

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

JOSÉLIA RITA DA SILVA

**PROCESSOS PESSOAIS DE CARREIRAS: uma análise com
servidores públicos do Estado do Espírito Santo.**

**VITÓRIA
2010**

JOSÉLIA RITA DA SILVA

PROCESSOS PESSOAIS DE CARREIRAS: uma análise com servidores públicos do Estado do Espírito Santo.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, linha de pesquisa Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof^o. Dr. Moisés Balassiano

**VITÓRIA
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Silva, Josélia Rita da.

Processos pessoais de carreiras: uma análise com servidores públicos do Estado do Espírito Santo. / Josélia Rita da Silva. Vitória: FUCAPE, 2010.

123p.

Dissertação – Mestrado.

Inclui bibliografia.

1. Gestão de carreiras 2. Gestão pública 3. Carreiras em organizações públicas I. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II. Título.

CDD – 658

JOSÉLIA RITA DA SILVA

PROCESSOS PESSOAIS DE CARREIRAS: uma análise com servidores públicos do Estado do Espírito Santo.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em 05 de Novembro de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.: MOISÉS BALASSIANO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

Prof^a. Dra. GRAZIELA XAVIER FORTUNATO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

Prof. Dr. ENRIQUE JERÔNIMO SARAIVA

Fundação Getúlio Vargas

Dedico este trabalho à minha mãe Luzia e ao meu pequeno Victor, pelo apoio e compreensão em todos os momentos, sem os quais eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por todas as bênçãos recebidas e portas abertas e aos meus pais Luzia e José, pelo apoio a todos os meus projetos. Às minhas irmãs Jane e Eliane, pela amizade e parceria em tantos momentos.

Ao meu pequeno Victor, um agradecimento especial, pela abdicação involuntária da presença da mãe por longos períodos, mas também pela alegria que concede à minha vida.

Ao Prof. Dr. Moisés Balassiano, orientador de uma compreensão enorme, que faz a diferença naqueles que cruzam seu caminho.

Ao Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite-da-Silva, pelos sábios comentários, guiando-me nessa caminhada, por meio de preciosas palavras e orientações.

Aos amigos Marcos, Valquíria e Casciano pela parceria e apoio.

Às amigas do Mestrado: Mirian, Caroline, Rosana e Maria Alice e à minha amiga-irmã Anne Michaela, que juntamente com sua família, me acolheram em toda essa caminhada.

Aos professores e funcionários da instituição pela colaboração. À Secretaria de Pesquisa em especial à Silvânia pelas orientações.

À FAPES pelo apoio na elaboração desse trabalho.

A todos os servidores públicos da Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos que contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi compreender como são construídos os processos pessoais de carreira no setor público, frente às diferentes perspectivas de carreira articuladas no contexto social contemporâneo. As transformações sociais ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas têm levado a novas configurações de carreiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR, *et al.*, 1995; HALL; MOSS, 1998; BARUCH; 2004) demandando dos indivíduos um novo padrão de competências (FONTENELLE, 2005; BENDASSOLLI, 2009) , bem como, gerando novas pressões sobre estes (SCHEIN, 1996; COLBARI, 2004). Contudo, tais estudos referem-se à análise de carreiras de profissionais vinculados ao setor privado, em sua maioria desconsiderando a perspectiva individual de carreira no setor público. Este último, apesar de regulamentado, tem vivenciado nos últimos anos novas formas de contratualidades (PECI, *et al.*, 2008) inovando nas suas relações de trabalho (CARVALHO NETO, 1997). Apesar de tais inovações, o setor público ainda firma-se sobre as premissas dos contratos de trabalho relacionais, cuja seleção é feita a partir de concursos públicos e adota-se como princípio que os indivíduos ficarão no cargo até se aposentar. Para legitimar empiricamente essa discussão, escolheu-se como unidade de análise a Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo –SEGER, onde foram entrevistados servidores e ex-servidores públicos de carreiras técnicas de nível. Essas entrevistas foram transcritas e analisadas em uma grade mista de conteúdos composta por treze categorias. Os resultados apontam para a existência de diferentes perspectivas de carreira entre os indivíduos que atuam no serviço público, mostrando que alguns têm assumido características que assemelham-se às encontradas em indivíduos ligados ao setor privado.

Palavras-chave: Carreira, Gestão Pública, Carreira em Organizações Públicas.

ABSTRACT

The goal of this study was to understand how the personal career processes are built in the public sector, when facing different career perspectives articulated in the contemporary social context. The social transformations in the work environment in recent decades have led to a new configuration of careers (ARTHUR, 1994; ARTHUR, *et al.*, 1995; HALL; MOSS, 1998; BARUCH; 2004) of individuals demanding a new standard of competence (FONTENELLE, 2005; BENDASSOLLI, 2009), as well as generating new pressures on these (SCHEIN, 1996; COLBARI, 2004). Nevertheless, these studies refer to the analysis of the careers of professionals linked to the private sector, mostly ignoring the individual perspective of career in the public sector. The latter, though regulated, has experienced in recent years new forms of contractualities or legal arrangements (PECI, *et al.*, 2008) innovating in their working relationships (CARVALHO NETO, 1997). Despite such innovations, the public sector is still strongly connected to the premises of relational employment contracts, by which the selection of new employees is made from public competition and is adopted as a principle that considers that individuals will be in office until their retirement. To justify this argument empirically, the Department of Human Resources of the State of Espirito Santo in Brazil – SEGER, has been chosen as the unit of analysis, and employees (public servers) and also retired employees from that Unit were interviewed, in several levels of technical careers. These interviews were transcribed and analyzed in a mixed grid of content, divided into thirteen categories. The results indicate the existence of different career prospects among individuals who work in public service, showing that some of those characteristics resemble very much those found also in the private sector.

Keywords: Career, Public Management, Career in the Public Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema conceitual da dissertação.	76
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de carreiras.....	22
Quadro 2: Paradigmas de carreira.....	30
Quadro 3: Demandas organizacionais frente às novas exigências da carreira proteana.....	33
Quadro 4: Formas históricas de Estado e Sociedade no Brasil.....	41
Quadro 6: Sistemas de trabalho dos servidores públicos.	58
Quadro 7: Autarquias ligadas à SEGER.	88
Quadro 8: Concursos SEGER.....	91

LISTA DE SIGLAS

APG – Administração Pública Gerencial

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DASP - Departamento Administrativo do Setor Público.

DIO/ES – Departamento de Imprensa Oficial – ES.

ENA – Escola Nacional de Administração da França

ES 2025 - Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025.

ESESP – Escola de Serviço Público do Espírito Santo.

GE – Governo Empreendedor

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial.

PRODEST – Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo.

SEGER – Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo.

SEMOR – Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	11
INTRODUÇÃO.....	11
Capítulo 2.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 PROPOSIÇÕES SOBRE CARREIRAS.....	16
2.2 GESTÃO PÚBLICA.....	38
2.2.1 Reformas da administração pública brasileira.....	40
2.3 CARREIRAS NO SETOR PÚBLICO.....	56
2.4 ESQUEMA CONCEITUAL.....	76
Capítulo 3.....	79
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	79
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	79
3.2.1 Sujeitos de pesquisa.....	81
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	84
3.4 DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	85
Capítulo 4.....	87
4 RESULTADOS.....	87
4.1 A SEGER.....	87
4.2 PERSPECTIVAS INDIVIDUAIS DE CARREIRA: SERVIDORES E EX-SERVIDORES DA SEGER.....	92
Capítulo 5.....	106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	109

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

A abrangência do conceito de carreira, provem da interdisciplinaridade que seu estudo possui, recebendo contribuições de áreas como a Sociologia, a Psicologia e a Administração; cada área a seu modo, buscando compreender as relações de trabalho que se estabelecem entre os indivíduos, as organizações e a sociedade (BENDASSOLLI, 2009).

Na área de Administração, as carreiras são compreendidas em abordagens diversas (SCHEIN, 1984; BENDASSOLLI, 2009), que contemplam dois níveis de estudo: o da organização, englobando as estruturas, rotinas e padrões formais de carreira, e o nível do indivíduo, que aborda aspectos subjetivos e estratégicos da carreira sob olhar da pessoa (BENDASSOLLI, 2009).

Como demonstram Chanlat (1995; 1996) e Bendassoli (2009) as carreiras acompanham um sistema social maior, evoluindo como resposta às transformações ocorridas na sociedade, na economia e na política. Na atualidade, tais mudanças têm acarretado impactos na forma como as organizações e trabalhadores se relacionam.

A redução do número de trabalhadores, o tempo e a continuidade das relações entre organizações e indivíduos, tem gerado novos contratos e relações, mudando a natureza do trabalho (CARVALHO NETO, 1997).

Ao estudar as carreiras, considerando tais transformações sociais ocorridas, autores como Arthur (1994), Arthur, *et al.*(1995), Hall e Moss (1998), Baruch (2004),

Scheible e Bastos (2006) e Kishore e Casado (2007) observam que as carreiras têm assumido novas configurações para responder a anseios das pessoas e das organizações, que tentam obter as maiores vantagens das novas perspectivas de trabalho.

Diante de tais perspectivas de trabalho emergem estudos acerca das novas competências e conhecimentos necessários ao trabalhador, (LACOMBE; CHU, 2006; SCHEIN, 1996; MARTINS, 2006; ARTHUR *et al.*, 1995), bem como, estudos que analisam as pressões exercidas por tal liberdade, e pela exigência de mudanças e adaptações constantes FONTENELLE, 2005; BENDASSOLLI, 2009; EVANS, 1996; KILIMNIK *et al.*, 2004).

Todavia, os estudos que demonstram tais alterações nos formatos, conteúdos e perspectivas das carreiras, são relacionados diretamente ao setor privado, excluindo a análise da carreira de profissionais do setor público, e a perspectiva pessoal que estes possuem sobre o desenvolvimento de suas carreiras.

Embora alicerçado por um alto grau de regulamentação e mecanismos burocráticos, como demonstram Saravia (2006), Sano e Abrucio (2008) e Rocha e Silva (2007) o setor público tem vivenciado novas formas de organização que, segundo Carvalho Neto (1997), são frutos de uma mudança na concepção do papel do Estado: do *Welfare State*¹ para o Estado Concorrencial.

Embora as reformas da administração pública não sejam recentes (PECI *et al.*, 2008), abordagens de gestão adotadas na atualidade, como o Governo

¹ Estado de bem-estar social, também conhecido como Estado-providência, é um tipo de organização política e econômica que coloca o Estado (nação) como agente da promoção (protetor e defensor) social e organizador da economia. Nesta orientação, o Estado é o agente regulamentador de toda vida e saúde social, política e econômica do país em parceria com sindicatos e empresas privadas, em níveis diferentes, de acordo com a nação em questão. Cabe ao Estado do bem-estar social garantir serviços públicos e proteção à população (VASCONCELOS; GARCIA, 2008)

Empreendedor (FERREIRA, 1996; SECCHI, 2009), a Nova Gestão Pública ou Nova Gerência Pública (SARAVIA, 2006; SANO; ABRUCIO, 2008) e a Governança Pública (SECCHI, 2009), alteraram a forma como o governo e a sociedade se relacionam.

Tais alterações no Brasil se configuraram, sobretudo, a partir das idéias da Reforma da Administração Pública Gerencial, iniciada em 1996, a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2001; SANO; ABRUCIO, 2008; PECL *et. al.*, 2008).

A Reforma da Administração Pública Gerencial refletiu em alterações tanto em nível de legislação quanto da organização, estrutura e relação das organizações públicas e seus servidores, por meio de formas mais flexíveis de contratação e ampliação da visão de desempenho público.

Contudo, comumente a gestão de pessoal ainda apóia-se em práticas tradicionais (BRESSER-PEREIRA, 2008), como a admissão por concursos, e as promoções baseadas em senioridade, de modo que se caracterizam inflexíveis e sobre contratos de trabalho relacionais, os quais preconizam uma lealdade do trabalhador para com as organizações públicas.

Se no setor privado, organizações e indivíduos têm caminhado para novas relações de trabalho, com contrato transacional, de curto prazo e focado no interesse das partes (ARTHUR, 1994; HALL; MOSS, 1998; BARUCH; 2004), no setor público, as organizações ainda atuam sobre a premissa da existência do contrato antigo de trabalho; dessa forma, demandando uma maior compreensão de tais configurações, visando avaliar até que ponto novas configurações não podem ser encontradas.

Diante do exposto, considerando as transformações ocorridas nas relações de trabalho, esse estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: **Como se configuram os processos pessoais de carreira de profissionais do setor público frente às diferentes perspectivas de carreira articuladas no contexto social contemporâneo?**

Desse modo, o objetivo é **compreender como são construídos os processos pessoais de carreira no setor público frente às diferentes perspectivas de carreira articuladas no contexto social contemporâneo.**

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com quinze servidores públicos ligados à Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo; também foram entrevistados cinco servidores que se desligaram da referida secretaria nos últimos cinco anos, além de uma pesquisa documental, buscando levantar informações sobre a SEGER.

A coleta de dados, por entrevistas e documentos, buscou levantar os seguintes aspectos: mudanças na estrutura pública e relação profissional com a mudança, sucesso e qualificação profissional na ótica dos indivíduos, perspectivas profissionais, ingresso e saída no serviço público. Os dados coletados foram analisados em grade temática e procedeu-se a análise de conteúdo.

Os resultados apontam para a existência de diferentes perspectivas de carreira entre os indivíduos que atuam no serviço público. Há um novo comportamento verificado que assemelha-se às características das carreiras sem fronteiras (ARTHUR, 1994) , inteligente (ARTHUR *et.al*, 1995) e proteana (HALL; MOSS, 1998).

Ao estudar tais perspectivas encontradas entre os indivíduos que atuam no setor público, o presente trabalho visa contribuir para uma melhor compreensão das perspectivas pessoais de carreiras dos referidos indivíduos, bem como poderá ser também fonte de reflexão para gestores de organizações públicas.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROPOSIÇÕES SOBRE CARREIRAS

A noção de carreira é recente tendo surgido no século XIX e origina-se de *via carraria* ou estrada para carros, simbolizando um caminho que o indivíduo percorre durante a vida profissional (Chanlat, 1995).

Para Chanlat (1995), carreira significa “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p.69). Um conceito que surge com a sociedade industrial capitalista e suas grandes organizações. Nessa visão, a carreira representa uma trajetória linear e ascendente, onde o sucesso é atrelado ao desenvolvimento do indivíduo dentro de uma organização.

Contrapondo-se a essa visão, Bendassolli (2009), observa que, diante das transformações econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas, é necessário atentar para as ambigüidades inerentes ao conceito de carreira, uma vez que,

carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiosincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

O estudo das carreiras contempla uma análise abrangente, pois recebe contribuições da Sociologia, Psicologia e Administração, que abordam o tema com enfoques que contemplam organizações e indivíduos (BENDASSOLLI, 2009).

Schein (1984) demonstra a existência de duas perspectivas de carreiras, sendo uma externa e outra interna. A carreira externa refere-se à forma com a qual a sociedade determina os requisitos para uma ocupação e o prestígio que atribui a esta, ao passo que, a carreira interna refere-se à forma como o trabalhador planeja e avalia seu progresso profissional, bem como a importância que atribui à sua carreira (SCHEIN, 1984).

Do ponto de vista das organizações, carreira é um dispositivo que permite a alocação de recursos, o subsídio à tomada de decisão sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal. Do ponto de vista do indivíduo, carreira funciona como um dispositivo para a organização da experiência subjetiva com o trabalho, como um repositório de racionalizações para ele interpretar (e justificar) os eventos que lhe ocorrem no campo profissional [...], como um apoio à tomada de decisão sobre rumos futuros a seguir ou sobre o que fazer com as oportunidades que se abrem e se fecham [...] (BENDASSOLLI, 2009, p. 391).

Indiferente se o nível de análise é a organização ou o indivíduo, o estudo das carreiras deve ser feito evocando-se:

as estruturas socioeconômicas, as características do mercado de trabalho, os valores dominantes, a cultura na qual a empresa está mergulhada e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem (CHANLAT, 1995, p.68).

Ao estudar diferentes sistemas de carreiras em diversos países como Japão, Suécia, Estados Unidos, França e Alemanha, Chanlat (1995) propôs que as configurações de tais sistemas de carreiras são atrelados a fatores históricos e culturais de tais locais. Schein (1984) corrobora com essa visão ao observar que a própria concepção de carreira só pode ser entendida a partir da análise das diferenças culturais em que estas se desenvolvem.

Nessa lógica, os arranjos adotados pelas empresas que submetem as carreiras e as escolhas independentes que os profissionais fazem, são frutos de um sistema maior que perpassa a própria empresa e o mercado local, necessitando

serem interpretados sob uma ótica social mais ampla (CHANLAT, 1995; FONTENELLE, 2005).

Assim, a importância que um indivíduo atribui à sua carreira em detrimento de suas relações pessoais, e a forma como isso é avaliado pelas organizações, dependerá do quanto a cultura desta sociedade, considera ser aceitável dedicar-se mais à família ou à carreira (SCHEIN, 1984).

Na medida em que as sociedades evoluem, o contexto das carreiras para indivíduos e organizações também adquire novas formas, estruturas e configurações, gerados a partir de processos sociais, econômicos e culturais (CHANLAT, 1995; SCHEIN, 1984).

De acordo com Chanlat (1995) pode-se observar a existência de dois modelos de carreira: tradicional e moderno, o primeiro marcado pela supremacia masculina e das classes dominantes, tinha o emprego sustentado pela estabilidade e progressão vertical; por sua vez, o modelo moderno, marcado pelo ingresso das mulheres e de membros de grupos sociais variados no mercado de trabalho, é permeado pela progressão descontínua e pela instabilidade.

No conceito tradicional de carreira, a expectativa das pessoas consistia em trabalhar para a mesma organização e o sucesso era atrelado à ascensão de cargos dentro da hierarquia organizacional (DUTRA, 1992; ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; COELHO, 2006). Em tal perspectiva, a carreira era da empresa, visto que, era essa quem a gerenciava (BALASSIANO, *et al.*, 2003), e demandava “um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui” (KILIMNIK *et al.*, 2004, p.2).

Tal modelo tradicional de carreira requeria uma gestão cuja base apoiava-se sobre uma estrutura econômica capaz de gerar as condições para que as organizações mantivessem a estabilidade dos empregos (BALASSIANO, *et al.*, 2003).

Como observa Thiry-Cherques (2006), das muitas definições de carreira encontradas na literatura, é possível identificar três aspectos comuns: a previsibilidade, a progressão e a determinação. Tais elementos existem em um contexto, no qual as carreiras vinculam-se às organizações e estas últimas estabelecem suas características.

A carreira tradicional gerida por uma organização, com progressão em linha reta e ascendente, típica do sistema fordista de produção baseada no controle do trabalho e na previsibilidade dos cenários econômico e organizacional (DUTRA, 1992; COSTA; CAMPOS, 2006) deixa de ser exclusiva, na medida em que novos arranjos são necessários.

A idéia de gestão de carreira, com efeito, supõe uma estabilidade no emprego, uma boa remuneração, um futuro profissional relativamente bem traçado e previsível, uma formação adequada e uma ética no trabalho. Hoje, todos estes elementos estão cada vez menos reunidos (CHANLAT, 1996, p. 14)

O modelo moderno de carreira, segundo Chanlat (1996), é marcado por transformações ocorridas em nossa sociedade, e que levaram ao surgimento de cinco paradoxos que desafiam organizações e sociedades, e que promovem o repensar da gestão de carreiras:

- 1) a demanda cada vez menor por empregos estáveis e bem remunerados: em resposta à concorrência global e às constantes mudanças tecnológicas, as empresas adotaram a flexibilização de seus quadros, tanto funcional quanto numérica, acarretando uma conseqüente degradação das relações

- trabalhistas, levando ao surgimento de trabalhadores sem vínculos, temporários e contratados;
- 2) a predominância de preocupações financeiras e de curto prazo: ao examinarem essencialmente os retornos de curto prazo, as empresas submetem os trabalhadores a essa lógica, tornando precárias as relações de trabalho e maior o desemprego;
 - 3) o declínio da ética e dos valores do trabalho: os valores relacionados ao crescimento profissional, baseados na dedicação e comprometimento, estão cada vez menos presentes no contexto das relações de trabalho, devido, sobretudo, às relações baseadas nas trocas de interesse;
 - 4) a crise dos sistemas educacionais e de formação: cada vez mais os sistemas educacionais preocupam-se menos com a qualidade de ensino, gerando profissionais incapazes de atender as demandas surgidas no mundo trabalho, criando uma massa de trabalhadores sem qualificação ou, com competências incompatíveis às requeridas pelas organizações contemporâneas;
 - 5) o encurtamento do horizonte profissional: a aposentadoria incentivada a determinados profissionais, que, encerram suas carreiras, quando ainda podem exercer atividades, desvalorizando o saber e o conhecimento acumulados.

Tais transformações, aliadas a uma necessidade maior de adaptação a mudanças cada vez mais rápidas, têm levado as organizações, sejam essas públicas ou privadas, e também os profissionais a buscarem novas bases para a construção e manutenção das relações de trabalho entre indivíduos e organizações (CARVALHO NETO, 1997).

Conforme demonstraram Arthur (1994), Arthur, *et al.* (1995), Hall e Moss (1998), Baruch (2004), Scheible e Bastos (2006) e Kishore e Casado (2007) é necessário olhar para as novas configurações que as carreiras têm assumido, uma vez que, estas mudam seus arranjos para responder a anseios das pessoas e das organizações, que tentam obter as maiores vantagens dessa nova perspectiva das relações de trabalho.

Bendassolli (2009, p. 391) chama tais configurações de “modelos emergentes de carreira” representando “propostas que, ao longo das últimas quatro décadas, buscam responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais” para o autor, surgidas a partir de um cenário de maior incerteza.

De acordo com Chanlat (1995), é possível identificar no modelo moderno quatro tipos de carreiras, conforme sintetizado no Quadro 1:

Tipo de carreira	Características	Forma de ingresso	Fonte para progressão
Burocrática	Divisão elaborada do trabalho. Rígida hierarquia de papéis e de estatutos. Regulamentação onipresente. Centralização de poder. Impessoalidade das relações.	Concursos.	Antiguidade.
Profissional	Valorização do saber e da especialização. Maior mobilidade em relação às organizações. Maior lealdade à profissão que à organização.	Conhecimento, saber e reputação.	Desenvolvimento do conhecimento e da experiência
Empreendedora	Construída pelo próprio indivíduo. Maiores riscos e, possibilidade de maiores retornos, em caso de sucesso. Necessidade de criatividade, inovação, gosto pelo risco e independência.	Empreendedorismo	Habilidade de criar e inovar.
Sociopolítica	Baseada nas habilidades sociais e no poder de relações do indivíduo. Ênfase na rede de relacionamentos. Predominante em empresas familiares, comunitárias ou clãs.	Pertencimento ao grupo social.	Nível de relações sociais.

