

**SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma discussão a partir do modelo de âncoras de
carreiras**

MARIA EDUARDA BRUCH RECK

LAÍS SILVEIRA SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma discussão a partir do modelo de âncoras de carreiras

1. INTRODUÇÃO

O sentido do trabalho é um fator importante para a construção de uma carreira significativa e satisfatória. Impulsionando a motivação e o crescimento, além de orientar as decisões e escolhas ao longo da jornada profissional. Quando o trabalho está ligado a valores e paixões pessoais a satisfação profissional tende a ser maior impactando positivamente no desempenho da carreira, encontrar o sentido no trabalho proporciona um senso de propósito o que aumenta a motivação com as tarefas e objetivos de carreira (Herzberg, 1959; Deci; Ryan, 1985; Penha, 2019). O planejamento e desenvolvimento de carreira exigem uma contínua autorreflexão sobre as próprias escolhas. Esse processo envolve a compreensão de suas capacidades e interesses, a definição de objetivos de vida e carreira, e a criação e execução de planos de ação para alcançá-los (Greenhaus; Callanan; Godshalk, 2000).

Uma das abordagens mais difundidas para compreender-se as preferências profissionais baseia-se na noção de identidade profissional proposta por Schein (1996), que representa o conjunto de áreas atingíveis de competência, objetivos e valores da pessoa, elementos que, por sua vez, definem a âncora profissional individual. A identidade profissional, conforme Schein (1996), serve como bússola para o indivíduo, orientando-o na escolha de trajetórias profissionais alinhadas às suas aptidões, aspirações e princípios.

As âncoras de carreira têm orientado parte das investigações sobre carreira de estudantes de administração, como se observa no trabalho de Silva, Trevisan, Veloso e Dutra (2016), que identificaram a associação entre âncoras de carreira e valores de estudantes. Os resultados revelam que esses elementos influenciam significativamente as escolhas e expectativas em relação ao futuro profissional, destacando-se a predominância das âncoras de estilo de vida e segurança/estabilidade, o que indica uma valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como o desejo por estabilidade no emprego, características especialmente atrativas no contexto do serviço público. Além disso, o estudo evidenciou que essas preferências variam conforme fatores como gênero, idade e período do curso, sugerindo que o desenvolvimento da carreira é um processo dinâmico, influenciado por múltiplas dimensões individuais e sociais. Esses achados reforçam a importância das âncoras de carreira como ferramenta analítica para compreender as motivações e os objetivos profissionais de estudantes da área de Administração.

Ao adentrarmos a administração pública, a relação entre as âncoras de carreira dos estudantes de ciências sociais aplicadas e os valores particulares da administração pública torna-se um ponto crucial. As âncoras de carreira representam os valores e necessidades individuais que guiam as escolhas profissionais de um indivíduo (Schein, 1990). Já a administração pública, por sua vez, possui um conjunto de valores, normas e princípios éticos que orientam o comportamento dos servidores públicos e a forma como as instituições governamentais operam, denominado “ethos público” (Madureira; Silva, 2021). Desse modo, a compreensão da relação entre as âncoras de carreira e os valores da administração pública, sob a ótica do ethos público, é crucial para a construção de um serviço público de qualidade, que atenda às necessidades da sociedade e promova o bem-estar coletivo, aumentando a probabilidade de satisfação profissional, engajamento e desempenho no serviço público (Amorim, 2015).

Essa contextualização leva a seguinte pesquisa de pesquisa: De que maneira as âncoras de carreira influenciam o sentido e o significado do trabalho para estudantes de Administração Pública, considerando suas expectativas em relação ao serviço público? Diante dessa problemática, o presente estudo tem como objetivo compreender como estudantes de um curso de Administração Pública de uma universidade pública brasileira concebem o trabalho na

administração pública, a partir do modelo de âncoras de carreira, e identificar os fatores que influenciam suas escolhas e expectativas profissionais. Ao compreender o sentido e o significado que os estudantes atribuem ao trabalho na administração pública, é possível identificar as principais motivações e expectativas desses futuros bacharéis em administração pública, além de identificar os fatores que motivam os estudantes a ingressarem na carreira pública.

2. SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A temática dos significados e sentidos do trabalho é pesquisada por diferentes autores com base em diversas vertentes epistemológicas. Etimologicamente, a palavra “sentido” origina-se do latim *sensus*, que remete à percepção, significado, sentimento, ou ao verbo *sentire*: perceber, sentir e saber (Harper, 2001). Entre 1981 e 1983, o grupo de pesquisadores denominado *Meaning of Work International Research Team - MOW* realizou uma pesquisa extensa em oito países tornando-se um dos estudos mais relevantes sobre os sentidos do trabalho. A equipe do MOW conduziu diversas pesquisas para fornecer dados empíricos sobre o significado e o sentido do trabalho. O grupo MOW organizou os dados em três dimensões fundamentais para compreender o significado do trabalho (Mow, 1987).

A primeira, a centralidade do trabalho, explora o grau em que o trabalho é central na vida de uma pessoa, influenciando sua autoimagem. A segunda dimensão, as normas sociais sobre o trabalho, analisa os modelos sociais que moldam as percepções sobre as recompensas e as contribuições esperadas no trabalho. Por fim, a terceira dimensão, os resultados valorizados do trabalho, investiga os valores e motivos que levam as pessoas a trabalharem, como prestígio, relações sociais e a sensação de utilidade social (Mow, 1987).

Os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho foram realizados por Hackman e Oldhan (1975), dois psicólogos que relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho, sendo figuras cruciais na psicologia organizacional. Eles propuseram que um trabalho com sentido é aquele que o indivíduo percebe como relevante, útil e justificável. Para que um trabalho seja significativo, é necessário que ele ofereça: (a) variedade de tarefas, permitindo que o trabalhador utilize diferentes habilidades e conhecimentos, o que aumenta o engajamento e a identificação com as atividades; (b) autonomia, ou seja, a liberdade para tomar decisões sobre como realizar o trabalho, o que gera maior responsabilidade e satisfação; e (c) feedback sobre o desempenho, possibilitando que o indivíduo ajuste suas ações e perceba o impacto de seu trabalho, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Baseando-se nos estudos de Hackman e Oldham (1975), Morin (1996) propõe que sentido do trabalho é proposto por três componentes interligados. O **significado** se refere à percepção que o indivíduo tem sobre seu trabalho e o valor que atribui a ele. A **orientação** se refere à direção que o indivíduo dá ao seu trabalho, seus objetivos, aspirações e aquilo que o impulsiona a agir. A **coerência**, por sua vez, representa a busca por uma relação harmoniosa e equilibrada entre o indivíduo e seu trabalho.

