

## **NOVOS PARADIGMAS DA GESTÃO DE CARREIRAS DOS SERVIDORES**

**ARTUR LEONARDO IMAMURA FERREIRA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)  
turimamura@yahoo.com.br

**MAURI APARECIDO DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)  
mauriao@usp.br

**MARCIA CARVALHO DE AZEVEDO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)  
marciacarvalhoazevedo@gmail.com

**RICARDO LUIZ PEREIRA BUENO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)  
ricardolpb@uol.com.br

**FABRÍCIO OLIVEIRA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)  
faolis@ig.com.br

## **Introdução**

As mudanças e transformações sociais das últimas décadas tem sido determinantes para que organizações das esferas públicas e privadas busquem alternativas capazes de aperfeiçoar seu desempenho, atingir objetivos e aperfeiçoar as prestações de serviço. Neste sentido a valorização de funcionários ou servidores tem despontado como um importante investimento nas organizações contemporâneas, através da valorização da potencialidade de talentos e características individuais das pessoas.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Problema: busca de meios de implementação e aperfeiçoamento das organizações públicas na gestão de carreiras de seus funcionários

Objetivo desta pesquisa é realizar uma análise da gestão de carreiras dos técnicos administrativos da Pró-Reitoria de Pesquisa da Fundação Universidade Federal do ABC, investigando o nível de satisfação dos indivíduos com seu trabalho, profissão e carreira; assim como suas âncoras de carreira; além de descrever o perfil de sua carreira (tradicional ou proteana).

## **Fundamentação Teórica**

O modelo tradicional vigorou até os anos 70, a progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego, baseado em um programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador (CHANLAT, 1995; ROBBINS, 1995). Já o segundo modelo estabelece um acordo entre empregadores e empregados, transferindo a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado (ROBBINS, 1995).

## **Metodologia**

Para tal método foi aplicado questionários aos técnicos administrativos da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do ABC sobre os valores proteanos e tradicionais; satisfação em relação ao trabalho e a própria carreira.

A partir da conclusão da coleta de dados, foram executadas técnicas de agrupamento K-means cluster para separar os dados em diferentes grupos de acordo com as informações obtidas.

## **Análise dos Resultados**

Após a análise dos dados o que chama a atenção é que no geral a amostra possui uma orientação maior para a carreira proteana, em que o sucesso está relacionado à satisfação profissional e pessoal e valorizam a autonomia para gerenciarem suas carreiras.

A análise geral dos dados comprova a importância da gestão de carreiras, da valorização dos servidores, de ambientes que venham a proporcionar desenvolvimento, desafios e crescimento profissional e pessoal, que resultem em melhores serviços.

## **Conclusão**

O conceito proteano é bastante perceptivo nas falas e atitudes dos servidores em relação à carreira. Eles não buscam simplesmente melhores salários ou estabilidade funcional, querem se sentir participativos e valorizados. O contexto no qual as inovações transformam o cenário da gestão de trabalho reduzindo postos, extinguindo funções e exigindo novas competências, a carreira tradicional está perdendo força cada vez mais, dando espaço as novas formas de interação de servidor e de organização.

## **Referências Bibliográficas**

ANDRADE, G. A.; KILIMNK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. Florianópolis, 2011.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995.

# NOVOS PARADIGMAS DA GESTÃO DE CARREIRAS DOS SERVIDORES

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações sociais das últimas décadas têm sido determinantes para que organizações das esferas públicas e privadas busquem alternativas capazes de aperfeiçoar seu desempenho, atingir objetivos e aprimorar as prestações de serviço. Neste sentido, a valorização de funcionários ou servidores, tem despontado como um importante investimento nas organizações contemporâneas, através da valorização da potencialidade de talentos e características individuais das pessoas. Entretanto, reter estes talentos dentro de uma organização nem sempre é fácil, visto que as prospecções de carreiras são crescentes no mercado, tanto no setor público, como privado.

A essência do termo “gestão de carreiras” é comum às duas esferas. O que diferencia a gestão de carreiras no setor público e privado são as questões legais às quais a área pública está submetida. No setor privado, há uma maior flexibilização das carreiras, e a empresa pode estruturar um plano de acordo com suas necessidades e filosofia empresarial. No âmbito da administração pública, o desenvolvimento da carreira é mais focado na valorização do servidor e na otimização do serviço prestado. Desta forma, acredita-se que seja relevante estudar carreira na gestão pública, já que está se constitui como fator crucial para valorização do servidor, visto que propicia motivação, contribui na melhoria da qualidade de vida e segurança no trabalho, além do que, a organização passa a oferecer serviços com maior eficiência, visando ao encontro aos verdadeiros princípios de uma nova gestão pública.