Quadro 1: Tipos de carreiras

Fonte: Chanlat (1995, p. 72).

Nota: Adaptado pela autora

Os quatro tipos de carreiras expostos por Chanlat (1995) coexistem nos dias atuais podendo ser encontrados em diferentes funções e organizações (BALASSIANO, *et al.*, 2003). A carreira Burocrática, por exemplo, pode ser enquadrada no modelo tradicional, de emprego organizacional estável, cujos princípios são a progressão por senioridade, meritocracia, estabilidade ocupacional e previsibilidade; por outro lado, a carreira empreendedora é tipicamente do modelo moderno, de autonomia do trabalhador frente às organizações.

Nessa ótica, os profissionais constroem trajetórias em diversas organizações por meio do acúmulo de experiências variadas (SCHEIBLE; BASTOS, 2006; COELHO, 2006), o que é compatível com a lógica organizacional de empregos

temporários e contratos de trabalho de curto prazo (HALL; MOSS, 1998) e que levam à redução do entrincheiramento na carreira (SCHEIBLE; BASTOS, 2006).

“As mudanças da economia, a expansão dos mercados globais, o avanço da tecnologia e a alta densidade demográfica aumentaram a competitividade e muitos dos antigos paradigmas mudaram...” (COELHO, 2006, p. 94) diante de tais transformações as organizações mais competitivas são as que melhor conseguiram articular o conhecimento e a informação, ampliando suas fronteiras ou até mesmo perdendo-as (COELHO, 2006). Desse modo, organizações sem fronteiras são

assim denominadas por não serem claras e estáveis as suas fronteiras com o ambiente ou com as outras organizações. Esse tipo de organização consegue se movimentar mais agilmente não apenas pela sua flexibilidade estrutural, mas também pela diversidade de habilidades que pode conseguir, pela ausência de descrições precisas de cargos e pela possibilidade de movimentar as pessoas rapidamente entre projetos, formando novas estruturas (LACOMBE; CHU, 2006, p. 111).

À medida que as organizações tornaram-se sem fronteiras, as carreiras também o fizeram (LACOMBE; CHU, 2006); a carreira sem fronteiras representa um olhar alternativo sobre a empregabilidade estável e a carreira estritamente organizacional (ARTHUR, 1994).

Coelho (2006) observa que na carreira sem fronteiras, a trajetória do indivíduo não vincula-se a uma organização, mas antes, às suas próprias escolhas e interesses; a crença no paternalismo organizacional, dá lugar à busca do autodesenvolvimento visando empregabilidade. Esse modelo de carreira “pressupõe uma alta identidade com o trabalho, autonomia do trabalhador e mobilidade profissional” (COELHO, 2006, p. 106).

Arthur (1994) salienta ainda que diante das novas formas organizacionais é possível observar três tipos de respostas da teoria de carreiras. A primeira relaciona-se ao fato dos indivíduos, hoje, assumirem que as organizações não podem oferecer

estabilidade. Desse modo, a crença nas promessas tradicionais dá lugar à incerteza, o que leva os indivíduos a não esperarem das organizações uma estabilidade empregatícia a que essas não podem e tendem a não ofertar. Por consequência, as pessoas assumem que os contratos de trabalho são explicitamente temporários (HALL; MOSS, 1998).

A segunda resposta foca a visão das carreiras com base na reputação e empregabilidade: as pessoas não mais lamentam as mudanças constantes nas organizações, mas ao invés disso, aproveitam as oportunidades de tal cenário, o que confere empregabilidade, independente de qual seja o caminho adotado por uma única organização (ARTHUR, 1994). Nessa ótica, o comprometimento das pessoas com as organizações tem diminuído ao passo que, o comprometimento com a própria carreira vem ganhando espaço (SCHEIBLE; BASTOS, 2006; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998).

A terceira resposta refere-se ao ajuste psicológico do indivíduo às mudanças. As pessoas não mais esperam de uma única organização, mas são motivadas a buscarem trajetórias profissionais menos lineares e mais diversificadas (ARTHUR, 1994). Como observam Lacombe e Chu (2006), a carreira sem fronteiras implica alterações tanto para as organizações quanto para os indivíduos, uma vez que delimitam áreas de competências de carreiras e condições para o desenvolvimento destas.

Diante das proposições de Arthur (1994) sobre as carreiras sem fronteiras, Baruch (2004), tece suas considerações sobre as carreiras multidirecionais, sendo essas últimas, cada vez menos lineares, em uma única direção (da base para o topo) da mesma organização. Com maiores possibilidades de diversificação, a carreira multidirecional pode ser construída em diferentes organizações e em

sentidos diversos, ou seja, focada nos objetivos traçados pelos indivíduos (BARUCH, 2004). As trajetórias de carreiras podem ser feitas em ziguezague, adotando a forma de espiral, no lugar da tradicional escada, isso desenvolve num mesmo indivíduo uma visão focada de especialista e ampla de generalista (EVANS, 1996).

As características da carreira multidirecional conferem ao indivíduo um papel mais autônomo em suas escolhas e trajetória profissional; ao propor a diminuição do comprometimento organizacional, as organizações não são mais gestoras exclusivas das carreiras, essas passam a exercer o papel de prover recursos e apoio para o aprendizado contínuo e para que os próprios indivíduos tenham condições de exercerem a gestão de suas carreiras (HALL; MOSS, 1998).

Sobre tal gestão, Costa e Campos (2006) observam que os caminhos traçados pelos indivíduos em suas trajetórias profissionais, nem sempre são planejados, ficando sujeitas ao acaso ou às oportunidades com as quais tais indivíduos se defrontam durante a vida profissional, sejam estas de trabalho ou de estudo e aprendizagem.

Dentro dessa visão, amplia-se a importância que outras instituições e grupos desempenham na vida profissional. Surge a noção de compromissos múltiplos, onde a família, as associações profissionais, a rede social passam também a serem determinantes na construção da carreira (BARUCH, 2004). Tal visão é convergente à de Chanlat (1995) e Fontenelle (2005) sobre a análise de carreiras sob uma ótica mais ampla que a simplesmente baseada na organização.

Além da ampliação da perspectiva dos agentes determinantes de carreira, modificou-se também a visão sobre o sucesso profissional. Tradicionalmente, em carreiras lineares, o sucesso profissional era atrelado ao avanço na hierarquia de

uma única organização, vinculados a avaliações e promoções, que conferiam *status* social e salário.

Hoje, nas carreiras multidirecionais, há uma variedade de possibilidades e direções para a definição de sucesso na profissão, que, além dos critérios tradicionais (renda e *status*) também incluem elementos como satisfação pessoal, autonomia e auto-realização (BARUCH, 2004; ARTHUR, 1994).

A partir de tal autonomia, os indivíduos também passam a assumir a responsabilidade pelo planejamento de suas carreiras e com isso, novas competências necessitam ser criadas (SCHEIN, 1996).

Esse entendimento nos remete aos estudos que relacionam carreira e competências, sendo essas últimas conceituadas no presente estudo como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). Dessa forma, o conceito de competências pode ser compreendido em nível de pessoa, organização e países (FLEURY; FLEURY, 2001; COLBARI, 2004).

Embora se constituam de elementos distintos, a noção de competências do indivíduo não pode ser dissociada do conceito de competências das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001; COELHO, 2006). Martins (2006, p. 82) corrobora com tal visão ao definir competência como “a resultante de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados concretos para a organização”.

Arthur (1994) observa que a maioria dos estudiosos de carreiras reconhece que as organizações impactam as carreiras e não o contrário, de modo que, a construção das competências vai se firmando em torno de um planejamento

individual que se alia à lógica das organizações. Por meio da utilização das competências, as organizações visam alcançar uma maior flexibilidade externa (novas formas de contrato), bem como interna (polivalência dos empregados) alterando as relações de trabalho tradicionais (MARTINS, 2006).

Colbari (2004) observa que a substituição do conceito tradicional de qualificação, que deixava implícita uma lógica coletiva de conhecimento, pelo de competência, centrada no nível do indivíduo, requer a construção de habilidades idiossincráticas que demandam das pessoas uma atitude de responsabilidade e autonomia.

A construção de tais habilidades e competências requer do indivíduo um planejamento independente de sua carreira. Arthur *et al.* (1995) propõem que, assim como as organizações, os indivíduos também precisam construir suas competências essenciais para manterem empregabilidade nos dias atuais. Os autores propõem o conceito de carreira inteligente, definida como aquela que preconiza a construção de competências para os indivíduos que lhes permitam autonomia frente às organizações.

A carreira inteligente pressupõe que assim como as organizações possuem suas competências essenciais ancoradas na cultura, no conhecimento e na rede de relacionamentos, também as pessoas devem construir competências baseadas nos mesmos aspectos para se adaptarem às exigências atuais e, mais que isso, abrir portas para oportunidades futuras (ARTHUR *et al.*, 1995).

Sobre a construção das competências individuais, Arthur *et al.* (1995) descrevem como necessário responder a três aspectos: saber por que, saber como e saber quem. O saber por que, refere-se à identificação do indivíduo com a cultura de uma organização ou, de várias organizações. Relaciona-se a uma motivação

peçoal para o trabalho, crenças e valores, sobretudo para o compromisso e a adaptação a situações variadas no ambiente de emprego. Aqui, encontra-se ainda, a busca por trabalhos que fogem ao padrão de tempo integral ou ainda, a busca por satisfação pessoal, por exemplo, mais tempo para família (ARTHUR *et al.*,1995).

O saber como, envolve os conhecimentos e habilidades que uma pessoa possui e refere-se tanto à educação formal quanto às experiências adquiridas. O ambiente de trabalho é cenário tanto para aplicação quanto para aquisição de conhecimentos, o que possibilita inovações e ampliações do conhecimento tanto das pessoas quanto das organizações (ARTHUR *et al.*,1995). A utilização do conhecimento como competência individual deve ser feita a partir da premissa que estes possam ser aplicados a diferentes situações de trabalho e não apenas a uma organização.

O saber quem, refere-se aos relacionamentos interpessoais, que forma uma rede de apoio e estímulo ao desenvolvimento profissional e que também se aliam às redes organizacionais, podendo tanto ser influenciadas por essas, como influenciá-las (ARTHUR *et al.*,1995). Constituem-se de relações mais amplas, podendo ser analisados como redes sociais de desenvolvimento, que são:

relações de apoio ao desenvolvimento, advindas tanto de dentro como de fora das organizações, em que há participação de vários níveis hierárquicos e de múltiplas relações entre pessoas, ao mesmo tempo e em qualquer momento da carreira (KISHORE; CASADO, 2007, p. 1).

As redes sociais de desenvolvimento (KISHORE; CASADO, 2007) ou, o saber quem (ARTHUR *et al.*,1995) têm cada vez mais substituído a mentoria tradicional, transformando a relação, antes construída entre duas pessoas dentro da organização para relações em múltiplos contextos e momentos (KISHORE; CASADO, 2007).

As três áreas de competências individuais de uma carreira inteligente: saber por que, saber como e saber quem, devem ser olhadas sob um aspecto integrado, que interagem na construção das competências individuais. Além das competências descritas acima, pode-se ainda citar a aprendizagem contínua, o auto-conhecimento e a adaptabilidade como competências necessárias aos novos padrões de carreiras (HALL; MOSS, 1998; SCHEIN, 1996).

Outro aspecto é a necessidade de equilibrar a vida profissional e pessoal, uma vez que, as relações de trabalho, têm exigido das pessoas uma maior entrega emocional e psicológica, e para lidar com as tensões produzidas pelos novos padrões, os indivíduos necessitam desenvolver competências humanas (EVANS, 1996).

A exigência de novos padrões de competências, podem ser avaliados como um aspecto positivo das novas abordagens de carreira, considerando que, os processos tradicionais em sua maioria, serviam para a manutenção de uma ordem social que excluía cada vez mais membros de determinados grupos (DREHER, 1997).

Para Arthur *et al.* (1995) a adaptação e o desenvolvimento de competências para os novos padrões, nas pessoas e nas organizações são possibilitados por intermédio de um novo paradigma de carreira que surge a partir da emergência de cinco princípios, conforme mostrado no Quadro 2:

Paradigma tradicional: organização e carreira tradicionais	Paradigma emergente: organização e carreira inteligente
<u>Fidelidade mútua</u> : contratos de longo prazo, suposta promessa de emprego duradouro por parte do empregador e de servidão por parte do empregado aos interesses da organização.	<u>Troca discreta</u> : contrato de curta duração, interesses declarados de ganho de produtividade pelas organizações e de acúmulo de experiências por parte das pessoas.
<u>Foco em um empregador</u> : qualificação baseada nas expectativas e oportunidades oferecidas pelo empregador.	<u>Excelência ocupacional</u> : aprendizagem contínua, escolhas baseadas em oportunidades de conhecimento pelo próprio indivíduo.
<u>Firma de "cima para baixo"</u> : determinação pelos gestores do que será feito e como deve ser feito, pouca participação e desafio para os funcionários.	<u>Capacitação organizacional</u> : participação dos funcionários em decisões mais estratégicas envolvendo o trabalho, permitindo maior capacitação de todos.
<u>Empresa fortaleza</u> : visão de que outras firmas são inimigas e, os funcionários que trocavam de organização eram vistos como traidores da organização.	<u>Vantagem regional</u> : a mudança de pessoas entre organizações promove uma interação de conhecimentos benéfica para ambas as partes, podendo ser concentrada em áreas geográficas referência.
<u>Lealdade corporativa</u> : submissão de projetos aos interesses maiores e a missão da empresa, predomínio de projeto ligados a determinados grupos.	<u>Fidelidade ao projeto</u> : a empresa ganha com o sucesso de um projeto bem sucedido e a pessoa com a reputação associada a esse sucesso.

Quadro 2: Paradigmas de carreira

Fonte: Arthur *et al.* (1995).

Nota: Elaborado pela autora.

Outra concepção de carreira construída com base nos novos paradigmas de carreira (ARTHUR *et al.*, 1995) é exposta por Hall e Moss (1998) que, a partir da metáfora do deus grego *Proteu*, expõem o conceito de carreira proteana como aquela em que os profissionais adaptam suas características às mais diversas situações às quais estão sujeitos, devido às suas escolhas profissionais.

Na carreira proteana, o indivíduo deve possuir um elevado nível de autodireção (HALL; MOSS, 1998) e ancorar sua carreira na identidade pessoal (SCHEIN, 1996; BENDASSOLLI, 2009), fazendo construções de experiências que agreguem valor à identidade profissional da pessoa.

Sobre essa visão da carreira proteana, o principal elemento é a alteração do contrato psicológico que representa o relacionamento entre organizações e pessoas. A partir dos novos paradigmas de carreira (ARTHUR *et al.*, 1995) o contrato de trabalho passa de relacional - com promessas implícitas de estabilidade e segurança para o longo prazo -, para um contrato transacional – no qual as expectativas das

peças e organizações são explicitamente declaradas e, são estabelecidos para o curto prazo (HALL; MOSS, 1998; SCHEIN, 1996; MOTTA, 2006; THIRY-CHERQUES, 2006; MARTINS, 2006).

O contrato tradicional “refletia as expectativas mútuas para a relação de trabalho e assegurava a estabilidade do vínculo em troca da dedicação aos objetivos organizacionais” (MARTINS, 2006, p. 82). No contrato recente as trocas são utilitárias com interesses negociados explicitamente entre organizações e indivíduos (MARTINS, 2006).

A transição do contrato antigo para o novo contrato pode ocorrer por meio de um grande trauma, ou, de uma maneira mais amena, onde organizações e profissionais reconhecem que as condições de trabalho se modificaram e que, as relações entre ambos os agentes também se alteraram; o impacto que causará nas pessoas e organizações dependerá, sobretudo das habilidades que essas possuem para enxergar as mudanças e o cenário no qual estão inseridas (HALL; MOSS, 1998).

Do ponto de vista da organização, a principal alteração com o novo contrato é a transformação da oferta de trabalho seguro, que dá lugar a oportunidades de desenvolvimento; na ótica do indivíduo, encerra-se o compromisso com a organização e inicia-se o compromisso, sobretudo, com a própria carreira (BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; SCHEIBLE; BASTOS, 2006; MOTTA, 2006).

Transfere-se a lealdade das pessoas da organização para suas tarefas e para si próprias. Ser menos leal à empresa e mais a si próprio: desempenhar bem a tarefa para ter currículo, crescer na empresa ou, sobretudo, fora dela é uma conotação importante ... (MOTTA, 2006, p. 10).

Embora no contrato antigo de trabalho a organização não garantisse segurança e estabilidade, os indivíduos buscavam nessa “falsa promessa” um sucesso almejado, por sua vez, no novo contrato, as pessoas não mais se iludem com tais promessas, e buscam vincular o sucesso profissional cada vez mais a aspectos pessoais (HALL; MOSS, 1998; ARTHUR *et. al*,1995; BARUCH, 2004; ARTHUR, 1994; MARTINS, 2006)..

Todavia, a nova lógica de auto gestão da carreira, tem que ser acompanhada por um olhar mais cuidadoso, pois como observa Motta (2006, p.18):

Discursos contemporâneos sobre competências e habilidades visam menos às pessoas e mais às suas qualificações e capacidades. Se ainda válidas, são merecedoras de bônus e promoções; se desatualizadas, é por falta de responsabilidade do próprio funcionário em não se desenvolver e enfrentar o risco de sua substituição.

A valorização de aspectos pessoais e a vinculação do sucesso ao próprio esforço é compatível com a realidade social e empresarial cada vez mais individualista, que prega a competição entre pessoas e onde, cada vez mais é necessário contar consigo mesmo (MOTTA, 2006).

Embora constituam abordagens distintas as proposições de Arthur (1994), Arthur *et al.*(1995), Hall e Moss (1998) e Baruch (2004), trazem dois elementos que alteram a forma de lidar com o estudo das carreiras: a independência do indivíduo na gestão da sua carreira e a alteração dos contratos de trabalho de longo prazo para curto prazo. Tais características vão além do indivíduo e causam impactos na forma como as organizações se relacionam com seus empregados o que por sua vez, impacta novamente as carreiras (BALASSIANO, *et al.*, 2003; ARTHUR *et al.*,1995).

Se tradicionalmente carreira significava uma trajetória profissional vinculada às organizações (DUTRA, 1992; CHANLAT, 1995), nas novas abordagens

representa acima de tudo “administrar a própria vida pessoal e profissional, cuidando do auto-aperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais” (MOTTA, 2006, p. 12).

Diante de tais mudanças, as organizações devem reconhecer o seu novo papel: fornecer recursos e prover experiências múltiplas para seus empregados desenvolverem competências variadas que os permitam ganhar empregabilidade, fornecendo acesso a informações e encorajando uma atitude para enfrentar desafios (HALL; MOSS, 1998; FONTENELLE, 2005; SCHEIN, 1996; THIRY-CHERQUES, 2006; MARTINS, 2006).

O Quadro 3 descreve as principais demandas para as organizações a partir das novas abordagens de carreira, sobretudo a carreira proteana (MARTINS, 2006).

Demanda	Descrição
Flexibilidade estrutural	A possibilidade de criar e trilhar uma carreira, na organização, compatível com as características individuais.
Mobilidade facilitada	A possibilidade de “mudar de emprego sem mudar de empresa”, ou seja, facultar ao profissional redirecionar a natureza de seu trabalho buscando uma nova ocupação na mesma organização.
Foco no autodesenvolvimento	A possibilidade de personalização do plano de desenvolvimento de competências que seja, ao mesmo tempo, sintonizado com as prioridades organizacionais e com as peculiaridades de cada indivíduo.
Informações e recursos disponíveis	Acesso a toda gama de informações e recursos necessários ao gerenciamento individual de carreira.
Equilíbrio carreira & vida	Possibilidade de compartilhar o êxito profissional com a qualidade de vida pessoal; em outras palavras, a possibilidade de alcançar o sucesso psicológico.

Quadro 3: Demandas organizacionais frente às novas exigências da carreira proteana.

Fonte: Martins (2006, p. 91).

Nota: Adaptado pela autora.

Nas novas configurações de carreiras, aos indivíduos cabe, portanto, a autonomia pela própria gestão de sua carreira e, mais que isso, a responsabilidade por suas próprias escolhas e por seu auto desenvolvimento (HALL; MOSS, 1998;

FONTENELLE, 2005; ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; ARTHUR *et al.*,1995; BALASSIANO, *et al.*, 2003; COLBARI, 2004; MOTTA, 2006; LEMOS, 2006; COSTA; CAMPOS, 2006).

Nessa nova realidade, incentivam-se as pessoas a construir seus espaços de empregabilidade e de progresso profissional pelo desenvolvimento constante de suas habilidades e competências. Já há muito a visão de *life long career* tem sido repostada pelo *life long learning*, ou seja, o aprendizado e competição contínuos como partes da luta pela sobrevivência na carreira. Sugerem-se às pessoas a capacidade e o poder de perseguir seus ideais e de conquistar suas carreiras conforme seu potencial, suas habilidades crescentes e suas próprias vontades (MOTTA, 2006, p. 11)

O termo empregabilidade surge como uma nova forma de encarar o trabalho e o desenvolvimento profissional: o sucesso depende do quanto o indivíduo consegue desenvolver-se e adaptar-se aos novos padrões de trabalho, gerados pelo fim do emprego seguro e marcados por relacionamentos de curto prazo (LEMOS, 2006).

Nessa visão, os profissionais tornam-se empresários de suas carreiras, negociando suas competências no mercado, marcado pela contingência dos contratos de trabalho (MARTINS, 2006).

Embora existam iniciativas organizacionais que visam conferir aos funcionários maior empregabilidade, elas não deixam de ser carregadas de contradição: o termo empregabilidade, dotado de ideologia liberal, atribui o desemprego não a uma situação estrutural do mercado de trabalho, mas antes passa a ser visto como uma responsabilidade do próprio trabalhador; ao não possuir competências suficientes, este fecha a porta para si mesmo (LEMOS, 2006).

Dessa forma, na análise dos novos paradigmas de carreira há que se considerar todas as interfaces que o tema possui: não se pode desconsiderar o papel de políticas públicas voltadas para a promoção do trabalho e do trabalhador,

ou tampouco, pode-se atribuir apenas ao governo e à economia a responsabilidade pelo desempenho do trabalhador.

É prudente analisar as carreiras sob um olhar integrativo que contemple tanto o papel da sociedade e da economia, quanto a responsabilidade que os indivíduos possuem no gerenciamento de suas trajetórias profissionais.

No novo discurso, “obviamente que isso é apresentado como a face positiva que compensaria o fato real e assustador que se tornou a responsabilidade individual de cada um pelo seu próprio destino” (FONTENELLE, 2005, p. 5).

