-se que a carreira dos servidores públicos federais está mais ligada à progressão profissional, a partir da qual tempo de trabalho, qualificações e avaliações formais ganham maior relevância do que o desenvolvimento de competências profissionais (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

As conseqüências desse cenário, desencadeiam um descompasso entre as carreiras do serviço público federal brasileiro e a evolução das teorias que lidam com a temática, estando a esfera pública fora da realidade do mercado. Para Salles e Nogueira (2006), isso se justifica pela dependência no serviço público de modelos administrativos que propiciam um desalinhamento com as novas tecnologias existentes no mundo do trabalho, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento das pessoas.

Em relação aos modelos de carreira e os impactos das mudanças globais para as carreiras e os indivíduos, cabe evidenciar a necessidade de “romper a lógica de um modelo de carreira tradicional para institucionalizar um modelo contemporâneo” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 93), no qual o servidor se torna o responsável pelo direcionamento da sua própria carreira, tendo a organização como sua parceira, devendo ser institucionalizada uma gestão de pessoas por competências (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Essa quebra deve ocorrer porque as pessoas estão valorizando menos os conceitos tradicionais, como lealdade, autoridade, antiguidade ou promoção, em que valorizam cada vez mais o individualismo, demandando tarefas que proporcionem uma oportunidade de expressar seus talentos. Estão em evidência discussões sobre como levar uma vida equilibrada, de forma que o trabalho, a carreira, a família e o autodesenvolvimento possam receber atenção substancial (SCHEIN; MAANEN, 2016).

Nesse sentido, o processo de flexibilização das práticas e das políticas de gestão de pessoas no serviço público brasileiro deve ser colocado em pauta, com o intuito de garantir e fortalecer o mérito e o profissionalismo da carreira pública, pois sem mérito, a flexibilidade estará a serviço de uns poucos (LONGO, 2007). Destarte, o mérito sem flexibilidade se transformará puramente em antiguidade ou no mero formalismo, a partir da sobrecarga de rotinas, comprometendo a gestão de pessoas.

Logo, torna-se essencial conhecer as particularidades dos indivíduos, sobretudo “compreender quem são estes servidores públicos [...] e quais as estratégias utilizadas na construção de suas trajetórias” (JEREMIAS JUNIOR; OLIVEIRA, 2020, p. 14), uma vez que, até então, as distinções entre os níveis ocupacionais sempre foram desconsideradas (LOPEZ; GUEDES, 2019). Em outras palavras, o modelo de carreira tradicional adotado pelo serviço público federal brasileiro coloca no mesmo patamar toda uma classe de profissionais, propiciando um tratamento igualitário de cunho isonômico-legalista, mas não valoriza as competências, as particularidades e as trajetórias desses indivíduos.

Como limitações pode-se apontar que este estudo não abordou a completude de modelos contemporâneos de carreira tratados pela literatura na atualidade. Desta forma, acredita-se que contribuirá sobremaneira a exploração de estudos teóricos que propiciem o comparativo dos contornos da carreira pública federal brasileira com outros modelos contemporâneos de carreira.

REFERÊNCIAS

ALBOHER, M. **One Person/Multiple Careers: A New Model for Work/Life Success**. New York: Business Plus, 2007.

ALBOHER, M. **One Person / Multiple Careers: The Original Guide to the Slash Career**. 1ª edição ed. [S.l.]: HeyMarci, 2012.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295–306, 1994. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030150402>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 387–400, dez. 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª edição ed. [S.l.]: Educ, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>. Acesso em: 22 fev. 2021.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30–47, 1 ago. 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879105001077>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67–75, 1 nov. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38319>>. Acesso em: 4 fev. 2021.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas / coordenação de Jean-François Chanlat ... [et al.]**; organização da edição brasileira de Ofélia de Lanna Sette Tôres; tradução de Arakcy Martins Rodrigues ... [et al.]; revisão técnica de Carlos O. Bertero. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. v. I.