Tolfo e Piccinini (2007) propõem uma distinção entre significado e sentido do trabalho. O significado está ligado à dimensão social do trabalho, referindo-se à percepção do trabalhador sobre o valor social de suas atividades. Já o sentido diz respeito à dimensão pessoal, relacionado à satisfação e realização que o trabalho proporciona ao indivíduo. Antunes (2000) propõe que o sentido do trabalho e o sentido da vida formam um conjunto indissociável. A busca por um propósito na vida passa, necessariamente, pela busca por um propósito no trabalho.

Adentrando na discussão no contexto da Administração Pública, Coutinho, Diogo e Joaquim (2008) investigaram qual o sentido do trabalho para servidores públicos da área de manutenção de uma universidade pública, e identificaram que para esses servidores o trabalho, de modo geral, atribui sentimentos positivos tais como: realização que está ligada à

possibilidade de sustento pessoal e familiar oferecida pelo trabalho, à estabilidade que o emprego público oferece, junto a isso, o sentimento de contribuição social. Já do lado negativo, foi possível identificar que os sujeitos da pesquisa se sentiam desmotivados pela invisibilidade de suas atividades e pela associação de seu trabalho a situações negativas. Em outras palavras, o trabalho desses servidores é demandado relativamente, quando algo não funciona como esperado.

Nascimento e Oliveira (2013) pesquisaram o sentido do trabalho para servidores públicos técnico administrativos de duas diferentes gerações, uma constituída por aqueles que nasceram entre 1950 e 1960, tiveram suas trajetórias profissionais e pessoais moldadas por um período de significativas transformações socioeconômicas e políticas no Brasil. O ingresso no mercado de trabalho, marcado pelas décadas de 1970 e 1980, coincidiu com a transição do otimismo do "milagre econômico" para a incerteza da "década perdida", enquanto a segunda é formada por aqueles que nasceram em entre as décadas de 1980 e 1990 e vivenciaram um contexto bem diferente em relação a primeira geração apresentada, tendo em vista as três décadas que lhes separam, o período entre 2000 e 2010 serve como base para sua inserção no mercado de trabalho.

A pesquisa revelou que tanto os funcionários mais experientes quanto os mais jovens consideram o trabalho uma parte central de suas vidas. No entanto, a forma como cada grupo vê e valoriza o trabalho é significativamente diferente, influenciada por suas experiências e contextos. Para os servidores mais antigos, o trabalho está ligado a sentimentos pessoais e à importância dos relacionamentos construídos ao longo da carreira. Já para os mais jovens, o trabalho é visto como uma ferramenta para alcançar objetivos materiais e garantir um estilo de vida desejado, impulsionado pela cultura de consumo.

Nunes e Gonçalves (2019) realizaram uma pesquisa com 151 servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, buscando identificar o sentido e significado do trabalho para esses servidores, os dados da pesquisa foram sistematizados em três categorias de análise. De um lado, no pólo positivo o trabalho mostrou-se relacionado, principalmente, enquanto sentido instrumental destacou-se os que relacionam o trabalho a salário e a estabilidade. Por fim, no polo negativo o trabalho é compreendido como decepção, adoecimento, desmotivação e fardo.

Esses estudos revelam a complexidade do sentido e significado do trabalho no contexto dos servidores públicos, evidenciando tanto aspectos positivos, como a realização pessoal, estabilidade e contribuição social, quanto negativos, como a desmotivação, invisibilidade e frustração. A percepção sobre o trabalho é moldada por fatores históricos, sociais e individuais, variando conforme a geração e as experiências vividas. Esses elementos destacam a importância de compreender as âncoras de carreira, que são os valores e motivações centrais que orientam a trajetória profissional dos indivíduos.

3. CARREIRA: CONCEITO, ÂNCORAS E O SERVIÇO PÚBLICO

Uma das formas de identificar as áreas de interesse profissional é através da abordagem das Âncoras de Carreira, cujo conceito foi formulado a partir de estudos de Schein (1978). As âncoras representam um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que os indivíduos possuem em relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver, dos quais a pessoa não abre mão e que representam a essência do próprio indivíduo (Schein, 1990). Assim, as âncoras de carreira funcionam como um guia para organizar as experiências profissionais de uma pessoa. Elas auxiliam na identificação de critérios importantes para a escolha de tipos de trabalho e na definição de padrões pessoais de ambição e sucesso. Lopes e Silva (2014).

Uma breve descrição de cada uma das âncoras e as mudanças que Schein (1996) sinaliza em seu artigo “*Career Anchors Revisited: implications for career development in the 21st century*”, são apresentadas em adaptação no quadro a seguir, conforme Vasconcelos (2010).

Quadro 1 – Âncoras de carreira e suas características

Autonomia / Independência (AI)	Preocupam-se com a liberdade e o sentimento de independência. Procuram lugares onde possam exercer a função com liberdade para decidir quando e onde trabalharão.
Segurança / Estabilidade (SE)	Vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. Schein destaca que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em (SE) precisam cada vez mais deslocar a dependência sobre uma organização para si própria.
Competência técnica-funcional (TF)	Preocupação com a especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. De acordo com Schein, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as consequências pessoais de se focar tanto na carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.
Competência gerência geral (CG)	Preocupação dos setores como um todo, visando a integração deles para o consenso de um mesmo objetivo e resultado dentro da organização. Para o autor, esta âncora está associada ao reconhecimento/recompensa nestas posições e destaca-se a importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais para a complexidade da função de gestão.
Criatividade empresarial (CE) –	Criar negócios é a principal função, novos produtos ou serviços. O que predomina é o impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes desta âncora poderão ter cada vez mais oportunidades
Serviço ou dedicação a uma causa (SD)	Busca construir uma melhoria da sociedade. A prioridade é de se dedicar/servir a uma causa. Para Schein, o número de pessoas que se destacam com esta âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo
Desafio puro (DP)	A preocupação é a busca de oportunidades para desvendar problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes desta âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios
Estilo de vida (EV)	Busca por experiências que permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein, esta âncora é a que mais mudanças apresenta, pois desde o início de sua pesquisa, por trazer um conceito de uma carreira baseada na vida das pessoas. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as organizações menos proprietárias dos empregados.