As alterações ocorridas no mundo do trabalho devem ser olhadas com cuidado, visto que, nem sempre tais mudanças trazem melhorias para os indivíduos (BALASSIANO, *et al.*, 2003). Nessa visão, autores como Costa e Campos (2006), observam que tais modificações podem acarretar conseqüências à construção da identidade individual e social das pessoas (COSTA; CAMPOS, 2006).

... o novo discurso da carreira demonstra toda a ambivalência própria à construção do projeto moderno: entre aquilo que existiu imaginariamente, como promessa, e o que vingou de fato, como realização. A “identidade do trabalho” foi, certamente, algo que vingou na sociedade industrial; daí porque sua diluição, hoje, como fim do trabalho como o conhecíamos, coloca a todos que foram forjados nessa ordem em um “dilema identitário” (FONTENELLE, 2005, p. 10).

A frequência com que os indivíduos mudam suas trajetórias de carreiras é cada vez maior, sendo que, na maioria dos casos, as pessoas são obrigadas a fazê-lo, e, nem sempre, estão preparadas para as mudanças (KILIMNIK *et al.*, 2004; DRUCKER, 1999) – tanto em termos de competências, quanto em termos psicológicos e emocionais (EVANS, 1996).

Caldas e Tonelli (2000) utilizam a metáfora do “homem camaleão” para descrever a necessidade instantânea de adaptação dos indivíduos às exigências do mercado. Para se adaptar e sobreviver nos novos arranjos adotados pelas

organizações, os indivíduos necessitam desenvolver novas formas, mudando frequentemente seu *self* e tornando frágil o sentido de auto-identidade (CALDAS; TONELLI, 2000).

Numa ótica diferente daquela proposta por Costa e Campos (2006), Thiry-Cherques (2009) observa que os sistemas de gestão burocráticos também conduzem à perda da individualidade e da identidade dos indivíduos uma vez que tendem a preconizar a busca da conduta correta, da melhor maneira, do funcionário padrão, em detrimento da criatividade e de aspectos idiossincráticos, necessários ao desenvolvimento das pessoas.

Dessa forma, tanto os sistemas tradicionais de carreira quanto os novos arranjos tendem a pressionar os indivíduos para uma adequação aos padrões vigentes, ora ditados pela organização, ora construídos pelos indivíduos para atender a uma lógica não estática (COSTA; CAMPOS, 2006; THIRY-CHERQUES, 2009)

Se no sistema de carreira tradicional as pressões exercidas sobre as pessoas adivinham da busca do sucesso por meio do progresso nos níveis hierárquicos das organizações (PAGÉS *et al.*, 1987; THIRY-CHERQUES, 2009), nas novas configurações as pressões provêm da incerteza e da autonomia que o indivíduo conquista ao assumir a própria gestão de sua carreira, o que, nem sempre, está preparado para fazer (FONTENELLE, 2005; BENDASSOLLI, 2009; EVANS, 1996; KILIMNIK *et al.*, 2004).

Há uma relação estreita entre carreira e qualidade de vida, e as mudanças constantes representam um aumento das pressões sobre os agentes de carreiras (EVANS, 1996; CÉSAR, 2004; ROCHA; SILVA, 2007). César (2004) observa que os efeitos das mudanças organizacionais sobre os indivíduos podem ser comparados a

“mortes simbólicas”, uma vez que acarretam a perda de um referencial a vínculos afetivos e situações já estabelecidas. Dessa forma, ao mesmo tempo em que a carreira proteana representa um grito de liberdade dos profissionais frente às tradicionais carreiras organizacionais (HALL; MOSS, 1998) também acarreta um aumento das pressões sobre os indivíduos (FONTENELLE, 2005; BENDASSOLLI, 2009).

As configurações de carreira e as mudanças em seus elementos constituintes (indivíduo, trabalho, organização e sociedade) ressaltam as discussões sobre a transição da modernidade para a pós-modernidade com todas as ambigüidades e tensões (BENDASSOLLI, 2009); também representam um aumento dos riscos a que os indivíduos estão submetidos. Ao discutir tais riscos, não está se afirmando que antes esses não existiam. Todavia, faz-se plausível reconhecer que a complexidade e a multiplicidade de opções às quais os indivíduos se defrontam, acarretam maiores pressões ao tomar decisões, que são constantes e diversas e implicam ainda, em caminhos que se devem percorrer sozinhos (TONELLI, 2000).

As negociações individuais, cada vez mais freqüentes, tiram o poder que os indivíduos possuíam ao discutirem planos de carreiras e outros aspectos com as organizações, em tais situações, as pessoas tornam-se mais frágeis em relação ao poder organizacional (MOTTA, 2006).

Uma vez que no Brasil o individualismo é interpretado como um mal social, e a maioria dos acadêmicos atribui às causas estruturais o sucesso e o fracasso do indivíduo, Lemos (2006, p. 62) acrescenta:

Entre a passividade daqueles que (ainda) esperam ser tutelados na construção de suas carreiras individuais e a proatividade ingênua baseada na crença de que esforço e determinação são capazes de derrubar todas as barreiras, inclusive as estruturais mais arraigadas, os profissionais precisam entender que o esforço individual em prol da construção da sua carreira pessoal deve conjugar-se ao comprometimento político, pois essa

construção só é plenamente viável num ambiente social e econômico propício ao desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Dessa forma é necessário que as discussões sobre carreiras contemplem além da ótica das organizações e indivíduos, também uma análise social mais ampla, de modo que, o entendimento acerca do tema não se torne tendencioso: descrente das novas configurações ou tampouco não as questione.

Se por um lado, o saudosismo ao contrato antigo de trabalho e as configurações de carreira tradicionais são inúteis, também é inocente a crença cega na bondade inquestionável do novo contrato e das novas configurações.

É necessário analisar as carreiras envolvendo a sociedade e reconhecendo seu papel na promoção de condições sociais e econômicas, identificando as organizações como influenciadoras das carreiras pelo impacto que suas estratégias e estruturas causam nas escolhas individuais e contemplando ainda os indivíduos como protagonistas de suas carreiras, capazes de planejar e articular suas escolhas em meio a pressões e ansiedades que tal autonomia abarca (CHANLAT, 1995).

As proposições discutidas até o momento são olhares que articulam principalmente o tema carreiras no setor privado; uma vez que, o setor público possui características peculiares que influenciam a configuração de suas carreiras (KUIN, 1968), o tópico seguinte visa discutir os principais contextos da gestão pública no Brasil.

2.2 GESTÃO PÚBLICA

Para entender os processos que levam à configuração das carreiras no setor público, faz-se antes necessário esclarecer alguns aspectos da gestão pública no

Brasil, visto que a compreensão das carreiras só é possível a partir de uma análise mais ampla (CHANLAT, 1995; 1996).

O contexto a partir do qual a gestão pública constrói suas bases deve ser analisado considerando os aspectos econômicos, sociais e políticos inerentes a cada época (FERREIRA, 1996; PINHO, 2004) e que influenciam ou, até mesmo determinam os modelos de gestão pública.

As formas históricas do Estado no Brasil estão naturalmente imbricadas na natureza de sua sociedade e, portanto, expressam, de um lado, as mudanças por que vai passando a sociedade e, de outro, a maneira pela qual o poder originário – derivado ou da riqueza, ou do conhecimento e da capacidade de organização – é distribuído nesta sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 11)

Na busca pela adequação de um modelo de gestão que atenda às características de cada época, surgem movimentos no setor público que objetivam inovar as práticas vigentes.

Reforma na administração pública representa o conjunto de inovações em políticas públicas de gestão e no desenho de organizações programáticas, e está baseada em um conjunto razoavelmente coerente de justificativas e retórica (SECCHI, 2009, p. 364).

A justificação e aceitação dos modelos de gestão, oriundos das reformas da administração pública, envolvem um processo de legitimação do modelo de gestão adotado, que requer a representação da compreensão da função do Estado pelos diversos atores envolvidos (AYRES, 2006).

Peci *et al.* (2008) demonstram que o surgimento de reformas na administração pública brasileira não são recentes, o que muda são as razões que levam a busca de tais reformas, que estão sempre situadas em um contexto histórico, ideológico, social e econômico no qual a administração pública está inserida.

De maneira distinta ao setor privado, nas organizações públicas, as práticas de gestão do passado são sempre encaradas como fracassos e as mudanças

provêm, em muitos casos, não de uma necessidade de evolução, mas antes de um salto, rumo a uma nova forma que, em muitos casos, erroneamente desconsideram o passado (RICHARDS, 1998; COSTA, 2008a).

Na visão de Secchi (2009, p. 349), é importante observar que, os processos de mudanças no setor público devem ser acompanhados de um questionamento constante, uma vez que, “não raras vezes, reformas da administração pública são empunhadas com meros propósitos retóricos. Outras vezes, têm poucos efeitos ou fracassam completamente”. Contudo, a análise de tais mudanças, ainda que, com a cautela devida, auxilia na compreensão da forma como as organizações públicas constroem suas políticas de gestão.

2.2.1 Reformas da administração pública brasileira

Após o término do período monárquico e a instauração da República, inicia-se a história do Estado brasileiro e seus modelos administrativos. A República Velha, que durou cerca de 40 anos, marca o início do presidencialismo e do federalismo no Brasil e, embora não represente uma ruptura com o modelo de gestão monárquico e oligárquico, marcou o início da gestão pública brasileira (COSTA, 2008b).

Três fases distintas podem ser identificadas no Estado brasileiro: o Estado oligárquico e patrimonial, o Estado autoritário e burocrático e o Estado democrático gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2007). Tais fases acompanharam movimentos maiores e que, a partir da configuração do poder social, político e econômico de cada época, desenvolveram o sistema de administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2007; PINHO, 2004). O Quadro 4 expõe tais fases:

	1821-1930	1930 - ...	Início?
Sociedade	Mercantil-Senhorial	Capitalista Industrial	Pós-Industrial (?)
Estado (política)	Oligárquico	Autoritário	Democrático (1985)
Estado (administração)	Patrimonial	Burocrático	Gerencial (1995)

Quadro 4: Formas históricas de Estado e Sociedade no Brasil
 Fonte: Bresser-Pereira (2001, p. 224)

As três fases expostas no Quadro 4 representam formas de organização burocrática: patrimonial, weberiana e gerencial, o que muda é a forma que a estruturação e a visão de gestão assume nessas diferentes fases, oriundas, sobretudo, dos contextos políticos e econômicos no qual surgiram (BRESSER-PEREIRA, 2007). Como analisa Bresser-Pereira (2007), a burocracia weberiana e a gerencial podem ser consideradas modernas e se diferenciam, pois:

a weberiana está ainda preocupada com a racionalidade formal da organização e com a efetividade de suas normas e regulamentos, enquanto que a gerencial já está voltada para a realização eficiente das tarefas, ou seja, para a redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços, independentemente das normas e rotinas, que continuam necessárias, mas são flexibilizadas (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 12).

O Estado patrimonial caracterizou-se pelo domínio econômico das oligarquias rurais e mercantis e difere-se do modelo senhorial “porque não deriva sua renda da terra, mas é patrimonial, porque a deriva do patrimônio do Estado, que em parte se confunde com o patrimônio de cada um de seus membros” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 225).

Nessa fase, um dos papéis do Estado era garantir emprego para a classe média ligada às oligarquias dominantes que tinha no Estado um meio de sobrevivência, garantidos por um sistema administrativo baseado em critérios pessoais e sem nenhum foco na eficiência de suas ações (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2007; COSTA, 2008a).

O Estado patrimonial teve seu declínio, sobretudo, a partir da insatisfação dos militares e liberais, cuja aliança política deu início a Era Vargas, marcada pela Burocracia Estatal (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2007).

A reforma burocrática do Estado brasileiro inicia-se com atraso, considerando que na Europa as reformas burocráticas já tinham ocorrido a cerca de 80 anos antes (BRESSER-PEREIRA, 2007; SECCHI, 2009).

A reforma burocrática brasileira se consolida por meio da criação do DASP (Departamento Administrativo do Setor Público) cujas ações representaram “no plano administrativo, a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.232).

O Dasp foi efetivamente organizado em 1938, com a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão por meio de concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União. O Dasp ainda tinha seções nos estados, com o objetivo de adaptar as normas vindas do governo central às unidades federadas... *[sic]* (COSTA, 2008b, p. 845).

Por meio das ações do DASP, o Estado Burocrático foi marcado por uma transição administrativa: a substituição de uma gestão pessoal e patrimonial, por uma gestão legal-racional. “A característica reformista mais marcante desse período foi a ênfase na reforma dos meios (atividades de administração geral) mais do que nas dos próprios fins (atividades substantivas)”(COSTA, 2008a, p. 273).

O atraso no desenvolvimento econômico do país passou a ser atribuído à pouca organização do Estado em realizar suas funções e, dessa forma, o modelo considerado ideal foi uma administração pública voltada para a racionalização dos métodos e técnicas de trabalho (BRESSER-PEREIRA, 2007). Diante de tal perspectiva, abre-se campo para o desenvolvimento da burocracia que firma suas bases na impessoalidade, formalidade e profissionalismo (SECCHI, 2009; COSTA,

2008b), gerando uma administração pública pautada na racionalidade e racionalização dos processos.

Thiry-Cherques (2009) chama atenção para a diferenciação dos conceitos de racionalidade e racionalização encontrados na obra de Max Weber; uma vez que a racionalidade consiste na explicação dos processos sociais, enquanto a racionalização representa “a redução à racionalidade de todos os aspectos da vida social” (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 902).

No campo da gestão pública tal racionalização conduziu a um grande formalismo, marcado por uma descrição detalhada de cargos e funções, hierarquia administrativa e a busca pela eficiência nos métodos; no campo da gestão de pessoal, tal racionalização levou à seleção por concurso público, promoção baseada no tempo de trabalho e uma valorização do saber técnico (SARAVIA, 2006; BRESSER-PEREIRA, 2001; 2007).

A administração burocrática promoveu em parte a substituição do emprego público baseado em relações pessoais, típico do sistema patrimonialista, e estabeleceu uma nova classe de profissionais no setor público (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Os burocratas ou tecnoburocratas representavam a classe constituída “pelos servidores públicos, os administradores das empresas estatais, os consultores da administração pública e os políticos profissionais” (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 10) que passaram a ocupar um lugar de destaque na administração pública, traçando as estratégias que seriam utilizadas pelo aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2007).

O modelo de Administração Burocrática representou um avanço frente ao sistema patrimonialista até então adotado pelas administrações públicas no Brasil, que exerciam a gosto do gestor contratações e demissões e cujas carreiras não tinham continuidade e critérios (SARAVIA, 2006).

As exigências de seleção igualitária e a promoção baseada no tempo de trabalho formaram as bases de uma administração pública mais profissional, mas ao mesmo tempo a tornou lenta e condenada a sofrer os impactos de suas próprias leis e regulamentos (SARAVIA, 2006).

As principais críticas à administração pública Burocrática se referem “ao formalismo, ao apego às regras e ao grande número de níveis hierárquicos”, que fez com que a Burocracia passasse a representar “sinônimo de lentidão, entraves, falta de objetividade, desencontro de informações, enfim, tudo que não funciona” (OLIVEIRA, 2007, p. 274).

Como observa Bresser-Pereira (2001), o sistema de administração Burocrática ainda era incipiente quando a reforma de 1936 lança as bases da administração pública gerencial, por meio da criação da autonomia administrativa e descentralizada das autarquias da administração indireta, gerando uma contradição entre os objetivos de profissionalização burocrática do DASP e a nova reforma.

A reforma de 1936 fora imposta de cima para baixo. Não respondia às reais necessidades contraditórias da sociedade e da política brasileiras. O Estado necessitava de uma burocracia profissional, mas fazia concessões ao velho patrimonialismo, que na democracia nascente assumia a forma de clientelismo (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.233).

Tais fatos conduziram na década de 60, à visão do Estado burocrático e sua administração profissional como um empecilho ao desenvolvimento do país; A Reforma Desenvolvimentista de 1967 sugere medidas que já se assemelhavam à substituição da administração pública burocrática pela gerencial (BRESSER-

PEREIRA, 2001; 2007; COSTA, 2008b). As ações da Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR), visavam rever processos e estruturas de modo a torná-los mais eficazes (COSTA, 2008b).

Os trabalhos da referida subsecretaria duraram até 1979, quando então foi criado em nível Federal o Ministério da Desburocratização que inicia suas atividades com a principal atribuição de tornar o Estado mais eficiente e voltado aos anseios do cidadão, “libertando” a administração pública dos males burocráticos (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Todavia, tal movimento ocupou-se predominantemente da administração pública indireta, abdicando de promover mudanças na administração direta. Com o crescimento das organizações públicas produtivas ou indiretas, constituiu-se uma nova classe de burocratas, recrutados principalmente por cooptação e não por concurso público, essa classe de dirigentes de empresas estatais ganhava altos salários e recebia um controle reduzido sobre sua ação (BRESSER-PEREIRA, 2007; COSTA, 2008b).

Se por um lado, as iniciativas de flexibilização da administração indireta representaram um avanço sobre o formalismo burocrático, elas também facilitaram a prática do clientelismo por meio da contratação de pessoal sem concurso público (BRESSER-PEREIRA, 2001; COSTA, 2008b).

Embora sejam feitas inúmeras críticas ao modelo burocrático, na América Latina ele ainda é um objetivo a se alcançar, visto que, em muitos casos as administrações públicas não conseguiram construir seus elementos racionais (SARAVIA, 2006; RODRIGUES *et al.*, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2001; MATIAS-PEREIRA, 2008), sendo permeadas por situações de vínculos baseados

exclusivamente no relacionamento pessoal dos gestores, o que é oposto ao modelo de meritocracia burocrática.

Um dos motivos para o fato da meritocracia não ser consistente na sociedade brasileira pode ser a dificuldade que o brasileiro tem de absorver culturalmente tais idéias (BARBOSA, 1996). Como observaram Lemos (2006) e Salles e Nogueira (2006), a meritocracia é visualizada como um mal social, atrelado ao individualismo, que, na cultura brasileira é interpretado como um ato egoísta.

A iniciativa de flexibilização da gestão pública perdeu espaço, contraditoriamente, com o movimento de democratização política do país, uma vez que grupos políticos e sociais viram na tentativa de desburocratização as causas da crise do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Tais iniciativas de desburocratização tornaram-se justificáveis a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 que “tinha realçado os piores elementos do modelo burocrático, com o reforço da lógica dos procedimentos” (SANO; ABRUCIO, 2008, p.66). Isso acarretou grandes dificuldades para a estrutura administrativa e, conseqüentemente para a gestão de pessoas no serviço público (SANO; ABRUCIO, 2008) o que iniciou a busca por modelos de gestão mais flexíveis.

Como observa Carvalho Neto (1997), tal movimento é atrelado a uma mudança na compreensão do papel do Estado: do *Welfare State* para o Estado Concorrencial. No primeiro caso, um Estado preocupado com o controle econômico e a provisão das necessidades dos indivíduos (CARVALHO NETO, 1997; MATIAS-PEREIRA, 2008), no segundo, um Estado “que aceita integralmente a lógica das duras condições da concorrência no mercado mundial, envidando esforços

politicamente legitimados para fortalecer a competitividade” (CARVALHO NETO, 1997, p. 28).

Tal mudança na concepção do papel do Estado acarretou transformações na forma como os países estruturavam seus modelos de gestão (CARVALHO NETO, 1997).

Acompanhando uma tendência mundial e visando responder às pressões por resultados, uma iniciativa foi buscar modelos de gestão do setor privado que pudessem ser aplicados ao setor público (SARAVIA, 2006; SECCHI, 2009). Tal movimento que contempla modelos de gestão pública pós burocráticas, divide-se na corrente do Gerencialismo, que abrange a Administração Pública Gerencial (APG) e o Governo Empreendedor (GE) e na corrente da Governança Pública (SECCHI, 2009).

Iniciado no Reino Unido (BRESSER-PEREIRA, 2001) e logo após implementado na Austrália e Nova Zelândia (BRESSER-PEREIRA, 2008), o movimento da Administração Pública Gerencial, também chamado de Nova Gestão Pública (SANO; ABRUCIO, 2008) ou Nova Gerência Pública (SARAVIA, 2006) consistiu num esforço de amenizar dois males da burocracia: a ineficiência pelo excesso de procedimentos e a falta de responsabilização dos burocratas (SANO; ABRUCIO, 2008; SECCHI, 2009).

Sua idéia geral subjacente é de que a eficácia do setor público pode ser aumentada pela aplicação de técnicas e valores do setor privado, tais como reduzir o peso de regras e procedimentos para permitir uma maior iniciativa, aumentar a responsabilidade dos escalões subordinados e a influência dos clientes (Saravia, 2006, p. 155).

Questionando o uso da expressão administração gerencial, Costa (2008a) observa que essas são palavras sinônimas, demonstrando uma confusão na compreensão do movimento.

Embora se pretenda nomear um modelo de gestão em que prevalecem valores e técnicas próprias ao mundo empresarial (*management*), falar em administração gerencial é o mesmo que se referir a uma administração administrativa (COSTA, 2008a, p. 282).

Outra corrente do gerencialismo, o Governo Empreendedor, busca aplicar os conceitos mais modernos de gestão privada ao setor público, reproduzindo o discurso da aplicação de ferramentas de motivação, por meio de uma linguagem prescritiva de como transformar organizações públicas burocráticas em organizações empreendedoras (SECCHI, 2009).

As idéias do Governo Empreendedor foram base para a reforma da administração pública norte-americana, que visava a busca por um governo catalisador, competitivo, voltado para a comunidade, orientado por missões e resultados e com foco nos clientes (FERREIRA, 1996).

Outra corrente a da Governança Pública estimula um modelo de maior participação e parceria entre setores públicos e privados (SECCHI, 2009). Embora alguns autores como Bresser-Pereira (2008), considerem o modelo da Nova Gestão Pública como sinônimo ao conceito de governança, Peci *et al.* (2008) diferenciam tais modelos. O segundo modelo possui um foco mais voltado para a participação da sociedade civil, dividindo responsabilidades com o setor público na execução das reformas almejadas, ao passo que, no modelo da Nova Gestão Pública, cabe apenas ao governo a responsabilidade pelos resultados da reforma (PECI *et al.*, 2008).

Considerando que a Governança Pública requeria uma ampla mobilização social para a participação, esta perpassava a gestão pública e ia além para fatores políticos e ideológicos. Dessa forma, as reformas no Brasil, são atribuídas às idéias norteadoras da Nova Gestão Pública (PECI *et al.*, 2008).

Tal modelo objetivava, acima de tudo, criar condições de atuação mais flexíveis aos gestores públicos, por meio de uma maior autonomia gerencial, caracterizada pelos princípios de flexibilidade, foco no usuário e orientação para resultados (PECI, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2008).

