



FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO
Programa de Mestrado em Administração Pública

Marco Aurélio Amaral de Castro

Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região

Belo Horizonte
2021

Marco Aurélio Amaral de Castro

Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Kamila Pagel de Oliveira

Área de concentração: Estado, Instituições e Gestão de Políticas Públicas

Belo Horizonte

2021

Castro, Marco Aurélio Amaral de.

C355c Carreiras individuais [manuscrito] : descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região / Marco Aurélio Amaral de Castro. – 2020.

[25], 154 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 148-157

1. Administração pública – Brasil. 2. Servidor público federal – Modernização administrativa. 3. Instituições Federais de Ensino (IFEs) – Carreira. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 354(81)

ATA DA DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTADO, INSTITUIÇÕES E GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS
TURMA M-2020/2022


Aos vinte e dois de dezembro do ano de dois mil e vinte e um, foi realizada a defesa pública da dissertação intitulada "**CARREIRAS INDIVIDUAIS: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região**", elaborada por **MARCO AURÉLIO AMARAL DE CASTRO**, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Administração Pública, Área de Concentração: Estado, Instituições e Gestão de Políticas Públicas, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho-EG, da Fundação João Pinheiro – FJP. Após a apresentação do trabalho, o mestrando foi argüido pelos membros da Comissão Examinadora composta pelos professores: Doutora **Kamila Pagel de Oliveira (FJP) - Orientadora**, Doutora **Lilian Bambirra de Asis – (CEFET/MG) - Avaliadora**, Doutora **Marcia Cristiane Vaclavik (IFSUL) – Avaliadora** e Doutor **Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz (FJP) – Avaliador**. A Comissão Examinadora reuniu-se para deliberar e considerando que a dissertação atende aos requisitos técnicos e acadêmicos previstos na legislação do Programa, decidiu por unanimidade pela sua **APROVAÇÃO**.

Kamila P Oliveira

Professora Doutora **Kamila Pagel de Oliveira (FJP) - Orientadora**

Lilian Bambirra de Asis

Professora Doutora **Lilian Bambirra de Asis (CEFET/MG) - Avaliadora**

 Documento assinado digitalmente
MARCIA CRISTIANE VACLAVIK
Data: 30/12/2021 13:07:53-0300
Verifique em <https://verificador.it.br>

Professora Doutora **Marcia Cristiane Vaclavik (IFSUL) – Avaliadora**


Professor Doutor **Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz (FJP) – Avaliador**

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – CNPJ: 17.464.652/0001-80 – www.fjp.mg.gov.br
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Curso de Mestrado em
Administração Pública

Reconhecido pelas Portarias do MEC: **1.733** de 07/12/1999; **2.530** de 4/9/2002; **2.878** de 24/08/2005;
524 de 29/04/2008; **1.077** de 31/08/2012; **656**, de 22/05/2017, **609**, de 14/03/2019

Ao meu tio (in memoriam) que escolheu ser meu pai

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me manter sempre de pé, mesmo nos momentos mais difíceis, e que sem sombra de dúvidas está ao meu lado.

Ao meu pai (*in memoriam*), que fez o impossível para prover o melhor, me apoiando incondicionalmente.

Aos meus amigos, Carlos Pimentel, Dona Vanilda, Marcelo Vasconcellos, Márcia Alves, Marcos Paulo Abrahão, Marcos Paulo Mello e Walter Júnior, que sempre foram fontes de inspiração, incentivo, apoio e acolhimento.

Aos colegas do DAST/UFMG, que foram essenciais para o meu desenvolvimento inicial na carreira pública, em especial à Erli e a Ieda.

Aos colegas do DRCA/UFMG, em especial a minha Diretora, Mara Inês, por total apoio e colaboração nessa empreitada que foi o curso de mestrado.

À Universidade Federal de Minas Gerais, na pessoa da magnífica reitora, Prof^a. Sandra Almeida e do magnífico vice-reitor, Prof. Alessandro Moreira, pelo desenvolvimento de políticas de gestão, às quais me proporcionaram a dedicação exclusiva ao mestrado.

Aos seis colegas TAEs, participantes deste estudo, que de forma muito generosa compartilharam as suas histórias de vida e de carreira. Sem dúvida alguma, sem vocês, esse estudo nunca aconteceria. Vocês são sensacionais!!!

À Prof^a. Dr^a Kamila Pagel de Oliveira, minha orientadora, pelo acolhimento, ensinamentos, oportunidades, incentivo e paciência, desde a minha chegada na Fundação João Pinheiro (FJP), a quem dedico o meu agradecimento especial!!!

Ao Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz, coordenador do curso de mestrado e meu mentor, pelo incentivo constante, em todos os momentos e situações vivenciadas no curso.

À Prof^a. Dr^a Simone Cristina Dufloth, pelo incentivo, acolhimento e ensinamentos que contribuíram sobremaneira para o meu crescimento.

Ao Prof. Dr. Eduardo Cerqueira Batitucci e à Prof^a. Dr^a. Leticia Godinho de Souza, pelos ensinamentos, sobretudo os metodológicos, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos demais professores do programa de mestrado da (FJP), de maneira singular, pelos ensinamentos e trocas durante as aulas e atividades.

À Fundação João Pinheiro (FJP), por oportunizar o curso de mestrado em administração pública, em especial à Kessi Marie e a Julia Alves, pela disponibilidade e colaboração.

Aos colegas da minha turma 2020-2022 e das turmas 2019-2021 e 2021-2023, que contribuíram para o meu amadurecimento, tanto nas trocas, nos debates e no convívio, em especial à Érika Lopes.

À Prof^a. Juliana Guimarães, que de forma muito carinhosa me acolheu, não só como seu aluno, mas como ser humano, me ensinando tão bem a língua estrangeira inglesa, propiciando com que alcançasse a nota mínima no teste Anpad, durante a pandemia.

À Prof^a. Dr^a. Marcia Cristiane Vaclavik, pelos ensinamentos, disponibilidade e contribuições, desde o desenvolvimento do meu projeto de pesquisa.

À Prof^a. Prof^a. Dr^a. Lilian Bambirra de Assis, pela disponibilidade e auxílio que foram importantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao colega TAE, Jair Jeremias Junior, por tamanha generosidade, pelas dicas e auxílio com a temática de carreiras, sobretudo a dos TAEs.

Ao Prof. Dr. Sidinei Rocha-de-Oliveira (*in memoriam*), que mesmo sem tê-lo conhecido pessoalmente, se fez tão próximo, tamanha a riqueza do seu legado de pesquisa, sua carreira, que foram essenciais, inclusive como lente teórica principal deste estudo, que também é dedicado a você, professor.

À Prof^a. Dr^a. Zélia Miranda Kilimnik (*in memoriam*), que também não tive a oportunidade de conhecer, mas que da mesma forma se encontra presente, desde o início, quando fiz as primeiras pesquisas sobre a temática, o meu agradecimento especial.

