

Carreiras na Administração Pública: Contemporâneas ou Tradicionais?

JAIR JEREMIAS JUNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

SIDINEI ROCHA-DE-OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

CARREIRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: CONTEMPORÂNEAS OU TRADICIONAIS?

INTRODUÇÃO

A estrutura da Administração Pública - AP brasileira é segmentada em poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público, que devem atuar em equilíbrio de modo a buscar uma boa utilização, prestação e continuidade dos serviços públicos. Por sua vez, o poder político no país é dividido e exercido por quatro entes em esferas de competências legislativas e administrativas Municipal, representada por 5.570 municípios, Estadual, com 26 estados, Federal (União) e o Distrito Federal. Considerando a representatividade das esferas, a Municipal tem 57,3% dos servidores, seguida pelo Estado com 32,3% e nível Federal com 10,4%.

Todos os que trabalham em instituições públicas no Brasil, tendo ingressado por meio de concurso público ou processo seletivo são denominados de servidores públicos ou empregados públicos. A AP do Brasil se demonstra muito significativa em nível de emprego para o país, onde segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2018 do Ministério do Trabalho, o mercado de trabalho formal brasileiro fechou o ano de 2018 com 46.631.115 vagas ocupadas, sendo que destas, 9,1 milhões são pertencentes à AP, o correspondente a 19,50% das vagas formais do país. Com relação à remuneração Lopez e Guedes (2019) trazem que no ano de 2017, as maiores médias são encontradas nos poderes Judiciário e Legislativo, bem como se apresentam maiores na esfera Federal do que Estadual e Municipal. Focando na AP em nível Federal, ressalta-se que segundo dados de maio de 2020 do Painel Estatístico de Pessoal são 603.280 os servidores ativos do poder Executivo Federal, distribuídos 284.160 em Autarquias, 231.272 na Administração Direta e 87.848 em Fundações, sendo 54,1% do sexo masculino e 45,9% do sexo feminino e em termos de região, 34,5% exercem sua função na região Sudeste, 22,5% no Nordeste, 19,1% no Centro-Oeste, 12,7% no Sul e 11,2% na região Norte. Chama atenção que somente no poder Executivo Federal, que corresponde a 6,65% do total dos servidores públicos do país, pode-se verificar a existência de mais de 60 diferentes áreas de atuação com as mais variadas carreiras e cargos, tornando-se atrativo para inúmeras pessoas de múltiplas origens e formações.

Ao falarmos sobre carreira, um dos conceitos atuais mais aceitos a define como a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados às experiências e atividades de trabalho dentro e fora de organizações que formam um padrão único ao longo da vida do indivíduo (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; SULLIVAN; BARUCH, 2009). Estudos sobre carreira podem ser divididos em duas dimensões, sendo a primeira delas o modelo tradicional, retratado pelo homem pertencente ao grupo socialmente dominante, pela estabilidade de emprego e ascensão vertical de carreira na organização de forma linear, modelo que foi predominante até a década de 1970, com foco intra-organizacional, pressupondo ambientes estáveis, estruturas organizacionais inerentemente hierárquicas, cujo sucesso era obtido a partir de ascensão vertical de carreira de forma linear (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996). Já os modelos modernos ou contemporâneos de carreira, a exemplo da carreira proteana Hall (1996) e sem fronteiras Arthur (1994), trazem consigo características como a instabilidade no ambiente, onde organizações não podem se comprometer com a estabilidade no emprego; necessidade de reputação e empregabilidade são parte de um novo contrato psicológico, onde a rede de contatos, ou *networking* e aprendizagem contínua – denominada também de *learn-how* – e constantes mudanças de identidade seriam técnicas a serem utilizadas para se evitar a dependência de uma única organização, e assim, o sucesso na carreira estaria vinculado

ao autoconhecimento como base para ações nesta carreira agora auto-dirigida (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996). No contexto do setor público brasileiro, percebe-se uma organização associada ao vertente tradicional, no entanto as orientações de carreira dos sujeitos passam a ser cada vez mais orientadas pelos valores dos modelos contemporâneos, como demonstra (SILVA, BALASSIANO E SILVA, 2014).

Historicamente a discussão sobre carreira na AP normalmente fica restrita a estrutura e plano de carreira em uma linha mais organizacional/tradicional e crescimento exclusivamente via progressão de carreira por tempo a exemplo dos estudos de Johnson (1975; 1977); Vasconcellos e Quintella (1989); Oliveira (1994); Ricupero (1994); Da Mota Rezende (2014), mesmo com seu contexto apresentando inúmeras alterações em sua constituição, tanto em seu quadro de servidores, formação, cargos, carreiras, possibilidades e restrições de movimentação e incertezas relativas ao futuro. Partes destas características remetem ao ambiente descrito nas teorias de carreira contemporânea, com repercussão, por exemplo, no entendimento de empregabilidade neste contexto. Ao mesmo tempo em que o contrário ocorre nos estudos de carreira, que desde a década de 1990 tem um foco nos modelos contemporâneos, onde Hall (1996) chega a afirmar a morte da carreira tradicional a partir do advento da carreira contemporânea, cujas características são muito conectadas com a virada gerencial pretendida para o serviço público. **Para aprofundar a discussão, este ensaio tem como objetivo discutir como os modelos contemporâneos de carreira se refletem na Administração Pública, notadamente a partir do caso brasileiro e propor uma agenda de pesquisa para estudos futuros.**

Este trabalho está estruturado em 4 seções, sendo a primeira esta introdução que aborda a contextualização do tema e objetivos. A segunda seção se constituirá no referencial teórico, iniciando com as teorias de carreira, onde se tratará principalmente das teorias de carreira tradicional/organizacional, carreira sem fronteiras e carreira proteana. Em seguida serão apresentados estudos sobre a AP brasileira, buscando sua caracterização e evolução dos estudos ao longo do tempo, concluindo com estudos que explorem teoria de carreira no contexto do serviço público. Na terceira seção será realizada uma discussão das teorias, buscando entrelaçar os temas e evidenciar possíveis caminhos que contribuam teórica e empiricamente aos temas. Na quarta e última seção será realizada a conclusão do estudo ressaltando os principais pontos abordados no estudo e principalmente na discussão e proposta de estudos futuros.