Todavia, para que os objetivos da Nova Gestão Pública fossem alcançados, como observa Sano e Abrucio (2008) os governos necessitavam implementar três mecanismos: um foco de gestão voltado para resultados, a existência de múltiplas contratualidades e o funcionamento dos mecanismos de controle institucionais. Isso requeria uma mudança antes de tudo, institucional, possibilitando uma gestão mais flexível (BRESSER-PEREIRA, 2001).

No Brasil, esse esforço foi iniciado em 1995, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (SANO; ABRUCIO, 2008; PECI *et al.*, 2008; BRESSER-PEREIRA, 2001). O referido documento

apresentava estratégias que visavam enfrentar os principais obstáculos à implementação de um aparelho de Estado moderno e eficiente. Baseado no diagnóstico de que existia uma crise do Estado – manifestada em seus aspectos fiscais, patrimoniais e gerenciais -, o plano [...] propunha um conjunto de medidas de cunho administrativo-gerencial (PECI, 2007, p. 13).

O referido plano, conforme Costa (2008b) demonstrava ser necessária uma série de medidas em nível legal, institucional e acima de tudo de gestão, promovendo uma grande mudança na estrutura atual. Dentre tais necessidades de mudanças, Costa (2008b, p. 864), destaca:

- a redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-a para o cidadão-cliente;
- o aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação e implementação e avaliação de políticas públicas;
- a flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos;
- o redesenho de estruturas mais descentralizadas;
- o aprofundamento das idéias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos.

O plano deu início ao que passou a ser conhecido como Reforma Gerencial, conduzindo a uma Administração Pública Gerencial, menos burocrática e mais voltada ao alcance de resultados (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2008).

O modelo de Administração Gerencial pressupunha a substituição dos mecanismos burocráticos de controle baseado em “normas exaustivas, supervisão hierárquica direta e mecanismos de auditoria” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 401). Para tal, apoiava-se em princípios de controle baseados na responsabilização, como a gestão por resultados, competição para excelência, maior apelo social (BRESSER-PEREIRA, 2008), valorização de carreiras estratégicas e gerenciais, princípios de descentralização, maior flexibilidade de contratualizações (CORRÊA, 2007), além da inclusão do serviço público com foco na demanda e das ferramentas de avaliação *a posteriori* (AYRES, 2006).

Seguindo tais princípios, alguns Estados, a partir da Reforma Gerencial do Governo Federal, conduziram reformas administrativas e estruturais, como exemplo, pode-se citar o caso da reengenharia do Governo de Minas Gerais; conhecido como choque de gestão, ela marcou o início de uma gestão estadual pautada no planejamento estratégico e na administração por resultados (CORRÊA, 2007).

Em nível Federal, as principais propostas do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado esbarraram na resistência da sociedade, que o via como um meio de reduzir os serviços públicos bem como na resistência de agentes do próprio Governo Federal, que devido a sua proposta de criação das agências executivas, o avaliavam como uma ameaça ao controle orçamentário (SANO; ABRUCIO, 2008).

Na visão de Ferreira (1996), as mudanças na administração pública carecem de dois componentes: a governabilidade, entendida como condições legais e

estruturais que legitimam as mudanças e a governança que se refere à capacidade de implementar as mudanças.

No caso da Reforma Gerencial brasileira, sua implementação pode ser atribuída tanto a um componente quanto ao outro; a revisão de algumas leis necessárias não foi efetivada, tampouco a reforma angariou os recursos necessários que garantissem a governança.

Pode-se observar que, se na esfera Federal, a Administração Pública Gerencial encontrou desafios e empecilhos ao seu desenvolvimento, tanto mais difícil foi para Estados e Municípios. Se no setor privado, as mudanças dependem exclusivamente de vontade e recursos para sua implementação, no setor público, as inovações ficam vinculadas, além de aspectos técnicos e legais, a uma boa articulação política (CORRÊA, 2007).

Os efeitos da resistência levaram ao desenvolvimento de uma reforma incompleta do Estado (CORRÊA, 2007). Contudo, a iniciativa de flexibilização sugerida pelo Plano foram importantes para o que Peci *et al.* (2008) descrevem como difusão discursiva; na visão dos autores, tal difusão possibilitou o alinhamento de um discurso pelos agentes da administração pública acerca dos principais conceitos de flexibilização, tão necessários à gestão pública brasileira.

Bresser-Pereira (2001) reforça tal pensamento ao observar que, as idéias gerenciais influenciaram, sobretudo, os gestores públicos mais jovens que já iniciaram sua atuação reconhecendo a necessidade de inovação e mudança.

Tais alterações no modelo de administração pública, requereram também mudanças na forma como os funcionários públicos atuavam

“a reforma gerencial busca tornar os servidores públicos mais autônomos e mais responsáveis: mais autônomos com relação a normas rígidas e supervisão direta, e mais responsáveis perante o núcleo estratégico do Estado e perante a sociedade” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 400).

O administrador burocrático e metódico deu lugar ao gerente, cujas competências individuais passaram a incluir aspectos antes desconsiderados (JUNQUILHO, 2004; BRESSER-PEREIRA, 2001; 2008; SIQUEIRA; MENDES, 2009). Nas palavras de Ferreira (1996, p. 20), a construção do novo paradigma de gestão pretendida, perpassava a valorização do servidor, visto como:

âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa. Implantar o modelo de administração pública gerencial não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais do que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Nesse sentido, valorizar o servidor quer dizer estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho.

Todavia, em muitos casos, a reforma consistiu, sobretudo, na adoção de um discurso funcionalista do setor privado, sem necessariamente corresponder às características do setor público, transferindo-se tecnologias de gestão sem efetivamente avaliar a viabilidade destas (SIQUEIRA; MENDES, 2009), tendo se caracterizado como intenção apenas, uma vez que não contou com as condições necessárias à implementação das mudanças (CHEVALLIER, 1996).

Uma das críticas feitas a esse processo consiste na desconsideração de aspectos culturais da gestão pública envolvidos com a alteração do perfil do gerente público brasileiro. Não basta modificar por meio do discurso o modelo de gestão adotado pela presunção de que o perfil dos gerentes públicos mudará automaticamente; cabe avaliar antes todas as condições sociais, culturais e profissionais nas quais esses gerentes construíram seu aprendizado e desenvolveram seu trabalho (JUNQUILHO, 2004).

No Brasil, a iniciativa de mudança do perfil dos gerentes públicos, centrou-se apenas no discurso e em algumas iniciativas isoladas de treinamento com foco em

resultados (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2008; SIQUEIRA; MENDES, 2009), ao passo que, em outros países, como por exemplo, na Inglaterra, reconheceu-se a necessidade de uma construção de modelos mentais para os gerentes públicos (RICHARDS, 1998).

O processo conduzido pelo governo britânico, quando da implantação do programa de desenvolvimento de altos gerentes, reconhecia que a mudança não era tão simples e que deveria, antes de tudo, ser acompanhada pela construção de novos parâmetros de atuação (RICHARDS, 1998). Dessa forma, a metodologia, incluía, por exemplo, aprendizagem conjunta entre executivos privados e gerentes públicos (RICHARDS, 1998). No Brasil, ao se desconsiderar as dificuldades, criou-se apenas uma divisão dicotômica entre gerentes públicos burocráticos e voltados para resultados (JUNQUILHO, 2004).

Como demonstra Junquillo (2004), o perfil do administrador burocrático não pode ser generalizado, como o fez o movimento da Administração Pública Gerencial, uma vez que o autor aponta a existência de um “gerente caboclo” formado pela combinação de aspectos híbridos do gerente burocrático e do novo gerente.

O perfil pretendido pela Administração Pública Gerencial requeria mudanças na atuação dos gerentes, o que no setor público não é tão simples. A estruturação burocrática gerou uma estabilidade que dificulta as mudanças na gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2008).

Sobre tais dificuldades de mudanças, o estudo de Neiva e Paz (2007) contribuiu ao estudar o processo de mudança numa organização pública. As autoras verificaram que a mudança cultural não ocorreu, prevalecendo os aspectos mais ligados à estrutura burocrática, como o autoritarismo e o apego às normas.

Isso pode ser melhor compreendido a partir das premissas discursivas adotadas nos processos de mudanças em organizações públicas: adota-se a premissa da ruptura total com o modelo de gestão anterior, quando, o mais adequado é considerar uma evolução necessária e natural na medida em que a gestão acompanha outras transformações sociais (RICHARDS, 1998; COSTA, 2008a). Nesse aspecto, o perfil adequado aos indivíduos num momento é totalmente desconsiderado em outro modelo de gestão.

Sendo a gestão pública analisada não como revolução, mas como evolução, torna-se mais fácil aos indivíduos construir competências, desempenho e, acima de tudo, evoluírem junto com as mudanças organizacionais, tendo como base toda a história profissional e identidade assimiladas no relacionamento com as organizações públicas (RICHARDS, 1998; COSTA, 2008a).

O “gerente caboclo” (JUNQUILHO, 2004) é um ser que exemplifica os paradoxos da gestão pública em termos de mudanças: se por um lado há necessidade de mudanças, por outro há empecilhos legais, formais e racionais para não fazê-lo; o profissional desenvolve uma habilidade de transitar entre o exigido e esperado e o possível de se realizar, dadas às circunstâncias nas quais o serviço público ocorre.

Sempre que mudanças são empreendidas, há que se pensar nas políticas de gestão de pessoas adotadas pelo setor público, uma vez que, as pessoas são elementos essenciais à vitalidade das organizações (DAVEL; VERGARA, 2001). Como salientam Siqueira e Mendes (2009, p. 242):

A gestão, inclusive de pessoas, tem papel singular na modernização do Estado, a fim de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas. Rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente suas funções.

Analisando a reforma administrativa empreendida na década de 1990 na França, Chevallier (1996) observa que tais esforços se pautaram na visão dos servidores públicos não como sujeitados, mas sim protagonistas das reformas, envolvidos em todos os aspectos relativos às mudanças no serviço público, discutindo novos modelos, os quais necessitavam da visão de um servidor comprometido e adepto das mudanças.

No Brasil, as mudanças ocorridas na gestão pública pouco alteraram a gestão de pessoas, que continua com base nas premissas tradicionais (SIQUEIRA; MENDES, 2009; PAULISTA, 2004). Como demonstrou Paulista (2004) em seu estudo com servidores e gestores do Governo Federal, a falta de planejamento leva os Ministérios a realizarem concursos, cujos quadros não condizem, muitas vezes, com as necessidades reais dos órgãos.

Também cabe ressaltar que ao desconsiderar as políticas de recursos humanos, as organizações públicas também desconsideram os anseios dos indivíduos, nos arranjos de suas carreiras (PAULISTA, 2004).

Uma vez que, as carreiras são configuradas a partir das premissas sociais, organizacionais e individuais (SCHEIN, 1984; CHANLAT, 1995; BENDASSOLLI, 2009) e o cenário atual apresenta-se dotado de grandes transformações, seja na expectativa das pessoas (MARTINS, 2006), seja na velocidade de mudanças sociais (CALDAS; TONELLI, 2000) é preciso olhar para a gestão de pessoas, também no serviço público, sobre novos prismas. Desse modo, incluindo abordagens que, busquem satisfazer a anseios organizacionais e individuais de modo a gerar uma maior adequação a tais perspectivas, que emergem como uma resposta à pós-modernidade suas incertezas e ambiguidades (BENDASSOLLI, 2009; TONELLI, 2000).

2.3 CARREIRAS NO SETOR PÚBLICO

O estudo da configuração de planos de carreiras ou de outras configurações nas relações de trabalho é atrelado à estrutura de gestão de pessoas adotada pelas organizações. Contudo, no setor público, tais configurações decorrem mais de idéias dos governantes, sendo mais permeadas por ideologias políticas e de grupos, do que necessariamente pelas demandas das próprias organizações públicas (SALLES; NOGUEIRA, 2006).

Embora constituam-se de processos e mecanismos diferenciados, como demonstra a abordagem da gestão pública comparada (MATIAS-PEREIRA, 2008), a análise e comparação das estratégias de gestão administrativa e de pessoal no setor público de diferentes países, permite um olhar mais amplo e que possibilita inferências acerca de tendências, fracassos e sucessos.

Um ponto convergente na comparação entre as reformas de diversos países é o reconhecimento da gestão de pessoas como um ponto crítico do setor público (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000) uma vez que, as transformações ocorridas neste setor nem sempre consideram os aspectos subjacentes aos indivíduos, tornando difíceis os processos de gestão de carreiras.

De acordo com Salles e Nogueira (2006), a gestão de pessoal no Brasil passou por diversas fases, que embora peculiares no serviço público, mantinham relações com os movimentos ocorridos no setor privado, conforme mostrado no Quadro 5:

Fase da gestão de pessoas e carreiras	Características
Fase contábil (Antes de 1930)	Resumia-se a departamentos de recursos humanos cuja função era apenas a operacionalização de folhas de pagamentos.
Fase legal (1930-1950)	Cuidado com rotinas trabalhistas e legais – CLT, além de outros controles como frequência, férias, etc.
Fase sindicalista (1950-1964)	Surgimento das funções de gerente de relações industriais, cujo papel era mediar as negociações coletivas e outros temas ligados às representações sindicais e de classes, falando em nome da organização.
Fase da economia (1964-1978)	Surgimento da análise de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento. Psicólogos e pedagogos passam a fazer parte da área de RH.
Fase estratégica (a partir de 1978)	Redução dos quadros de pessoal, que demandaram novas estratégias dos gestores de RH. Pessoas são vistas como diferencial estratégico para as organizações. Trabalhador também é responsável pelo planejamento de sua carreira.

Quadro 5: Fases da gestão de pessoas e carreiras no Brasil

Fonte: Salles; Nogueira (2006, p. 140-147)

Nota: Adaptado pela autora.

Tais fases referem-se às mudanças ocorridas na visão das organizações sobre a gestão de pessoas e, embora no setor público, elas sejam influenciadas por contextos políticos, ideológicos e legais (BRESSER-PEREIRA, 2001), elas também são representativas do que ocorreu no setor público. Nesse caso, sempre acompanhadas de mudanças na legislação que marcam as relações trabalhistas entre indivíduos e organizações públicas (CHEIBUB, 2000).

A legislação em vigor no Brasil e na maioria dos países latino americanos define os profissionais que atuam no serviço público sob diferentes nomenclaturas: servidor público, agente público, funcionário público e empregado público, todavia, todos referem-se ao mesmo conceito:

Para a doutrina brasileira, são servidores públicos “todos aqueles que mantêm com o poder público relação de trabalho, de natureza profissional e caráter não eventual, sob vínculo de dependência”. Esse conceito compreende os funcionários estatutários e os empregados sujeitos ao direito trabalhista comum [regime baseado na CLT - Consolidação das Leis do Trabalho]. Os funcionários são os que ocupam cargos criados por lei nos órgãos de administração direta e nas entidades de administração indireta dotadas de personalidade jurídica de direito público. Os empregados são, principalmente, os servidores das empresas estatais. Haverá também empregados na administração direta quando houver contratados para exercer funções temporárias (SARAVIA, 2006, p. 158).

Os servidores públicos ingressam no serviço público por meio de concurso e possuem após três anos de trabalho e avaliação de desempenho, estabilidade no serviço público. Existem ainda, os cargos comissionados, ou de confiança, que são ocupados por pessoas escolhidas pelo representante político do órgão, para exercer funções de chefia e coordenação das instituições públicas: ministérios, secretarias, departamentos, superintendências, etc. (BRASIL, 1988).

Segundo Saravia (2006) a maneira pela qual os governos organizam os sistemas de trabalho de seus servidores públicos, permite agrupá-los em dois sistemas, conforme Quadro 6:

Sistema de emprego:

Recruta-se o funcionário para ocupar um posto determinado, no qual se manterá, em princípio, por tanto tempo quanto durar seu serviço na administração pública. A pessoa é escolhida em função das qualidades que supõe esse emprego. Implica uma análise do posto de trabalho, das tarefas a realizar e das responsabilidades do agente. Ele está vinculado à administração por contrato e sua situação é precária porque depende do destino reservado ao emprego. Em princípio não existe carreira.

Sistema de carreira:

O funcionário não é recrutado para um emprego, mas para um corpo, onde poderá ocupar vários empregos. Conseqüências: recrutamento, em princípio por concurso; o agente está em uma situação objetiva, legal e regulamentar, isto é, não contratual; sua situação evolui ao longo da carreira, através de promoções, melhoras de remuneração, etc. É concebido de maneira que o funcionário dedique toda sua vida profissional à administração, para o que são dadas garantias quanto à estabilidade no emprego e possibilidades de promoção.

Quadro 6: Sistemas de trabalho dos servidores públicos.

Fonte: Saravia (2006, p. 159).

Embora ambos os sistemas comportem semelhanças, especialmente no tocante à estabilidade, a principal diferença ocorre quanto às promoções e possibilidades de desenvolvimento do servidor público (SARAVIA, 2006).

No sistema de emprego, os servidores para alcançarem promoções competem com pessoas externas e não possuem nenhum benefício por já fazerem parte do quadro; ao passo que, no sistema de carreiras, baseado em competências e desempenho, o indivíduo pode progredir na estrutura de cargos da administração pública (SARAVIA, 2006).

No Brasil, embora vigore o sistema de carreira, este é estruturado em termos de cargos e suas descrições de modo a legitimar uma estrutura burocrática e não a promover e estimular o desenvolvimento dos indivíduos (SALLES; NOGUEIRA, 2006), pois limita a progressão em termos verticais e a mobilidade dos servidores entre cargos da mesma carreira (SARAVIA, 2006; BRESSER-PEREIRA, 1996).

A partir da Constituição de 1988, o desenvolvimento do indivíduo dentro do quadro do serviço público, está limitado às progressões específicas previstas para um cargo ou função. Para progredir entre cargos, o indivíduo necessita novamente prestar concurso público, uma vez que a estrutura não permite a seleção interna de pessoas (BRESSER-PEREIRA, 1996; SALLES; NOGUEIRA, 2006; PAULISTA, 2004).

Tal estruturação contribui para que a perspectiva de ingresso no serviço público esteja focada não na busca do desenvolvimento profissional, mas em uma suposta estabilidade ocupacional, em cargo nem sempre associado à carreira pretendida. Via de regra, o indivíduo nele permanece até a sua aposentadoria (SALLES; NOGUEIRA, 2006, p. 135).

Com possibilidades restritas de desenvolvimento, os profissionais que ingressam no serviço público, por vezes vivenciam a estagnação de suas carreiras, seja pela falta de oportunidades e desafios, seja pela inexistência de incentivos organizacionais para tal (SALLES; NOGUEIRA, 2006; PAULISTA, 2004).

Como salienta Paulista (2004), tal estagnação também decorre do fato dos cargos de chefia, direção e assessoramento terem tradicionalmente sido ocupados por indivíduos recrutados externamente ao serviço público, gerando nos servidores efetivos uma desmotivação quanto ao reconhecimento de suas competências.

As carreiras públicas no Brasil estruturaram-se de modo a valorizar a meritocracia, buscando combater as práticas do nepotismo e do fisiologismo na gestão pública (SECCHI, 2009), contudo, as contradições entre a cultura e a

legislação brasileira (LEMOS, 2006; SALLES; NOGUEIRA, 2006), ampliaram a confusão na gestão de pessoal do setor público.

Acerca de tal contradição, Amaral (2006) e Matias-Pereira (2008) observam que no Brasil formou-se um sistema de carreiras públicas híbrido, que por um lado apresenta características burocráticas e por outro convive com cargos de livre provimento.

O estudo de Barbosa (1996) descreve tais dificuldades de efetivação da meritocracia no Brasil, pois, segundo a autora, embora tenhamos um sistema meritocrático o país carece de uma ideologia meritocrática, o que abre espaço para dentro de tais sistemas ocorrerem situações de vínculos e procedimentos pessoais.

O Brasil passou a ter um sistema meritocrático, onde o talento do indivíduo é o propulsor do seu desenvolvimento, mas que ao mesmo tempo, amarrado pela forma legal que o rege, limita o desenvolvimento dentro da estrutura de trabalho (SALLES; NOGUEIRA, 2006).

Se por um lado, esse regime de trabalho cumpre os princípios públicos de transparência, impessoalidade e igualdade para seleção de pessoas e seu trabalho no serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996), por outro lado, amarra o sistema de trabalho e seus agentes a leis e regras rígidas. Nesse aspecto, que não condizem com as necessidades de uma sociedade em constante mudança, onde também o setor público precisa tornar-se mais ágil e flexível.

Ao limitar o progresso e as possibilidades de desenvolvimento, o sistema de trabalho do setor público, limita também a perspectiva de desenvolvimento dos seus funcionários, uma vez que este é atribuído à senioridade e não baseado em competências e desempenho do servidor (FERREIRA, 1996; SARAVIA, 2006).

Nesse ponto cabe ressaltar que como demonstrou o estudo de Pereira e Oliveira (2000), à medida que o tempo no cargo aumenta, diminui o comprometimento e o interesse do servidor público em se desenvolver, o que permite analisar a deficiência que o sistema de progressão baseada no tempo acarreta.

A desvalorização do conhecimento e do desempenho dos servidores vincula-se a uma visão do setor público que não considera os trabalhadores como estratégicos para o alcance dos resultados pretendidos (AMARAL, 2006; PAULISTA, 2004).

Como observa Ferreira (1996) e Chevallier (1996), entre os principais desafios da reforma administrativa pública estava a renovação da gestão de recursos humanos. Esta carecia de medidas como a redução do número de carreiras, rever os critérios de avaliação individual e remuneração, além de maior incentivo à capacitação e desenvolvimento profissionais (FERREIRA, 1996).

Embora algumas iniciativas do setor público, como o Decreto nº. 5.707 de 2006 (BRASIL, 2006), que rege a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas em nível Federal, busquem criar um enfoque estratégico à gestão de pessoas no serviço público, na prática, tais iniciativas esbarram nas amarras que o sistema de carreiras possui.

É válido considerar que a estruturação burocrática foi necessária num momento em que o Estado brasileiro era dominado pelas práticas patrimonialistas do empreguismo, contudo, a estabilidade conferiu ao serviço público uma maior lentidão (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Há que se considerar ainda, a questão da remuneração. O setor público, em comparação com o privado, oferece melhor remuneração aos seus funcionários de nível operacional e deixa a desejar na remuneração de cargos de nível superior e

executivos (BRESSER-PEREIRA, 1996; GUSTAFSSON, 1998). No Japão, os salários dos servidores públicos são corrigidos anualmente, com base na variação da remuneração paga pelas empresas privadas, de modo a evitar discrepância entre os salários de trabalhadores de ambos os setores (IKARI, 1998; KOGA, 2007).

Na Suécia, como demonstra Gustafsson (1998), a questão da remuneração foi crucial para o alcance das mudanças pretendidas pelo governo, que só alcançou a modernização de sua gestão a partir do momento em que a gestão de pessoal e a remuneração passaram a ser descentralizadas e estabelecidas com base nas necessidades de cada setor da administração.