Fonte: Adaptado de Schein (1996), conforme Vasconcelos (2010)

A pesquisa de Faro (2007) sobre a cultura organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU), utilizando o modelo de Schein, revelou um perfil de servidor de nível superior marcado por pouca ambição, baixo vigor e baixa competitividade. Os resultados indicam uma preferência por um ambiente de trabalho seguro e estável, em contraste com o modelo moderno de profissional, que valoriza a proatividade, a busca por desafios e a adaptação a mudanças constantes.

Em pesquisa com servidores técnico-administrativos em educação, Da Silva, Estivalet e Andrade (2014), identificaram que as âncoras de carreira mais valorizadas são a vontade de servir, a dedicação a uma causa, o estilo de vida e a segurança/estabilidade. Um achado relevante do estudo foi a constatação da 'obrigação de permanecer' como um fator preponderante na escolha de carreira desses profissionais. Os autores identificaram um tipo de servidor público que eles chamam de "burocrata proteano". Esse servidor, mesmo tendo um cargo estável, está sempre buscando crescer na carreira e melhorar o serviço público. No entanto, sua principal motivação é o próprio crescimento profissional. Por isso, ele pode mudar de área ou até mesmo sair do serviço público se isso o ajudar a alcançar seus objetivos pessoais.

Buscando uma nova visão para o conceito de carreira, Hall (1976) desenvolveu o conceito de carreira proteana, fazendo analogia à figura mitológica de Proteu, deus grego que possuía o dom de transformação, podendo assumir qualquer forma que desejasse. Pessoas

passam a valorizar a liberdade para desenvolver e encontrar desafios não só em uma ampla variedade de empresas como também em todas as esferas da experiência humana. A mudança em prol da realização pessoal é seu valor principal. Assim, “proteano” é sinônimo de flexível, adaptável e favorável a mudanças. Pessoas com orientação para a carreira proteana, analogamente, tenderiam a buscar oportunidades de carreira mais flexíveis, nas quais tenham mais liberdade e maior espaço para crescimento (Andrade; Kilimnik; Pardini, 2011).

Segundo Hall (2002), o conceito de carreira proteana reflete as transformações do mercado de trabalho, que exigem novas relações entre empresas e colaboradores, como, por exemplo, trabalho temporário, prestação de serviço de consultoria, contratos de profissionais na modalidade de pessoa jurídica, empreendedorismo, fusões, aquisições e novas empresas de menor porte ingressando na economia. No setor público, o burocrata proteano é aquele que não renuncia à estabilidade, mas que se utiliza da menor pressão, do conhecimento e dos relacionamentos oferecidos pelo cargo (Da Silva; Estivalet; Andrade, 2014).

As transformações no conceito de carreira refletem mudanças nas expectativas e nas motivações dos profissionais, incluindo aqueles que atuam no serviço público. Enquanto a estabilidade continua sendo um fator relevante, observa-se um crescente desejo por mobilidade interna e desafios que proporcionem desenvolvimento profissional. O perfil do burocrata proteano ilustra essa nova dinâmica, evidenciando que mesmo dentro de um ambiente tradicionalmente estável, há espaço para flexibilidade e crescimento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de atingir os objetivos propostos neste estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória, buscando compreender de que maneira as âncoras de carreira moldam o sentido e o significado do trabalho para estudantes de Administração Pública, considerando suas expectativas em relação ao serviço público. Adotou-se uma abordagem metodológica quali-quantitativa.

A parte quantitativa da pesquisa é baseada na aplicação de questionários online, com perguntas fechadas que permitirão a coleta de dados numéricos, facilitando a análise estatística e possibilitando a identificação de padrões e tendências na percepção dos estudantes. Por outro lado, a parte qualitativa do estudo é abordada por meio de perguntas abertas nos mesmos questionários, permitindo que os respondentes expressem suas opiniões de maneira mais livre e detalhada, proporcionando uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fatores que influenciam as suas percepções. A junção dessas metodologias busca não somente mensurar as opiniões dos alunos sobre o tema, mas também explorar as motivações, sentimentos e experiências que fundamentam essas opiniões, possibilitando um entendimento mais aprofundado e completo.

O público-alvo da pesquisa compreendeu estudantes de um curso de Administração Pública de uma universidade pública estadual, localizada em um estado brasileiro localizado na região Sul. O curso já possui mais de 20 anos e é uma das referências nacionais na formação de bachareis em Administração Pública. O público, assim, foi composto por estudantes regularmente matriculados do primeiro ao oitavo semestre, nas modalidades presencial e a distância (EAD), nos turnos matutino e noturno.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, elaborado por meio da plataforma Google Forms, composto por dezoito perguntas, sendo de natureza aberta e fechada. As perguntas fechadas foram elaboradas para obtenção de dados objetivos e quantificáveis sobre o perfil dos participantes e sobre suas preferências relacionadas às âncoras de carreira propostas por Schein (1990), enquanto as perguntas abertas buscaram captar percepções subjetivas acerca do sentido e do significado do trabalho para os estudantes de Administração Pública.

O questionário foi desenvolvido com base em estudos prévios sobre o modelo de âncoras de carreira de Edgar Schein, adaptado ao contexto de estudantes universitários, com o intuito de verificar a presença das diferentes âncoras no discurso dos participantes, bem como compreender suas motivações, aspirações e valores relacionados ao trabalho. A presença de perguntas abertas no instrumento visou aprofundar a análise do significado atribuído ao trabalho, permitindo que os respondentes expressassem suas percepções de forma livre e contextualizada.

Antes da aplicação definitiva, o instrumento foi submetido a um período de teste. Essa etapa teve o objetivo de verificar a clareza das questões, a coerência do formulário e o tempo médio de preenchimento, permitindo ajustes pontuais para garantir a qualidade da coleta de dados. A aplicação efetiva do questionário ocorreu de forma online, entre os dias 17 de abril de 2024 a 8 de maio de 2025, sendo o link de acesso divulgado por meio de grupos e plataformas de redes sociais utilizadas pelos estudantes do curso.

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de frequência e a análise categorial, que, conforme Bardin (2011), é um procedimento de classificação dos dados em categorias que expressam o sentido e o significado das informações coletadas, possibilitando a sistematização e a interpretação do material qualitativo. Essa abordagem foi conduzida a partir de categorias fundamentadas na literatura, organizadas em uma matriz analítica que permite identificar pontos de convergência e divergência. Tal estrutura favorece uma discussão mais aprofundada sobre o tema em questão.