ESTUDOS DE CARREIRA: DA TRADIÇÃO AOS MODELOS CONTEMPORÂNEOS

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

Na década de 1970 os estudos sobre carreira continuaram a ser realizados pelo grupo do MIT com destaque para Lotte Bailyn, Douglas Hall, Edgar Schein e John Van Maanen, tendo como obras seminais “*Careers in Organizations*” Hall (1976), “*Organizational Careers*” Van Maanen (1977a), “*Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*” Schein (1978). Pode-se notar nos títulos o foco intra-organizacional, acompanhado da suposição de organizações com ambientes

relativamente estáveis, estruturas organizacionais inerentemente hierárquicas (ARTHUR, 1994).

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

Tal instabilidade, que caracteriza o ambiente do modelo moderno, tem por trás o pressuposto de que o antigo quadro de emprego estável e carreira organizacional cairia e um novo quadro de emprego dinâmico começaria a florescer Arthur (1994), em um ambiente de negócios altamente turbulento e complexo que resulta em ambiguidade e sinais contraditórios de carreira, de modo a Hall (1996) iniciar o texto com a frase “*The career is dead – long live the career*”, se referindo a carreira tradicional como morta e sendo substituída pela carreira proteana. Outros fatores elencados pelos autores seriam o perigo da presumida benevolência organizacional, entendendo a garantia de estabilidade como um fardo inassumível pela organização, a necessidade de reputação e empregabilidade e ajuste psicológico. *Networking* e aprendizagem contínua se transformam em técnicas para se evitar a dependência de uma única organização, em uma nova era de menores, mas interdependentes formas de organização (ARTHUR, 1994; HALL, 1996).

Dentre as teorias modernas ou contemporâneas de carreira, as que surgiram com mais força foram a carreira sem fronteiras de Arthur (1994) e a carreira proteana de Hall (1996). A carreira sem fronteiras pode ser definida como a sequência de oportunidades de emprego que, vão além dos limites das configurações de uma única organização, DeFillippi e Arthur (1994), e tem o intuito de promover um novo ponto de partida para pesquisas de carreira até então com foco organizacional, ou como denominado por Chanlat (1995) de carreira tradicional. Ao referir-se à carreira sem fronteiras, Arthur (1994) apresentou seis sentidos vinculados a ela, todos conectados pela transmissão de uma mensagem de independência de, em vez de dependência dos princípios norteadores da carreira tradicional: 1) Carreira estereotípica do Vale do Silício que se movimenta através das fronteiras de diferentes empregadores; 2) Cita a carreira de um acadêmico, ou carpinteiro, quando esta, apresenta aceitação do mercado, além do atual empregador; 3) Carreira como a de um agente imobiliário que é sustentada por redes de contato ou informações exteriores a organização; 4) Quando as fronteiras de uma carreira tradicional organizacional, como reporte hierárquico e princípios de desenvolvimento, estão quebrados; 5) Quando uma pessoa rejeita oportunidades de carreira existentes por razões pessoais ou familiares; 6) Um sexto sentido depende da interpretação do ator da carreira, que pode perceber um futuro sem fronteiras apesar das limitações estruturais.

Importante citar que apesar de tratar a carreira sem fronteiras como o antônimo da carreira tradicional, Arthur (1994) buscou ressaltar que não se tratava de questionar a base de pesquisa dominante para teoria de carreira até aquele momento, mas de figurar tal conceito como um ponto de partida alternativo que possibilitasse visualizar as carreiras não como artefatos de uma única organização, mas entre organizações.

Outra teoria moderna de carreira é a proteana de Hall (1996), que seria uma carreira dirigida pela pessoa, não pela organização, se reinventando de tempos em tempos, à medida que pessoas e ambientes sofram alteração. O termo proteana, é derivado do Deus grego Proteus, que poderia alterar a forma conforme sua vontade. Segundo Hall (1996) existe uma alteração no contrato psicológico onde a aprendizagem contínua e a mudança de identidade seriam constantes. O sucesso psicológico surge

como objetivo principal da carreira, sendo um sentimento de orgulho e realizações pessoais que vem por atingir um dos mais importantes objetivos da vida, seja por realizações, felicidade familiar, paz interior, ou outra coisa.

Enquanto na carreira tradicional existe apenas uma forma de atingir sucesso vertical (chegar ao topo), existem infinitos modos de atingir sucesso psicológico. O caminho com o coração envolve conhecer seus próprios talentos mais apreciados e perder sinal dele significa falhar em perceber que um de seus valores mais importantes ou necessidades foram alterados. Portanto, perseguir uma carreira proteana requer um alto nível de conhecimento pessoal e responsabilidade (HALL, 1996).

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

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

Sullivan e Baruch (2009) realizaram uma análise crítica do desenvolvimento do estudo de carreira no decorrer de uma década, especificamente conceitos de carreira que surgiram na década de 1990, carreira sem fronteiras e proteana, como a nova geração de conceitos de carreira, incluindo frameworks integrativos, carreira híbrida e modelo de carreira caleidoscópica. Verificaram que pouca pesquisa foi realizada em países fora do ocidente de certos segmentos de trabalho e que a partir de meados dos anos 1990, um foco crescente foi colocado em carreira entre organizações, situação que estudiosos de carreira, podem ser culpados pela mudança de um extremo para outro (SULLIVAN E BARUCH, 2009).