Por fim, agradeço a todas pessoas com quem convivi durante a minha trajetória de vida, que de forma direta ou indireta, contribuíram de alguma maneira com a minha trajetória de carreira individual.

*“As instituições de uma sociedade
não podem ser compreendidas sem
a compreensão de cargos e carreiras.”*
(HUGHES, 1937, p. 404).

RESUMO

A carreira pública brasileira está atrelada a um sistema tradicional que compreende um emaranhado de cargos enfileirados, trafegando por uma via que se expande à medida que o tempo decorre e que o servidor atinge os graus mais qualificados de sua função pública. Em outra direção percorrem os indivíduos, que por sua vez estão valorizando menos os conceitos tradicionais como lealdade, autoridade, antiguidade ou promoção, de forma que o trabalho, a família, o autodesenvolvimento e a carreira possam receber atenção substancial. Neste trânsito encontram-se as Instituições Federais de Ensino brasileiras que são apontadas como organizações normativas, corporativas e burocráticas, às quais dispõem de uma carreira técnica-administrativa de mesma dimensão. Esta disparidade coloca em evidência as características individuais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e a sua inter-relação com o sistema de carreira que foi desenvolvido para esta classe de trabalhadores. Assim, o presente estudo, que foi sustentado pelo conceito de carreira individual dos autores DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016), teve como objetivo verificar o nível de alinhamento entre a carreira individual e institucional de servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Para alcançá-lo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, composta por múltiplos estudos de casos concernentes às trajetórias de carreira individual de seis servidores TAEs, que foram os protagonistas deste processo. O percurso metodológico compreendeu duas etapas, na qual a primeira envolveu uma pesquisa bibliográfica e documental, e a segunda abrangeu uma pesquisa de campo que foi subdividida em duas fases. Uma constituiu-se do preenchimento de um questionário eletrônico, e a outra compôs-se de entrevistas narrativas em profundidade com os indivíduos participantes deste estudo. Concluiu-se, que a carreira individual dos servidores TAEs participantes deste estudo está sendo construída com a predominância de um alinhamento parcial em relação à carreira institucional desta classe de trabalhadores. Em outras palavras, a carreira pública que foi desenhada para os servidores TAEs não consegue absorver completamente os contornos das carreiras individuais destes indivíduos, as quais envolvem suas trajetórias retrospectivas, seus projetos e expectativas individuais, o formato de negociação destes projetos com determinados atores, assim como as dimensões objetiva e subjetiva de suas carreiras. Um ponto relevante que foi constatado na verificação do alinhamento das carreiras diz respeito à existência de uma dinâmica de comportamento para aqueles indivíduos que se encontram com um nível de alinhamento parcial ou baixo. Para suprir este desalinhamento, os servidores buscam alternativas que podem gerar para si um novo revés, aumentando ainda mais as distorções entre a sua carreira individual e institucional.

Palavras-chave: Carreira individual. Carreira institucional. Carreira pública. Servidores TAEs. Sistema de carreira.

ABSTRACT

The Brazilian public career is linked to a traditional system that comprises a tangle of positions in a row, traveling along a path that expands as time elapses and as the public servant reaches the most qualified levels of his/her public function. In another direction are individuals, who in turn are placing less value on traditional concepts such as loyalty, authority, seniority or promotion, so that work, family, self-development and career can receive substantial attention. In this transit are the Brazilian Federal Education Institutions that are identified as normative, corporate and bureaucratic organizations, to which they have a technical-administrative career of the same dimension. This disparity highlights the individual characteristics of Technical-Administrative Employees in Education (TAEs) and their interrelation with the career system that was developed for this class of workers. Thus, the present study, which was supported by the concept of individual career of the authors DeLuca, Rocha-de-Oliveira and Chiesa (2016), aimed to verify the level of alignment between the individual and institutional careers of TAEs servers of the Federal Institutions of Teaching in Belo Horizonte-MG and region. To achieve it, a qualitative, descriptive research was developed, composed of multiple case studies concerning the individual career paths of six TAE servers, who were the protagonists of this process. The methodological course comprised two stages, in which the first involved a bibliographic and documentary research, and the second covered a field research that was subdivided into two phases. One consisted of completing an electronic questionnaire, and the other consisted of in-depth narrative interviews with the individuals participating in this study. It was concluded that the individual career of the TAE servers participating in this study is being built with the predominance of a partial alignment in relation to the institutional career of this class of workers. In other words, the public career that was designed for TAE servers cannot completely absorb the contours of the individual careers of these individuals, which involve their retrospective trajectories, their individual projects and expectations, the negotiation format of these projects with certain actors, as well as as the objective and subjective dimensions of their careers. A relevant point that was found in the verification of career alignment concerns the existence of a dynamic behavior for those individuals who have a partial or low level of alignment. To overcome this misalignment, civil servants seek alternatives that can generate a new setback for themselves, further increasing the distortions between their individual and institutional careers.

Keywords: Individual career. Institutional career. Public career. TAE servers. Career system.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de construção da carreira individual a partir de DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016).....	41
Figura 2 - Desenho da pesquisa de campo neste estudo.....	71
Figura 3 - Níveis de alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs	81
Figura 4 - Elementos que compõem a estrutura do PCCTA (referência-jan/2017)	85
Figura 5 - Trilha de carreira individual do servidor 01 (S01) / antes do ingresso no cargo de TAE	96
Figura 6 - Trilha de carreira individual do servidor 01 (S01) / setores de atuação no cargo de TAE	97
Figura 7 - Mapa de frequência da narrativa de carreira individual do servidor 01 (S01)	98
Figura 8 - Trilha de carreira individual da servidora 02 (S02) / antes do ingresso no cargo de TAE	99
Figura 9 - Trilha de carreira individual da servidora 02 (S02) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE	100
Figura 10-Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 02 (S02).....	102
Figura 11 - Trilha de carreira individual do servidor 03 (S03) / antes do ingresso no cargo de TAE	104
Figura 12 - Trilha de carreira individual do servidor 03 (S03) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE	105
Figura 13 - Mapa de frequência da narrativa de carreira individual do servidor 03 (S03)	106
Figura 14 - Trilha de carreira individual da servidora 04 (S04) / antes do ingresso no cargo de TAE	108
Figura 15 - Trilha de carreira individual da servidora 04 (S04) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE	109
Figura 16-Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 04 (S04).....	111
Figura 17 - Trilha de carreira individual do servidor 05 (S05) / antes do ingresso no cargo de TAE	113
Figura 18 - Trilha de carreira individual do servidor 05 (S05) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE	113
Figura 19 - Mapa de frequência da narrativa de carreira individual do servidor 05 (S05)	116
Figura 20 - Trilha de carreira individual da servidora 06 (S06) / antes do ingresso no cargo de TAE	118
Figura 21 - Trilha de carreira individual da servidora 06 (S06) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE	119
Figura 22-Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 06 (S06).....	120
Figura 23 - Mapa de frequência das expressões-chave (trajetória retrospectiva) / nuvem.....	122
Figura 24 - Mapa de frequência das expressões-chave (trajetória retrospectiva) / máquina de escrever.....	122