Daí decorre a necessidade das organizações gerirem a carreira de seus funcionários, oferecendo-lhes possibilidades de progressão e evolução na carreira dentro da própria instituição, logo o termo gestão de carreiras passa a ser cada vez mais popular dentro das organizações públicas. Neste contexto depara-se com a necessidade de um estudo aprofundado sobre este tema na esfera pública. Assim, o presente trabalho apresentará uma pesquisa empírica cujo objetivo é avaliar a gestão de carreiras em uma universidade federal, considerando o processo de implantação, suas dificuldades e a atitude dos servidores em relação à gestão da própria carreira

Diante disso é importante estudar a gestão de carreiras na esfera pública, a fim de identificar os novos paradigmas que a administração pública está percorrendo quanto à gestão de pessoas. Não raro, a evolução do conceito de carreira tradicional para os modernos conceitos de carreira proteana. Por isso, os profissionais contemporâneos já não buscam no serviço público apenas estabilidade e conforto, características típicas da carreira tradicional. Segundo Monte (2014) sentimentos de autorrealização, prospecção, evolução, autenticidade e auto-expressão surgem como a nova filosofia do trabalho.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 O Contexto da Administração Pública e da Gestão de Carreiras

A crise econômica mundial da década de 80 contribuiu para a necessidade de reformular o aparelho do Estado, surgindo assim, a administração pública gerencial. Algumas medidas foram tomadas para desburocratizar e dar mais agilidade nas atividades do Estado, dentre elas a descentralização e a adoção de princípios como o de racionalidade administrativa, planejamento e orçamento, com foco no controle de resultados (BRESSER PEREIRA, 1996).

Ainda segundo Bresser Pereira (1996), o fortalecimento e a valorização da administração pública gerencial perpassam pela valorização dos recursos humanos. Um serviço público forte e bem preparado é um fator de estabilidade para a sociedade. Carreiras bem

estruturadas e com incentivos permitem dar continuidade às políticas e projetos. Partindo dessas considerações, é importante compreender a gestão de carreiras no universo da administração pública e salientar que a Constituição Federal de 1988, teve papel decisório na busca de um modelo de serviço público de qualidade e estabilidade para seus servidores.

Em um momento em que o país necessitava urgentemente reformar a sua administração pública, de forma a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho, o inverso foi realizado. O serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro, e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado (PEREIRA, 1996, p. 13).

A exemplo da área privada, as organizações públicas sentiram a necessidade de avaliar e/ou implementar um plano de cargos e carreiras diante da crescente demanda pelo serviço público e também pela complexidade a qual as organizações estatais estão inseridas. Os planos de carreiras, dentre outras coisas, objetivam a valorização do servidor público através da meritocracia e profissionalismo, afim de, melhorar o desempenho e qualidade na prestação dos serviços executado a sociedade. E ao elaborar um plano de carreiras, dentro da área pública, devem ser criados meios que valorizem o desenvolvimento da competência do servidor buscando mensurar, incentivar e desenvolver o desempenho dentro de sua função.

Plano de Carreiras é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor público. Usualmente, a noção de Plano de Carreiras no setor público contempla um conjunto de normas que estabelecem condições para ingresso e ascensão na carreira. Tal ascensão se dá por meio da elevação do padrão remuneratório do servidor, bem como pelo incremento de atribuições e responsabilidades, mediante preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional (MINAS GERAIS, 2013, p. 4-5).

A importância do plano de carreiras na administração pública também se faz necessária pela própria motivação do servidor. Empresas e organizações investem na motivação de seus funcionários a fim de buscar melhor desempenho destes no desenvolvimento de suas funções. O fator motivacional inclusive vem sendo apontado como um diferencial competitivo em muitas organizações. Pode-se dizer que um servidor motivado apresenta melhores resultados ao executar seu trabalho, e este é um dos objetivos do desenvolvimento do plano de cargos e salários nos órgãos públicos. Além desse, destacam-se outros objetivos da implantação de uma gestão de carreiras nas organizações públicas:

Valorização e humanização do servidor público por meio da reestruturação das carreiras; Criação de vínculo entre as carreiras e o planejamento estratégico das Instituições; Estímulo à qualificação do servidor; Desenvolvimento do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo na respectiva carreira, com base na igualdade de oportunidade, no mérito funcional, na qualificação profissional e no esforço pessoal; [...] Propagação de novos conceitos: avaliação de desempenho, promoção por escolaridade adicional, capacitação, dentre outros; [...] Reconhecimento do cidadão como principal cliente e avaliador da máquina administrativa (MINAS GERAIS, 2013, p. 6).

Definir os objetivos que se pretende alcançar com a implantação de um plano de carreiras é fundamental para o sucesso. O maior desafio, no entanto, está na própria cultura organizacional, servidores, influenciados por paradigmas da administração pública burocrática, acabam apresentando restrições quanto à implantação de uma gestão de carreiras otimizada.

## **2.2 Carreira Tradicional x Carreira Proteana**

Ao discorrer acerca do universo da gestão de carreiras é importante salientar que este tema aponta dois rumos fundamentais: um deles enfatiza o papel da organização e o outro o da pessoa (DUTRA, 1996). O primeiro, comumente chamado de modelo tradicional vigorou até os anos 70, a progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego, baseado em um programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador (CHANLAT, 1995; ROBBINS, 1995). Já o segundo, comumente chamado de novo modelo, estabelece um acordo entre empregadores e empregados, transferindo a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado (ROBBINS, 1995). Sobre o modelo tradicional, Andrade, Kilimnk e Pardini (2011, p. 59) fazem a seguinte consideração:

O modelo tradicional, que vigorou até os anos de 1970, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. As principais características do modelo são o desenvolvimento é baseado na mobilidade geográfica, treinamento formal e objetivos de longo prazo; onde a organização orienta ao empregado valorizar e servir; e para a definição do sucesso no ambiente organizacional é fundamental o relacionamento com a mesma, fornece possibilidade de crescimento, lealdade e comprometimento.