Rodrigues e Guest (2010) ao analisarem os estudos de carreira sem fronteiras citam que ambos os modelos, organizacional e sem fronteiras, enfatizam aspectos distintos da mobilidade de carreira (progressão intra-organizacional/mobilidade entre organizações) e oferecem, portanto explicação parcial das carreiras contemporâneas, arriscando deixar de lado uma grande parcela dos trabalhadores. Ainda, os autores se referem a Arnold e Cohen (2008) que argumentaram que a mobilidade entre fronteiras organizacionais não é incompatível com noções tradicionais de hierarquia de carreira e sucesso. Ainda, a evidência sugere que o tipo de mobilidade de carreira associado com a carreira sem fronteira sempre esteve presente nos Estados Unidos e outros países em períodos considerados dominados pelas carreiras hierárquicas dentro das organizações.

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

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 1 busca através da síntese das características das carreiras organizacionais/tradicionais e carreiras contemporâneas/modernas evidenciar a diferença existente nos estudos de carreira que predominaram até a década de 1970 e após, trazendo a percepção assumida para o ambiente, progressão e sucesso na carreira, empregabilidade, identidade entre outros aspectos.

A próxima seção abordará estudos sobre o contexto da Administração Pública brasileira, buscando contextualizar historicamente sua constituição.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Em um dos estudos pilares sobre administração pública, Wilson (1887) define administração como a parte mais óbvia de um governo, o governo em ação, os executivos, os operadores, a parte mais visível do governo, e é claro tão antiga quanto o governo. A Administração Pública - AP, enquanto disciplina, pode ser definida como um campo de estudos interdisciplinar que captura as tensões entre uma orientação racional instrumental voltada para a ampliação da eficácia e da eficiência, de um lado, e uma orientação política que considera as questões dos valores e visa promover interesse público, de outro (ANDION, 2012).

Keinert (1994) buscou reconstituir a evolução dos estudos em AP no Brasil. Seu trabalho identificou quatro formas de raciocínio que marcaram a evolução do campo e é retratado através da Tabela 1.

Tabela 01 – Períodos Paradigmáticos

Períodos	Contexto Institucional	Paradigmas	Fases	Características do Campo de AP
1900-29	Estado Regulador-liberal	Administração Pública como Ciência Jurídica		Legalismo
1930-79	a) Estado Administrativo	Administração Pública como Ciência Administrativa	1930-45	Racionalização
	b) Administração para o Desenvolvimento		1946-64	Desenvolvimentismo
	c) Estado Intervencionista		1965-79	Racionalidade e competências técnicas
1980-89	Mobilização Social	Administração Pública como Ciência Política		Democratização; Conflito de interesses; Recursos escassos;
1990-...	Redefinição do papel do Estado	Administração Pública como Administração Pública		Capacidade política aliada à competência técnica

Fonte: Keinert (1994;1999)

A Figura 1 ainda evidencia a segregação elaborada em Keinert (1999) dos quatro períodos paradigmáticos a partir da evolução do conceito de público.

A ideia de AP burocrática começa a tomar forma no país após 1929, tendo substituído um modelo predominante até então com raízes paternalistas (KEINERT, 1999). Neste passo, Cavalcante e Carvalho (2017) citam que as ações da AP, são subordinadas aos governos, sejam eles eleitos ou não, argumentando que quanto mais autônoma, com relação a seu sistema de mérito, estabilidade e remuneração adequada, menores seriam as chances de arbitrariedade e interferência de critérios fisiológicos e particularistas, de modo a refletir na capacidade da AP de formular e implementar políticas públicas, neste sentido foram estabelecidas medidas na ideia de se superar o clientelismo e paternalismo no serviço público.

Na década de 1990, a AP passa por diversas mudanças oriundas da abertura da economia, alteração da constituição de 1988, criação do regime jurídico único para servidores públicos, instituição do concurso público como único meio de ingresso em cargo público efetivo, inviabilizando a ascensão vertical entre cargos, além da reforma administrativa de 1995, mas também auxiliam no direcionamento da igualdade entre os gêneros e posteriormente democratizam ainda mais o acesso com a instituição de cotas para negros e pessoas com deficiência (SOUZA, 2017; CEZAR, SCHERER E CORSO, 2017). Bresser-Pereira (1996) tinha na reforma administrativa o objetivo de

reconstrução do Estado brasileiro, por meio de uma ampla reestruturação (com descentralização, privatização e valorização da esfera pública não governamental), do controle fiscal e da implantação de técnicas gerenciais que melhorassem a performance do Estado, uma virada da AP burocrática para a AP gerencial. Nesta linha, Keinert (1994), cita as rápidas mudanças observadas na sociedade que colocam a exigência de se repensar o papel do Estado, considerando-se os avanços da tecnologia da informação, que colocam questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, especialmente, qualidade nos serviços e produtos na ordem do dia. Segundo a autora, isto demanda, sem dúvida, um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos.

No âmbito da reforma administrativa preceitos denominados de Nova Administração Pública - NAP que para Andion (2012) é um movimento que teve grande influência, por um lado, por ser um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, permitindo uma compreensão da esfera pública e seu funcionamento, a partir dos princípios mercadológicos, norteadas pela incorporação de tecnologias da gestão do setor privado para o setor público. Ainda, surge dentre os estudos no âmbito da AP o Novo Serviço Público - NSP, como contraponto às correntes Estadocêntrica e da NAP, tendo como base uma gestão com base em teorias democráticas e da cidadania, os modelos de comunidade e sociedade civil, humanismo organizacional e teoria de discurso, em uma abordagem caracterizada pela co-produção do bem público onde o usuário não é visto como cliente ou simples beneficiário, tornando o cidadão protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (ANDION, 2012).