Ao preverem a realização de tarefas específicas ao cargo, as carreiras burocráticas criam o que Richards (1998) chama de cultura de papéis. Uma estrutura na qual o funcionário não faz nem mais nem menos do que o estabelecido para o seu cargo, de modo que, toda mudança e adaptação são difíceis de serem realizadas.

Do ponto de vista das organizações públicas as carreiras burocráticas são ineficientes, pois não satisfazem a flexibilidade e desempenho demandados por uma sociedade que a cada dia amplia sua visão sobre o papel do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996; 2001; SARAVIA, 2006).

Na ótica dos indivíduos, as carreiras públicas estruturadas em termos de promoção baseada no tempo, podem tornar-se não atrativas, sobretudo para jovens profissionais, que não querem esperar 20 ou 30 anos para alcançar o máximo de sucesso profissional que a carreira fornece (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Embora as organizações privadas também fossem estruturadas em termos de padrões de carreiras burocráticas, por estarem estas submetidas a mecanismos de

mercado, a mudança de padrões rígidos para formas mais flexíveis de contratação e desenvolvimento de relações de trabalho foi buscada com maior interesse e precocidade (RICHARDS, 1998). De maneira diferente, o setor público, uma vez que não sofreu tal pressão do mercado, continuou recrutando seu pessoal por intermédio de concursos para ocuparem cargos rigidamente estabelecidos e com relações de trabalho lineares e fixas.

Salles e Nogueira (2006) observam que, nos últimos anos, vem crescendo sobremaneira o número de pessoas que se candidatam a concursos públicos, tendo até mesmo, iniciado um mercado especializado em concurso público: aulas, caravanas para provas, apostilas, etc. Contudo, tal interesse em fazer carreira no setor público está vinculado mais a busca de estabilidade do que efetivamente à visão de oportunidades que o setor oferece (SALLES; NOGUEIRA, 2006).

As mudanças ocorridas no cenário econômico, político e institucional de nossa sociedade (COELHO, 2006) geraram uma instabilidade e incerteza sem precedentes, o que também levou os profissionais a enfrentarem novos arranjos de trabalho, novas configurações de carreiras e alterações nas relações de trabalho (ARTHUR, 1994; ARTHUR, *et al.*, 1995; HALL; MOSS, 1998; BARUCH, 2004; SCHEIBLE; BASTOS, 2006; KISHORE; CASADO, 2007).

Diante das mudanças expostas, o serviço público se constitui o “porto seguro”, onde mesmo sem oportunidades de desenvolvimento e perspectivas de progresso profissional (SARAVIA, 2006; BRESSER-PEREIRA, 1996), garante a estabilidade em tempos de incerteza (SALLES; NOGUEIRA, 2006).

As privatizações ocorridas no Brasil nos anos 90 revelaram o quanto os servidores públicos estavam com suas carreiras estagnadas por desconsiderarem as possibilidades de mudanças na organização pública a qual pertenciam (SOARES;

SESTREN, 2007), bem como por terem depositado na organização pública todas as suas perspectivas profissionais (LAEGREID, 1998).

Ao atrelarem o seu desenvolvimento profissional à organização, os servidores que enfrentaram programas de demissão incentivada ou voluntária, em grande parte, não sabiam como redimensionar suas carreiras, tamanha a estabilidade que encontravam no trabalho (SOARES; SESTREN, 2007).

A premissa da acomodação dos servidores pode conduzir, em alguns casos, à visão do funcionário público como displicente e preguiçoso (SALLES; NOGUEIRA, 2006), todavia, tal quadro não pode ser generalizado, dadas às próprias amarras do sistema como um todo, que, como já discutido, limita o desenvolvimento profissional do indivíduo o que, desse modo, pode também ser um fator de desmotivação para com o trabalho (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Por não se condicionarem às leis do mercado, as relações trabalhistas no setor público, são influenciadas por elementos políticos “já que as questões puramente trabalhistas encontram-se imbricadas com outros objetivos políticos do governo” (CHEIBUB, 2000, p. 118).

Em muitos casos, os profissionais consideram que por estarem no serviço público, não fazem parte do mercado de trabalho, tamanha a crença na segurança que o emprego público fornece (SALLES; NOGUEIRA, 2006). Amparado pela Constituição Federal de 1988, o sistema de trabalho do setor público brasileiro, separou-se ainda mais do privado.

A separação foi proporcionada não apenas pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público, mas também pela exigência de um regime jurídico único, que levou à eliminação dos funcionários celetistas, e pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho dos servidores (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.14).

Se existe uma dificuldade das organizações públicas em medir o desempenho de seus servidores, deve-se considerar também que a própria compreensão do significado de desempenho no setor público é subjetiva e de difícil mensuração por incorporar elementos políticos e ideológicos (MISOCZKY; VIEIRA, 2001; KUIN, 1968).

Kuin (1968) observa que as organizações sociais possuem, de maneira geral, muitas similaridades, contudo, o autor reconhece também que as principais diferenças de gestão provêm do desempenho pretendido e almejado por tais organizações. Desse modo, na gestão pública o significado de desempenho e qualidade ganha conotações diferentes do setor privado. Chevallier (1996) explica tais diferenças ao classificar as organizações privadas como “introvertidas” e as organizações públicas como “extrovertidas”. No primeiro caso, para as organizações privadas seu desempenho é o seu próprio fim, ao passo que, para as públicas, seu desempenho é sempre atrelado a usuários externos, os quais também são difíceis de identificar. Por estar atrelado a elementos políticos e ideológicos, grupos distintos apresentam compreensões diferentes acerca da significação de tais conceitos (MISOCZKY; VIEIRA, 2001; RICHARDS, 1998; BARBOSA, 1996).

Para os políticos, qualidade significa uma melhoria positiva, ainda que pequena, mas que possa ser propagada; para os administradores, qualidade é um meio de aumentar o *status* dentro da organização pública; para os profissionais, qualidade requer que a definição de padrões seja feita pelos próprios indivíduos; e por fim, para a população, qualidade é a possibilidade de participar de decisões (MISOCZKY; VIEIRA, 2001).

A subjetividade presente na compreensão de desempenho e qualidade no setor público pode fazer com que sua gestão, por vezes se perca, visto que, os

diferentes grupos interessados (políticos, administradores, profissionais e população) tenderão a buscar padrões distintos de desempenho, o que conduzirá a uma perda de objetivos sistemática (MISOCZKY; VIEIRA, 2001).

A exemplo da dificuldade de parâmetro para avaliação, pode-se citar as avaliações de desempenho no serviço público, que referem-se mais a análise de qualidades pessoais para a progressão no cargo, que à avaliação dos resultados obtidos no desenvolvimento da função do servidor (RICHARDS, 1998).

A avaliação de desempenho é utilizada como ferramenta para punição dos não aptos e, desse modo, perde-se a oportunidade da avaliação como instrumento de informações para a organização sobre as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos (BARBOSA, 1996).

Uma vez que, no serviço público, as formas de punição são difíceis, criou-se a visão da avaliação de desempenho como desnecessária, e os formulários preenchidos são feitos para cumprir uma etapa, sem a devida atenção e importância (BARBOSA, 1996). Tais fatos são resultantes de uma política de pessoal burocrática e inflexível, no tocante ao desenvolvimento do servidor e das carreiras públicas.

Uma corrente que vem ganhando espaço refere-se à defesa de uma maior flexibilidade nas carreiras e nas relações de trabalho como um ponto que pode amenizar as dificuldades de uma gestão mais orientada para resultados e com maior desempenho no setor público. Nas palavras de Fudge (1998, p. 130):

O esforço para introduzir um novo estilo de gestão na função pública acarreta toda uma série de modificações na gestão do pessoal. Busca-se com esse fim melhorar a formação em gestão e em planejamento de carreiras, suavizar os perfis de carreira, desenvolver a mobilidade, abrir o recrutamento e incentivar um estado de espírito voltado para os resultados. Simultaneamente, alguns países buscam implementar os princípios de serviço voltado ao público, ouvidoria dos consumidores e democratização dos serviços, e muitos países enfrentam igualmente os novos problemas ligados à concorrência, à terceirização e à privatização.

Tais esforços de flexibilização foram empreendidos no Brasil por intermédio da Reforma Gerencial de 1995. A flexibilização dos sistemas de emprego no setor público, visava torná-lo mais adaptável às exigências externas e conduzi-lo a uma gestão mais orientada para resultados (SARAVIA, 2006). Tais esforços de flexibilização baseavam-se na visão de que:

mandato formal ou estabilidade pode se tornar mais flexível, mais semelhante àquele que existe no mercado de trabalho. Sua remuneração pode e deve ser também mais flexível, refletindo seu desempenho. Deve também ser maior porque os ordenados dos administradores públicos ficariam competitivos com os ordenados do setor privado, pois os mercados de trabalho privado e público deixariam de ser separados (enquanto os salários dos servidores públicos não-qualificados tenderiam a se equalizar com os empregos correspondentes no setor privado). Eles serão responsabilizados por meio de mecanismos de responsabilização da gestão pública, em lugar de mecanismos burocráticos. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 403).

Na visão de Bresser-Pereira (1996) as adequações nas carreiras públicas, para que estas se tornem mais flexíveis, podem ser promovidas por intermédio de uma:

ampla mobilidade do servidor, possibilidade de ascensão rápida aos mais talentosos; estruturas em “Y” que valorizem tanto as funções de chefia quanto de assessoramento; versatilidade de formação e no treinamento permitindo perfis bem diferenciados entre os integrantes (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 16).

Os defensores da flexibilização das carreiras no setor público defendem que esta é a condição para o aumento da eficiência no serviço público. Na visão de Gustafsson (1998), a flexibilização das políticas de pessoal permitem que o Estado:

- 1) melhore o nível de recrutamento e manutenção de seu quadro de pessoal;
- 2) promova a motivação dos servidores, ao inserir a remuneração por desempenho e não por senioridade;
- 3) garanta maior adaptabilidade, reduzindo a resistência das pessoas para com as mudanças.

Todavia, como observa Carvalho Neto (1997), a flexibilização das relações de trabalho no setor público brasileiro acarretou uma degradação das funções e condições do trabalhador, aumentando “o número de subcontratados, que recebem menores salários, com relações contratuais, com condições de trabalho e segurança mais precários” (CARVALHO NETO, 1997, p. 40).

Na visão de Richards (1998) tais dificuldades provêm da desvinculação entre estratégias de gestão de pessoas e flexibilidade; uma vez que a flexibilização das relações de trabalho deve ser parte de uma estratégia maior e não apenas uma prática isolada que desconsidera questões referentes a satisfação, desenvolvimento e expectativas dos indivíduos, o que tem ocorrido nos processos de flexibilização de pessoal do setor público.

Essas considerações permitem analisar que a gestão de pessoal não conseguiu abarcar todas as mudanças previstas inicialmente, seja por barreiras legais, resistência ou até mesmo pela forte tradição da administração burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2008). Dessa forma, transformando a flexibilização pretendida inicialmente, apenas em algumas subcontratações, terceirizações e contratos temporários de trabalho, práticas que dificultam medidas como avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoal e gestão do conhecimento interno (CARVALHO NETO, 1997).

De forma geral, a Reforma Gerencial de 1995 promoveu mudanças abruptas nas relações de trabalho apenas em setores que passaram por privatizações, enfrentando a desregulamentação, flexibilização ou venda de estatais (CARVALHO NETO, 1997). Nos demais setores e organizações as mudanças foram apenas incrementais ou, centraram-se no discurso das necessidades de flexibilização, não tornando-se concretas.

Mesmo com uma gestão mais flexível, o sistema de carreiras do setor público brasileiro ainda possui características burocráticas. Para a análise de tal fato, é necessário considerar que as mudanças propostas pela reforma não representaram uma construção do próprio setor público, mas antes uma importação de tecnologias de gestão do setor privado, em muitos casos sem considerar as peculiaridades inerentes à gestão pública (SIQUEIRA; MENDES, 2009; FUGDE, 1998; SECCHI, 2009).

Dentre tais diferenças dos setores público e privado, Matias-Pereira (2008) descreve uma tendência do primeiro de buscar modelos de gestão comparada, ao passo que, o segundo, tende a considerar modelos universalmente aceitos de gestão. Dessa forma, a Reforma Gerencial se prestou a incorporar elementos universais de gestão privada a um contexto de gestão pública que requer análise única.

As práticas de flexibilização do setor privado podem servir como modelo de análise, mas não é fidedigno (RICHARDS, 1998; FUGDE, 1998; SECCHI, 2009). A exemplo, pode-se considerar a importação da administração gerencial do setor privado para o ambiente público que criou muitos espaços de dúvida e, até mesmo, de degradação do trabalho:

A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de um espaço de diálogo e de exercício da criatividade (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242).

Na medida em que iniciativas de gestão do setor privado foram introduzidas no setor público sem questionamento das peculiaridades das organizações públicas, foram criadas ambiguidades na gestão de pessoas, as quais dificultam as relações de trabalho. Como salienta Amaral (2006, p. 552):

A administração [pública] brasileira expressa, desta forma, uma tensão permanente entre consolidação de carreiras tradicionais e maior flexibilidade. Observa-se indecisão quanto ao modelo desejado, se mais flexível ou mais burocrático. As conseqüências dessa alternância de projetos são ruins para a gestão de pessoas em qualquer das unidades da federação. Ela tem conduzido a fragmentação e tensões entre servidores com direitos e deveres distintos, às vezes exercendo funções semelhantes.

Outro exemplo de ambiguidade é encontrado na prática da gestão por resultados no setor público. Tal gestão não encontra nos mecanismos legais de pessoal do setor amparo para a remuneração por desempenho e competências (SIQUEIRA; MENDES, 2009). O serviço público japonês, embora também estruturado com base em progressões por senioridade, tem mesclado tais critérios a avaliações de desempenho dos servidores; dessa forma, a progressão ocorre tanto por tempo de trabalho, quanto por mérito e desenvolvimento do servidor, o que tem facilitado as inovações pretendidas na gestão pública do país (KOGA, 2007).

No Brasil, ao vincular o desenvolvimento na carreira pública apenas à senioridade, os servidores públicos arcaram apenas com o ônus das práticas privadas de gestão por resultados, sem necessariamente usufruírem do bônus.

A contradição na gestão de pessoal do setor público provém, sobretudo, da conciliação entre conceitos centralizados e normatizados, como por exemplo, remuneração e estabilidade, com políticas de descentralização, como a autonomia gerencial e a gestão por resultados. Sobre tais ideais contraditórios na gestão de pessoas do setor público, Laegreid (1998, p. 58), observa que:

de um lado, espera-se que ela garanta igualdade dos direitos e a segurança no emprego (o que leva o Estado a comportar-se como um empregador único); de outro, ela tem como objetivo favorecer a eficiência, a produtividade e a rentabilidade das diversas administrações. O resultado disso é um equilíbrio instável, e a política de pessoal atribui alternativamente prioridades a diversos valores.

Com a presença de tais ambigüidades, o serviço público necessita balizar políticas que amenizem a discrepância entre os interesses individuais dos servidores e os de suas organizações. É necessário considerar a presença das ambigüidades, para, a partir de tal ponto, melhorar a conexão entre satisfação dos indivíduos e resultados organizacionais (LAEGREID, 1998).

Iniciativas idôneas de valorização, desenvolvimento e maior reconhecimento do servidor público “por meio de reordenamento das carreiras, programas de treinamento, desenvolvimento e estímulos à produtividade individual e grupal, poderá reduzir os efeitos do estado de frustração quase generalizado” (SALLES; NOGUEIRA, 2006, p.139) dentre os servidores públicos.

Se tal desmotivação ocorre, pode-se perceber uma contradição entre as estratégias de gestão de pessoas e os interesses individuais no setor público. O sistema de carreiras público que garante estabilidade também limita as possibilidades de desenvolvimento e crescimento dos servidores. A igualdade entre diferentes, ou seja, oportunidade igual, independente do desempenho individual, cria barreiras ao interesse e ao autodesenvolvimento dos profissionais (BARBOSA, 1996).

Conforme proposições feitas por Arthur (1994), os indivíduos não são limitados pelas oportunidades oferecidas, exclusivamente pelas organizações; nesse sentido, entende-se que, os profissionais mesmo estando no serviço público, já planejam e articulam suas carreiras, nem sempre vinculadas à estrutura de crescimento intraorganizacional (OLIVEIRA, 2007).

A imagem do burocrata tradicional, alheio aos acontecimentos organizacionais e que apenas cumpre ordens baseado em normas e regulamentos hierárquicos, satisfeito com a segurança e estabilidade do cargo que possui, talvez

precise ser revista. Nessa lógica, Oliveira (2007) colabora para ampliar a visão tradicional sobre o burocrata.

Há que se considerar que, embora a estrutura organizacional espere um comportamento padrão do servidor enquanto agente com um papel a desempenhar, informalmente, os indivíduos tendem a usar a própria estrutura para o alcance de objetivos pessoais (OLIVEIRA, 2007).

Nesse contexto não pode-se considerar apenas as regras estabelecidas pelas próprias organizações públicas, mas também há que se pensar nos servidores como agentes com escolhas e que, utilizam-se das condições dadas pelo setor público para traçarem suas carreiras, considerando seus próprios objetivos (OLIVEIRA, 2007), nesse caso, abre-se um novo conflito para as organizações públicas.

Como exemplifica Richards (1998) o governo britânico ao investir na formação de competências gerenciais e estimular o desenvolvimento de seus gerentes, paradoxalmente, teve que conviver com a disputa de tais servidores com o setor privado. Isso gerou um abandono considerável do serviço público pelos gerentes que se desenvolviam, tornando-se “atrativos” para o setor privado, levando a uma postura mais empreendedora de carreira do que o burocrata tradicional.

Ao retomar a tipologia de burocratas definida por Downs (1967) em seu estudo, Oliveira (2007) descreve as características do burocrata “alpinista”, como aquele que age em interesse próprio, maximizando as oportunidades de três formas:

sendo promovido a cargo mais elevado dentro da organização; aumentando poder, renda e prestígio associados a seu cargo atual com a busca por ampliar as funções, por exemplo; ou mudando para um novo e mais satisfatório emprego em outra organização (OLIVEIRA, 2007, p. 279-280).

Nesse último caso, ao utilizar-se do prestígio do cargo para galgar novas oportunidades de trabalho, o trabalhador ainda que burocrata no setor público,

assemelha-se ao profissional proteano (HALL; MOSS, 1998). Em ambos os casos, a posição ocupada na organização é vista como um estado transitório que deve ser utilizado para maximizar situações de trabalho futuras.

Importa ressaltar que as organizações públicas no Brasil ainda mantêm contratos relacionais com seus membros, ou seja, selecionam funcionários por meio de concursos, que progridem na estrutura hierárquica, fazendo carreiras que se baseiam na fidelidade e lealdade do servidor à organização (BARUCH, 2004; ARTHUR, 1994; COELHO, 2006).

A partir das proposições de Oliveira (2007), acerca de comportamentos diversos entre os burocratas, entende-se aqui que a existência de tais comportamentos, levará a perspectivas de trabalho transacionais por parte de alguns funcionários públicos, que começam a adotar uma postura mais independente, autônoma e empreendedora de carreira. Desse modo, caminha-se para uma contradição: organizações com contrato relacional e funcionários com perspectivas transacionais.

Algumas organizações públicas já encaram a necessidade de maior flexibilização das relações de trabalho, uma vez que permitem escolhas de carreiras aos indivíduos. Nos Países Baixos, todos os ministérios relacionam os cargos que podem ser ocupados por funcionários públicos de outros setores e, dessa forma promovem uma alternância de funções de modo a valorizar competências dos servidores, bem como diversificar sua mão de obra (WIJNGAARDEN, 1998).

Outros exemplos vêm dos governos japonês (KOGA, 2007) e francês (RONTEIX, 1998) que estimulam a troca de funções e, até mesmo de organizações entre seus funcionários. No Japão, tal prática busca aprimorar o sistema de *job*

*rotation*², garantindo maior eficácia das organizações bem como maior mobilidade e perspectivas de carreira aos indivíduos (KOGA, 2007).

Em determinados momentos da carreira, o servidor da administração central [japonesa] é incentivado a trabalhar nas administrações locais, em outros órgãos da administração central ou mesmo na iniciativa privada e em organizações multilaterais (KOGA, 2007, p. 103).

O exemplo francês apóia-se em um Estatuto que ampara tal mobilidade. Nele, os servidores de alto nível – e apenas estes têm acesso a tal mobilidade – podem escolher o desenvolvimento de sua carreiras, na mesma organização para a qual prestaram serviços, em outras organizações de Estado, em entidades de cooperação internacional ou, em casos específicos ficarem à disposição do setor privado, sem perderem o vínculo com o setor público (RONTEIX, 1998).

Como salienta Ronteix (1998) o governo francês prevê até mesmo uma mobilidade “obrigatória”. Os servidores de alto nível formados pela ENA – Escola Nacional de Administração, após quatro anos exercendo suas atividades no ministério no qual são lotados, são designados para atuarem em outras funções e ministérios de modo a ampliarem suas competências para o trabalho (RONTEIX, 1998).

A mobilidade acarreta maior estímulo e oportunidades de aprendizagem aos funcionários que podem obter contato com situações diversas, gerando novos desafios e experiências na carreira. Contudo, também deve-se considerar as críticas feitas ao *job rotation*, dentre elas a perda da especialização e os custos, tanto financeiros quanto emocionais das mudanças freqüentes entre os funcionários (KOGA, 2007).

² *Job rotation* é um sistema utilizado no Japão a partir da década de 1950 para designar o funcionamento de organizações que responsabiliza o funcionário por uma série de tarefas alternadas com outros funcionários (ORLICKAS, 2001).

No tocante à atuação de servidores públicos em organizações privadas, o Japão enfrentou problemas, devido à utilização de informações privilegiadas por tais funcionários em benefícios próprios de suas carreiras (KOGA, 2007), o que merece atenção para que tal prática não se constitua em fraudes e outros métodos ilegais.

Todavia, há que se considerar que a natureza do trabalho mudou e com ela, novas configurações de carreiras foram criadas. A flexibilização pretendida pela gestão pública, poderá caminhar para rumos semelhantes aos vivenciados hoje, pelas organizações privadas. Contratos de trabalho temporários, possibilidades de permuta entre funções e organizações são exemplos dessas mudanças (KOGA, 2007).

No Brasil, o sistema de carreiras públicas ainda é rígido e burocrático, mesmo os defensores da Reforma Gerencial e de um novo paradigma de gestão pública mais flexível, ainda vêem a rigidez como necessária. “A idéia de carreiras, concursos públicos mais rígidos e estabilidade do servidor parece adequada à realidade e dinâmica do setor” (FERREIRA, 1996, p. 22). Dessa forma, o discurso de flexibilidade no Brasil parece sem raízes: flexibilizar por meio de procedimentos burocráticos rígidos, no mínimo gera uma ambigüidade.