Quadro 2 – Matriz de análise

Dimensão	Categorias analíticas
Perfil dos estudantes e contexto que estão inseridos	Idade, Profissão, Fase, Turno, Modalidade
Sentido e significado do trabalho	Centralidade Fontes de significado no trabalho Sentido e motivação para o trabalho na administração pública Áreas de interesse e desenvolvimento de habilidades Expectativas sobre o ambiente de trabalho Fatores que influenciam a percepção do trabalho Desafios e recompensas no trabalho público
Âncoras de carreira	Integração entre vida pessoal e trabalho Motivadores e prioridades na escolha da carreira Atrativos e motivações da carreira Desenvolvimento e crescimento profissional Carreira proteana

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário contou com um total de 78 respondentes. Quanto à modalidade de ensino, 66% são da modalidade presencial e 34% da modalidade a distância (EaD), evidenciando uma participação significativa de discentes com diferentes experiências acadêmicas, abrangendo tanto o ensino remoto quanto o presencial. É importante destacar que, no momento da realização da pesquisa, o curso EaD contava apenas com uma turma na 1ª fase, não havendo estudantes matriculados nas demais fases. Isso porque o curso é ofertado por edição, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil. Além disso, como o EaD não possui divisão por turnos, os estudantes dessa modalidade optaram por marcar o período noturno como alternativa mais próxima de sua realidade, uma vez que os encontros via webconferência foram no período noturno. Assim, em relação ao turno de estudo, 62,8% dos estudantes cursam o período noturno, enquanto 37,2% estão matriculados no período matutino.

No que diz respeito à fase do curso, observa-se uma predominância de respostas provenientes das fases iniciais (1ª à 4ª), que somaram 67% de participação; já as fases finais (5ª à 8ª) foram representadas por 33% dos respondentes. Destacam-se, em especial, a 1ª fase, com 37 respostas, e a 7ª fase, com 12 respostas, sendo essas as fases com maior número de participações no levantamento.

Para traçar o perfil dos estudantes participantes da pesquisa, o questionário incluiu duas perguntas relacionadas: "idade" e "profissão". A análise da distribuição etária dos respondentes revela um perfil majoritariamente composto por jovens adultos: 80,8% dos participantes têm entre 17 e 30 anos. Apesar dessa predominância, observa-se também a presença de estudantes em faixas etárias acima dos 40 anos, que representam 19,2% do total. Esses dados indicam a diversidade etária entre os estudantes do curso, embora com concentração maior nas faixas mais jovens.

No que se refere à ocupação dos estudantes de Administração Pública, os dados indicam que a maioria, 38,5%, atua como estagiário ou bolsista, evidenciando uma forte inserção em atividades de formação prática. Em seguida, destaca-se um grupo significativo de servidores públicos, que corresponde a 23,1% dos respondentes, o que pode indicar o interesse desses profissionais em buscar qualificação e ascensão na carreira pública. Além disso, observa-se que 14,1% dos participantes estão empregados no setor privado, enquanto 11,5% declararam estar em situação de desemprego. Também foram identificados 7,7% de trabalhadores autônomos e um grupo menor, representando 5,2%, que exercem outras ocupações diversas. A maioria dos estudantes ainda está em início de carreira (como estagiários/bolsistas), e que há uma presença considerável de estudantes acima dos 40 anos, já inseridos no mercado de trabalho como servidores públicos ou profissionais autônomos. Isso indica a diversidade de trajetórias profissionais dentro do curso de Administração Pública.

5.1 SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO: PERCEPÇÕES DOS ESTUDANTES

5.1.1. Sentido e propósito do trabalho

Com o objetivo de compreender os fatores que mais contribuem para a atribuição de significado ao trabalho no contexto profissional, os respondentes foram convidados a selecionar a alternativa que consideravam mais importante entre cinco opções. A seguir, apresenta-se a distribuição percentual das respostas.

Gráfico 1 – Principais fatores de significado no ambiente profissional



Fonte: Elaborado automaticamente pelo questionário (2025)

Os resultados evidenciam uma valorização significativa de fatores ligados a propósitos coletivos e desenvolvimento individual. A predominância da alternativa relacionada ao impacto social reflete a presença da âncora de carreira ‘serviço/dedicação a uma causa’, conforme proposto por Schein (1996). Já a importância atribuída ao aprendizado contínuo e à autonomia remete às âncoras de competência técnica/funcional e autonomia/independência, indicando uma busca por crescimento e auto realização no trabalho. Esse padrão de respostas parece coerente com o perfil dos estudantes de Administração Pública, cuja formação está voltada para o serviço público e o interesse coletivo, o que pode explicar a elevada valorização do impacto social e do desenvolvimento pessoal como elementos de significado no trabalho.

Além da questão fechada sobre os principais fatores de significado no trabalho, foi incluída uma pergunta aberta: **“Para você, qual é o principal propósito do trabalho na administração pública?”** As respostas foram analisadas qualitativamente com base na recorrência de temas e sentidos expressos, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 3 – Categoria temática das respostas abertas

Categoria Temática	Descrição
Servir ao Interesse Público e à Sociedade	Destaca o compromisso com o bem comum e a atuação voltada ao coletivo.
Justiça Social e Igualdade	Enfatiza o papel do servidor na promoção de equidade e acesso a direitos.
Transformação e Impacto Social	Foca na contribuição para mudanças estruturais e melhoria da realidade social.
Eficiência e Qualidade na Gestão Pública	Ressalta a importância de boa gestão, resultados e uso responsável dos recursos.
Compromisso Ético e Transparência	Evidencia a importância da conduta ética, da prestação de contas e da transparência nas relações com a sociedade e dentro das instituições públicas.
Estabilidade e Desenvolvimento Profissional	Menciona fatores como segurança no emprego, evolução na carreira e aprendizado.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

A análise das respostas abertas complementa os dados quantitativos ao revelar a diversidade de sentidos atribuídos ao trabalho na Administração Pública. Embora o impacto social, o serviço à coletividade predominem, também surgem motivações relacionadas à ética, eficiência, estabilidade e desenvolvimento individual. Isso confirma que os estudantes veem o trabalho público não apenas como ocupação, mas como missão e espaço de realização pessoal e transformação social. A seguir, apresentam-se algumas falas dos respondentes que expõe a categoria temática analisada:

“Contribuir para ofertar à sociedade serviços públicos de qualidade, contribuindo com o desenvolvimento de comunidades, bem como o fortalecimento das instituições públicas e de garantias e direitos dos cidadãos. Para mim, o trabalho na Administração Pública visa o interesse público antes de qualquer coisa.” (Respondente 10)

“Para mim, o principal propósito do trabalho na administração pública é servir à sociedade com responsabilidade, transparência e empatia. É buscar, todos os dias, contribuir para o bem-estar coletivo, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma justa e que os serviços cheguem de verdade a quem mais precisa.” (Respondente 62)