As alterações propiciadas principalmente a partir da Reforma Administrativa, para Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) constituem a razão para que nas últimas décadas, diversas áreas do serviço público brasileiro perderam as características de estabilidade e de um regime de gestão especial, porque, com os processos de reforma, e a intensificação da flexibilização no serviço público, um número significativo de funções públicas passaram para o setor privado ou não mais funcionam daquela forma.

A noção de Administração Burocrática aparece como substitutiva de um modelo paternalista que não apresentava resultados efetivos para população, bem como a ideia traçada por Bresser-Pereira (1996) para a reforma administrativa de 1995, perpassa uma intenção de movimento semelhante de ruptura da administração burocrática para uma gerencial, que além de tecnologias e métodos da iniciativa privada, estaria aberta para a co-produção do bem público, onde a população atuaria ativamente do fazer público em uma vertente associada a ideia da teoria da pós-burocracia. Contudo, Dellagnello e Machado-da-Silva (2000); Vasconcelos (2004) afirmam que a teoria pós-burocrática não constituiu uma ruptura com a burocracia. Na mesma linha, considerando o contexto público, Souza (2017) em sua análise, verifica que a burocracia federal brasileira ainda possui as principais características de uma burocracia weberiana, apresentando como um contexto híbrido de co-existência do ambiente burocrático e pós-burocrático.

Neste contexto de mudança, com características híbridas e grande diversidade de carreiras e áreas de atuação, Klein e Mascarenhas (2016), Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) e Takahashi et al. (2015) verificaram em seus estudos que a estabilidade e fatores extrínsecos – principalmente associados a remuneração – são os principais motivadores da escolha de uma carreira pública. Neste passo, Lopez e Guedes (2019) apresentam que a remuneração média do setor público em 2017 foi de R\$ 4,2 mil, enquanto para o setor privado era de R\$ 2,4 mil demonstrando a atratividade do setor. Carvalho (2011) ao estudar a evolução da estrutura de vencimentos de cargos e carreiras no executivo federal verificou uma grande amplitude de vencimentos e desigualdade no

tratamento na política de reajustes, decorrente principalmente da capacidade de barganha de representantes de certas carreiras, bem como preponderância de uma visão financeira relacionada a impacto orçamentário, que leva a oferecer maiores aumentos para carreiras com menor número de servidores. Tal situação de desigualdade é visível mesmo entre cargos de atribuição e requisitos de ingresso semelhantes, criando uma hierarquia entre as organizações e funções públicas.

A seguir serão retratados estudos que se utilizam de teoria de carreira contemporâneas para o contexto da Administração Pública no intuito de elucidar as abordagens utilizadas.

CARREIRAS E SETOR PÚBLICO, ALGUMAS APROXIMAÇÕES

a) O panorama limitado da produção nacional

No contexto brasileiro, poucos são os estudos que exploram as teorias de carreira contemporâneas para o setor público, dentre eles pode-se citar artigos que abrangem as âncoras de carreira de Schein (1996) nos estudos de Faro *et al.* (2010) que buscou identificar as âncoras de carreira dos servidores do TCU, visando contribuir para o entendimento dos fatores impeditivos na implementação do modelo gerencial, encontrando em seus resultados incompatibilidade entre as âncoras de carreira e o perfil do *self made man* e desvinculação do sistema de recompensas do TCU com padrões comportamentais demandados pelo modelo gerencial; Cantarelli, Estivalet e Andrade (2014) tinham como objetivo analisar a relação existente entre as âncoras de carreiras e o comprometimento organizacional, a partir da perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação em uma instituição de ensino superior pública, encontrando associação muito baixas ou baixas entre os construtos, que revelou respostas em maior proporção nas âncoras vontade de servir/dedicação a uma causa, estilo de vida e segurança/estabilidade, bem como os resultados sugerem que os laços afetivos com a organização foram mais fortes do que os laços afetivos entre os indivíduos.

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

Carreira sem fronteiras em Veloso e Dutra (2011) que visaram identificar se e como as carreiras sem fronteiras se manifestam na gestão de pessoal da transição profissional destes trabalhadores de organização pública sendo privatizada encontrando no resultado que as mudanças enfrentadas pelos trabalhadores pesquisados foram permeadas pela necessidade de transposição de fronteiras subjetivas.

Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) que tinham como objetivo identificar e analisar as razões que levam profissionais de nível superior a ingressarem no serviço público federal e a optar pelo concurso para a Secretaria da Receita Federal do Brasil, concluindo que se deve a um conjunto de fatores, onde se destacam a estabilidade e remuneração como principais; carreira e gênero em Cezar, Scherer e Corso (2017) que focaram em analisar a influência do empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes, encontrando traços deste empoderamento nos discursos destas mulheres; ainda, Meira, Gomes e Amaral (2019) que buscaram analisar a trajetória profissional, as expectativas e os motivos que levaram os garis a escolherem tal profissão, obtendo

como resultado que esses profissionais tiveram uma trajetória marcada por empregos de baixo prestígio, sendo a carreira de gari uma alternativa para trabalhar em uma profissão estável, ainda, cabe destaque que a maioria deles não está disposta a mudar de emprego, apesar das dificuldades encontradas, ressalta-se que o resultado do presente estudo destaca as diferenças de escolhas/barreiras nas trajetórias de carreira que classe e gênero proporcionam.