Se as mudanças na sociedade contemporânea têm exigido novas formas de atuação do governo, é necessário também se pensar numa gestão de pessoas que reconheça a fluidez da atualidade: mudanças constantes, inovação, e novas relações de trabalho, pautadas em aspectos mais transacionais que relacionais (HALL; MOSS, 1998).

Este trabalho buscou contribuir para essa reflexão, investigando a forma como as mudanças na sociedade atual e nos processos pessoais de carreira têm sido vivenciados pelos indivíduos no setor público. Para isso investiga como a

articulação entre tais mudanças envolvem a construção do processo pessoal de carreira dos servidores e ex-servidores ligados a uma organização pública. Para tanto adotou-se o esquema conceitual apresentado a seguir.

2.4 ESQUEMA CONCEITUAL

O esquema conceitual a seguir, apresenta os pontos levantados na discussão teórica desse trabalho, incluindo os pressupostos de carreiras das organizações públicas e os processos pessoais dos indivíduos:

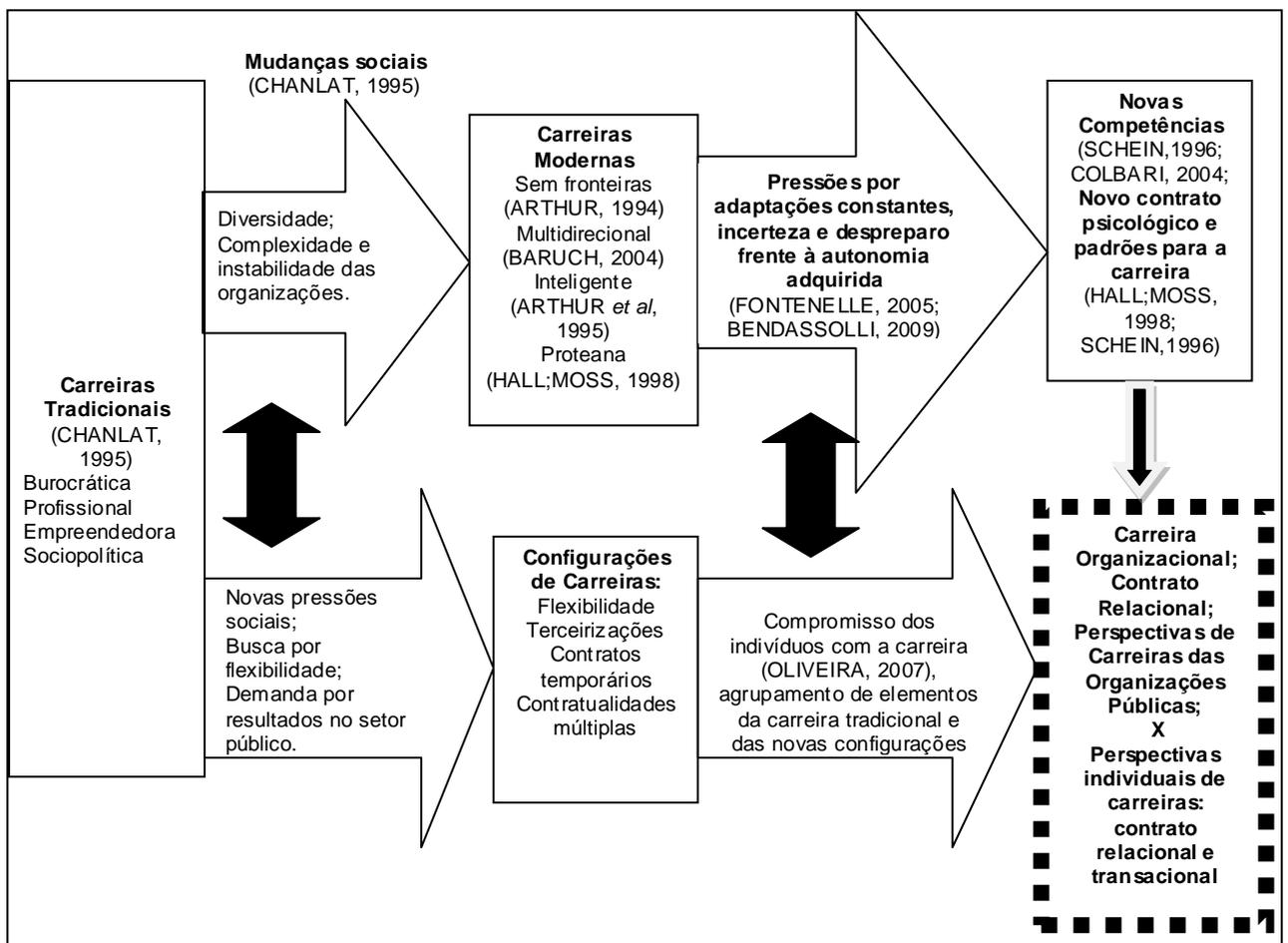


Figura 1: Esquema conceitual da dissertação.
Fonte: Elaborado pela autora (2010).

Como demonstra a Figura 1, as transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, causaram uma evolução nas carreiras do setor privado, que hoje, possuem

configurações tradicionais (CHANLAT, 1995) ou modernas (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; ARTHUR *et al.*, 1995; HALL;MOSS, 1998). As carreiras modernas têm levado à exigência de novos padrões de competências e atitudes, bem como novas pressões sobre os indivíduos e suas escolhas.

No setor público, também ocorreram transformações macro que influenciaram as carreiras, mas, todavia, essas ainda são pautadas em práticas de gestão tradicionais, baseadas na presunção do contrato de trabalho relacional, de longo prazo e de fidelidade do indivíduo à organização (BRESSER-PEREIRA, 2008). Contudo, como levantado nesse trabalho, entende-se que, mesmo nas organizações públicas, podem ser encontrados indivíduos que guiam suas carreiras baseados nas premissas modernas: contratos transacionais, fidelidade aos interesses próprios e relacionamentos de curto prazo.

É importante atentar para as mudanças que a existência dessas configurações modernas de carreira entre os indivíduos gerará no setor público; sobretudo, considerando as práticas de seleção: as organizações públicas brasileiras selecionam seus servidores por meio de concursos, que requerem grandes esforços legais e financeiros, baseados na visão de que o servidor só deixará o cargo ao se aposentar (BRESSER-PEREIRA, 2008); se, como se levanta neste trabalho, os novos perfis profissionais, empreendedores e proteanos, começam a ser encontrados também entre os servidores públicos, isso implica um novo olhar sobre as carreiras e servidores.

Como propõe a literatura sobre carreiras, as mudanças nas configurações destas foram provocadas, sobretudo por mudanças econômicas e sociais que exigiram das organizações novas relações de trabalho e que influenciaram novas

escolhas dos profissionais (BARUCH, 2004; ARTHUR, 1994; ARTHUR *et al.*, 1995; HALL; MOSS, 1998).

No setor privado, a lógica da inconstância dos mercados (COELHO, 2006) tem levado a novas configurações de carreiras (BARUCH, 2004; ARTHUR, 1994; ARTHUR *et al.*, 1995; HALL; MOSS, 1998) o que tem criado por parte dos trabalhadores uma consciência acerca de novos comportamentos, competências e atitudes na gestão de suas trajetórias profissionais. No setor público, tais fatos têm sido desconsiderados e, como propõe a presente investigação deste trabalho, embora as organizações públicas continuem sobre premissas tradicionais de carreiras, novos processos envolvendo planejamento, desenvolvimento e gestão de carreiras já são encontrados entre os indivíduos nas organizações públicas.

Dessa forma, a investigação do presente trabalho constitui-se na busca de compreender como os indivíduos articulam seus processos de carreiras, independente das configurações adotadas pelas organizações nas quais atuam.

Capítulo 3

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Neste estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa (VIEIRA, 2006) pelo entendimento que esta possibilita condições para uma descrição ampla e fundamentada, permitindo maior compreensão dos fenômenos estudados, o que se adéqua ao tipo de amostra e dados buscados neste trabalho (GODOY, 1995b; VIEIRA, 2006).

Entende-se, portanto, ser tal abordagem a mais indicada para este estudo, que tem como objetivo compreender a construção de um processo, que leva a configurações de carreiras de indivíduos do setor público.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados foi empregada a entrevista direta e a pesquisa documental. O uso de entrevista direta justifica-se por ser esta indicada para situações onde o foco é compreender os construtos e entender os processos e crenças do entrevistado (ROESCH, 2007). Creswell (2007) aponta como vantagens do método de entrevistas diretas o fato de o pesquisador poder interagir com o entrevistado, assegurando mais detalhes e foco naquilo que se quer investigar.

A pesquisa em profundidade ocorreu por meio de roteiro semi-estruturado (APÊNDICES A e B). O apêndice A refere-se ao roteiro respondido pelos servidores públicos estaduais e o apêndice B foi aplicado aos profissionais que saíram do serviço público. Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa preliminar, que contou com quatro entrevistas, sendo duas com servidores, e outras duas com

ex-servidores da SEGER. Tal pesquisa preliminar serviu para ajustes e correções nos roteiros, eliminando uma questão que estava em duplicidade e corrigindo outra que apresentava ambiguidade, e que dificultava a compreensão dos entrevistados. Desse modo, os Apêndices A e B apresentam os instrumentos na sua forma final, tal como aplicados no estudo.

As questões do item 1 visavam qualificar o respondente, caracterizando-o de maneira geral; todavia foi mantida a identidade em sigilo de modo a preservar o anonimato dos respondentes.

As questões do item 2 visavam caracterizar o contexto social, histórico, cultural e econômico do profissional, que, conforme exposto por Chanlat (1995; 1996) são importantes para a compreensão das configurações de carreiras.

As questões do item 3 buscavam levantar os fatores que levaram ao ingresso no serviço público (SALLES; NOGUEIRA, 2006) e o contexto atual da gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1996; FUDGE, 1998; SARAVIA, 2006), avaliando o relacionamento dos profissionais com as mudanças na estrutura e gestão públicas. Visavam também levantar competências e qualificações exigidas pelas organizações públicas ou buscadas pelos profissionais (ARTHUR *et al.*, 1995; SCHEIN, 1996; COLBARI, 2004).

As questões do item 4 investigaram as perspectivas pessoais de carreira (BENDASSOLLI, 2009; SCHEIN, 1984), a visão dos profissionais acerca do sucesso profissional e suas perspectivas futuras de trabalho (HALL; MOSS, 1998; BARUCH, 2004). Além disso, as questões do referido item também visavam levantar o relacionamento dos indivíduos com as pressões profissionais, organizacionais e pessoais sobre o desenvolvimento de suas carreiras (FONTENELLE, 2005; BENDASSOLLI, 2009).

Com relação à pesquisa documental, Godoy (1995a), observa que esta constitui-se uma valiosa fonte de dados, que aliada à outra técnica, como as entrevistas em profundidade, permite avaliar melhor um contexto estudado.

A pesquisa documental ocorreu por meio da coleta de dados junto a Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo, utilizando-se como norteador os apontamentos contidos no Apêndice C, além de *sites* e outras fontes e documentos relacionados à referida Secretaria. Tais documentos foram selecionados de acordo com a sua relação com a temática da gestão de pessoas e de carreiras, envolvendo: estruturas, processos, políticas, programas e outros temas relativos aos servidores do órgão pesquisado.

Cabe ressaltar ainda que, conforme Vieira (2006), a utilização de mais de uma técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas, possibilita a redução dos vieses do pesquisador, permitindo maior validade aos dados do estudo.

3.2.1 Sujeitos de pesquisa

A escolha pelo serviço público estadual ocorreu devido ao entendimento de que em um estudo com servidores públicos municipais seria difícil isolar o contexto local, tornando a análise, de certo modo, vinculada a um cenário sujeito a interferências específicas da gestão municipal. Entendeu-se também que um estudo com profissionais do Governo Federal, seria de difícil operacionalização, considerando a abrangência de sujeitos espalhados pelos Estados, o que o tempo para execução do presente estudo não permitiria.

Definiu-se investigar servidores públicos que trabalham e os que deixaram o cargo público que ocupavam. A escolha foi por profissionais de carreiras técnicas de nível superior ligados à Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos –

SEGER, do Estado do Espírito Santo; a escolha por servidores ligados a tal Secretaria provém do fato dela conter profissionais que enquadram-se no critério de carreiras definidas para o trabalho, tendo profissionais de diversas áreas de formação: Direito, Psicologia, Pedagogia, Administração, Ciências Contábeis, Informática, entre outras.

Justifica-se tal escolha ainda, pelo fato de os servidores ligados a SEGER serem lotados, na própria Secretaria, ou em outras, o que constitui uma fonte rica de informações, pois esses profissionais atuam em diversas secretarias estaduais.

Foram abordados apenas servidores efetivos³, estáveis⁴ e estatutários⁵, pois estes compõem os aspectos característicos de um servidor público: estabilidade e efetividade no cargo e promoções por senioridade, aspectos esses importantes para a análise de perspectivas de carreiras que se quer compreender nesse trabalho.

Como critério temporal foram entrevistados indivíduos que estão no serviço público há mais de dois anos, por entender que estes já conhecem a organização na qual atuam e o desenvolvimento das carreiras dentro dela. No caso dos servidores que pediram exoneração do cargo público, foram entrevistados aqueles que se desligaram do setor público nos últimos cinco anos, de modo que, ainda estão construindo suas perspectivas de carreiras fora do serviço público. Delimitou-se a investigação com um grupo inicial de trinta sujeitos; contudo, a suspensão das entrevistas se deu com um número de vinte entrevistados, devido à recorrência de

³ Servidores selecionados por concurso público, cujo cargo que ocupa foi criado por lei e cuja ocupação lhe garante acesso aos benefícios da carreira a qual o cargo está vinculado (GASPARINI, 2007).

⁴ Servidores que, após seleção por concurso e, mediante avaliação de desempenho, cumprido o período constitucional de três anos no serviço público, adquire estabilidade no órgão em que atua (GASPARINI, 2007).

⁵ Trabalhadores submetidos a um conjunto de regras que regulam a relação funcional entre o servidor e o Estado, não vinculados à CLT (GASPARINI, 2007).

temas e padrões dos discursos que possibilitou a análise dos itens contidos nessa pesquisa, conforme critério utilizado em estudo de Leite-da-Silva *et al.* (2006).

Os sujeitos foram divididos em dois grupos, conforme especificado a seguir:

- a) Servidores da Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo: Indivíduos ocupantes de cargo efetivo, com estabilidade adquirida, ligados a carreiras técnicas de nível superior.
- b) Ex-servidores da Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo: Indivíduos que ocupavam cargo efetivo e possuíam estabilidade, também ocupantes de carreiras técnicas superiores e que se desligaram por vontade própria do serviço público, por um período de até cinco anos.

A escolha por servidores de carreiras técnicas de nível superior justifica-se pelo fato desses profissionais serem ligados permanentemente ao serviço público, com carga horária de trabalho semanal de quarenta horas, diferindo-os de profissionais da área de saúde, educação e assistência social, para os quais o serviço público não se constitui parte única da vida profissional, permitindo conciliá-la com outras atividades.

No caso de ex-servidores, entendeu-se que esses profissionais podem contribuir para uma melhor compreensão do tema estudado, por terem deixado um sistema de carreira, o qual pressupõe participação vitalícia, constituindo uma fonte importante de dados para o trabalho (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Por fim, justifica-se a escolha de profissionais de carreiras de nível superior, pois, como observam Arthur *et al.*(1995), as novas configurações de carreiras

mostram-se oportunas para os grupos com maior qualificação, não sendo ainda, realidade para a maioria dos profissionais de nível operacional.

Os nomes dos sujeitos de pesquisa foram levantados junto à Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo – SEGER, e, após essas informações os mesmos foram abordados para a viabilização das entrevistas, de acordo com a disponibilidade destes em responder às questões propostas.

Os nomes dos participantes da pesquisa foram mantidos em sigilo, sendo os mesmos caracterizados pelas siglas SP (servidor público) e ESP (ex-servidor público), seguido do número da entrevista, de modo a preservar a identidade dos mesmos.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas realizadas foram gravadas em equipamento de áudio, e, posteriormente, transcritas na íntegra (DELLAGNELO; SILVA, 2005). O tratamento dos dados foi feito a partir da análise de conteúdo, conforme definido por Bardin (1977).

As entrevistas foram categorizadas em uma grade temática de conteúdos. Foi adotada a utilização da grade de categorias mista (VERGARA, 2008), uma vez que, doze categorias foram definidas *a priori*, conforme abaixo:

1. Experiências profissionais;
2. Ingresso no serviço público;
3. Mudanças na estrutura pública;
4. Relação com a mudança;

5. Remuneração/benefícios;
6. Aspectos positivos e negativos do trabalho no setor público / relacionamento pessoal com tais aspectos;
7. Qualificação profissional / Oportunidade de desenvolvimento profissional;
8. Pressões e tensões do trabalho no serviço público;
9. Perspectivas futuras dos servidores públicos;
10. Sucesso profissional;
11. Fatores ligados à saída do setor público;
12. Diferenças nas perspectivas de carreiras antes e depois de sair do serviço público;

Contudo, a partir da coleta e análise dos dados, foi incluída mais uma categoria, ficando a grade final com treze categorias, após a inclusão da categoria:

13. Mudança de visão sobre a carreira.

No tocante aos documentos, estes foram analisados a partir de seu conteúdo e contexto, intercalando-os com a análise das entrevistas na grade temática, de modo a elucidar pontos referentes à estrutura e políticas de gestão adotados pela SEGER.

3.4 DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A delimitação quanto às escolhas do estudo consiste no fato de a análise ter se realizado apenas em nível estadual, não abrangendo profissionais de governos municipais ou federal. Desse modo, a análise retrata apenas as perspectivas individuais de profissionais com as características de nível estadual.

Outra delimitação reside na realização da pesquisa em apenas uma Secretaria Estadual; todavia, entende-se que a secretaria escolhida foi representativa para a análise proposta, considerando sua estrutura de gestão e seu quadro de profissionais.

Por fim, entende-se que, embora o estudo não permita generalizações estatísticas acerca de tais configurações para outras esferas de gestão pública, o mesmo contribui para uma generalização teórica, nesse caso, carecendo de adaptações às demais realidades.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

Os dados a seguir são provenientes da pesquisa documental realizada junto a SEGER, bem como, das entrevistas realizadas com quinze servidores e cinco ex-servidores do órgão, totalizando vinte entrevistas.

Os dados referentes à SEGER são frutos da pesquisa documental realizada, sobretudo em *sites*, materiais impressos e consulta a servidores do órgão.

4.1 A SEGER

O Governo do Estado do Espírito Santo possui 29 secretarias, que são responsáveis por executar a política estadual no âmbito de suas competências específicas (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010) sendo estas distribuídas conforme o organograma apresentado no Anexo A.

A Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo - SEGER é uma das Secretarias Instrumentais cujos trabalhos auxiliam as atividades das demais secretarias, sejam estas Secretarias Substantivas ou no âmbito da Governadoria (SEGER, 2010).

A SEGER foi criada em dezembro de 2004 pela lei complementar 312 de 30 de dezembro do mesmo ano (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010) e possui como missão:

[...] elaborar estudos especiais para reformulação de políticas no Estado, no âmbito de sua competência; planejar, coordenar, controlar e executar as atividades de recursos humanos, folha de pagamento, concessão de vantagens e benefícios, de administração geral e patrimônio; o controle da gestão de liquidação das empresas públicas estatais; promover e executar as políticas e diretrizes afetas à modernização institucional no âmbito da administração pública estadual; controlar as despesas de custeio no âmbito

da Administração Pública Estadual; administrar as atividades relativas à licitação e contratação firmadas pela administração pública direta, autárquica e funcional, inclusive pregões; orientar tecnicamente e normativamente os grupos de Administração e de Recursos Humanos (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010).

Para tanto, a SEGER, possui servidores lotados nas demais secretarias estaduais, de modo a desenvolver atividades ligadas às funções específicas de gestão que são atribuídas à SEGER; dessa forma, os servidores ligados a SEGER podem executar suas funções na sede do órgão ou em qualquer outra secretaria estadual, desde que respeitadas as atribuições do cargo.

A SEGER possui três autarquias estaduais sobre sua responsabilidade, conforme demonstra o Quadro 7:

Autarquia	Função
DIO/ES – Departamento de Imprensa Oficial – ES.	Executar, em regime empresarial, todas as atividades relacionadas com a divulgação de Atos do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, do Estado do Espírito Santo, bem como todos os trabalhos de natureza gráfica inerentes ao seu tipo de organização.
PRODEST – Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo.	Atuar como órgão gestor e executor das atividades relacionadas com a tecnologia da informação e comunicação, no âmbito da administração pública do Estado.
EESP – Escola de Serviço Público do Espírito Santo.	Promover ações de educação continuada nas áreas de gestão, de tecnologias administrativas para o desenvolvimento das competências dos recursos humanos das instituições estaduais e municipais em benefício dos cidadãos do Espírito Santo.

Quadro 7: Autarquias ligadas à SEGER.

Fonte: GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010.

Nota: Elaborado pela autora.

A SEGER é a secretaria responsável pela execução da política de recursos humanos do Governo do Estado do Espírito Santo e sua criação coincide com as atribuições estratégicas dadas à gestão de pessoal pelo Governo, que antes, limitavam-se às atividades de folhas de pagamento, registros funcionais e provimento de pessoal (PISSINATI JUNIOR; LEMOS, 2010).

Tal visão estratégica dos recursos humanos é buscada pelo Governo do Estado do ES, a partir das premissas de seu plano estratégico - o ES 2025- , que estabelece investir nos servidores públicos estaduais como um elemento de desenvolvimento do Estado (PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESPÍRITO SANTO 2025, 2006).

Nesse contexto, a SEGER, especialmente por meio da Escola de Serviço Público do Espírito Santo - ESESP – tornou-se responsável pela execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, definido como: “[...] uma ação estruturadora para aprofundamento, ampliação e consolidação da profissionalização dos gestores públicos do Governo do Estado e está alinhada ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025 [...]” (ESESP... acesso em 13 de ago. 2010).

O PDG tem como finalidade: 1) o desenvolvimento de competências dos servidores em gestão pública com foco em resultados; 2) promover e consolidar a eficiência e efetividade das ações gerenciais, mediante o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessárias para a função gerencial no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional (ESESP, 2010).

A participação no PDG é obrigatória para todos os servidores públicos que desempenham funções de direção, supervisão, gerência e chefia de qualquer órgão do Estado (ESESP, 2010).

Observando os princípios da gestão de pessoal, sobretudo, expostos pelo PDG, podemos observar a consonância com os preceitos do movimento da Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2001; 2008), dentre eles: a visão dos servidores públicos como gerentes, o foco voltado para resultados, e o desenvolvimento de competências gerenciais.