Figura 25 - Mapa de frequência das expressões-chave (trajetória projetada) / nuvem	125
Figura 26 - Mapa de frequência das expressões-chave (trajetória projetada) / máquina de escrever.....	125
Figura 27 - Mapa de frequência das expressões-chave (dinamismo e mutação).....	127
Figura 28 - Mapa de frequência das expressões-chave (dinamismo e mutação).....	127
Figura 29 - Mapa de frequência das expressões-chave (objetividades e subjetividades).....	129
Figura 30 - Mapa de frequência das expressões-chave (objetividades e subjetividades).....	129
Figura 31 – Dinâmica de comportamento	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas de atuação das Instituições Federais de Ensino deste estudo.....	33
Quadro 2 - Principais desafios enfrentados por gestores universitários no campo da gestão de pessoas com base no levantamento de Santos e Bronnemann (2013).....	35
Quadro 3 - Topologia e taxonomia dos estudos de carreira segundo Gunz e Peiperl (2007) ..	39
Quadro 4 - Definições de carreira em sentido amplo na visão de alguns autores	40
Quadro 5 - Modelos de carreira segundo Chanlat (1995)	43
Quadro 6 - Modelos de carreira emergentes segundo Bendassolli (2009).....	44
Quadro 7 - Categorias de âncoras de carreira.....	49
Quadro 8 - Conceitos associados à carreira no serviço público brasileiro	50
Quadro 9 - Comparativo de fundamentações das dimensões biológica, psicológica e social na visão de Limongi-França (2004) e Dantas (2019).....	58
Quadro 10 - Quantitativo total de <i>campi</i> e servidores das instituições escolhidas.....	67
Quadro 11 - Definição do quantitativo de TAEs convidados para este estudo	68
Quadro 12 – Características dos servidores(as) participantes do estudo.....	69
Quadro 13 - Análise dos elementos que constituíram os componentes desta etapa.....	73
Quadro 14 - Síntese dos passos da entrevista narrativa.....	77
Quadro 15 - Categorias de análise	79
Quadro 16 - Percentuais de incentivo à qualificação do PCCTAE	86
Quadro 17 - Levantamento de pesquisas relacionadas aos TAEs nos últimos três anos.....	91
Quadro 18 - Elementos, características e desafios da carreira institucional dos TAEs.....	94
Quadro 19 – Nível de capacitação dos servidores pesquisados no cargo de TAE	132
Quadro 20 - Nível de qualificação dos servidores pesquisados	133
Quadro 21 - Âncoras de carreiras dos servidores pesquisados.....	135
Quadro 22 - Panorama do alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs participantes deste estudo	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases principais da entrevista narrativa.....	76
Tabela 2 - Percentual geral de servidores sobrequalificados por instituição (set/2021)	87
Tabela 3 - Percentual de sobrequalificação por instituição e classe do cargo (set/2021).....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantitativo total nos agrupamentos (2003-2017).....	53
Gráfico 2 - Evolução remuneratória das carreiras (2003-2017).....	54
Gráfico 3 - Presença étnica e de gênero nos segmentos (2003-2017).....	54
Gráfico 4 - Presença étnica e de gênero nos cargos de confiança (2003-2017).....	55
Gráfico 5 - Dimensão do percentual de sobrequalificados por instituição (set/2021).....	88
Gráfico 6 - Distribuição do percentual de servidores sobrequalificados por classe do cargo e instituição (set/2021).....	89
Gráfico 7 - Tempo total de carreira individual do servidor 01 (S01) / anos.....	96
Gráfico 8 - Tempo total de carreira individual da servidora 02 (S02) / anos.....	99
Gráfico 9 - Tempo total de carreira individual do servidor 03 (S03) / anos.....	104
Gráfico 10 - Tempo total de carreira individual da servidora 04 (S04) / anos.....	108
Gráfico 11 - Tempo total de carreira individual do servidor 05 (S05) / anos.....	112
Gráfico 12 - Tempo total de carreira individual da servidora 06 (S06) / anos.....	118

SUMÁRIO

PRÓLOGO	18
1 INTRODUÇÃO	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 As Instituições Federais de Ensino brasileiras	32
2.2 Carreira	38
2.2.1 Concepções, conceitos e modelos	38
2.2.2 Trajetória individual e âncoras de carreira	47
2.3 A carreira no contexto da administração pública brasileira.....	50
2.4 O indivíduo no contexto organizacional.....	57
3 METODOLOGIA	66
3.1 Aspectos gerais e delimitação da pesquisa	66
3.2 Coleta de dados e instrumentos utilizados	69
3.2.1 Pesquisa bibliográfica e documental	69
3.2.2 Pesquisa de campo	71
3.2.2.1.Primeira etapa.....	71
3.2.2.2.Segunda etapa	73
3.2.2.3.Pré-teste da pesquisa de campo	77
3.3 Análise de dados	78
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
4.1 A carreira institucional dos TAEs	83
4.2 As carreiras individuais dos servidores TAEs pesquisados	95
4.2.1 Descortinando as carreiras individuais.....	96
4.2.1.1.Descortinando a carreira individual do Servidor 01 (S01)	96
4.2.1.2.Descortinando a carreira individual da Servidora 02 (S02)	99
4.2.1.3.Descortinando a carreira individual do Servidor 03 (S03)	104
4.2.1.4.Descortinando a carreira individual da Servidora 04 (S04)	108
4.2.1.5.Descortinando a carreira individual do Servidor 05 (S05)	112
4.2.1.6.Descortinando a carreira individual da Servidora 06 (S06)	118
4.2.2 Análise coletiva das carreiras individuais dos servidores.....	121
4.2.2.1.Trajetoária retrospectiva e projetada	122
4.2.2.2.Dinamismo e mutação	127
4.2.2.3.Objetividades e subjetividades	129

4.2.3	<i>Análise coletiva de elementos da carreira institucional de TAE</i>	131
4.2.3.1	<i>Nível de capacitação dos servidores</i>	132
4.2.3.2	<i>Nível de qualificação dos servidores</i>	133
4.2.4	<i>Análise coletiva das âncoras de carreira identificadas</i>	134
4.3	Alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs	136
4.3.1	<i>Panorama do alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs</i> . 136	
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
	REFERÊNCIAS	148
	APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	158
	APÊNDICE B – Questionário eletrônico enviado na primeira etapa de coleta dos dados	160
	APÊNDICE C – Roteiro da entrevista narrativa (inicial).....	163
	APÊNDICE D – Roteiro da entrevista narrativa (definitivo).....	165
	APÊNDICE E – Modelo de e-mail enviado aos participantes solicitando autorização	167
	APÊNDICE F – Expressões-chave provenientes das análises temáticas	168

PRÓLOGO

Acredito, que eu não poderia fazer um estudo das carreiras individuais dos meus colegas TAEs sem apresentar a minha própria trajetória de carreira individual. Ademais, o meu percurso também motivou o interesse pela temática de carreiras, assim como foi preponderante para que eu desenvolvesse esta pesquisa. Desta maneira, peço licença aos seis protagonistas deste estudo para assim fazê-lo.