Desse modo à concepção de carreira tradicional dá espaço às novas formas de interação entre o servidor e a organização, sendo um período caracterizado pela transição entre a carreira conhecida como tradicional e a chamada carreira proteana. Desse modo a carreira proteana é vista como um processo, cabendo o gerenciamento a própria pessoa, a partir das variadas experiências que adquire em educação, treinamento, trabalho e mudanças no campo ocupacional. Se baseia nas escolhas pessoais em busca da autorrealização da pessoa, e o critério para avaliação do sucesso é interno (HALL, 1996).

Embora existam, no plano conceitual, diferentes denominações para o novo tipo de carreira, no plano organizacional, parece haver um consenso sobre a sua configuração e características, por exemplo, destaca a transformação das “carreiras lineares”, estáticas e rígidas em “carreiras multidirecionais” e dinâmicas, ressaltando que os modelos de carreira do futuro compreendem uma variedade de opções e de direções, o que vêm de encontro com os princípios de uma nova gestão pública e no estilo proteano de carreira.

Deste modo, percebe-se a importância de uma administração pública de qualidade, pautada nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, que possa contribuir para qualidade dos serviços públicos e, por conseguinte na satisfação dos usuários dos mesmos. Neste sentido, torna-se imprescindível à preocupação com a gestão de recursos humanos na área pública, pois nela se concentra a base fundamental para eficácia da máquina estatal, nascendo a necessidade de implantação de um plano de carreira pautado no novo modelo de gestão pública, preocupado com a qualificação de seus servidores, considerando as diferentes divergências e conflitos existentes dentro do corpo organizacional.

Dessa maneira, a carreira proteana é um processo onde a própria pessoa se gerencia, e é caracterizada pelos relacionamentos dirigidos pelo indivíduo e não pela organização. Diante disso cabe à gestão de pessoas ou recursos humanos compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, buscando resultados que atendam simultaneamente à parte econômica e aos parâmetros da dignidade humana. Neste sentido, o conceito de carreira deixa de ser associado apenas ao trabalho pago dentro da organização, passa a ver todas as possibilidades que extrapolam o âmbito organizacional (MARTINS, 2001).

O conhecimento assume papel de grande importância, porém só o conhecimento teórico não é suficiente, é necessário que este esteja associado à habilidade e atitudes para produzir os resultados práticos desejados. Por isso uma carreira não deve ser simplesmente linear, e sim

possibilitar um desenvolvimento em “espiral”, onde os funcionários consigam mover-se entre diferentes funções e áreas dentro da estrutura das organizações (SCHEIN, 1996).

Dentro da esfera pública, Gemelli e Phillipim (2010) destacam alguns elementos importantes para a gestão de pessoas nessas organizações:

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores (GEMELLI; FILLIPIM, 2010, p. 168).

Nesta nova perspectiva e visão do funcionalismo público e suas funções surge à necessidade de implementação de um eficiente plano de carreiras, capaz de motivar os servidores, e influenciar positivamente na prestação efetiva e otimizada daquilo que se espera atualmente dentro da administração pública.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo será abordado de forma qualitativa e quantitativa, inserido numa perspectiva mais pragmática, a partir da combinação das duas abordagens, é possível obter bons resultados (SERAPIONI, 2000). A abordagem qualitativa é adequada quando o objeto a ser pesquisado trata-se de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, permitindo interpretar os fenômenos e atribuir significados, sendo o ambiente natural à fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador o instrumento chave (GIL, 2002). Por sua vez, a abordagem quantitativa tem como característica mensurar, trazer luz a dados e tendências observáveis (MINAYO e SANCHES, 1993).

Quanto ao método de procedimento a presente pesquisa pode ser classificada em uma pesquisa descritiva, pois descreverá o nível de satisfação dos indivíduos com seu trabalho, profissão e carreira, assim como suas âncoras de carreira que são combinações das áreas percebidas de competência, motivos e valores que a pessoa não abandonaria, representando o seu verdadeiro “eu”, além de descrever o perfil da sua carreira, se é tradicional ou proteana e meios de compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, buscando resultados que atendam simultaneamente aos interesses institucionais e aos parâmetros da dignidade humana.

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. (...) No estudo de caso o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. (...) podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. (...) geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado (GODOY, 1995, p. 25-26).

Para tal método foi aplicado questionários aos técnicos administrativos da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do ABC, juntamente com um termo de consentimento livre e esclarecido. O instrumento que foi aplicado abordando questões sobre os valores proteanos e tradicionais; satisfação em relação ao trabalho e a própria carreira; elaborado por Andrade, Kilimnk e Pardini (2011) e adaptado aos objetivos da pesquisa. Tais dimensões serão avaliadas em uma escala Likert de 5 pontos, sendo 5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente.

A partir da conclusão da coleta de dados, foram executadas técnicas de agrupamento *K-means* cluster para separar os dados em diferentes grupos de acordo com as informações obtidas

das respostas através do auxílio do software IBM SPSS Statistics v. 23.0, assim, classificando os técnicos administrativos em grupos homogêneos. Isto é, observando apenas as similaridades ou dissimilaridades entre eles (MAROCO, 2003).