“O principal propósito do trabalho na administração pública é fazer a diferença na vida das pessoas. É ajudar a construir uma sociedade mais justa, onde os serviços funcionem bem para todos — especialmente para quem mais precisa. É um trabalho em que o sentido e o propósito vão além de um salário: tem a ver com sentido, compromisso com o coletivo e vontade de transformar realidades. Usar o conhecimento e a gestão para cuidar do que é de todos — saúde, educação, segurança, meio ambiente — com responsabilidade, ética e respeito pelas pessoas.” (Respondente 74)

Os resultados evidenciam uma forte orientação dos estudantes de Administração Pública para valores sociais, éticos e voltados ao interesse coletivo, o que se mostra coerente com os princípios que norteiam o serviço público. As respostas, tanto fechadas quanto abertas, indicam que o trabalho é percebido como uma missão com propósito transformador, voltada à justiça social, à promoção do bem comum e à construção de uma sociedade mais equitativa. Paralelamente, a valorização do desenvolvimento pessoal e profissional aponta para a importância de ambientes institucionais que incentivem o aprendizado contínuo, a autonomia e o reconhecimento das competências dos servidores.

5.1.2 Centralidade do trabalho e definições de sucesso

No questionário aplicado, foi feita a seguinte pergunta aos participantes: "**Qual é a sua percepção sobre a centralidade do trabalho em sua vida?**". A maioria dos respondentes manifestou a visão de que "**o trabalho é importante, mas não define quem eu sou**", totalizando 51,3% de respostas. Essa perspectiva revela uma centralidade moderada, em que o trabalho é valorizado, mas não ocupa o lugar central na identidade do indivíduo. Isso pode refletir uma busca por equilíbrio entre vida profissional e outras dimensões da vida.

A segunda categoria, com 35,5% das respostas, foi composta por afirmações como "**o trabalho é essencial para minha identidade e realização pessoal**", indicando uma alta centralidade do trabalho. Nesses casos, o trabalho é visto como componente central da identidade, com papel relevante na construção do sentido da vida. Para Morin (2001), o trabalho pode ser percebido como fonte de desenvolvimento pessoal, pertencimento e expressão de valores, sendo um pilar importante da subjetividade adulta.

A terceira categoria, representada por 10,3% das respostas, trouxe uma visão mais pragmática do trabalho, com frases como "**o trabalho é apenas um meio para garantir meu sustento**". Essa perspectiva reflete uma centralidade baixa, em que o trabalho é visto como necessário, mas desvinculado de identidade ou realização pessoal. Segundo Dejours (1994), quando o trabalho é encarado apenas de forma utilitária, sem permitir envolvimento pessoal e subjetivo, há uma tendência ao distanciamento emocional do trabalhador em relação à sua atividade.

Por fim, uma única resposta, registrada no campo "outros" da questão, se destacou por seu caráter mais reflexivo. A pessoa respondente relatou que o trabalho deveria estar necessariamente vinculado a um propósito pessoal claro e direto. Segundo ela, "*o trabalho para mim significa seguir meu propósito ou missão assumida, não concebo o trabalho sem um propósito direto e vejo limitações na motivação intrínseca quando o propósito é alcançado de forma indireta ou fica de forma secundária.*" (Respondente 8). Essa visão reforça a ideia contemporânea de que, para alguns indivíduos, o trabalho só faz sentido quando conectado diretamente ao propósito de vida, ainda que essa conexão nem sempre esteja presente nas experiências concretas. Trata-se de uma percepção que dialoga com abordagens mais subjetivas e existenciais sobre o sentido do trabalho, evidenciando uma busca por coerência entre a atuação profissional e os valores pessoais.

Posteriormente, com o objetivo de compreender como os indivíduos percebem a relação entre sucesso pessoal e conquistas profissionais, foi realizada a seguinte pergunta aos participantes: "**Em que medida a sua definição de sucesso pessoal está entrelaçada com as suas realizações profissionais?**".

Os resultados revelam que a maioria significativa dos respondentes (73,1%) considera que há uma relação parcial entre sucesso pessoal e profissional, reconhecendo que conquistas profissionais contribuem para o sucesso pessoal, mas não o definem por completo. Outros 14,1% afirmaram que essa relação é total, ou seja, para eles o sucesso pessoal depende diretamente do sucesso profissional. Em contrapartida, 11,5% dos participantes veem uma

conexão pouco relacionada, e apenas 1,3% consideram que não há relação entre essas duas dimensões.

Os dados analisados revelam uma compreensão multifacetada do papel do trabalho na vida dos estudantes. A centralidade do trabalho aparece, na maioria dos casos, como moderada: os participantes reconhecem a importância do trabalho, mas não o veem como elemento definidor de sua identidade. Tal perspectiva aponta para um movimento de valorização do equilíbrio entre vida profissional e outras dimensões da vida.

Essa tendência também se manifesta na maneira como os respondentes percebem a relação entre sucesso pessoal e realizações profissionais. A maioria reconhece uma conexão parcial entre essas dimensões, atribuindo valor às conquistas profissionais, mas não as considera suficientes, por si só, para definir o sucesso pessoal. Isso reforça a ideia de que os estudantes vêm construindo uma noção de sucesso mais ampla, que abarca aspectos como propósito, bem-estar e qualidade de vida.

Essas percepções podem estar relacionadas ao próprio perfil formativo dos estudantes de Administração Pública. A formação nesse campo estimula uma visão sistêmica da realidade social, além de promover valores como ética, compromisso coletivo e responsabilidade social. Nesse sentido, é possível que os estudantes estejam mais inclinados a buscar uma carreira profissional que esteja alinhada com seus valores pessoais e com um projeto de vida que contemple também o bem comum.

Assim, o trabalho é visto não apenas como meio de realização individual, mas também como espaço de contribuição social, o que pode explicar a preferência por uma centralidade moderada e por uma noção de sucesso que transcende o êxito profissional isolado, conforme aponta Borges (1999), ao destacarem que jovens tendem a atribuir ao trabalho significados relacionados à identidade, propósito e impacto social.

5.1.3 Expectativas sobre o trabalho na Administração Pública

No questionário aplicado, foi feita a seguinte pergunta: "**Quais fatores influenciam sua visão sobre o trabalho na administração pública?**". O objetivo dessa questão foi identificar os principais elementos que moldam a percepção dos respondentes sobre o setor público. Compreender quais fatores mais influenciam a visão dos estudantes sobre o trabalho na administração pública torna-se essencial para orientar estratégias pedagógicas mais eficazes, contribuindo para uma formação acadêmica mais alinhada às expectativas, interesses e percepções desses futuros profissionais.