E carreira proteana em Silva, Balassiano e Silva (2014) que objetivavam compreender como são construídos os processos pessoais de carreira dos servidores com carreiras técnicas de nível superior no setor público, frente às diferentes perspectivas de carreiras, buscando identificar a existência de características proteanas e mudanças de atitude a elas relacionadas, comumente associadas ao setor privado, encontrando como resultado o rompimento da lógica da construção de carreira no setor público no contexto investigado, com servidores em busca de uma carreira sem fronteiras, vinculada às suas perspectivas pessoais; Combinação das âncoras de carreira e carreira proteana em Silva et al. (2019) encontrando forte presença de atitudes ao modelo de carreira proteana e uma relação direta quanto a influência do auto-direcionamento pessoal sobre as âncoras de carreira.

Os estudos sobre carreiras públicas além de apresentarem em sua maioria associados a vertente de carreira tradicional, nos poucos exemplos que exploram abordagens contemporâneas de carreira demonstram-se bem dispersos, não agregando muita contribuição para um melhor conhecimento das variadas trajetórias de carreiras públicas ou trazendo iniciativas únicas que poderiam ser melhor exploradas em estudos posteriores, sendo muito recentes as iniciativas com intentam fazer uso de teorias de carreira contemporânea. Ainda, percebe-se certo descompasso dos estudos nacionais em relação aos internacionais, principalmente com relação a exploração das contribuições que abordagens contemporâneas de carreiras possam trazer para um melhor entendimento da construção de carreiras neste contexto público que segue em constante mudança e bem diversificado.

b) A ruptura da hegemonia da carreira tradicional

Ao analisarmos a literatura internacional sobre carreira no contexto público, encontram-se estudos que apresentam a preocupação da existência de uma ruptura entre a carreira organizacional e as carreiras contemporâneas, principalmente citando a carreira proteana de Hall (1996) e sem fronteiras de Arthur (1994), dentre eles temos estudos no contexto do serviço público australiano McDonald, Brown e Bradley (2005) que concluíram que ao contrário do que muita literatura existente propõe, a carreira tradicional ainda é o modelo dominante em algumas organizações, sendo a tendência para carreiras proteanas mais evidente para mulheres do que homens, afirmam ainda que a percepção de que o desenvolvimento de carreiras como de responsabilidade quase exclusiva do indivíduo é um tanto inconsistente com um ambiente de trabalho do setor público altamente estruturado e com os aspectos tradicionais de carreira.

Gander (2017); Gander (2018); Gander, Girardi e Paul (2019) tiveram como foco os *Professional staffs* das instituições de ensino superior da Austrália, entendidos neste caso como os funcionários não acadêmicos, responsáveis pelas atividades administrativas, que representam cerca de 50% do quadro de pessoal de suas instituições. Os estudos de Gander evidenciam a existência de trajetórias de carreiras híbridas, com valorização da segurança no trabalho e oportunidades de promoção, características do modelo de carreira tradicional, mas também aspectos das carreiras contemporâneas, incluindo oportunidades de aprendizado.

Na AP da Nova Zelândia Lips-Wiersma e Hall (2007) realizaram um estudo de caso qualitativo com intuito de examinar se os indivíduos realmente assumem maior

responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira durante os momentos de mudança organizacional e se isto significa que a organização assumiria menor responsabilidade neste gerenciamento de carreira, os dados indicaram que os indivíduos estão, de fato, assumindo mais responsabilidade por suas carreiras, contudo, ao mesmo tempo, descobriram que a organização do estudo também se envolveu mais ativamente no desenvolvimento e gerenciamento das carreiras, através de uma abordagem ativa não comum ao gerenciamento e desenvolvimento tradicional de carreira de cima para baixo, mas, através de ações que pareciam constituir uma espécie de dança organizacional, um processo de influência mútua e altamente interativo, no qual ambas as partes são ao mesmo tempo o agente e o alvo da influência na carreira (LIPS-WIERSMA e HALL, 2007). Tal situação evidenciou que ao contrário do que se pressupõe nos estudos de carreira, as preocupações com o desenvolvimento de carreira são mais, e não menos, centrais as práticas de gerenciamento organizacional.

Os resultados deste estudo de Lips-Wiersma e Hall (2007) vão de encontro a afirmação inicial de Hall (1996), constatando que a carreira organizacional não estaria morta, bem como, sugere que o desenvolvimento de carreira não é uma função direta de RH, possuindo uma identidade nova e mais sutil, disfarçada no funcionamento de um sistema de gerenciamento organizacional bem integrado. O novo processo não é unilateral, contudo, demonstra-se mais exigente para organização, ao requerer uma abordagem sistêmica, na qual todo o sistema deve ser capaz de responder de forma competente e flexível às aspirações profissionais do indivíduo, além de integrá-las, à direção estratégica da organização (LIPS-WIERSMA e HALL, 2007).

Ainda, De Caluwe *et al.*, (2014) em um estudo na administração pública na Bélgica que abordou a mentalidade de carreira sem fronteiras nos servidores públicos, encontrou nos resultados que a mentalidade de carreira tradicional ainda prevalece entre os funcionários e muitos estão satisfeitos com ela. A mentalidade de carreira sem fronteiras somente foi preponderante em funcionários públicos com alto nível de instrução que tendiam a investir em suas próprias carreiras e redes de contato.

Na próxima seção, passaremos a discussão entrelaçando os estudos de carreira com o contexto da administração pública.