O critério de agrupamento do *K-means* pode ser descrito como sendo:

$$E = \sum_{k=1}^K \sum_{x_i \in C_k} d(x_i, x_{0k})$$

onde:  $X_{0k}$  é o centróide do *cluster*  $C_k$  e  $d(X_i, X_{0k})$  é a distância entre os pontos  $X_i$  e  $X_{0k}$ . O centróide pode ser a média ou a mediana de um grupo de pontos. Em outras palavras, o objetivo do *K-means* é minimizar a distância entre cada ponto e o seu respectivo centroide (HAIR *et al.*, 2005).

Ao aplicar um critério de otimização que divide uma amostra em ‘k’ grupos homogêneos, pretende-se que, dentro de cada grupo, os elementos sejam os mais semelhantes possíveis entre si, ao passo que as semelhanças entre os elementos de grupos distintos sejam as menores possíveis (LOURENÇO & MATIAS, 2000).

Após os dados serem agrupados foi feita uma análise para identificar o significado de cada grupo.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A Atitude dos técnicos administrativos em relação à gestão da carreira

Para atender o objeto de pesquisa, foi realizado um levantamento com uma amostra de técnicos administrativos da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do ABC com a finalidade de identificar a percepção dos mesmos sobre a gestão de carreiras e sua satisfação com o trabalho e a carreira. Foram pesquisados 25 sujeitos (52,08%) escolhidos por conveniência de um universo de 48 técnicos administrativos, numa faixa média de 30,92 anos, desses indivíduos pesquisados 6 são técnicos administrativos de níveis E (nível superior) (24%) e 19 são técnicos administrativos de níveis D (nível médio) (76%), sendo 13 mulheres (52%) e 12 homens (48%) e prevalecendo servidores públicos (100%) em detrimento as demais formas de contratação.

Investigou-se a percepção dos servidores em relação à atitude tradicional com carreira, conforme explicita a Tabela 1. A atitude tradicional em relação à carreira consiste em estabilidade, recompensas financeiras e principalmente na afirmação de que a organização é a grande responsável pelo desenvolvimento da carreira do indivíduo. Dentre os itens que avaliam a atitude tradicional em relação à carreira merecem destaque as afirmativas “Mesmo que meus objetivos não estejam sendo atendidos na situação atual, considero que devo ter muita cautela antes de mudar de emprego ou profissão” (11 - concordo parcialmente e 7 - concordo totalmente) e “Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer diversas funções em diferentes áreas organizacionais” (10 – concordo parcialmente e 6 – concordo parcialmente), pois foram os itens que obtiveram maiores níveis de concordância. Por outro lado, os itens que apresentaram maiores níveis de discordância foram “Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento” (11 - discordo parcialmente e 4 - discordo totalmente) e “Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa, no máximo, em duas” (9 – discordo parcialmente e 4 – discordo totalmente). De um modo geral, o resultado da Atitude Tradicional com a Carreira infere de grande parte dos entrevistados uma mentalidade conservadora para mudança de emprego e/ou profissão, mesmo que os objetivos dos indivíduos não estejam sendo atendidos, além de uma

resistência em adquirir novas competências e uma inclinação que a carreira é de responsabilidade individual e que a organização deve auxiliar na mesma.

Outro ponto interessante dos resultados é a questão do sucesso na carreira por questão financeira que demonstra uma divisão de opiniões entre o grupo, pois para um lado a questão financeira é um item relevante de sucesso de carreira para outro lado existem outros fatores mais importantes e um 3º grupo a junção da questão financeira e outros fatores.

**Tabela 1 - Atitude Tradicional com a Carreira**

ITENS	QUANTIDADE DE RESPOSTAS				
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer diversas funções em diferentes áreas organizacionais.	0	0	9	10	6
Mesmo que meus objetivos não estejam sendo atendidos na situação atual, considero que devo ter muita cautela antes de mudar de emprego, ou de profissão.	0	4	3	11	7
Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado a partir das recompensas financeiras e benefícios que com ela obtenho.	0	7	8	9	1
Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa, no máximo, em duas.	2	9	6	4	4
Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento.	4	11	7	2	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a Tabela 2 apresenta as respostas dos pesquisados em relação à carreira proteana, que valoriza o autogerenciamento. A própria pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento e crescimento e para isso ela precisa estar em um ambiente que a estimule, que promova desafios e satisfação pessoal e profissional.

Dentre as respostas obtidas merecem destaque as afirmativas “Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos” (9 respostas - concorda parcialmente e 10 - concordo totalmente) e “Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal. Estes dois itens reforçam o conceito proteano de Hall (1996), que enfatiza a autorrealização e o gerenciamento da carreira por parte do indivíduo e não exclusivamente pela organização. O item que apresenta maior nível de discordância “Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional” (6 – discordo parcialmente). De um modo geral, a Atitude Proteana com a carreira demonstra que grande parte dos entrevistados tem perfil proteano, consideram que eles devem gerenciar a própria carreira com auxílio dos Recursos Humanos para atender também os interesses institucionais, buscam desenvolvimento na carreira e que se estiverem insatisfeitos com a carreira vão procurar novos caminhos, além que precisam de satisfação pessoal para considerar o sucesso na carreira e o bom exercício das suas atividades.