A alternativa mais apontada foi "Experiências de estágio ou atividades práticas", o que evidencia a importância da vivência prática no processo de formação da percepção dos estudantes em relação à administração pública. A experiência direta contribui significativamente para uma compreensão mais concreta e crítica do funcionamento e dos desafios enfrentados nesse setor. Em seguida, destaca-se a opção "Conversas com professores e profissionais da área", demonstrando que o contato com pessoas experientes e com conhecimento técnico influencia de maneira relevante a construção dessa visão. Essa interação contribui para o desenvolvimento de uma perspectiva mais realista e fundamentada.

"Disciplinas do curso de graduação" também foi um fator mencionado com frequência, indicando que os conteúdos curriculares desempenham um papel importante, embora com menor impacto em comparação com as experiências práticas e os diálogos com profissionais. Outros fatores, como "Notícias e informações sobre o setor público", "Influência de familiares e amigos", aparecem com menor destaque, o que sugere que, embora essas fontes também contribuam para a formação da visão sobre a administração pública, seu peso é consideravelmente menor. Por fim, fatores como "Imaginário pessoal" ou "Preocupações subjetivas com o setor público" foram pouco citados, evidenciando que os respondentes tendem

a basear sua percepção em experiências concretas e interações reais, em vez de impressões abstratas ou idealizadas.

Esses dados revelam que os estudantes constroem sua visão sobre o trabalho na administração pública principalmente a partir de experiências práticas e interações reais. Isso evidencia que o sentido do trabalho e as preferências de carreira estão fortemente ligados à vivência concreta, o que está em consonância com a proposta das âncoras de carreira de Schein, que são moldadas por experiências ao longo do tempo. A predominância de certas fontes de influência (como estágio e conversas com profissionais) sugere quais âncoras podem estar mais presentes entre os estudantes e aponta caminhos para uma formação mais alinhada às suas expectativas e valores. Nesse sentido, esses resultados reforçam a relevância das atividades práticas e do contato direto com profissionais da área para a formação de uma visão mais qualificada sobre a administração pública. Tal achado pode embasar sugestões de aprimoramento curricular, enfatizando a necessidade de integração entre teoria e prática no ensino superior, especialmente em cursos voltados à gestão pública.

Dando continuidade à análise sobre as percepções dos estudantes em relação à administração pública, a pesquisa buscou compreender **quais são as principais expectativas desses futuros profissionais quanto ao ambiente de trabalho no setor público**. Os dados revelam que, para a maioria dos respondentes (45%), o serviço público deve proporcionar um ambiente com forte senso de propósito e impacto social. Isso indica um desejo claro de que o trabalho público vá além da estabilidade e da remuneração, sendo percebido como uma forma de contribuir significativamente com a sociedade e reforçar o ideal de servir ao interesse coletivo.

Além disso, 26% dos participantes destacaram a importância de um ambiente colaborativo e de aprendizado, sinalizando a valorização de espaços que favoreçam o crescimento conjunto, o intercâmbio de experiências e o desenvolvimento contínuo. Essa expectativa revela uma inclinação por modelos de gestão mais horizontais, em contraste com estruturas tradicionais marcadas pela rigidez e burocracia. Outros aspectos também foram apontados, como o desejo por um ambiente dinâmico e com espaço para inovação (12%) e por um contexto institucional estável e com regras claras (11%). Esses dados mostram que os estudantes valorizam tanto a segurança e previsibilidade quanto a flexibilidade para propor melhorias e atuar de forma criativa na gestão pública. Por fim, apenas 6% indicaram a preferência por um ambiente meritocrático com oportunidades de crescimento, o que pode sugerir uma percepção de que os mecanismos de reconhecimento e ascensão profissional ainda são pouco eficazes no setor público. Esse resultado reforça a necessidade de repensar as políticas de gestão de pessoas e valorização dos servidores.

5.2 ÂNCORAS DE CARREIRA PRESENTES NOS ESTUDANTES

Com o objetivo de compreender as motivações e percepções dos estudantes de Administração Pública em relação às suas escolhas profissionais, o questionário aplicado na presente pesquisa incluiu duas questões-chave: “Como você definiria sua principal prioridade na escolha de carreira?” e “O que você acredita ser o maior atrativo de uma carreira pública?”. As respostas a essas perguntas permitiram identificar valores centrais que orientam os estudantes em suas decisões e, a partir deles, estabelecer relações com o modelo das âncoras de carreira, proposto por Edgar Schein. O quadro a seguir apresenta as principais categorias de respostas obtidas por meio do questionário aplicado, bem como as âncoras de carreira associadas a cada uma delas, conforme o modelo de Edgar Schein.

Quadro 4 – Categorias de prioridades na escolha de carreira e suas correspondentes âncoras de carreira

Pergunta	Categoria da resposta	Percentual de respostas	Âncora de carreira associada
Como você definiria sua principal prioridade na escolha de carreira?	Estabilidade e Segurança	37%	Segurança/Estabilidade
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	27%	Estilo de Vida
	Realização pessoal e propósito	26%	Serviço/Dedicação a uma Causa
	Crescimento profissional contínuo	10%	Competência Técnica/Funcional ou Gerencial Geral
O que você acredita ser o maior atrativo de uma carreira pública?	Estabilidade	41,03%	Segurança/Estabilidade
	Contribuição para a sociedade	30,77%	Serviço/Dedicação a uma causa
	Remuneração e benefícios	19,23%	Estilo de Vida
	Desenvolvimento profissional dentro da Administração Pública	7,67%	Competência Gerencial
	Conciliar vida pessoal e profissional mantendo-as como esferas distintas	1,28%	Estilo de Vida (ênfase no equilíbrio)

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nas respostas do questionário aplicado (2025)

Os resultados das duas perguntas revelam uma coerência significativa entre os valores priorizados pelos estudantes e os atrativos que eles associam à carreira pública, especialmente no que se refere à estabilidade e ao propósito social, reforçando a presença predominante das âncoras de Segurança/Estabilidade e Serviço/Dedicação a uma causa.