Ao considerar servidores públicos como gerentes, passa a ser demandado o desenvolvimento de uma série de competências que, antes eram desconsideradas (JUNQUILHO, 2004; BRESSER-PEREIRA, 2001; 2008; SIQUEIRA; MENDES, 2009). A transposição de técnicas de gestão do setor privado para o público (SIQUEIRA; MENDES, 2009; FUGDE, 1998; SECCHI, 2009), implica na necessidade de mudanças, que perpassam a capacitação e caminha para aspectos mais amplos, envolvendo, por exemplo, cultura, crenças e valores (JUNQUILHO, 2004).

Enquanto Secretaria Instrumental, a SEGER possui um quadro de servidores composto por profissionais de nível superior, distribuídos nos cargos de Analista Administrativo e Financeiro e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Para o cargo de Analista Administrativo e Financeiro é exigida formação superior nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito, enquanto que para o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, não era requerida uma formação superior específica, podendo ser ocupado por graduados em qualquer área de conhecimento.

Atualmente a SEGER conta com um quadro de 290 servidores efetivos, lotados em sua própria sede ou, nas demais Secretarias Estaduais, executando as funções de gestão, atribuídas à SEGER.

Considerando a atuação da SEGER de sua criação até o presente (2004-2010) foram realizados dois concursos, conforme mostrado no Quadro 8:

Concurso SEGER 2007				
Cargo	Aprovados	Nomeados	Candidatos que assumiram em primeira chamada	Candidatos que se desligaram
Analista Administrativo e Financeiro	265	120	64	43
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	108	50	41	25
Concurso SEGER 2008				
Cargo	Aprovados	Nomeados	Candidatos que assumiram em primeira chamada	Candidatos que se desligaram
Analista Administrativo e Financeiro	148	37	33	13

Quadro 8: Concursos Seger

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Tomando-se como base o concurso realizado no ano de 2007 pela SEGER, pode-se observar que parte dos indivíduos aprovados e nomeados não assumiram ao cargo, e que, dos candidatos que assumiram, também existem aqueles que se desligaram, ou seja, depois de assumirem ao cargo, pedem exoneração, abrindo mão do cargo efetivo e estável.

Considerando que a seleção de pessoal no serviço público é feita mediante realização de concursos que consomem tempo e recursos financeiros (BRESSER-PEREIRA, 2008), os pedidos de exoneração de servidores efetivos e estáveis, passa a ser um fator de contradição: de um lado a prática das organizações públicas que pressupõe a composição de um quadro permanente: uma vez selecionado, o ocupante do cargo “estabiliza” sua carreira; de outro, os indivíduos solicitando a exoneração do cargo, o que demonstra a busca, por parte de alguns concursados de outras perspectivas de carreira.

Tal fato ainda não é trabalhado pela SEGER, uma vez que a mesma não conta com nenhum estudo sobre os motivos que levaram ou levam servidores

efetivos a se exonerarem de seus cargos; o servidor que se desliga apenas protocola seu pedido por escrito e cumpre o prazo legal de 15 dias para deixar o serviço. Inexiste qualquer tipo de dado sobre causas do desligamento, nem mesmo sabe-se se estas são pessoais – anseios e oportunidades percebidas pelos indivíduos – ou organizacionais – insatisfação com o trabalho na SEGER.

Importa ressaltar que não se afirma aqui que todos os servidores estejam buscando outras perspectivas, mas antes, que tal comportamento existe e merece ser incluído na análise das carreiras de profissionais do setor público.

4.2 PERSPECTIVAS INDIVIDUAIS DE CARREIRA: SERVIDORES E EX-SERVIDORES DA SEGER.

O conceito de carreira adotado nesse estudo parte do princípio de que a compreensão do tema só pode ser feita a partir da análise de significados e contextos maiores que cercam a sociedade, as organizações e os indivíduos (CHANLAT, 1995; 1996). Desse modo, entender como os indivíduos compreendem e se relacionam com as organizações públicas é pertinente para o objetivo traçado.

O trabalho no serviço público ainda conta com certa ideologia profissional, ou em outras palavras, os entrevistados relatam como um aspecto positivo de sua atividade profissional a possibilidade de atuar sobre questões que influenciam a vida de outras pessoas:

- (1) O serviço público sempre foi para mim uma coisa importante porque você faz parte de um todo, você não trabalha só para um patrão, você trabalha para um todo, para um Estado, para toda uma população, e você tem como desenvolver; são benefícios que ficam para várias pessoas e não para um só (SP 01).
- (2) Aqui você entra, você dá resultados, você vê a contribuição que você está dando, é outra coisa a visão que você tem disso, é diferente eu estou trabalhando numa coisa boa, você sabe que o resultado, o lucro

que eu estou conseguindo aqui é diferente do lucro que eu daria pro [setor] privado, aqui meu resultado ajuda muita gente (SP 08).

Os entrevistados apontam as mudanças provocadas pelos princípios da Administração Pública Gerencial como positivas nas organizações públicas. Os princípios estabelecidos pelo referido modelo de gestão pública, como por exemplo, foco no resultado e no usuário, desenvolvimento gerencial e profissionalização (BRESSER-PEREIRA, 2008; CORRÊA, 2007; AYRES, 2006) são analisados como elementos que promovem melhor desempenho das organizações públicas na atualidade:

- (3) Eu vejo que teve uma melhora muito grande em questões de governo nos últimos anos; foram passos essenciais de mudanças que a gente pode perceber, a gente ouvia falar, mas agora que está aqui a gente vê que muita coisa mudou, hoje você tem que dar resultado aqui dentro, cada servidor é olhado como responsável pelo o que acontece, ele é um gerente do Estado, e assim, as coisas podem acontecer, não é como antes [...](SP 11).

Contudo, embora se reconheça a contribuição dos princípios gerenciais no tocante à função do serviço público, o que expõe um dos entrevistados, vai ao encontro do proposto por Misoczky e Vieira (2001) e Kuin (1968), quando os autores apontam para uma confusão entre desempenho no setor público: desempenho para a população (usuários) ou desempenho para o governo (governantes):

- (4) O setor público pelo que eu vejo tem muito ainda que melhorar, [...] ele acaba sendo voltado para a administração, deveria ser mais voltado para a população porque, na verdade, a gente sabe que é um interesse primário do governo e você vê que às vezes o interesse secundário que é da administração acaba prevalecendo e triunfa sobre o interesse da coletividade (SP 10).

De maneira contraditória ao movimento gerencial e, conforme discutido por Siqueira e Mendes (2009), Fugde (1998) e Secchi (2009), as idéias gerenciais esbarram, na prática, em elementos que são peculiares ao serviço público. Conforme discutido pelos autores, a importação dos modelos e técnicas de gestão

do setor privado, sem um real estudo das idiossincrasias das organizações públicas, é mais um ponto de tensão na gestão de pessoas.

Sobre esse ponto, os servidores público sete e onze observam que os elementos políticos existentes nas organizações públicas, prejudicam o andamento da reforma gerencial:

- (5) [...] a grande desvantagem do serviço público é o jogo político, então nós da área técnica queremos implantar melhorias, mas nem sempre a gente consegue por causa da política (SP 07).
- (6) Outra questão é a influência política, onde não deveria haver a pressão política no setor, isso acaba atrapalhando as pessoas na profissionalização de algumas áreas; a gente quer mudar algumas coisas, mas por causa da política não pode, isso atrapalha a gente; percebi que muita coisa poderia estar melhor se não fosse isso, os resultados que eles falam poderiam ser maiores... (SP 11).

Embora mudanças tenham ocorrido na estrutura e na gestão públicas, como demonstram os fragmentos cinco e seis, as mesmas esbarram em certos momentos, com elementos que vão de encontro ao que se discute enquanto administração pública gerencial: servidores autônomos, inovadores e responsáveis (BRESSER-PEREIRA, 2008), mas que, por vezes são impedidos de implementarem mudanças, devido às influências descritas pelos entrevistados nos fragmentos anteriores.

Dessa forma, como observou Junquillo (2004), o servidor público é um “gerente caboclo” que transita entre o exigido e o possível, e que precisa adaptar as premissas da gestão pública gerencial a um contexto permeado por elementos políticos.

Treinar gestores públicos com perfil gerencial, de modo a adotarem no serviço público técnicas de gestão do setor privado (SIQUEIRA; MENDES, 2009) não é um processo simples, construído apenas no âmbito da capacitação de servidores; antes deve ser acompanhado por uma mudança mais profunda na gestão, que conforme

exposto por Ferreira (1996), carecem tanto de governabilidade quanto de governança.

No caso estudado, a governança ocorreu: há vontade e capacidade de implementar mecanismos gerenciais no setor público, contudo, ainda é necessário ampliar os mecanismos legais para fazê-los; a governabilidade necessita ser implementada, de modo que o desempenho possa ser “atrativo” ao servidor público, como observado no fragmento a seguir:

- (7) [...] porque pro servidor, pro funcionário prestar um bom serviço [...] ele precisa ter um retorno disso e o que eu percebo na vida profissional é que não existe equiparação nessa troca: geralmente é exigido mais e não é pago financeiramente ou outros benefícios em troca dessa exigência. Aqui é assim, faz, dá resultado e muito obrigada e isso não prende um bom funcionário, aliás, nem estimula [sic] (SP 07).

Conforme exposto pelo fragmento sete, o desempenho estimulado e até mesmo exigido, não é acompanhado de mecanismos de recompensa para tal; exige-se o resultado, mas, diferente do setor privado, no público, o desenvolvimento e a progressão na carreira, ainda são frutos do tempo, e não do desempenho.

A progressão por senioridade, não serve de estímulo para pessoas que não estão dispostas a esperar o tempo passar para ter seu desempenho reconhecido (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A dificuldade das organizações públicas em recompensar o bom desempenho, que pela falta de iniciativas e alternativas legais para fazê-lo, acaba realizando uma Administração Gerencial incompleta (SANO; ABRUCIO, 2008).

Outro aspecto proveniente da falta de mecanismos de avaliação de desempenho e, conseqüente progressão dos indivíduos nas organizações públicas, relatado pelos entrevistados, refere-se à perda de bons profissionais; ao não possuírem mecanismos para “prender” os bons servidores, as organizações públicas

caminham para uma perda constante dos componentes de seu quadro. Isso pode ser verificado no fragmento sete e também no fragmento oito a seguir:

- (8) [...] muitas pessoas boas têm saído [...] e eu sou um dos pretendentes a deixar o cargo em questão de dois anos, no máximo. Eu não pretendo estar aqui com esse salário e sei que não podem fazer nada, então por mais que reconheçam que sou um bom funcionário, que ajudo a SEGER no que faço, não têm como me remunerarem melhor, então eu quero sair sim (SP 08).

Quando comparada com o a remuneração do setor privado, o setor público paga melhor os servidores de nível operacional e oferece menor remuneração aos servidores de nível superior (BRESSER-PEREIRA, 1996; GUSTAFSSON, 1998). No caso da SEGER que conta apenas com servidores de nível superior, isso é apontado pelos entrevistados como um fator negativo.

- (9) Analisando a minha formação e o meu trabalho [...], eu comparo a iniciativa pública com a iniciativa privada: é a mesma carga horária, mesmas atividades e o cliente da área pública é mais importante do que o cliente da área privada e, no entanto, a remuneração é a metade. A remuneração é um ponto negativo do setor público (SP 07).

Outro ponto analisado pelos entrevistados sobre as organizações públicas refere-se à confusa mistura de meritocracia e aspectos pessoais no desenvolvimento das carreiras. Conforme observado por Amaral (2006) e Matias-Pereira (2008), os servidores apontam que, para chegarem aos cargos de chefia é necessário uma articulação política e pessoal, conforme relatado no fragmento dez:

- (10) Não tenho esta possibilidade [de chegar a cargo de chefia] porque cargo maior é tudo cargo comissionado e pra você ser indicado é complicado. Assim, o máximo que você cresce é pouca coisa, agora para cargo maior não tem possibilidade de crescimento [sic] (SP 12).

Dessa forma, a gestão do mérito no serviço público brasileiro, vai até o ponto em que encontra as vontades pessoais. Como demonstrado por Barbosa (1996), embora tenhamos legalmente a meritocracia, carecemos, enquanto país de tê-la culturalmente, uma vez que o acesso aos cargos de chefia são, em muitos casos, atrelados a fatores que não fazem parte do desempenho do indivíduo.

No tocante ao desempenho, conforme exposto por um dos servidores entrevistados, a imagem que algumas pessoas possuem do serviço público remonta, ainda na atualidade, às características da Administração Patrimonialista ou Burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2007):

- (11) A imagem do serviço público ainda é aquela imagem de demora, ineficiência, que há servidores públicos que não trabalham, então quando a gente questiona algumas coisas, tem pessoas na atualidade que não vão entender, porque pra elas servidor público não trabalha [...] (SP10).

De acordo com uma das entrevistadas, o fato de a sociedade olhar o servidor público como um profissional acomodado é um dos pontos negativos de seu trabalho. Isso pode ser observado no fragmento doze:

- (12) Serviço público é igual a qualquer serviço, não acho diferente não, servidor público trabalha menos? Não é assim não, pelo menos aqui, é a mesma coisa que trabalhar em outro lugar. Com certeza tem gente que acha que no setor público nós não fazemos nada, mas pelo menos no meu setor é muito trabalho. Isso é negativo, a questão de ser mal visto, porque servidor público trabalha, é muito preconceito contra nós enquanto profissionais (SP 12).

Corroborando as proposições de Bresser-Pereira (1996), Salles e Nogueira (2006) e Paulista (2004), a estabilidade é considerada o principal fator que levou os profissionais entrevistados a ingressarem no serviço público:

- (13) O que me levou a entrar na rede pública foi a estabilidade, embora naquela época o salário não fosse bom (ESP 1).
- (14) Foi o equilíbrio você saber que ninguém pode te tirar aquilo a não ser que gere problemas, mas nesse caso já é diferente (SP 2).
- (15) Eu só vim pela estabilidade, eu vim pra ganhar metade do que eu ganhava na iniciativa privada; entrei [no serviço público] porque a gente não sabe o futuro, então, de repente hoje tá tudo bem e amanhã não tá e eu sou bem conservadora então eu prefiro ter um valor menor fixo e saber que eu vou ter pelo resto da vida do que ter de repente um valor alto hoje e amanhã não ser mais aquilo [...]. Prefiro a estabilidade ao dinheiro (SP 07).

A satisfação promovida pela segurança no trabalho no setor público é citada por vários profissionais entrevistados como o fato mais positivo do trabalho no setor

público. Como mostra o fragmento quinze, muitos profissionais deixam uma remuneração maior na iniciativa privada, para garantirem a estabilidade do setor público.

Conforme observado por Bresser-Pereira (1996), a estabilidade que, inicialmente era um mecanismo para evitar o empreguismo no setor público, e que, posteriormente transformou-se em um meio de proteger os servidores e o Estado contra ordens arbitrárias dos governantes (GASPARINI, 2007) hoje, pode ser considerado o fator de ingresso e manutenção dos indivíduos no setor público.

Como mostrado por Salles e Nogueira (2006), as pessoas buscam no setor público um “porto seguro”, que, mesmo com possibilidades restritas de desenvolvimento, garante a estabilidade em tempos incertos.

Para um dos entrevistados, a estabilidade foi também uma fonte de divergência entre ele e a família. Ele relata que, valorizava o crescimento, mas por pressões do grupo familiar, ingressou no serviço público em busca da estabilidade:

(16)[...] o que me levou a prestar concurso foi a insistência de minha irmã, porque ela era funcionária pública e ela dizia que eu trabalhava muito e eu não tinha segurança, eu até argumentava que estava crescendo, mas para minha família emprego bom é aquele que você não perde (SP 08).

A partir da visão de Schein (1984) acerca das perspectivas internas e externas de carreira, cabe ressaltar que, as escolhas dos profissionais também estão vinculadas à valorização que a família e outras pessoas do grupo de relacionamento atribuem a uma ou outra carreira; nesse caso, ao passo que um grupo determinado entende que estabilidade e segurança são fatores importantes, os indivíduos, ainda que pensem de maneira divergente, tenderão a se influenciarem por estas visões em suas escolhas profissionais. Nesse contexto, alguns

profissionais vivenciam tensões, conforme pode ser observado no fragmento dezessete:

(17)Quando eu passei no concurso eu estava de férias da minha antiga empresa [...] eu recebi um *e-mail*, então foi uma surpresa. Eu tive que ponderar, não foi uma decisão fácil porque lá eu tinha alguns benefícios que eu não tenho aqui como plano de saúde, vale transporte, previdência privada e outros. Eu tive que ponderar, mas foi difícil, eu optaria por continuar na iniciativa privada, mas minha esposa fez muita pressão pra eu vir; [...] optei pela estabilidade porque pode ser que eu estivesse lá hoje e amanhã eu estivesse na rua (SP 09).

Conforme exposto por diversos autores (FONTENELLE, 2005; BENDASSOLLI, 2009; EVANS, 1996; KILIMNIK *et al.*, 2004), a incerteza é um fator de pressão sobre o indivíduo, representando um questionamento acerca dos benefícios das novas configurações de carreira; desse modo, a estabilidade concedida pelo cargo público, representa um refúgio face às incertezas inerentes ao trabalho contemporâneo.

Assim, uma vez adquirida, a estabilidade torna-se importante para os indivíduos. Se por um lado, a estabilidade é o porto seguro, por outro lado, ela representa também um ponto de frustração para alguns indivíduos; conforme relato dezoito; ao conseguir a estabilidade, a carreira estagnou e isso incomodava o profissional:

(18)[...] quando você ganha estabilidade, você pensa, nunca mais quero outra coisa, mas aí você vê um crescendo aqui, outro ali, e com o tempo você analisa que sua vida não andou, você tá parado, aí pra mim chegou a hora que não deu mais (ESP 2).

A estabilidade também é citada como fator que levou os profissionais a se desligarem do setor público; para um dos ex-servidores entrevistado ela é considerada um fato de amarra profissional, paralisando o desenvolvimento quando comparado ao de outros profissionais, conforme o fragmento a seguir:

(19)O que me levou na época a sair do serviço público, foi uma oportunidade melhor de trabalho na rede privada; eu tinha feito vários cursos e estava atualizada profissionalmente e, através de um contato do setor público eu consegui o trabalho na rede privada; aí foi difícil vencer minha família, porque a estabilidade pesava, mas mesmo assim, eu larguei tudo e fui pra iniciativa privada, porque a gente estuda

pra quê? No serviço público eu ia morrer fazendo a mesma coisa... Não tinha como crescer (ESP 1).

Uma vez que a progressão é fruto do tempo no cargo e não do desempenho do próprio indivíduo (FERREIRA, 1996; SARAIVA, 2006), o relato acima permite inferir o quanto os indivíduos no setor público estão buscando outros pilares para sua carreira, atrelados ao desempenho individual e busca por novos horizontes profissionais.

Desse modo, mesmo o setor público atuando sobre os modelos tradicionais de carreira (CHANLAT, 1995; 1996), é possível encontrar dentre os servidores públicos perfis proteanos de carreira (HALL; MOSS, 1998). Quando a ex-servidora relata que “[...] tinha feito vários cursos e estava atualizada profissionalmente e, através de um contato do setor público eu consegui o trabalho na rede privada [...]” é possível perceber as características de um profissional que usa a estrutura pública para se qualificar e criar uma rede de relacionamentos, ou saber quem (ARTHUR *et al.*, 1995) que o possibilite novos passos na carreira.

Essa utilização do conhecimento e da rede de relacionamentos ofertados pela organização pública para a busca de novos trabalhos pode ser encontrada nos fragmentos vinte e vinte e um a seguir:

(20)O ponto positivo é que eu estou aprendendo tantas coisas que eu tenho a possibilidade de conhecimento, não fico só em um projeto, mas em muitos outros que estão sendo desenvolvidos pelos nossos colegas dentro do Governo do Estado e fora também. Você conhece pessoas de outras prefeituras, de outros estados e isso traz o conhecimento do que está acontecendo por aí e quanto mais capacitado eu for, mais fácil fica para eu conseguir um outro trabalho (SP 09).

(21)Eu aprendi muito [...] em questões de administração pública, desenvolvimento de pessoas, carreiras [...] o conhecimento foi muito grande e até a gente tomar uma decisão, se sai ou continua aqui, esse é um aspecto positivo (SP 10).

Conforme proposições de Oliveira (2007), acerca do burocrata “alpinista”, o comportamento descrito por profissionais que independente da estabilidade no

serviço público buscam outras oportunidades de carreira, ressaltam um perfil mais empreendedor de tais profissionais, que a grande parte dos estudos sobre servidores públicos desconsidera.

Um dos fatores apontados pelos entrevistados refere-se à possibilidade de, diante de menor pressão, poderem se preparar melhor para outros trabalhos, nesse caso, outros concursos; isso foi apontado por vários dos entrevistados conforme mostrado no fragmento vinte e dois:

(22)Aqui é mais tranqüilo e eu posso estudar pra outros concursos, então como nunca faço hora extra nem trabalho final de semana, consigo me preparar melhor para buscar outro cargo melhor [sic](SP 11).

Dessa forma, pode-se perceber que há entre os servidores públicos uma busca de outras experiências de carreira, uma vez que foi recorrente entre os entrevistados, quando perguntados sobre as perspectivas de carreira, que eles estão se preparando para outros concursos, conforme mostrado nos fragmentos vinte e três e vinte e quatro:

(23)Passei no concurso público e pensei, agora estou tranqüilo aqui, mas depois a gente vê que quer mais, e ainda estou estudando para fazer outra prova (SP 12).

(24)Eu estou me especializando na minha área, estou terminando pós-graduação agora, e pretendo fazer mestrado [...] e passar em outro concurso que me dê uma estrutura melhor... (SP 11).

Assim, os servidores públicos, estão construindo suas perspectivas de carreira independente da estrutura organizacional à qual pertencem.

Como propõe a literatura recente sobre carreira (ARTHUR, 1994; ARTHUR, *et al.*, 1995; HALL; MOSS,1998; BARUCH,2004), as organizações influenciam as escolhas profissionais dos indivíduos; contudo, no setor público, os profissionais adotaram perspectivas de carreira que não correspondem às características das organizações às quais pertencem. Dessa forma, as organizações atuam sobre as

premissas tradicionais de carreira (CHANLAT, 1995; 1996) e alguns indivíduos assumem comportamentos do novo contrato de trabalho - transacional (HALL; MOSS, 1998).

Lacombe e Chu (2006) propõem que na medida em que as organizações tornaram-se sem fronteiras, as carreiras também o fizeram; contudo, no caso das organizações públicas, elas permanecem sobre o contrato antigo de trabalho (HALL; MOSS, 1998), ou seja, permanecem com suas fronteiras tanto de atuação como de carreiras, bem definidas e estruturadas.