Eu nasci numa família bastante comum, numa cidadezinha do interior de Minas Gerais, e por algumas circunstâncias, aos dois meses de vida fui morar na casa de um casal de tios. Na época, a família destes parentes já estava formada, inclusive, dos quatro filhos do casal, o mais novo deles já tinha sete anos de idade. A minha chegada naquele momento representou uma quebra da organização ali existente não só pelas demandas que eu apresentava enquanto recém-nascido, mas também pela falta de preparo dos membros que dela faziam parte. Mas como preparar alguém para isso? Como fazer isso da melhor maneira possível? Não tinha uma receita a seguir naquele contexto e à medida que as coisas foram acontecendo, os rumos que esta trajetória de vida tomou, contribuíram com a formação do meu caráter e a pessoa que sou hoje. Dentre os fatos que mais me marcaram nesta minha infância atípica, foi sempre ter que ceder para os meus irmãos (primos), ceder espaço, dedicar tempo para auxiliá-los no que era necessário, além da agressividade física e psicológica que eles tinham para comigo e os preconceitos que sofri, sobretudo por morar numa cidade pequena. Como a minha mãe biológica havia adoecido, fato que gerou essa separação, eu fiquei meio lá e meio cá. Falo isso porque eu era registrado no nome dos pais biológicos que não estavam comigo e ao mesmo tempo os pais (tios) adotivos não tinham sequer a minha guarda (oficial). O que eu sempre ouvia era que se um dia a minha mãe biológica melhorasse, eu voltaria para a casa dela, e vamos crer, que essa situação não é nada confortável. Descobri isso tudo com dois anos de idade quando virei para a minha mãe (tia) e perguntei para ela se havia saído da sua barriga e ela sem pensar duas vezes me disse: “não!”. Isso foi ótimo para mim, pois cresci sabendo a verdade e também tive que me posicionar enquanto sujeito, diante daquela realidade que era muito complexa. Existia uma dualidade: de um lado eu estava vivendo com os meus tios e primos, e esta situação não era das melhores, e por outro eu não queria voltar para a casa dos pais biológicos e pagar pra ver no que ia dar, e falo isso tudo hoje com a mesma consciência que tinha quando era criança. Porque eu estou contando essa parte da minha vida? Justamente porque ela me empurrou para o lugar que eu estou atualmente e foi decisiva para a minha trajetória de carreira. Voltando ao meu percurso, sempre fui um aluno muito assíduo,

esforçado e comprometido, e por volta dos 11 anos de idade pedi a minha mãe (tia) para pagar um curso de computação para mim, pois aquilo era novidade na cidade, aqueles computadores enormes de tubo me encantavam. Minha tia se negou a pagar, mesmo tendo muita condição e ainda me disse que eu queria era “caçar bagunça e confusão”. Eu acho que essa foi uma das maiores frustrações e o maior chute que tomei no traseiro, com o perdão da palavra, mas que me impulsionou a ponto de virar um bom corredor nesta maratona que se chama “vida”. Diante da negativa, viro para o meu pai (tio) e peço para trabalhar no comércio dele, nem que fosse em meio expediente, e ele vendo aquela situação, acabou cedendo e permitindo que eu ficasse no caixa do açougue que ele tinha, mas que estava localizado numa cidade vizinha. Logo, com 11 anos de idade eu tive o meu primeiro salário e consegui pagar o tão sonhado curso de computação. Lembro que na época eu me destaquei como aluno neste curso e consegui um estágio no escritório de uma confecção, mas eu tinha 12 anos, pensa numa criança cumprindo horários para terceiros e tamanha responsabilidade que se resumia ao cadastro de produtos no sistema. Apesar de começar a trabalhar novo, eu nunca deixei meu rendimento escolar cair, nunca tive uma nota vermelha na escola e nunca fiquei por exemplo de recuperação, justamente porque eu precisava vencer aquela maratona. Com 13 anos de idade eu recebi uma proposta de trabalho de uma senhora, dona de uma gráfica, e aprendi a mexer com computação gráfica, fazia desde convite de casamento, digitava livros e até santinho de defunto eu elaborava. Me recordo que um dos parentes de um senhor que morreu tinha apenas uma foto do falecido com uma criança no ombro dele, e eu recebi a missão de editar a foto para tirar a criança, e acabei conseguindo. Isso, foi um grande feito lá no ano de 1995, pois a computação tinha pouquíssimos recursos e tudo aquilo que fazíamos envolvia muita dificuldade e trabalho. Em 1996, com 14 anos começo a dar aulas de informática básica para alunos de uma escola na minha cidade, e as aulas aconteciam durante a semana e aos finais de semana. Eu era responsável por planejar as aulas e elaborar todo material, possuía alunos na mesma turma que faziam cursos distintos, ou seja, dava aulas ao mesmo tempo de conteúdos diversos da área de informática. Com o passar do tempo meus horários já eram com um número maior de alunos e os cursos aconteciam em outro formato, para turmas fechadas com conteúdo único. Nessa fase, tive a oportunidade de elaborar diversos materiais e novos cursos, por exemplo: computação gráfica, internet e informática avançada. O município que morava passava por uma expansão industrial repentina em função da Fiat Automóveis e existia uma grande demanda por formação de profissionais das empresas subsidiárias da Fiat naquela região. Eu sempre fui muito curioso, acredito ser coisa de pesquisador mesmo, inclusive com 8 anos aprendi a tocar violão sozinho e aos 15 entrei para a banda de música da cidade,