DISCUSSÃO

Ao analisarmos a literatura sobre AP brasileira e as teorias de carreiras, a primeira conexão encontrada está na semelhança nas idéias de substituição de um modelo por outro, sendo no caso da AP do modelo Burocrático que substituiu o modelo Paternalista, Fischer (1984); Keinert (1994;1999) e o modelo Pós-Burocrático, associado aos preceitos na Nova Administração Pública e Novo Serviço Público (BRESSER-PEREIRA, 1996; KEINERT, 1999; ANDION, 2012). No caso dos estudos de carreira a “ruptura” estaria entre estudos associados a vertente tradicional ou organizacional de carreira e estudos de carreira modernos ou contemporâneos. Ocorre que as semelhanças não param por aí, estando presentes nas características da estrutura da administração pública e de carreira, a exemplo das características de carreiras tradicionais/organizacionais como estabilidade, ideia de progressão vertical e linear ao longo do tempo com a carreira atrelada a uma única organização, também encontradas na burocracia pública (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996). E características das carreiras modernas/contemporâneas a exemplo da instabilidade, flexibilidade, necessidade de aprendizagem contínua e de autoconhecimento em uma carreira auto-dirigida que pode estar atrelada a várias curtos estágios em diferentes organizações, também estão presentes na ideia do movimento de virada da AP burocrática para gerencial de onde aponta na necessidade de se repensar o estado que

demandaria novos valores, novos serviços e novos servidores públicos, para um contexto de maior agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade (ARTHUR, 1994; KEINERT, 1994; CHANLAT, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1996; HALL, 1996).

Ocorre que tanto estudos sobre o contexto da AP como sobre teorias de carreira, foram ao longo do tempo percebendo que a ruptura prevista não teria acontecido em sua totalidade, ofertando o ambiente público e de estudos de carreira um caráter de hibridismo com a coexistência de características burocráticas e pós-burocráticas no ambiente do serviço público, e no caso de carreiras, trajetórias de mais tradicionais, mais contemporâneas ou uma mistura de ambas, ofertando maior complexidade ao tema, bem como oportunidades de utilização de outras abordagens de estudos de modo a obter uma melhor compreensão destas carreiras para o ambiente público (DELLAGNELLO E MACHADO-DA-SILVA, 2000; VASCONCELOS, 2004; MCDONALD, BROWN E BRADLEY, 2005; LIPS-WIERSMA E HALL, 2007; SULLIVAN E BARUCH, 2009; FARO et al., 2010; SILVA, BALASIANO E SILVA, 2014; SOUZA, 2017; GANDER, 2017, 2018; GANDER, GIRARDI E PAUL, 2019).

Além do movimento citado, devemos considerar que o contexto público brasileiro, bem como o entendimento de carreira, passou e passa por constantes alterações que acompanham um sistema social maior, como resposta as transformações na sociedade, economia e política, com impactos na forma como as organizações e os trabalhadores se relacionam, redefinindo as relações entre o capital e trabalho, onde neste contexto de carreira pública, a instituição do concurso público como única maneira de ingresso em cargo público e posteriormente a instituição de políticas afirmativas de acesso a grupos minoritários, mais especificamente cotas raciais e para pessoas com deficiência, permitiram em um primeiro momento um ambiente mais igualitário em termos de acesso a ambos os sexos e posteriormente a inserção de negros, pardos e pessoas com deficiência, trazendo com isto, uma maior democratização de acesso aos quadros de servidores da AP no país (CHANLAT, 1995; SOUZA, 2017; CEZAR, SCHERER E CORSO, 2017).

A representatividade do emprego público de 19,50% das vagas formais no país segundo dados da RAIS 2018 demonstra a importância das carreiras públicas tanto em nível de emprego, mas também na efetiva entrega de serviços para o país. Um dado relevante que retrata a diversidade encontrada nas carreiras públicas é o de que se considerarmos somente o Poder Executivo Federal, que corresponde a 6,65% do total dos servidores públicos do país, pode-se verificar a existência de mais de 60 diferentes áreas de atuação com as mais variadas carreiras e cargos, tornando-se atrativo para inúmeras pessoas de múltiplas origens e formações. A abrangência de estrutura com diferentes esferas, poderes, finalidades produz uma grande diversidade de possibilidades de trajetórias de carreiras dentro do setor público, sendo que a maior quantidade de servidores encontra-se na área destacada como social, principalmente educação e previdência, que se configuram como áreas de impacto significativo na folha de pagamento da União, mesmo que estejam entre as piores médias salariais de carreiras da AP Federal.

Neste contexto de mudança, com características híbridas e grande diversidade de carreiras e áreas de atuação, Klein e Mascarenhas (2016), Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) e Takahashi et al. (2015) verificaram em seus estudos que a estabilidade e fatores extrínsecos, principalmente associados a remuneração, são os principais motivadores da escolha de uma carreira pública, ainda a estabilidade pode se tornar um elemento mais atrativo principalmente em períodos de instabilidade como o atual. A estrutura do setor público brasileiro conta com salários médios acima dos da iniciativa privada, contudo, encontra-se uma variação muito grande dentro do próprio serviço

público, com maiores médias nos poderes Judiciário e Legislativo, e com relação a esfera, maiores na esfera Federal, do que Estadual e Municipal. Nesse passo, Carvalho (2011) ao estudar a evolução da estrutura de vencimentos de cargos e carreiras no executivo federal verificou uma grande amplitude de vencimentos e desigualdade no tratamento na política de reajustes, decorrente principalmente da capacidade de barganha de representantes de certas carreiras, bem como preponderância de uma visão financeira relacionada a impacto orçamentário, que leva a oferecer maiores aumentos para carreiras com menor número de servidores, o que torna o cenário propício para o surgimento do elemento denominado de burocrata proteano em Silva, Balassiano e Silva (2014), que busca crescimento através da estrutura da administração pública, para além de sua organização.