No entanto, também emergem lacunas importantes entre expectativas e percepções. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por exemplo, embora seja uma prioridade para muitos estudantes, é pouco mencionado como um atrativo do setor público. Isso pode indicar uma percepção de rigidez institucional ou jornadas inflexíveis, o que representa um desalinhamento com a âncora de Estilo de Vida. O mesmo ocorre com as âncoras voltadas ao crescimento e desafio, pouco representadas tanto nas prioridades quanto nos atrativos, o que pode sinalizar uma visão limitada quanto às possibilidades de desenvolvimento contínuo dentro do setor público.

Esses dados sugerem que, embora o setor público ainda seja visto como um espaço de estabilidade e contribuição social, ele pode não estar conseguindo atrair perfis mais diversos, especialmente aqueles com motivações ligadas à inovação, à competência técnica ou ao equilíbrio de vida mais flexível.

Assim, uma interpretação mais abrangente dos dados indica a necessidade de repensar não apenas as práticas de gestão de pessoas no setor público, mas também a imagem institucional que se projeta. Para se tornar mais atrativo a futuros profissionais, o setor público pode precisar comunicar melhor (e implementar de fato) oportunidades de desenvolvimento contínuo, modelos de trabalho flexíveis e um compromisso mais visível com o bem-estar dos servidores. Esse reposicionamento pode ser estratégico para atrair e reter talentos com diferentes âncoras de carreira.

Dando continuidade à investigação sobre as âncoras de carreira dos estudantes, o questionário incluiu uma pergunta com foco em um conceito contemporâneo: “Você se identifica com a ideia de “Burocrata proteano”, ou seja, um servidor público que busca constantemente se desenvolver e evoluir profissionalmente, mesmo que esse crescimento não ocorra necessariamente dentro da mesma organização ou carreira tradicional?”

Essa questão teve o objetivo de verificar até que ponto os estudantes de Administração Pública se reconhecem em um modelo de carreira mais flexível, orientado por valores pessoais e desenvolvimento contínuo, características centrais da carreira proteana, conforme proposto por Hall (2002).

Os resultados mostram um equilíbrio relevante entre os que se identificam totalmente com essa ideia (42,3%) e os que se identificam parcialmente (44,9%). Apenas 5,1% afirmaram não se identificar, enquanto 7,7% disseram não saber responder. Esse padrão sugere que a maioria dos respondentes reconhece a importância do aprendizado contínuo, da autonomia e da capacidade de adaptação, mesmo dentro de estruturas organizacionais historicamente rígidas, como a administração pública.

Essa identificação está em sintonia com as âncoras de carreira como Desafio Puro e Autonomia/Independência, indicando que, embora a estabilidade ainda seja valorizada (como visto nas perguntas anteriores), há um número significativo de estudantes que busca realização pessoal, crescimento e transformação no serviço público. Isso demonstra a presença de um perfil de servidor mais inovador, voltado para carreiras significativas, mesmo em contextos formais.

No entanto, quando analisados os desafios e recompensas percebidos pelos estudantes ao relatarem suas perspectivas sobre trabalhar na administração pública no Brasil, torna-se evidente que há uma tensão entre o perfil idealizado do servidor público e a realidade institucional vivenciada ou imaginada por esses futuros profissionais.

Entre os principais entraves mencionados, destacam-se, entre as respostas mais recorrentes, a burocracia e a lentidão dos processos, a influência política, a corrupção e a falta de transparência, a resistência à inovação e à mudança, bem como a estagnação e a ausência de reconhecimento por mérito. Uma das respostas ilustra bem esse sentimento: *“Um dos maiores desafios é lidar com a burocracia excessiva, que muitas vezes atrasa processos e desmotiva os profissionais. Além disso, a falta de recurso, a pressão política e a dificuldade em mudanças inovadoras também tornam o ambiente de trabalho mais complexo.”* (Respondente 67)

Esses fatores indicam que, para o jovem que se identifica com o ideal do “burocrata proteano”, a estrutura atual do setor público pode se mostrar desestimulante. Isso se deve, sobretudo, à ausência de incentivos à inovação, às limitações no reconhecimento por mérito e à manutenção de uma cultura organizacional tradicional e pouco responsiva.

Ainda assim, os estudantes também apontaram recompensas significativas associadas à carreira pública. Entre os aspectos mais valorizados nas respostas, estão o impacto social e o propósito coletivo do trabalho, a estabilidade e a segurança no emprego, além da remuneração e dos benefícios. Foram mencionadas também, ainda que em menor número, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento social e o orgulho de atuar com ética e legitimidade institucional.

Essa dualidade revela uma imagem clara: os estudantes reconhecem no serviço público a possibilidade de realizar um trabalho com propósito e valor coletivo, mas também percebem limitações estruturais que podem comprometer esse potencial. O “burocrata proteano” desejado por muitos dos respondentes encontra, na prática, um ambiente ainda marcado por rigidez e conservadorismo institucional, que exige esforços constantes de adaptação e resiliência.

Desse modo, a análise conjunta dessas percepções mostra que os estudantes projetam uma carreira pública que vá além da estabilidade. Almejam uma trajetória profissional que permita crescimento pessoal, protagonismo e contribuição social significativa. Para que esse modelo se concretize, será necessário que as instituições públicas avancem em reformas que favoreçam a meritocracia, a inovação e a autonomia dos servidores, abrindo espaço para que carreiras mais dinâmicas e alinhadas com esse perfil possam florescer no interior do setor público.

5.3 RELAÇÃO ENTRE AS ÂNCORAS DE CARREIRA E O SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A análise dos dados coletados junto aos estudantes de Administração Pública evidencia uma relação clara entre as âncoras de carreira identificadas e os sentidos e significados atribuídos ao trabalho no setor público. Entre as âncoras mais recorrentes destacam-se: Serviço/Dedicação a uma causa, Competência técnica-funcional, autonomia/independência e estilo de vida, conforme os resultados quantitativos e qualitativos do questionário.

A âncora Serviço/Dedicação a uma causa aparece fortemente associada à percepção do trabalho público como meio de promover o bem comum, justiça social e impacto positivo na sociedade. Isso revela que, para muitos estudantes, o sentido do trabalho está vinculado à utilidade social da sua atuação, o que reforça a centralidade do valor coletivo no ethos da administração pública. Essa dimensão pode ser relacionada à perspectiva de Schein (1996), que identifica essa âncora como característica de indivíduos que buscam propósito e impacto social em suas carreiras. Ao mesmo tempo, essa visão dialoga com a concepção de Morin (2001), para quem o trabalho adquire sentido quando está ligado a valores pessoais e coletivos, como a contribuição para a sociedade.