aquelas do tipo banda militar do interior, tocava clarinete e acabei ficando por lá uns dois anos, inclusive sendo remunerado. Nesta época, passo no processo seletivo do curso técnico em eletromecânica no Cefet da cidade de Divinópolis-MG, e me mudo para lá, e acredito que o meu pai (tio) era mais sem medo que eu, pois me deixou ir, e é claro que ele fez questão de conversar com os pais dos meus colegas de república. Eu me mantive lá por um ano, me virando para pagar as minhas despesas e ao final não quis continuar, porque o curso de eletromecânica não tinha nada a ver comigo, eu queria era informática. Retorno para minha cidade e nesse período volto a dar aulas de computação e fazia também o ensino médio. Trabalhei em açougue, gráfica, farmácia, escola de computação, na banda de música, dava aulas particulares, ou seja, não tinha tempo ruim para mim. Inclusive, alguns parentes falavam que eu não parava em emprego, mal sabiam eles que isso ia fortalecer tanto a minha carreira profissional. Mas os perdoou, porque naquela época quem trocava de emprego era mal visto, como a pessoa que não esquenta o lugar e não transmitia segurança para o patrão, e penso, que talvez eu tivesse desenvolvendo algum movimento em torno da carreira proteana, mesmo sem saber, o que é muito curioso. Inconformado por não ter feito o curso técnico em informática, arrumo meios de me mudar novamente para Divinópolis-MG com intuito de realizar esse sonho. Isso porque na minha cidade não tinha sequer um prédio construído, lembro até que a casa maior de lá tinha três andares, no máximo, o que dirá ter uma escola técnica, dentre outras possibilidades como biblioteca e boa internet, por exemplo. No ano de 2003 concluí o Curso Técnico em Informática, onde pude aperfeiçoar os meus conhecimentos, até então obtidos por cursos livres e pela prática exercida na operação de softwares em microcomputadores. Durante o curso técnico atuei como professor voluntário de informática em uma escola estadual com alunos de comunidades carentes de bairros da circunvizinhança escolar, e tive a oportunidade de entender como a questão social influenciava no ensino-aprendizagem dos alunos daquela região de Divinópolis-MG. Posso dizer com convicção que aquela experiência de trabalho foi uma das mais incríveis na minha carreira. Depois de concluir o curso técnico retorno para a minha cidade e começo a trabalhar na área automobilística, iniciando no cargo de office-boy e fui crescendo nesta empresta, até ocupar as posições de gestor de pessoas e de instrutor de treinamentos. Além de coordenar pessoas e ministrar os treinamentos, elaborava os materiais didáticos, fazia pesquisas sobre os assuntos abordados, e tinha como objetivo aliar a prática do trabalho que os funcionários exerciam às teorias e normativos exigidos pela área automobilística. Diante da minha história de vida, a qual tinha que organizar, dirigir e controlar tantas coisas, tantos movimentos atípicos, cada qual com um nível de complexidade, resolvi fazer administração de empresas. Fiz o vestibular

com 24 anos, e mais uma vez fui estudar numa cidade vizinha conciliando com o trabalho, porque na minha localidade acabara de ser construído o primeiro prédio, só para constar. Fazer o curso de graduação era muito dispendioso, inclusive não tinha dinheiro suficiente para pagar, e eu era um dos alunos que estava todo final de semestre na fila de devedores, tentando dividir a perder de vista, renegociar e por aí vai, até que consigo o crédito educativo, e mesmo assim apenas de 50% da mensalidade. Por outro lado, eu era o primeiro aluno da fila na sala de aula, e nesta fase trabalhava naquela empresa automotiva conciliando com meus estudos da graduação, até que em 2006 recebo uma proposta de trabalho de uma multinacional inglesa, na qual tive a oportunidade de trabalhar durante três anos. Fui Coordenador do Sistema de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente e realizei atividades na área de gestão de pessoas, além de ter sido instrutor de treinamento. Viajava muito para o estado de São Paulo com o intuito de auditar as outras unidades e o pessoal quando me recebia falava assim: “lá vem o mineirinho querendo colocar banca na gente”. Era muito engraçado, porque embora eu não preocupasse com aquilo, eles achavam inconcebível serem de São Paulo e estarem sendo auditados por um mineiro. Em paralelo às atividades nessa multinacional lecionava disciplinas de administração, meio ambiente, legislação e ética profissional e controle de qualidade no mesmo colégio técnico que havia estudado. Durante esse período, além de lecionar, elaborei os conteúdos das aulas, atividades, seminários e ainda tive a oportunidade de fazer uma visita técnica à Fiat Automóveis com os meus alunos. O objetivo da visita foi proporcionar aos estudantes um olhar sobre as perspectivas de trabalho no campo industrial, uma vez que grande parte deles não havia visitado sequer uma indústria de pequeno porte, o que dirá uma empresa do tamanho da Fiat. Essa experiência foi muito relevante para minha carreira de professor, pois pude constatar o quanto era importante conectar os alunos ao mercado de trabalho. Minha formação acadêmica inclui a graduação em administração de empresas, concluída no ano de 2008 e o curso de gestão pública em nível de especialização, concluído no ano de 2011. Durante minha especialização desenvolvi uma pesquisa que teve como objetivo “estudar o processo de qualificação dos servidores de uma instituição de ensino federal”, pesquisa essa que foi realizada por meio de monografia e que serviu de base para elaborar o projeto de candidatura ao curso de mestrado. Sou técnico-administrativo em educação desde 2010, quando tomei posse no cargo de administrador em uma instituição federal de ensino de Belo Horizonte-MG. Resolvi que queria ser servidor público diante de tantos atropelos e apertos que a vida me deu, pois nunca tive nada estável, tão pouco uma remuneração adequada e o serviço público poderia me oferecer isso. Logo, fiz um concurso para administrador do Ministério do Trabalho e não passei. Em seguida, fiz concurso para esta instituição federal de

ensino que atuo, e dentre mais ou menos 700 candidatos eu fiquei em 13º lugar, de um total de 16 vagas para administrador. Não satisfeito, também fiz concurso para administrador em um órgão público do estado de Minas Gerais, e na ocasião, obtive o 2º lugar geral, dentre mais ou menos 500 candidatos. Confesso que assumi o cargo de TAE querendo exonerar futuramente para assumir o cargo de administrador no estado, mas as condições da nossa carreira foram melhorando, sobretudo em função do Reuni. Iniciei as minhas atividades na instituição federal de ensino em um departamento da área da saúde, e de cara fui trabalhar no hospital universitário, o que foi uma experiência pesada para mim, pois nunca gostei do ambiente hospitalar, apesar de ter aprendido muita coisa. Atravessava a cidade para ir trabalhar, gastava três horas diárias com o traslado, até que consegui ficar mais próximo de casa. Mesmo assim continuei na área da saúde exercendo as mesmas atividades, tendo que atuar tanto na unidade que estava, e ao mesmo tempo coordenando atividades lá da região hospitalar. Quando cheguei na instituição não fui bem recebido, pois naquela época o cargo de administrador era novo naquele ambiente, fui o primeiro, e as pessoas me olhavam com muita desconfiança, despeito e até medo. Enfrentei muitas perseguições, assédios de todos os tipos, tanto de chefias, quanto de colegas, foi um horror os cinco primeiros anos, pois as pessoas achavam que eu estava ali para ficar fiscalizando o trabalho delas, e por mais que eu demonstrasse que não era isso, não adiantava, parecia uma falta de apreço gratuita. Para se ter ideia, uma vez um profissional da área fim foi na minha sala e jogou (literalmente) um atestado na minha mesa, dizendo em alto e bom som: “aqui não é linha de produção da Fiat não”. Lembro que tudo que eu desenvolvia não estava bom, reuniam, faziam motim, inclusive tirei servidores em desvio de função, e veja só, por fazer isso paguei um preço muito alto, mas nunca curvei a minha espinha para ceder o meu espaço e a minha honestidade. Piorou ainda mais quando a minha diretora colocou todas as folhas de ponto em cima da minha mesa de trabalho, para que todos os servidores o assinassem diante a mim, diariamente, e aqueles que não comparecessem para fazê-lo eu deveria cortar o ponto imediatamente. Ela só tomou essa atitude, porque o controle das atividades naquele departamento era muito complexo, sobretudo pelos profissionais acumularem funções em outros órgãos, o que causava alguns problemas. Nos primeiros anos trabalhei de 12 a 13 horas por dia, sendo que meu cargo era de 8 horas diárias, cinco dias por semana, não ganhando um centavo a mais por isso. Coordenava o setor administrativo desse departamento, os trabalhadores terceirizados, coordenava as agendas, os admissionais de concursos, fazia contato com o MPOG em Brasília, respondia para a chefia direta e conseqüentemente à Pró-Reitoria específica, e nunca fiz corpo mole para o trabalho. Lembro que após cinco anos nesse departamento eu tenho suspeita de ter pegado gripe suína,