**Tabela 2 - Atitude Proteana com a Carreira**

ITENS	QUANTIDADE DE RESPOSTAS				
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal.	0	4	3	12	6
Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira, e não a empresa em que estiver atuando.	0	4	4	15	2
Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento.	0	1	7	12	5
Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional.	0	6	9	9	1
Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.	0	3	3	9	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Os pesquisados foram questionados quanto à satisfação com o trabalho e a carreira. A Tabela 3 ilustra os resultados em relação à satisfação com o trabalho.

**Tabela 3 - Satisfação com o Trabalho**

ITENS	QUANTIDADE DE RESPOSTAS				
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Eu sinto prazer ao realizar o meu trabalho.	2	1	4	10	8
Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	0	1	3	11	10
Não fico olhando o relógio para ver se está na hora de deixar o trabalho.	2	10	4	6	3
Sinto o dia passar muito rápido quando estou no trabalho.	8	6	7	3	1
Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no meu local trabalho, de tão entusiasmado que estou.	9	5	8	3	0
O trabalho que realizo atualmente é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	3	7	9	5	1
Eu estou satisfeito com o meu atual trabalho.	9	5	8	1	2

Fonte: Dados da pesquisa.

As afirmativas que obtiverem maior nível de concordância foram “Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo” (11 – concordo parcialmente e 10 – concordo totalmente) e “Eu sinto prazer ao realizar o meu trabalho” (10 – concordo parcialmente e 8 - concordo totalmente) e demonstrando o estado de motivação que os indivíduos possuem em relação ao trabalho que executam. Já os itens que apresentaram maiores

níveis de discordância foram “Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no meu local trabalho, de tão entusiasmado que estou” (5 – discordo parcialmente e 9 – concordo totalmente) e “Sinto o dia passar muito rápido quando estou no trabalho” (6 – discordo parcialmente e 8 – discordo totalmente). De um modo geral, a Satisfação com o Trabalho apresenta que a maioria dos entrevistados tem satisfação em realizar os seus trabalhos e principalmente com qualidade, mas para os mesmos a jornada de trabalho é tediosa e cansativa e não estão satisfeitos com seus atuais trabalhos.

Complementando a investigação questionou-se sobre a satisfação com a carreira, Tabela 4, e a partir das respostas pode-se observar que os entrevistados estão relativamente satisfeitos com a carreira.

**Tabela 4 – Estatística Descritiva Satisfação com a Carreira**

ITENS	QUANTIDADE DE RESPOSTAS				
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Eu estou satisfeito com o desenvolvimento da minha carreira.	2	2	5	14	2
Minha carreira contribui para dar sentido à minha vida.	2	3	9	8	3
Sinto que possuo autonomia suficiente para gerir minha carreira.	0	4	8	10	3
Minha carreira contribui para a minha realização pessoal.	1	2	8	10	4
Estou satisfeito com o equilíbrio entre a minha vida pessoal e minha carreira.	1	2	8	6	8
Pretendo permanecer nesta carreira por muito tempo.	5	7	6	2	5
Estou satisfeito com a rapidez com que minha carreira está se desenvolvendo.	2	5	9	5	4
Minha carreira é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	5	3	11	5	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens que apresentaram as melhores avaliações foram “Minha carreira contribui para a minha realização pessoal” (10 – concordo parcialmente e 4 – concordo totalmente) e “Estou satisfeito com o equilíbrio entre a minha vida pessoal e minha carreira” (6 – concordo parcialmente e 8 – concordo totalmente). Por outro lado, os itens que apresentaram os maiores níveis de discordância foram “Pretendo permanecer nesta carreira por muito tempo” (7 – discordo parcialmente e 5 – discordo totalmente) e “Minha carreira é uma das fontes principais de satisfação pessoal” (3 – discordo parcialmente e 5 – discordo totalmente). De um modo geral a satisfação com a carreira resultou que grande parte dos entrevistados estão satisfeitos com o desenvolvimento da carreira e o equilíbrio que ela proporciona nas suas vidas pessoais.

Após a análise dos dados o que chama a atenção é que no geral a amostra possui uma orientação maior para a carreira proteana, em que o sucesso está relacionado à satisfação profissional e pessoal e valorizam a autonomia para gerenciarem suas carreiras. Outro fator que comprova esta tendência de carreira proteana é a necessidade de mudança caso seus objetivos não sejam atendidos. Contudo, os entrevistados estão mais satisfeitos com a carreira do que com o trabalho que realizam, provavelmente porque não estão satisfeitos com seus atuais trabalhos, mas estão satisfeitos em atender as demandas da comunidade acadêmica e da população. Um dado curioso, a grande maioria dos entrevistados vêm perspectivas de crescimento na carreira que muitas vezes apresenta um ritmo lento na administração pública.

A análise geral dos dados comprova a importância da gestão de carreiras, da valorização dos servidores, de ambientes que venham a proporcionar desenvolvimento, desafios e crescimento profissional e pessoal, que resultem em melhores serviços para a população. Mostra também que um dos maiores desafios da administração pública é incentivar e potencializar talentos e principalmente criar meios para reter estes talentos. Como a própria pesquisa demonstra, mesmo com certa cautela, muitos servidores mudariam de emprego ou profissão em busca de seus objetivos.