Já a âncora Competência técnica-funcional conecta-se com o desejo de especialização e excelência na área pública, o que se relaciona ao significado do trabalho como espaço de desenvolvimento pessoal e realização profissional. Segundo Schein (1996), essa âncora é típica de pessoas que buscam se destacar em áreas específicas de conhecimento e valorizam o domínio técnico. Sob essa ótica, o trabalho ganha sentido, conforme Morin (2001), por permitir expressão de capacidades e autossuperação.

A Autonomia/Independência é valorizada por estudantes que associam o sentido do trabalho à liberdade de decisão e à busca de protagonismo em suas trajetórias. Para Schein (1996), essa âncora representa o desejo por liberdade na definição de rumos profissionais, algo que pode se manifestar inclusive no setor público, tradicionalmente marcado por regras rígidas. Do ponto de vista do sentido do trabalho, essa busca por autonomia se alinha com o que propõe Morin (2001), ao considerar a autodeterminação um componente essencial da experiência significativa no trabalho.

Por fim, a âncora estilo de vida aparece ligada à busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O serviço público é percebido como uma carreira que oferece estabilidade, previsibilidade e possibilidade de conciliar interesses familiares e pessoais, o que agrega sentido ao trabalho como parte de uma vida com mais bem-estar e segurança. De acordo com Schein (1996), essa âncora é central para indivíduos que não separam carreira e vida pessoal, buscando harmonia entre esses domínios. Morin (2001) também destaca o equilíbrio entre dimensões da vida como um dos pilares para que o trabalho seja percebido como significativo.

Em síntese, as âncoras de carreira funcionam como estruturas internas que influenciam a forma como os estudantes compreendem o papel do trabalho em suas vidas. O cruzamento entre essas âncoras e os sentidos atribuídos ao trabalho revela que a Administração Pública é percebida, por esses futuros profissionais, não apenas como uma oportunidade de estabilidade, mas também como um espaço de realização ética, técnica e social. Essa convergência entre valores pessoais e valores públicos pode ser um indicativo importante para o fortalecimento de um serviço público mais engajado, motivado e alinhado com os princípios do interesse coletivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender como os estudantes de um curso de Administração Pública concebem o trabalho na administração pública, a partir do modelo de âncoras de carreira proposto por Edgar Schein, buscando identificar os fatores que influenciam

suas escolhas e expectativas profissionais. A pesquisa se propôs a investigar os sentidos e significados atribuídos ao trabalho, bem como as principais âncoras que norteiam as trajetórias desses futuros gestores públicos.

Ao explorar elementos como motivações, expectativas, percepções sobre o ambiente de trabalho e valores pessoais, foi possível identificar como essas dimensões se relacionam com as âncoras de carreira e influenciam a forma como os estudantes visualizam sua atuação profissional no serviço público. A presença recorrente de âncoras ligadas à dedicação a uma causa, à busca por estabilidade e à integração entre vida pessoal e profissional revela um perfil comprometido com valores sociais, mas também atento a fatores práticos da realidade do trabalho.

Do ponto de vista acadêmico e prático, esta pesquisa contribui para o entendimento do perfil profissional dos estudantes de Administração Pública e de como suas aspirações se conectam ao ethos público. Além disso, os resultados podem subsidiar ações institucionais, como programas de orientação profissional e desenvolvimento de estágios, mais alinhados às expectativas discentes.

Apesar da abrangência do estudo, limitações como a concentração da amostra em fases iniciais e a predominância da modalidade presencial indicam a necessidade de novos estudos com amostras mais distribuídas. Para estudos futuros, recomenda-se aprofundar a investigação sobre o impacto das âncoras de carreira no ingresso e permanência no serviço público, bem como realizar estudos longitudinais que acompanhem a evolução das expectativas ao longo do curso e após a inserção profissional.

Compreender o que motiva e dá sentido ao trabalho para quem está se formando em Administração Pública é um passo importante para alinhar formação, gestão de pessoas e políticas públicas a um serviço público mais humano, eficiente e conectado às demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, M. C. Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). **Cadernos EBAPE.BR**, 2015.
- ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, 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. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6. reimp. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, José E. **Significados e sentidos do trabalho: perspectivas psicológicas**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BORGES, L. O. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, p. 81-107, 1999.
- COUTINHO, M. C., DIOGO, M. F., & JOAQUIM, E. P. Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**, 9 (1), 99-108, 2008.
- DA SILVA, J. R., ESTIVALETE, V. A., & ANDRADE, J. A. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, 18(5), 603-626, 2014.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Springer Science & Business Media, 1985.

- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1994.
- FARO, E. S. C. **Âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial: um estudo de caso do Tribunal de Contas da União**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- GREENHAUS, J. F.; CALLANAN, G. A.; GODSHALK, V. M. **Career Management**. 3. ed. South Western, 2000
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975
- HALL, D. T. **Careers in Organizations**. Pacific Palisades: Goodyear Pub, 1976.
- HALL, D. T. **Careers in and out organizations**. London: Sage Publications, 2002.
- HARPER, D. **Online Etymology Dictionary**. [S. l.]: [s.n.], 2001. Disponível em: <https://www.etymonline.com/>. Acesso em: 15 maio 2025.
- HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959
- LOPES; SILVA. Criatividade empreendedora – seria essa a âncora de um grupo de estudantes formando? **ReCaPe – Revista de carreiras e Pessoas**. São Paulo. V.04, n.01, p.2-16, 2014.
- MADUREIRA, R. B.; SILVA, E. B. Ética na Administração Pública: aspectos conceituais, normativos e reflexões sobre sua efetividade. **Revista Lex Cult**, 2021.
- MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (MOW). **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- MORIN, E. M. **La quête du sens au travail Le papier a présenté dedans** 9e Congrès international de l'Association de Psychologie du travail de langue française. Sherbrooke, France: Université de Sherbrooke, 1996.
- NASCIMENTO, T. A. C.; OLIVEIRA, S. R. Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- NUNES, T. S.; GONÇALVES, J. Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação**, v. 27, n. 2, p. 370-390, 2019.
- PENHA, A. **Sentidos do trabalho e da carreira profissional na ótica dos empregados: o caso de uma fundação de previdência e assistência social**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2019.
- SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 145-162, abr./jun. 2016.
- SCHEIN, E. H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- SCHEIN, E. H. **Career anchors: discovering your real values**. San Diego: Pfeiffer e Co., 1990.
- SCHEIN, E. H. **Career anchors: Discovering your real values**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 38-46, 2007.
- VASCONCELOS, Katia Araujo. A geração Y e suas Âncoras de Carreira. **Revista Gestão Org** – 8 (2):226-224 – Mai/Ago 2010.