que na época era um terror para os trabalhadores, sobretudo os da saúde, como no meu caso. Já estava em um cargo de assessoria com uma função gratificada maior e acabei pedindo para me mudar de departamento, o que causou muita estranheza do meu diretor à época, que fez de tudo para que eu continuasse no departamento, logicamente porque ele sabia que outra pessoa não iria dar tanto sangue como eu dei. Não é à toa que eles tiveram que colocar dois administradores para fazer todo o trabalho que eu fazia, que era algo fora do normal e que foi crescendo com o passar dos anos. Um fato curioso, foi quando cheguei na instituição e o departamento de recepção dos nomeados solicitou o meu currículo e fez comigo uma entrevista, que até então para mim estava bem normal. Ocorre, que durante a entrevista eu fui perguntando dessa maneira: “você entrou para trabalhar?” Eu respondi: “com certeza!”. Eles me disseram que estavam precisando de um administrador com muita experiência para poder atuar em um departamento que exigia algumas competências, mas foram incapazes de me dizer a complexidade e o que eu iria encontrar, pois lidavam diretamente com essa unidade e sabiam muito bem das dificuldades. Não precisava contar tudo, mas era de bom tom dar um panorama geral, sobretudo porque o meu cargo de administrador é estratégico, não é um cargo operacional. Atualmente, eu estou em um departamento da área de gestão administrativa na instituição realizando funções tais como a elaboração de rotinas administrativas, estudos da legislação aplicável ao departamento, implantando melhorias nos fluxos de processo, ministrando treinamentos, participando da comissão de estágio probatório e assessorando a diretoria geral no que for necessário. Paralelamente ao meu cargo fui professor da disciplina de informática do curso técnico em Meio Ambiente do Pronatec no ano de 2014. Na ocasião, ministrei aulas teóricas e práticas para os alunos de Belo Horizonte-MG e Contagem-MG nas dependências dos locais conveniados e na própria instituição em que atuo. Tive a oportunidade de trabalhar com os alunos o tema “Lixo eletrônico”, e pela qualidade do trabalho e importância do tema tornou-se um trabalho interdisciplinar, que foi apresentado aos professores das demais disciplinas. Entrei para o programa de mestrado em 2020 e estou licenciado do meu cargo de TAE desde então, correndo esta maratona, dia a dia, com a expectativa de deixar um legado para aquelas pessoas que estiverem junto a mim e as que vierem posteriormente. Durante o percurso do mestrado eu mudei de residência três vezes, e atualmente, estou em um imóvel próprio, pois saí do aluguel, o que para mim foi uma vitória. Fiz três cirurgias um pouco complicadas nos rins, fato que não me gerou dificuldades, pois sempre fui muito determinado quanto aquilo que eu busco. E para entrar neste curso eu tive que suar muito a camisa, estudar muitas horas, ler muitos materiais, repetir o processo seletivo algumas vezes, melhorar meu currículo, para fazer jus e poder dar conta de todos os desafios

que nos foram colocados. Se não bastasse todo esse processo, entrei devendo a nota mínima da prova de inglês do Anpad, tive que fazê-la e melhorá-la, fato que também foi desafiador neste percurso. Me considero outra pessoa no final desta odisséia, mudei muito, e acredito que para melhor, consegui inclusive publicar um artigo, apresentar dois trabalhos em dois congressos, sendo que em um deles o artigo foi selecionado para publicação em uma revista no próximo ano, além de ter recebido menção honrosa como um dos melhores trabalhos do evento. Estou com mais três artigos submetidos em periódicos aguardando a avaliação dos responsáveis, e se Deus quiser, irei obter êxito nesta empreitada. Nada disso seria possível se não fosse por aquele pontapé que recebi lá atrás, minha trajetória de vida, as pessoas que convivi, e sobretudo os professores (mestres queridos e valorosos) com os quais eu me deparei nesta viagem, que como mencionei anteriormente se chama “vida”.

Em relação aos projetos, eu basicamente pretendo terminar o curso de mestrado e abstrair dele o máximo possível, buscando agarrar todas as oportunidades que este vínculo me ofereça. Quero obter êxito nas publicações que estão em análise nos periódicos e submeter o maior número de artigos possíveis que este estudo propicie. Pretendo continuar pesquisando, estudar, aperfeiçoar o meu inglês, participar de congressos e também elaborar artigos para publicação. Assim que possível, desejo me preparar para o doutorado, mas para isso preciso me inteirar dos programas que tenham afinidade com a minha temática de estudo das carreiras. Um grande projeto que pretendo desenvolver seria a transição de carreira de TAE para docente de magistério do nível superior. Mas para isso percebo que tenho um bom caminho a percorrer, e a entrada no doutorado será a porta para alcançar esse sonho. Paralelamente, gostaria de voltar a lecionar, possivelmente em cursos de graduação, pois o mestrado propicia algumas oportunidades. Tenho boas expectativas quanto ao meu futuro principalmente porque estou com 39 anos e acredito estar na minha melhor fase, tanto pessoal, quanto profissional e acadêmica. De maneira geral, as minhas expectativas são as melhores possíveis e o que mais espero é passar por todo esse processo com qualidade de vida e um pouco mais de tranquilidade, uma vez que para correr uma maratona devemos estar muito bem preparados.

É muito difícil falar dos atores que me influenciaram na minha trajetória de carreira. Primeiro, porque a minha história de vida e profissional são muito atípicas, inclusive, percebo isso quando eu falo delas minimamente para algum amigo ou conhecido. Dessa maneira, posso dizer que o primeiro ator que me influenciou desde muito novo foi meu avô biológico materno (in memoriam), que me ensinou a contar os números, a partir das formigas que saíam do formigueiro. Sentávamos na porta da casa dele que era às margens de uma linha férrea e

ficávamos lá por horas, sem contar as histórias de pescador que ele sempre tinha para me fazer rir e analisar, fazendo perguntas que acredito que nem ele tinha resposta. Depois dele vem o meu pai (tio) (in memoriam), que com o seu exemplo sempre me incentivou nos estudos e na vida, mesmo com as dificuldades que tinha, justamente pela simplicidade e por ser um homem que cursou até a quarta série, em uma fazenda que viveu a sua infância. Apesar disso, fazia contas na mão muito melhor que eu que havia feito anos de escola, confesso. Outra grande influência foram os meus professores, todos eles, desde a minha alfabetização até o mestrado, que são fontes de inspiração e espelho, sem sombra de dúvidas. Nas decisões de carreira eu sempre contei com a minha intuição, busco o máximo de informações possíveis, converso com meus colegas de trabalho ou daquela organização para obter o maior número de detalhes possíveis. Além disso, sempre troco ideia com os meus amigos mais próximos, as vezes ligo para um deles, mando mensagem, enfim, eu não tenho um padrão de comportamento neste aspecto.