#### 4.2 Classificação dos estilos de das visões sobre carreira e trabalho por cluster

As dimensões valores proteanos e tradicionais; satisfação em relação ao trabalho e a própria carreira nesta pesquisa foram classificados a partir das respostas dos questionários, utilizando-se a análise de cluster que permite agrupar, em grupos homogêneos, sujeitos ou variáveis com visões sobre carreira e trabalho características similares.

A classificação adotada nesta pesquisa para definir a tendência das dimensões, baseou-se nos tipos de satisfação dos indivíduos com seu trabalho e profissão e carreira, assim como suas âncoras de carreira, além de descrever o perfil da sua carreira, se é tradicional ou proteana, definidos de acordo com a legenda de resposta do questionário aplicado

O método utilizado foi o *K-means* cluster, que tem por objetivo encontrar as questões que estão mais correlacionadas, visando o agrupamento, levando-se em consideração a semelhança entre as respostas das questões, como forma de verificar as características semelhantes entre os técnicos administrativos da amostra, a fim de classificar os seus estilos de visões sobre carreira e trabalho.

Apresenta-se na Tabela 5, o resultado obtido com a utilização de análise de cluster.

**Tabela 5 - Matriz de distância entre os clusters**

Cluster	1	2	3	4
1	-	5,465	7,168	8,129
2	5,465	-	4,467	5,836
3	7,168	4,467	-	4,142
4	8,129	5,836	4,142	-

Fonte: Dados da Pesquisa.

Perceba-se que o cluster 1 e o cluster 4 são os que apresentam maior distância entre si, de 8,129, ou seja, é o grupo de técnicos administrativos que menos similaridade têm em relação ao conjunto de respostas obtidas na aplicação do questionário, seguido do cluster 1 e o cluster 3 que apresenta distância de 7,168 e em terceiro o cluster 2 e o cluster 4 com a distância de 5,833. Isso significa dizer que os cluster 4 e 3 têm diferenças de estilos de visões sobre carreira e trabalho em relação ao cluster 1 e que o cluster 2 apresenta diferença de estilos de visões sobre carreira e trabalho em relação ao cluster 4.

A partir disso, verificou-se o agrupamento dos 25 servidores pesquisados em cada cluster, resultando da seguinte forma:

- a) O cluster 1 ficou composto por 3 servidores, desses indivíduos estão alocadas 3 mulheres, sendo 1 técnico administrativo nível E e 2 técnicos administrativos níveis D, com idade média de 32 anos e representa 12% da amostra pesquisada.
- b) O cluster 2 ficou composto por 4 servidores, desses indivíduos estão alocados 3 homens e 1 mulher, sendo 1 técnico administrativo nível E e 3 técnicos administrativos níveis D, com idade média de 28 anos e representa 16% da amostra pesquisada.

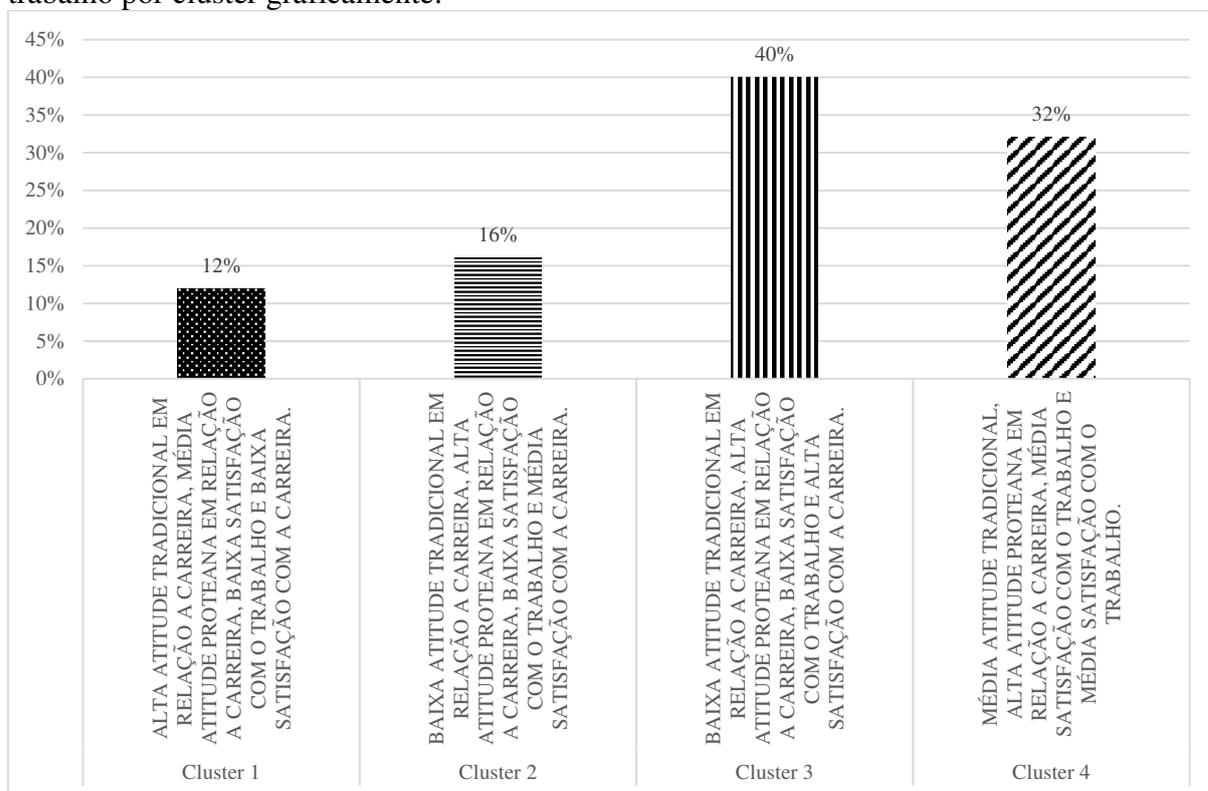
- c) O cluster 3 ficou composto por 10 servidores, desses indivíduos estão alocados 6 homens e 4 mulheres, sendo 2 técnicos administrativos níveis E e 8 técnicos administrativos níveis D, com idade média de 30 anos e representa 40% da amostra pesquisada.
- d) O cluster 4 ficou composto por 8 servidores, desses indivíduos estão alocados 3 homens e 5 mulheres, sendo 2 técnicos administrativos níveis E e 6 técnicos administrativos níveis D, com idade média de 30,125 anos e representa 32% da amostra pesquisada.