Tal situação de desigualdade é visível mesmo entre cargos de atribuição e requisitos de ingresso semelhantes, criando uma hierarquia entre as organizações e funções públicas, com repercussão na trajetória de carreira dos servidores públicos. A diferença entre carreiras públicas é notável ao observarmos o estudo de Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) junto aos servidores da Receita Federal com motivações associadas à remuneração além da estabilidade e o estudo de Meira, Gomes e Amaral (2019) sobre a trajetória profissional, as expectativas e os motivos que levaram os garis a escolherem tal profissão, obtendo como resultado que esses profissionais tiveram uma trajetória marcada por empregos de baixo prestígio, sendo a carreira de gari uma alternativa para trabalhar em uma profissão estável, ainda, cabe destaque que a maioria deles não está disposta a mudar de emprego, apesar das dificuldades encontradas, ressalta-se que o resultado do presente estudo destaca as diferenças de escolhas/barreiras nas trajetórias de carreira que classe e gênero proporcionam.

A própria AP utiliza de serviços de terceiros para executar determinadas atividades, deixando seus agentes disponíveis para execução de atividades principais para o órgão. Limpeza, vigilância, motoristas se configuram como exemplos de serviços que ao longo do tempo foram terceirizados, apesar de estarem contidos como cargos de determinadas carreiras efetivas do serviço público, sendo tornados cargos extintos ou simplesmente não tendo liberação de cargos, abrindo espaço para terceirização.

Além da heterogeneidade na ocupação de cargos efetivos da AP, estes movimentos de terceirização, promoveram uma nova configuração para o exercício da função pública, criando uma segmentação do mercado de trabalho da AP, além da já existente nas diversas carreiras e tipos de contratação temporárias já inerentes ao serviço público. Nesse passo, Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) argumentam que nas últimas décadas, diversas áreas do serviço público brasileiro perderam as características de estabilidade e de um regime de gestão especial, porque, com os processos de reforma, um número significativo de funções públicas passou para o setor privado ou não mais funcionam daquela forma. Este movimento ganha maior complexidade após a reforma administrativa de 1995 que além da privatização de serviços públicos, aparece com a criação de empresas públicas a exemplo da EBSEH que substituiu as universidades na gestão de hospitais universitários ou de modo mais recente a própria proposta do programa Future-se do Ministério da Educação que propõe que o financiamento da educação superior possa ser realizado por meio de fundo de investimento de mercado e que a gestão das universidades passe a ser realizada por Organizações Sociais. Tais organizações dispõem de maior liberdade de atuação, visto não estarem sujeitas ao regramento de compras e aquisições do serviço público ou mesmo a contratação via concurso público, mas trazem consigo dentre inúmeras características diferenciadoras, o regime jurídico de contratação da CLT para seus agora denominados agentes públicos. A criação e regulamentação de organizações do tipo da

EBSERH e Organizações Sociais aparecem como medidas de diminuição do Estado que se desvincularia destas atividades sob um discurso de maior eficiência e gestão, muito ligado a linha depreciativa utilizada com os servidores.

Verifica-se que no estudo na AP do Brasil apesar da existência de três poderes independentes, normalmente ocorre um tratamento genérico, desconsiderando-se distinções e normalmente utilizando a esfera federal ou carreira específica como representativa para o serviço público como um todo. Obtendo-se, uma compreensão distorcida, parcial sobre o setor que influenciam sobre aprimoramento do Estado das políticas públicas e da prestação de serviços ao cidadão (LOPEZ e GUEDES, 2019). Este estudo argumenta pela ampliação desta visão, entendendo que ao tratar o servidor público como uma categoria única, a discussão de carreira fica comprometida, entendendo que mesmo dentro de um mesmo grupo podem existir grandes diferenças. Um olhar para grupos específicos a partir das lentes de teorias de carreira, que evidencie a diferença e heterogeneidade na constituição dos quadros públicos, pode contribuir de sobremaneira para construção de políticas de gestão de pessoas mais gerais que visem a constituição de um serviço público que gere mais valor a população.

Estudos internacionais de carreira para o contexto público além de explorarem as contribuições dos estudos de carreiras contemporâneas, assumem que a carreira organizacional continua viva, sendo inclusive, modelo dominante em algumas organizações, apresentando o desenvolvimento de carreira não mais como uma função direta da GP, mas com uma identidade nova e mais sutil, disfarçada no funcionamento de um sistema de gerenciamento organizacional bem integrado, onde os indivíduos assumem maior responsabilidade por suas carreiras, contudo, ao mesmo tempo, a organização também se envolve mais ativamente no desenvolvimento e gerenciamento das carreiras, através de uma abordagem ativa, um processo de influência mútua, altamente interativo, no qual ambas as partes são ao mesmo tempo o agente e o alvo da influência na carreira (MCDONALD, BROWN E BRADLEY, 2005; LIPS-WIERSMA E HALL, 2007; GANDER, 2017, 2018; GANDER, GIRARDI E PAUL, 2019).

Ainda, percebe-se que a literatura internacional apresenta um avanço na construção de estudos que relacionam carreiras contemporâneas no contexto da AP de um modo que vai além da discussão da ruptura burocrática x pós-burocrática ou tradicional x moderna, o que abre espaço para o entendimento das diferenças existentes entre carreiras e servidores no setor público, em que olhares de carreira contemporâneos, além da carreira proteana e sem fronteiras, abririam espaço para um melhor entendimento das estratégias utilizadas pelos servidores na constituição de suas carreiras e do contexto de carreira pública de uma maneira ampla, que traria benefícios tanto em nível individual como em nível de construção de políticas e práticas para a carreira pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou discutir sobre como os modelos contemporâneos de carreira se refletem na Administração Pública e propor uma agenda de pesquisa para futuros estudos. Para tal, analisou a literatura sobre carreira e sobre administração pública, afunilando até estudos que abordem teoria de carreira para o contexto público no Brasil e exterior. Percebe-se um setor público brasileiro com grande representatividade no emprego formal do país, muito diversificado na composição de seus quadros, seja em nível de formação, carreiras, sexo e/ou finalidades de atuação frente a estrutura pública, demonstrando-se atrativo para uma grande variedade de pessoas. Tanto estudos de carreira, quanto sobre administração pública, abordam vertentes com ruptura temporal entre estudos tradicionais/organizacionais e modernos/contemporâneos para carreira e