Eu comecei minha trajetória de carreira muito cedo, aos 11 anos, e na medida que o tempo foi passando a minha remuneração sempre foi alternando entre altos e baixos, pois dependia muito do cargo e da quantidade de empregos que tinha. De maneira geral, minha remuneração só começou a ser ascendente quando entrei no cargo de TAE, pois devido ao plano de carreira e à melhoria salarial que tivemos com a implantação do Reuni, posso considerar que ela teve essa de ascendência sim. Como nos últimos seis anos não ocupei cargo de chefia e tão pouco exerci atividades paralelas minha remuneração estagnou, pois os poucos aumentos em função das progressões de tempo e mérito são absorvidos pela conjuntura do nosso país. Com o término do mestrado ela irá melhorar um pouco, mas não considero que ascenderá, vamos ver o que acontecerá nos próximos anos. Em relação ao status, sou uma pessoa bem simples, inclusive, lembro de uma história muito engraçada: uma vez um antigo diretor de departamento do órgão que trabalho chegou no meu setor, sentou na frente da minha mesa e começou a falar um monte de coisas, aquelas conversas de corredor mesmo. Após falar tudo que queria ele perguntou pelo administrador do setor e eu disse que era eu. Ele ficou muito assustado e inconformado, disse que era mentira, que eu não tinha cara de administrador. Isto foi motivo de muita risada da minha parte, porque não tinha outra forma de levar aquela situação, foi muito cômico. Então, posso dizer sem sombra de dúvidas que eu não ligo para status e nunca liguei, e isso é muito perceptível no meu jeito de ser, vestir, falar e agir. Eu só preocupo com o reconhecimento do trabalho, com o respeito pelas funções do cargo, pois acredito que é cada um no seu quadrado, e se todo mundo fizer o seu papel, ao final, tudo estará tranquilo e calmo.

1 INTRODUÇÃO

O sistema brasileiro de carreiras públicas apresenta algumas especificidades, como a rigidez, altos custos de transação, seleção competitiva para uma carreira específica e geralmente estreita, falta de mobilidade entre carreiras, oportunidades limitadas e complexidade de administração (OCDE, 2010). Isto ocorre porque ele está limitado a uma estrutura de Estado que preconiza um desenho de carreira vertical (MODESTO, 2016), no qual a carreira pública compreende um conjunto de cargos ordenados e que percorrerem uma trajetória crescente de ascensão (BERGUE, 2010).

A adoção deste modelo acaba produzindo uma infinidade de possíveis carreiras, haja vista a estrutura de abrangência do setor público que conta com distintas esferas, poderes, finalidades, remunerações, em cargos com o mesmo requisito de ingresso (JEREMIAS JUNIOR; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020). Esta realidade acaba tornando a discussão sobre o tema bastante complexa, uma vez que o formato desse sistema ainda prevalece na Administração Pública Federal (APF) e não se coaduna às expectativas dos profissionais, nem às necessidades das organizações contemporâneas (MOREIRA, 2015).

De maneira geral, parece existir um descompasso entre as carreiras do serviço público e a evolução das carreiras, visto que neste setor é notória a dependência de modelos administrativos que não condizem com a realidade do mundo do trabalho, estando a esfera pública fora da realidade do mercado (SALLES; NOGUEIRA, 2006). Em outras palavras, não existe no contexto das organizações públicas federais brasileiras um movimento em torno da evolução das carreiras, no que tange ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Soma-se a essa realidade as características das Instituições Federais de Ensino Brasileiras, que vem sendo apontadas como organizações normativas, corporativas e burocráticas (VIEIRA; VIEIRA, 2003). Tais organizações figuram como ambiente de atuação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), objeto deste estudo, os quais representam mais da metade da sua força de trabalho. Estes trabalhadores contam com um sistema de carreira criado há mais de quinze anos que ainda não foi implementado na íntegra (JESUS; JESUS, 2020), não obstante as discussões históricas (AZAMBUJA, 2018).

Por outro lado, as pessoas estão valorizando menos os conceitos tradicionais, como lealdade, autoridade, antiguidade ou promoção, e ao invés disso, valorizam cada vez mais o individualismo, demandando tarefas que proporcionem uma oportunidade de expressar seus talentos. Estão em evidência discussões sobre como levar uma vida equilibrada de forma que o

trabalho, a carreira, a família e o autodesenvolvimento possam receber atenção substancial (SCHEIN; MAANEN, 2016). Conseqüentemente, os trabalhadores estão cada vez mais orientados por uma trajetória de carreira fundamentada a partir de modelos contemporâneos, conforme apontam Silva, Balassiano e Silva (2014).

Neste contexto, o trabalhador gerencia sua própria carreira por meio de uma rede de relacionamentos, autoconhecimento e aprendizagem contínua, almejando manter a empregabilidade e ampliar o olhar para além das fronteiras de uma única organização (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996). Isto significa que a carreira individual do trabalhador ganha protagonismo, a qual pode ser definida na contemporaneidade como “uma trajetória retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável [...], revelando negociações entre objetividades e subjetividades” (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016, p. 472).

Nota-se, uma disparidade que propicia um desalinhamento entre a realidade da carreira pública brasileira e as carreiras individuais dos servidores, uma vez que estes indivíduos estão cada vez mais se tornando os responsáveis por planejar a sua própria carreira individual (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Corrobora com esta conjuntura a ampliação de discussões em torno do desenvolvimento das carreiras individuais dos trabalhadores da área pública, conforme apontam Silva, Balassiano e Silva (2014).

Desta maneira, torna-se essencial conhecer as particularidades dos indivíduos, sobretudo “compreender quem são estes servidores públicos [...] e quais as estratégias utilizadas na construção de suas trajetórias” (JEREMIAS JUNIOR; OLIVEIRA, 2020, p. 14). Ademais, este contexto reforça a necessidade de explorar tanto os contornos da carreira individual dos servidores TAEs, quanto a carreira institucional que foi desenvolvida para esta classe de trabalhadores.

Ante ao exposto, formulou-se a seguinte indagação que sustenta este estudo: “*qual é o nível de alinhamento entre a carreira individual e institucional de servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região?*” Para respondê-la, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, composta por múltiplos estudos de casos concernentes às trajetórias de carreira individual de seis servidores TAEs, que foram os protagonistas deste processo.