CORDEIRO, H. T. D.; ALBUQUERQUE, L. G. De. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29409>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; CHIESA, C. D. Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 458–476, ago. 2016.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 16ª edição ed. São Paulo: Gente, 2002.



GRAEF, A.; CARMO, M. **A organização de carreiras do Poder Executivo da administração pública federal brasileira: o papel das carreiras transversais.** In: Congresso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 13., 2008, Buenos Aires. 2008.

HALL, D. T. **Careers in organizations.** Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co., 1976.

HALL, D. T. **Protean Careers of the 21st Century. Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8–16, 1 nov. 1996. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1996.3145315>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

JEREMIAS JUNIOR, J.; OLIVEIRA, S. Diversidade na Carreira Pública: uma análise do perfil dos servidores técnico- administrativos em educação das universidades e institutos federais. **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**, 14 out. 2020.

JEREMIAS JUNIOR, J.; OLIVEIRA, S. Carreiras na administração pública brasileira: contemporâneas ou tradicionais? In: **XXIII - SEMEAD 2020**, 13 out. 2020, [S.l.]: FEA-USP, 13 out. 2020.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. De; SANT´ANNA, A. de S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 257–280, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0872-96622006000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 9 ago. 2020.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade - A Gestão das Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Edições Fundap, 2007.

LOPEZ, F.; GUEDES, E. Atlas do Estado Brasileiro v.2.6.4. **Três décadas de evolução no funcionalismo público no Brasil (1986-2017)**, 2019. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasestado/indicadores>>. Acesso em: 3 fev. 2021.

MODESTO, P. O Sentido Constitucional de Carreira no Serviço Público. **Direito do Estado**, 2016. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/paulo-modesto/o-sentido-constitucional-de-carreira-no-servico-publico>>. Acesso em: 3 fev. 2021.

MOREIRA, R. de S. **Carreiras no Poder Executivo Federal: a busca do alinhamento entre a teoria e a prática.** Accepted: 2015-12-21T15:22:15Z, 16 nov. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14966>>. Acesso em: 3 fev. 2021.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version).** Text. [S.l.: s.n.], 2010. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt>. Acesso em: 4 fev. 2021.

SALLES, R.; NOGUEIRA, G. Carreiras no Serviço Público Federal: antigos dogmas, novas perspectivas. **Gestão De Carreiras: Dilemas E Perspectivas.** 1ª edição ed. São Paulo: Atlas, 2006. .

Schein, E. H. **Career dynamics.** Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1978.



SCHEIN, E. H. Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. Working paper, n° 3192–90. [S.l.]: **Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management**, 1990.

SCHEIN, E. H.; MAANEN, J. Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. **Organizational Dynamics, Special issue: enabling career success**. v. 45, n. 3, p. 165–173, 1 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261616300572>>. Acesso em: 7 ago. 2020.

SILVA, A.; BISPO, A.; AYRES, S. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília-DF: Enap, 2019.

SILVA, J. R. Da; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Da. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 01–19, fev. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-65552014000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 nov. 2020.

SILVA, R. C. Da.; *et al.* Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145–162, jan. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-48922016000100145&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SOUZA, R. T. De. **Estratégias de transição de carreira interprofissão: um estudo com profissionais de meia idade do mercado corporativo após a demissão**. Accepted: 2019-02-18T17:53:13Z, 12 dez. 2018. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1835>>. Acesso em: 8 dez. 2020.

SULLIVAN, S.; BARUCH, Y.. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**, v. 35, p. 1542–1571, 11 dez. 2009.

VIEIRA, C.; *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública | **Revista ADMPG**. v. 4, 2011. Disponível em: <<https://revistas2.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13963>>. Acesso em: 8 dez. 2020.

ZILZ, A. L. **Carreiras paralelas: perspectivas dos profissionais que possuem mais de uma carreira**. Accepted: 2017-05-25T02:27:25Z, 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/158507>>. Acesso em: 24 fev. 2021.