Posteriormente, observou-se a tendência dos estilos de visões sobre carreira e trabalho dos grupos, de acordo com a similaridade das respostas obtidas na pesquisa:

- a) O cluster 1: Alta atitude tradicional em relação a carreira, média atitude proteana em relação a carreira, baixa satisfação com o trabalho e baixa satisfação com a carreira.
- b) O cluster 2: Baixa atitude tradicional em relação a carreira, alta atitude proteana em relação a carreira, baixa satisfação com o trabalho e média satisfação com a carreira.
- c) O cluster 3: Baixa atitude tradicional em relação a carreira, alta atitude proteana em relação a carreira, baixa satisfação com o trabalho e alta satisfação com a carreira.
- d) O cluster 4: Média atitude tradicional, alta atitude proteana em relação a carreira, média satisfação com o trabalho e média satisfação com o trabalho.

Através dessa análise, detectou-se o estilo adotado pelos servidores de cada grupo, ou seja, as atitudes dos servidores em relação a carreira e ao trabalho.

Pode-se visualizar, na Figura 1, o resultado da classificação das visões sobre carreira e trabalho por cluster graficamente:



**Figura 1. Resultado da classificação das visões sobre carreira e trabalho por cluster.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Figura 1 apresenta a formação dos técnicos administrativos nos clusters e a tendência dos seus estilos de visões sobre carreira e trabalho. Verifica-se que 10 ou 40% dos 25 servidores pesquisados estão classificados no cluster 3, caracterizados por servidores que tendem a um estilo de alta atitude proteana e satisfação com a carreira, mas com baixa atitude tradicional e satisfação com o trabalho. No cluster 4 concentraram-se 32% ou 8 servidores com tendência ao estilo de alta atitude proteana, mas com média atitude tradicional, satisfação com a carreira e trabalho. Uma menor proporção de servidores concentrou-se no cluster 1, que apresentaram tendência ao estilo de alta atitude tradicional e média atitude proteana, mas com baixa satisfação com a carreira e trabalho (3 ou 12% dos servidores); e o cluster 2 com tendência a alta atitude proteana, média atitude tradicional e satisfação com a carreira e baixa satisfação com o trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como proposta geral estudar o processo de gestão de carreiras na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do ABC e analisar a atitude de uma amostra de técnicos administrativos, identificando se são orientados para a atitude tradicional, aquele que vê a organização como mola propulsora e imprescindível para o desenvolvimento da carreira do indivíduo; ou então se são orientados para a atitude proteana que evidencia o próprio indivíduo como protagonista e grande responsável por gerir a progressão e ascensão de sua própria carreira, sendo que este estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla que será realizada nas universidades federais do estado de São Paulo.

Complementando a pesquisa a partir da conclusão da coleta de dados, foram executadas técnicas de agrupamento *K-means* cluster, classificando os técnicos administrativos em grupos homogêneos. A partir dos resultados obtidos foi possível observar os servidores que tiveram maiores similaridades nas respostas do questionário num mesmo agrupamento, tal informação poderá nortear os inputs que os gestores e a área de recursos humanos da unidade de pesquisa utilizará para motivar a cada grupo de servidores, definidos pelo *K-means* cluster, a obterem melhores resultados individuais e institucionais, conseqüentemente trazendo benefícios a instituição.

O estudo procurou investigar a percepção dos servidores em relação à carreira e o desenvolvimento da mesma. Neste sentido, verificou-se que a atitude tradicional ainda é bastante evidente entre os servidores, uma vez que eles valorizam a estabilidade do serviço público, independentemente se estão satisfeitos ou não com a carreira. Isso ficou evidente pela média dos que afirmam que é preciso ter cautela no momento de escolher uma nova profissão, mesmo não estando contente com a atual. Isso reforça a ideia de Andrade, Kilimnk e Pardini (2011), que citam a estabilidade funcional como uma das principais características do modelo tradicional. De acordo com os mesmos autores o relacionamento entre indivíduo e organização é que determina o desenvolvimento da carreira, contudo a pesquisa apontou que a média dos servidores que pretendem trilhar a carreira dentro de uma mesma organização é baixa.