burocrático e pós-burocrático (NAP e NSP) para a AP. Posteriormente, no avançar das discussões, ambos reconhecem que a ruptura não ocorre em sua totalidade, ofertando um ambiente híbrido de coexistência de trajetórias de carreira mais associadas a um ou outra vertente, bem como um contexto público com características burocráticas e pós-burocráticas.

Uma das contribuições propostas está no reconhecimento deste contexto público mais complexo, bem como da heterogeneidade na composição do quadro de pessoal, de modo a não tratar o servidor público como uma categoria única, algo que pode comprometer a discussão, mas entendendo que mesmo dentro de um mesmo grupo podem existir grandes diferenças. Este olhar para grupos específicos pode permitir um avanço nas contribuições que estudos sobre carreira podem ofertar para uma melhor compreensão do contexto público, buscando a partir das lentes de teorias de carreira, evidenciar a diferença, bem como se apropriar do avanço encontrado em alguns estudos internacionais que demonstram um novo ambiente, híbrido e de coexistência, onde a organização tende a atuar mais ativamente no gerenciamento de carreira que agora é caracterizado como de influência mútua entre pessoas e organização.

Deste modo, considera-se interessante para futuros estudos, explorar empiricamente se existem evidências de tendências proteanas e sem fronteiras entre os servidores públicos, mas também, não se restringir a esta abordagem, explorando outras possibilidades que a teoria de carreira poderia trazer para um melhor entendimento teórico e prático do contexto de carreira pública, buscando por exemplo, compreender quem são estes servidores públicos de modo a permitir evidenciar as diferenças existentes dentro dos grupos, qual seria o entendimento sobre o conceito de carreira entre eles e quais as estratégias utilizadas na construção de suas trajetórias. A abordagem de adaptabilidade de carreira demonstra-se como uma possibilidade de se obter tal perspectiva, bem como a utilização de abordagens de carreira contextuais, que poderiam servir de início de estudos comparativos entre carreiras, poderes ou mesmo países, proporcionando um avanço para o campo de administração pública, campo de públicas, gestão de pessoas, carreiras e relações de trabalho.

Referências

- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?. **Career Development International**, v. 19, n. 6, p. 627-640, 2014.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. **Handbook of career theory**, v. 7, p. 25, 1989.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. 1996.
- CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: Ampliando a sua compreensão. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 2, p. 153-166, 2014.
- CARVALHO, E. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores — do período colonial a 1930. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Brasília: Ipea, 2011. cap. 1.
- CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.

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

CEZAR, B. G.; SCHERER, L. A.; CORSO, Kathiane Benedetti. Empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes: estudo em uma universidade federal do Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 7, n. 1.

DE CALUWÉ, C. *et al.* Mind-sets of boundaryless careers in the public sector: the vanguard of a more mobile workforce?. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 4, p. 490-519, 2014.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19- 33, 2000.

FARO, E. S. C. *et al.* Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 4, p. 710-733, 2010.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 278-288, 1984.

FONTOURA, D.; TEIXEIRA, R.; PICCININI, V. C. EMPREGO PÚBLICO EM TEMPOS DE CRISE - um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 2, p. 90, 2016.

GANDER, M. Careers of Professional Staff in Australian and UK Universities: A Mixed Methods Pilot Study. **Australian Universities' Review**, v. 59, n. 1, p. 87-96, 2017.

GANDER, M. Professional staff in universities: Career needs, values, attitudes and behaviours. **Australian Journal of Career Development**, v. 27, n. 3, p. 160-171, 2018.

GANDER, M.; GIRARDI, A.; PAULL, M. The careers of university professional staff: a systematic literature review. **Career Development International**, 2019.

HALL, D. T. **Careers in organizations**. Goodyear Pub. Co., 1976.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

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

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

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994.

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

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

LIPS-WIERSMA, M.; HALL, D. T. Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 28, n. 6, p. 771-792, 2007.

LOPEZ, F., GUEDES, E. **Três décadas de evolução no funcionalismo público no Brasil (1986-2017): Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília, IPEA, dez, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/indicadores> Acesso em 05/04/2020.

MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. Have traditional career paths given way to protean ones?. **Career Development International**, 2005.

MEIRA, F. G. G.; GOMES, A. F.; AMARAL, M. S. O Trabalho de Gari: das Motivações às Expectativas Profissionais. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 3, p. 52-71, 2019.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Dados CAGED 2018. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged?view=default>>.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Dados Nacionais RAIS 2017. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>>.

RODRIGUES, R. A.; GUEST, D. Have careers become boundaryless? **Human Relations**, v. 63, n. 8, p. 1157-1175, 2010.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, 2014.

SILVA, A. L. I. F. *et al.* A Influência da Carreira Proteana em suas Respectivas Âncoras na Gestão de Carreira de Servidores Públicos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 1, p. 118-135, 2019.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 27-45, 2017.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y.. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

SUPER, D. E. The psychology of careers; na introduction to vocational development. 1957.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of vocational behavior**, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

TAKAHASHI, A. R. W. et al. Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015.

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

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 834-854, 2011.

WILSON, Woodrow. The study of administration. **Political science quarterly**, v. 2, n. 2, p. 197-222, 1887.