Como discutido no presente trabalho, alguns profissionais do setor público, romperam com a lógica de carreira da organização à qual pertencem e estão criando dentro do setor público, carreiras sem fronteiras, sempre vinculadas às suas perspectivas individuais.

Cabe destacar que, em muitos casos, os profissionais não romperam com a estabilidade, visto que, muitos dos que pediram exoneração continuam no serviço público; contudo, eles estão sempre à busca de novos trabalhos que melhor satisfaçam suas expectativas individuais.

Como discutido por Hall e Moss (1998), no novo contrato de trabalho os indivíduos constroem suas trajetórias profissionais a partir de uma gestão autônoma de suas carreiras; nesse caso, podemos observar que o comportamento de alguns indivíduos do setor público, assemelha-se às características de carreira proteana, pois estes estão comprometidos com seus próprios interesses, e, buscando obter benefícios das organizações para suas carreiras.

Nesse caso, conforme discutido anteriormente, sobretudo nos fragmentos dezoito e vinte, os profissionais tem buscado obter da organização pública na qual atuam conhecimento, ou saber como, e relacionamentos, ou saber quem (ARTHUR,

et al., 1995) que os permitam novas oportunidades de trabalho, sejam elas dentro ou fora do setor público.

Os fragmentos vinte e cinco e vinte e seis exemplificam essa lógica entre os ex-servidores:

(25) Eu vi que estava preparada para fazer outro concurso, até porque eu tinha feito vários cursos dentro da SEGER e então eu estudei um pouco mais, e fiz outro concurso e passei (ESP 03).

(26) Eu fiz muitos contatos no setor público e aí eu aproveitei um desses contatos que era da rede privada e enviei um currículo, como estava empregada eu pude negociar, então foi bem legal, porque eu vi que além de ganhar mais, podia também crescer ... (ESP 04).

Como discutido por Motta (2006), a lealdade das pessoas com a organização transformou-se em lealdade para com si próprio, e isso é observado entre os servidores e ex-servidores públicos entrevistados.

Nesse aspecto, a Administração Pública Gerencial e suas premissas (BRESSER-PEREIRA, 2007) adotadas pelo setor público, incluindo seu foco em formar gerentes pode, de certa forma, ter influenciado nesse processo. Isso foi apontado por um servidor e um ex-servidor público:

(27) Hoje eu me sinto um gerente e isso envolve também ter um comportamento de gerente, então, a gente tem que atuar como os profissionais do setor privado [...]. Eu estou sempre buscando novas coisas, nesse mundo de mudança a gente não pode parar enquanto profissional (SP 13).

(28) Na verdade, eu acho que a gente foi preparado para isso, eu fiz muitos cursos, principalmente na área de resultados e recursos humanos que estimularam esse lado em mim, de pensar que, se o mundo tá mudando a gente também tem que acompanhar, eu acho que isso me encorajou a sair (ESP 05).

Nos fragmentos vinte e sete e vinte e oito, pode-se perceber que a transposição de técnicas de gestão do setor privado para o público (SIQUEIRA; MENDES, 2009), de certa maneira gerou uma contradição, sobretudo, nas carreiras: a lógica gerencial de resultados do setor privado é acompanhada por uma

mobilidade articulada entre organizações e indivíduos (MOTTA, 2006); no caso das organizações públicas, o discurso de novas competências, mudanças constantes, adaptações e qualificações dos indivíduos (BRESSER-PEREIRA, 2007), não foi acompanhada por mudanças na estrutura pública que ainda tem suas organizações pautadas nas características tradicionais de carreira (CHANLAT, 1995).

Assim, alguns entrevistados assumiram comportamentos encontrados no setor privado, dentro de uma estrutura que não presume tal comportamento e, que vinculadas às amarras legais que regulamentam suas relações de trabalho, não podem acompanhar a evolução de tais contratos de trabalho buscados pelos servidores.

Desse modo, a remuneração, a avaliação do desempenho, os processos de desenvolvimento na carreira centram-se em premissas tradicionais e burocráticas, enquanto os processos de trabalho baseiam-se nas idéias da Administração Pública Gerencial.

De maneira diferente ao que propõe Arthur (1994), acerca do impacto que as organizações têm sobre a carreira, no setor público os indivíduos tem traçado suas perspectivas independente dos pressupostos assumidos pela organização na qual atuam.

Assim, pode-se observar a existência de um comportamento independente, onde o indivíduo gerencia sua carreira, de maneira autônoma em relação às premissas assumidas pelas organizações públicas. Pode-se dizer que estas características constituem um burocrata proteano: profissional que não abre mão da estabilidade, mas que ao mesmo tempo, utiliza-se da menor pressão, do conhecimento e dos relacionamentos ofertados pelo cargo público para buscarem suas expectativas individuais de carreira.

O que se propõe neste trabalho não é a afirmação de uma substituição dos conceitos anteriores acerca de profissionais e carreiras no setor público, mas sim, um novo olhar para o tema, reconhecendo que, coexistem no setor público profissionais com ambas as perspectivas de carreira: tradicional, baseada na premissa da estabilidade, durabilidade e senioridade na carreira (CHANLAT, 1995; 1996; BENDASSOLLI, 2009; DUTRA, 1992), bem como indivíduos que apresentam um comportamento mais moderno de carreira, assemelhando-se às características descritas pelas carreiras sem fronteiras (ARTHUR, 1994), inteligente (ARTHUR, *et al.*, 1995) e proteana (HALL; MOSS, 1998).

Esta análise é relevante na medida em que os gestores de carreiras e pessoas nas organizações públicas poderão ampliar seu olhar acerca das perspectivas individuais, substituindo as idéias predominantes que pesam sobre estabilidade e remuneração e buscando conciliar novos elementos que figuram como essenciais frente aos comportamentos e perspectivas discutidos no presente estudo.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutido nos resultados, foi possível observar que os princípios do movimento da Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996) são encontrados na organização pública estudada e que estes influenciam os servidores, que constroem suas carreiras dentro de uma organização que preconiza o foco em resultados e competências gerenciais dos servidores.

Ao mesmo tempo, percebeu-se a existência de certa confusão acerca do conceito e da aplicação do desempenho no setor público: para o público ou para os governantes, indo de encontro ao que propuseram Kuin (1968) e Misoczky e Vieira (2001).

Neste mesmo sentido, outros aspectos tornam-se confusos na aplicação das técnicas gerencias, como: a dificuldade da aplicação da meritocracia, a inexistência das medidas de avaliação de desempenho, a remuneração amarrada, a progressão por senioridade, a ascensão profissional vinculada a aspectos pessoais e políticos.

Por um lado, a organização estudada busca a formação de gerentes públicos e estimula nestes um comportamento proativo e empreendedor, por outro lado, continua vinculada a uma estrutura de trabalho que impede a atuação conforme requerida. Nesse ponto, cabe ressaltar que como propôs Junquilha (2004), tais profissionais relacionam-se com uma ambigüidade no exercício de suas atividades: postura gerencial e organização burocrática.

As organizações públicas mantêm suas práticas de recursos humanos focadas nas premissas tradicionais de carreiras (CHANLAT, 1995; 1996): seleção por concursos e progressão por senioridade. Contudo, observa-se que alguns

indivíduos planejam o desenvolvimento de suas carreiras baseados em perspectivas que diferem de tais práticas.

Embora as organizações públicas adotem os arranjos tradicionais de carreiras, alguns indivíduos têm assumido comportamentos que assemelham-se aos discutidos pela literatura recente sobre o tema. Ao planejarem suas carreiras de maneira independente de uma organização, os profissionais assumem características sem fronteiras (ARTHUR, 1994), vinculando sua carreira aos seus próprios interesses.

Além disso, também foi verificado um planejamento estratégico da carreira onde o indivíduo utiliza os conhecimentos e relacionamentos obtidos por intermédio de sua atuação no setor público para alcançar seus objetivos definidos de carreira, o que relaciona-se ao proposto por Arthur *et al.* (1995) acerca da carreira inteligente e seu gerenciamento pelos profissionais.

Outro fator discutido refere-se à valorização da estabilidade: os profissionais, embora com perspectivas de carreira que incluem a busca constante por novos trabalhos, em sua maioria não querem romper com essa segurança que é apontada por vários como um ponto positivo que compensa a remuneração menor que da rede privada e as poucas oportunidades de crescimento na carreira.

Contudo, foi verificado a existência de um perfil mais empreendedor e proteano entre os profissionais entrevistados; estes constroem suas carreiras numa atitude de autonomia que independe das premissas organizacionais.

Uma vez que, os profissionais estudados buscam constantemente outros trabalhos, mas permanecem em organizações públicas, sugere-se aqui a existência no setor público do burocrata proteano: indivíduo que submete-se à uma lógica organizacional de carreira, mas que mantém uma independência em relação às

organizações públicas no desenvolvimento de suas trajetórias profissionais; buscam seus próprios objetivos e, para isso vão adaptando suas formas, seja pelo conhecimento, pela rede de relacionamentos ou, mesmo pelo traquejo no relacionamento com situações pessoais, e outras.

Assim, tais indivíduos não estão sujeitos às pressões das carreiras modernas, mas ao mesmo tempo aproveitam a autonomia e independência no gerenciamento de suas trajetórias profissionais.

O que se pretende neste trabalho não é afirmar ou generalizar tal comportamento para todos os indivíduos e organizações públicas, mas antes reconhecer que tais perspectivas individuais existem e demandam um olhar sobre o estudo das carreiras no setor público, sobretudo, naqueles em que o foco está no estudo dos indivíduos.

Por fim, sugere-se que outros estudos possam analisar de que modo as organizações públicas relacionam-se com tais perspectivas individuais e os mecanismos de adaptação que tais organizações tem desenvolvido para lidar com os processos pessoais de carreira articulados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n.4, p. 549-563 out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=854&Itemid=129>. Acesso em: 19 mai. 2010.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306,1994.
- ARTHUR, M. B. *et al.* Intelligent Enterprise, Intelligent Career. **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.
- AYRES. C. B. A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Sociologia, Problemas e Práticas**. n. 51, p. 29-52. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n51/n51a03.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2010.
- BALASSIANO, M.; *et al.* Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 58-102 set./dez. 1996. Disponível em: < http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=816&Itemid=129 >. Acesso em 24 mai. 2010.
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.
- BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49, n.4, p. 387-400 out./dez. 2009.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 28 abr. 2010.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 17 set. 2010.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n.1, jan./abr. 1996. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2010.

_____. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: Wilhelm, J.; PINHEIRO, P. S.; SACHS, I. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001, p. 222-259.

_____. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 28. p. 9-30 jun/2007.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.2, p.391-410 mar./abr. 2008.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 131-147.

CARVALHO NETO, A. M. de. O Estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n.2, p.25-43 mai./ago. 1997.

CÉSAR, A. M. R. V. C. A percepção das mudanças enquanto mortes simbólicas. In: BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G. S.; WAIANDT, C. (Orgs.). **Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Flor&cultura, 2004. p. 25-34.

CHANLAT, J. F.. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75 nov./dez. 1995.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.1, p. 13-20 jan./fev./mar. 1996.

CHEIBUB, Z. B. Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público: dilemas e perspectivas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 15, n. 43, p. 115-146 jun./2000. Disponível em:

< <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v15n43/007.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

CHEVALLIER, J. A reforma do Estado e a concepção francesa do serviço público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 34-57 set./dez. 1996. Disponível em:<

http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=816&Itemid=129>. Acesso em 23 mai. 2010.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 95-108.

COLBARI, A. A qualificação do trabalhador nos modelos contemporâneos de gestão. In: BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G. S.; WAIANDT, C. (Orgs.). **Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Flor&cultura, 2004, p. 63-79.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n.3, p.487-504 mai./jun. 2007.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288 jul./set. 2008 a. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=871&Itemid=129>. Acesso em 09 mai. 2010.

_____. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p.829-874 set./out. 2008 b.

COSTA, I. de S. A. da; CAMPOS, A. M. de S. M. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.), **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 65-80.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. DA. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 97-118.

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

DREHER, G. F.; DOUGHERTY, T. W. Substitutes for career mentoring: promoting opportunity through career management and assessment systems. **Journal of Vocational Behavior**, v.51, n.1, p. 110-124,1997.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 65-73 out./dez. 1992.

ESESP. **Decreto 2576-R de 11 de agosto de 2010**. Disponível em: <http://www.esesp.es.gov.br/decreto_2567-R_pdg_2010.pdf>. Acesso em 13 ago. 2010.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n.3, p.14-22 jul./ago./set. 1996.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 5-33 set./dez. 1996. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=816&Itemid=129>. Acesso em 11 abr. 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração de Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196 2001.

FONTENELLE, I. A. "Eu Proteu": A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

FUDGE, C. Flexibilidade os riscos em questão. In: **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 16, p. 128-139 1998.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 12. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 jul./ago.1995 a.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 mar./abr.1995 b.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Estrutura administrativa do Governo do Estado do Espírito Santo**. Disponível em: <http://www.es.gov.br/site/governo/show_secretaria_out.aspx?id=17>. Acesso em 12 ago. 2010.

GUSTAFSSON, L. Promover a flexibilidade por meio de políticas salariais: a experiência da administração nacional Sueca. In: **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 16, p. 37-53, 1998.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37,1998.

IKARI, S. Aspectos da política de pessoal na função pública japonesa. In: **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 16, p. 82-90, 1998.

JUNQUILHO, G. S. A ação gerencial "cabocla" no serviço público face às provocações de mudanças do papel do estado no Brasil: o caso do Espírito Santo. In: BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G. S.; WAIANDT, C. (Orgs.). **Tecnologias de Gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Flor&cultura, 2004, p. 161-174.

KILIMNIK, Z. M., CASTILHO, I. V. de, SANT ANNA, A. de S. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

KISHORE, A.; CASADO, T.. Diversidade das redes sociais de desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

KOGA, N. M. Gestão de pessoas na administração pública japonesa. In: **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, v. 58, n. 1, p. 97-106 jan./mar. 2007. Disponível em:
<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=855>. Acesso em 29 abr. 2010.

KUIN, P. Management performance in business and public administration. **The Academy of Management Journal**, vol. 11, n. 4, p. 371-377, Dec., 1968.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras das carreiras sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em Administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 109-133.

LAEGREID, P. Modificações na política de pessoal do setor público norueguês. In: **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 16, p. 54-65, 1998.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 357-384, mai./jun. 2006.

LEMOS, A. H. da C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 21-64.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 81-93.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.1, p.61-82 jan./fev. 2008.

MISOCZKY, M. C. ; VIEIRA, M. M. F. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.5, p.163-177 set./out. 2001.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 9-19.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 11, n.1, p.31-52 jan./mar. 2007.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2001.

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

Disponível em:

<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=807&Itemid=129>. Acesso em: 10 abr. 2010.

PAGÉS, M., *et al.* As práticas de poder na gestão dos recursos humanos. In: PAGÉS, M. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 97-141.

PAULISTA, J. E. S. **A Motivação dos servidores públicos federais, no âmbito dos Ministérios, frente às premissas de valorização firmadas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, e às conseqüentes ações de gestão de recursos humanos**. 2004. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2004.

PECI, A. Reforma regulatória brasileira dos anos 90 à luz do modelo de Kleber Nascimento. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 11, n.1, p.11-30 jan./mar. 2007.

PECI, A.; *et al.* Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.6, p.1137-1162 nov./dez. 2008.

PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. de C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM

PINHO, J. A. G. DE. Gestão estatal, reforma e democracia. In: BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G. S.; WAIANDT, C. (Orgs.). **Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Flor&cultura, 2004, p. 81-88.

PISSINATI JUNIOR, J.; LEMOS, H. S. A transição da fase cartorial para a fase gerencial: a base conceitual dos gestores de RH do Governo do Estado do Espírito Santo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3, 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2010. Disponível em: < <http://www.consad.org.br/>>. Acesso em 21 set. 2010.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESPÍRITO SANTO 2025: **Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação**. - Espírito Santo: Macroplan, 2006. v. 9 : il., color.; 30cm. Disponível em: <http://www.espiritosanto2025.com.br/novo/projeto_docs/ES2025V9AgendadeImplementacaoGovernancaePlanodeComunicacao.pdf>. Acesso em 13 ago. 2010.

RICHARDS, S. A flexibilização na gestão de pessoal: algumas comparações entre o setor público e o privado. In: **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 16, p. 15-39, 1998.

ROCHA, C. B. da. SILVA, J. R. G. da. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n.4, p.685-706 jul./ago. 2007.

RODRIGUES, R. B. *et al.* Aplicação da análise funcional na elaboração de plano de cargos, remuneração e carreira: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

RONTEIX, J. P. A mobilidade nos altos níveis da função pública francesa. In: **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 16, p. 91-107, 1998.

SALLES, D. M. R.; NOGUEIRA, M. G. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 134-149.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n.3, p.64-79 jul./ago./set. 2008.

SARAVIA, E. O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 150-178.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 5, n. 1, p. 71-81. A Special Issue on Environment and Career. Jan. 1984.

_____. Carrer anchors revisited: implications for carrer development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.0, n.0, p.80-88, 1996.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.2, p.347-369 mar./abr. 2009.

SEGER. Disponível em: <<http://www.seger.es.gov.br/default.asp>>. Acesso em 13 ago. 2010.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES. A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250 jul./set. 2009. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=888&Itemid=129>. Acesso em 11 abr. 2010.

SOARES, D. H. P.; SESTREN, G. Projeto profissional: o redimensionamento da carreira em tempos de privatização. **Psicologia & Sociedade**. Florianópolis, v. 19, Edição Especial 1, p. 66-74, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000400010&script=sci_arttext>. Acesso em 27 abr. 2010.

THIRY-CHERQUES, H. R. Individualismos e carreira: o duplo constrangimento. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 20-48.

_____. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.4, p.897-918 jul./ago. 2009.

TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis, 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.

VASCONCELOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 13-28.

WIJNGAARDEN, L. J. A valorização do pessoal de chefia na função pública dos Países Baixos: balanço e novas tendências. In: **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 16, p. 66-70, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Servidores públicos da SEGER

1) Caracterização: (Essa parte é apenas para caracterizar o respondente)

Nome: _____ Idade: _____

Data: _____ Código: _____

2) Experiência profissional: (essa parte visa qualificá-lo profissionalmente, reconhecendo seu nível de conhecimentos e outras experiências, bem como aspectos socioeconômicos e culturais)

- a) Qual a sua formação?
- b) Fale sobre suas experiências profissionais.

3) Atuação no serviço público: (aqui o objetivo é entender como o respondente se relaciona com a organização pública, englobando passado, presente e futuro, processos de mudanças, oportunidades de desenvolvimento e pressões exercidas pelas organizações públicas)

- a) Você está no serviço público há quanto tempo? Como foi seu ingresso?
- b) Quais motivos que o levaram a ingressar no serviço público? Qual sua opinião sobre o serviço público na atualidade?
- c) Como você avalia o trabalho no setor público?
- d) Sobre sua remuneração, o que você pensa?
- e) Como você se sente em relação ao seu trabalho? Quais os aspectos positivos e negativos? Como você se relaciona com eles?
- f) Sobre as oportunidades de desenvolvimento profissional, como você encara essa questão dentro da estrutura pública?

- g) Quais mudanças você entende que ocorreram no trabalho no serviço público, nos últimos 10 anos?
 - h) Sobre a capacitação profissional exigida hoje, qual sua opinião?
 - i) O que você espera do futuro do serviço público?
- 4) Perspectivas pessoais: (aqui pretende-se avaliar a lógica pessoal de carreira, o que o indivíduo e não a organização adota como perspectiva de carreira, englobando planos, projetos, julgamento de sucesso, e oportunidades pessoais que o serviço público oferece)
- j) O que você considera sucesso profissional? Quais características você julga importante para o sucesso profissional hoje?
 - k) Quais suas expectativas em relação à organização em que trabalha?
 - l) Suas expectativas profissionais, como estão? Comente sobre quando ingressou no serviço público e agora?
 - m) Quais aspectos positivos você avalia que o setor público proporciona à sua carreira? Como você analisa isso em relação a outros trabalhos?
 - n) Quais seus projetos para o futuro?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Ex-servidores públicos da SEGER.

1) Caracterização: (Essa parte é apenas para caracterizar o respondente)

Nome: _____ Idade: _____

Data: _____ Código: _____

2) Experiência profissional: (essa parte visa qualificá-lo profissionalmente, reconhecendo seu nível de conhecimentos e outras experiências, bem como aspectos socioeconômicos e culturais)

a) Qual a sua formação?

b) Fale sobre suas experiências profissionais.

3) Atuação no serviço público: (aqui o objetivo é compreender como se deu o processo e a relação entre indivíduo e setor público, e que culminou no seu desligamento desse setor)

c) Você ficou quanto tempo no serviço público? Como foi seu ingresso?

d) Quais motivos o levaram a ingressar no serviço público?

c) Quais fatores o levaram a se desligar da organização pública?

d) Quais os aspectos que mais te marcaram no seu trabalho no cargo público?

e) Quais mudanças você entende que ocorreram no trabalho no serviço público?

4) Perspectivas pessoais: (aqui o foco está em compreender como os indivíduos articulam suas carreiras após a saída do serviço público, quais fatores de pressão, expectativas e dimensões são atribuídas à carreira)

- f) O que você faz hoje?
- g) Quais características você julga importantes para o sucesso profissional hoje?
- h) Quais suas expectativas em relação ao seu trabalho hoje?
- i) Existe alguma diferença entre suas expectativas antes de sair do serviço público e agora?
- j) O que você considera sucesso profissional? Quais características você julga importante para o sucesso profissional hoje?
- k) Quais aspectos positivos você avalia que o setor público proporcionou à sua carreira? Você encarou algum fato marcante (pressão, conflito, opções), antes de se desligar do seu cargo público?
- l) O que você considera sucesso profissional? (família, sociedade, amigos, status).
- m) Quais seus projetos para o futuro?
- n) Quais fatores você vivencia no seu cotidiano de trabalho hoje? (pressões, conflitos, opções, oportunidades) Como você se relaciona com os aspectos positivos e/ou negativos?

APÊNDICE C – Dados solicitados à SEGER – Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos

- 1) Estrutura de gestão do Governo do Estado do Espírito Santo (organograma)
- 2) Estrutura Administrativa da SEGER (organograma)
- 3) Missão da SEGER
- 4) Programas de Desenvolvimento Gerencial
- 5) Relação de concursos realizados no último governo (quantitativo de concursos e cargos por concurso, número de aprovados, número de candidatos que assumiram na primeira chamada, número de aprovados que se desligaram)
- 6) Cargos de nível superior da SEGER (formação e quantitativo)
- 7) Quantitativo de indivíduos efetivos que pediram exoneração nos últimos 8 anos.
- 8) Contatos de servidores e ex-servidores da SEGER.

ANEXO A: Organograma Administrativo do Governo do Estado do Espírito Santo.
Fonte: Governo do Estado do Espírito Santo, 2010.