Vale ressaltar que não basta à organização querer implantar uma gestão de carreiras sem a adesão dos principais interessados: os próprios servidores. Não basta criar nomenclaturas novas e aumentos salariais. Como o próprio nome diz, a gestão de carreiras é sistematizada e deve ser implantada em consonância com as necessidades demandadas pelos servidores, observando objetivos pré-estabelecidos. Neste sentido, talvez seja interessante a universidade avaliar a possibilidade de implantar planos de carreira diferenciados, considerando o perfil e a natureza das atividades.

O conceito proteano é bastante perceptivo nas falas e atitudes dos mesmos em relação à carreira. Eles não buscam simplesmente melhores salários ou estabilidade funcional, querem se sentir participativos e valorizados. O contexto no qual as inovações transformam o cenário da gestão de trabalho reduzindo postos, extinguindo funções e exigindo novas competências, a

carreira tradicional está perdendo força cada vez mais, dando espaço as novas formas de interação de servidor e de organização. Apesar da maior inclinação dos servidores para o conceito de carreira proteana, está se apresenta ainda de forma insuficiente. Esta cautela no desenvolvimento de uma carreira que coloca o indivíduo como ator e gerenciador da mesma se explica pelo forte paradigma tradicional ainda existente nas organizações públicas. A falta de estímulo, as ausências de incentivos financeiros e motivacionais acabam delimitando ou reprimindo o desenvolvimento da carreira do servidor.

A única forma de fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar determinada tarefa é proporcionando-lhe satisfação no trabalho. O encontro da satisfação reduz as tensões e estabelece o equilíbrio, ocorrendo à extinção da necessidade temporária, onde a satisfação das necessidades nunca termina, pois a cada momento existe uma necessidade emergente. É importante enfatizar que os recursos humanos constituem importantes recursos estratégicos das organizações, onde, por meio da sua criatividade, inovação e demais características atribuídas ao elemento humano, representam significativa diferença em relação aos outros recursos organizacionais tais como o capital. Nesta concepção, a gestão de pessoas é encarada como um ativo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação, mas é válido ressaltar que para que ocorra de fato a efetivação de uma mudança na gestão de carreiras, é imprescindível que o Brasil passe por diversos avanços no que se refere à profissionalização, eficiência, efetividade e transparência nas ações do serviço público.

A pesquisa aponta um fato curioso: os pesquisados estão mais satisfeitos com a carreira do que com o trabalho. Isto pode ser explicado pela área a qual os servidores atuam. Embora ainda pouco valorizada na maioria das regiões do país, a maioria dos profissionais que optam por trilhar uma carreira na pública, principalmente os de nível técnico operacional, escolhem a o setor público pela estabilidade profissional. Esses sentimentos são perceptíveis na fala de muitos servidores, ao evidenciar a insatisfação ao trabalho, mesmo que a prospecção de crescimento e ascensão na carreira seja em longo prazo. A inexistência de uma gestão de pessoas dentro da organização pesquisada também pode ser apontada como fator gerador dessa tendência a satisfação voltada para a carreira e não ao trabalho, propriamente dita.

Como limitações o trabalho apresentou aquelas inerentes ao método do estudo de caso, como a falta de rigor devido ao envolvimento dos pesquisadores, a limitação da amostra, ao instrumento utilizado e as habilidades do pesquisador (YIN, 2005). No entanto, o trabalho colabora à medida que permite levantar alguns questionamentos, como se as atitudes proteanas ou tradicionais estariam relacionadas à natureza do trabalho ou ao tipo de relação de trabalho estabelecida: celetista ou servidor público. Acredita-se que tais respostas contribuirão para o avanço da teoria.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. A.; KILIMNK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. Florianópolis, 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília-DF, v. 120, n. 47, p.01-28, 01 jan. 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.

DUTRA, Joel Souza. Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p.153-180, 01 maio 2011. Anual. Disponível em: <[http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf\\_101](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101)>. Acesso em: 27 jan. 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, Mai./Jun. 1995.

HALL, Douglas Tim. Protean Careers of the 21st Century. The Academy of Management Executive V. 10, n. 4, p. 8, 1996.

HAIR, J.F.Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. Análise Multivariada de Dados. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAROCO, J. Análise estatística: com a utilização do SPSS. Lisboa: Silabo, 2003.

MARTINS, H. T. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAS GERAIS. Secretária de Estado de Planejamento e Gestão. Gestão para resultados municipais: Plano de carreiras. Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://www.sinjus.org.br/sinjus/modulos/noticias/arquivos/Image/Cartilha%20Plano%20de%20Carreiras%20EXECUTIVO%20MG.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p.239-262, 1 maio 1993.

MONTE, Rita. Auto-realização como paradigma para novos modelos de organização do trabalho: a experiência da empresa semente Una. Disponível em:

<[http://www.pucsp.br/ictim/portugues/downloads/papers/TL\\_014.pdf](http://www.pucsp.br/ictim/portugues/downloads/papers/TL_014.pdf)>. Acesso em: 26 jan. 2016.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995.

SERAPIONI, Mauro. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: Algumas estratégias para integração. Ciência e Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 001, n. 5, p.187-192, jan. 2000.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.