O objetivo desta pesquisa foi verificar o nível de alinhamento entre a carreira individual e institucional de servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Com intuito de alcançá-lo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Levantar os elementos, as características e os desafios que constituem a carreira institucional dos servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino;
- Descrever as trajetórias de carreira individual de servidores selecionados, explorando o passado e o presente;
- Conhecer os projetos e as expectativas correspondentes à carreira individual destes servidores;
- Identificar os principais atores com os quais os servidores negociam os projetos que tangem à carreira individual;
- Verificar quais são as percepções dos servidores no que diz respeito às dimensões objetiva e subjetiva das carreiras individuais;
- Identificar as âncoras de carreira principal e secundária dos indivíduos participantes deste estudo;
- Analisar as carreiras individuais dos servidores com o intuito de verificar se estas se encontram alinhadas com a carreira institucional desta classe de trabalhadores.

Para apresentar a fundamentação deste estudo, primeiramente faz-se necessário resgatar algumas informações acerca do processo de expansão das Instituições Federais de Ensino brasileiras, que se iniciou na década de 2000 e que impactou sobremaneira tais organizações. Esse período foi marcado por uma série de movimentos que almejaram ampliar a presença das Instituições Federais de Ensino em todo o território nacional, e, conseqüentemente, aumentar o acesso ao ensino público e gratuito. Para alcançar tais propósitos foram desenvolvidas algumas ações que se voltaram tanto para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), quanto para a Educação Superior.

No que tange à EPT, ao final de 2005 foi criado o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional¹, o qual buscou ampliar o acesso da população à Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no país. Ele foi dividido em três fases, sendo a primeira delas voltada à construção de novas instituições federais de educação tecnológica em regiões ainda desprovidas destas instituições. A segunda fase, iniciada em 2007, foi marcada pela criação em quatro anos de 150 novas unidades, por meio de um Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica.

¹ Fonte: <http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-aco-es/expansao-da-rede-federal> acesso em: 24/08/2021.

Em 2011 iniciou-se a terceira fase, por meio de um projeto de criação de 208 novas unidades até 2014, com o propósito permanente de superar as desigualdades regionais e melhorar a qualidade de vida da população. Todo esse processo de expansão que iniciou em 2006, a partir de um total de 144 unidades, fez com que no ano de 2018 o país chegasse a um total de 659 unidades, quantitativo esse que representou a construção de mais de 500 novas unidades.

Em relação à Educação Superior, o processo caminhou na mesma direção, a partir da criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – (REUNI). Este programa foi instituído pelo Governo Federal do Brasil com a publicação do Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007, apesar de ter se iniciado em 2003, a partir da interiorização dos *campi* das universidades federais.

O REUNI propiciou o aumento no número de municípios atendidos pelas universidades, passando de 114 em 2003 para 237 em 2011. Foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi*, o que possibilitou a ampliação de acesso à essas instituições, bem como criou novos cursos de graduação.²

Embora o processo de expansão das Instituições Federais de Ensino brasileiras tenha contribuído sobremaneira para a diminuição do quadro expressivo de desigualdades sociais e regionais do Brasil (CARVALHO *et al.*, 2018), ele trouxe alterações significativas para as estruturas destas instituições, sobretudo para as Universidades Federais. Conforme apontam Lima e Rowe (2019), estas instituições passaram por uma expansão que não só ampliou o número de vagas dos cursos, mas também reformulou os seus currículos e aumentou o seu quadro de profissionais.

Em relação a este incremento, vale dizer que o quantitativo total de servidores docentes e TAEs, passou de 33% nos anos 2000 para 45% do total de servidores em atividade no executivo federal em 2021. Logo, o estudo das carreiras dessa parcela de servidores, especificamente dos TAEs, não apenas ganha relevância, mas também se torna necessário, tendo em vista as alterações significativas que ocorreram a partir do redimensionamento desta classe de trabalhadores.

Para compreender melhor os dados na atualidade torna-se importante detalhá-los, subdividindo-os neste caso, a partir dos instrumentos legais que regem as carreiras dos trabalhadores destas instituições, a saber: (i) Plano de Carreira dos Cargos de Magistério Federal do ensino básico, técnico, tecnológico e superior, instituído pela Lei nº 12.772, de 28

² Fonte: <http://reuni.mec.gov.br/expansao> acesso em: 11/11/2020.

de dezembro de 2012, contando atualmente com 101.537 vínculos ativos; e; (ii) Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, criado a partir da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, possuindo na atualidade 106.517 servidores ativos. Os dados apresentados são referentes ao mês de agosto de 2021 e foram extraídos do Painel Estatístico de Pessoal³ do Governo Federal brasileiro.

Da soma de trabalhadores de ambos planos de carreira, ou seja, de 208.054 servidores de todas as Instituições Federais de Ensino brasileiras em atividade, (51%) são servidores TAEs. Esse percentual demonstra um equilíbrio entre os servidores docentes (área fim) e os servidores TAEs (área meio), fato que revela o nível de importância desta classe de trabalhadores para estas instituições, assim como se torna um fator preponderante para a realização desta pesquisa. Além disso, do quantitativo total de TAEs de todas as Instituições Federais de Ensino, 5682 (5,33%) pertencem às instituições cujo foco deste estudo se concentra.

Soma-se à essa realidade o fato de o plano de carreira dos servidores TAEs ser composto por 325 cargos⁴, ou seja, ele apresenta uma heterogeneidade de ocupações e uma variedade de exigências de ingresso e formações, em áreas específicas do conhecimento. Desta maneira, os servidores que integram a carreira de TAEs realizam uma multiplicidade de atividades em áreas distintas, nos ambientes acadêmico e administrativo dos *campi* que estão localizados em diversas regiões do estado de Minas Gerais. Toda essa diversidade propõe um ambiente rico de estudos e de “maior complexidade e conseqüentemente maiores dificuldades para o exercício da gestão, sobretudo das políticas de pessoal.” (JEREMIAS JUNIOR; OLIVEIRA, 2020, p. 5), o que inclui o desenho das carreiras.

Ocorre que, os modelos de carreira do serviço público brasileiro, dentre as quais encontra-se a carreira dos servidores TAEs, não se coadunam às expectativas dos profissionais da área pública, nem às necessidades das organizações contemporâneas, conforme aponta Moreira (2015). Isto ocorre na visão de Jeremias Junior e Oliveira (2020), porque esta concepção produz uma infinidade de possíveis carreiras, haja vista a estrutura de abrangência do setor público, que conta com distintas esferas, poderes, finalidades, remunerações, em cargos com o mesmo requisito de ingresso, o que torna a discussão sobre o tema bastante relevante.

De forma geral, as carreiras da esfera pública estão limitadas a um padrão que compreende um conjunto de cargos, em posições ordenadas que percorrem uma trajetória

³ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/> acesso em: 24/08/2021.

⁴ BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2005.

crecente a partir das exigências que são requeridas para a ascensão (BERGUE, 2010). Em outras palavras, este formato coloca no mesmo patamar toda uma classe de profissionais, propiciando um tratamento igualitário de cunho isonômico-legalista, mas não valoriza as competências, as particularidades e sobretudo as trajetórias destes indivíduos.

Nota-se, que diante aos pontos aqui elencados, os quais concernem ao impacto da reestruturação das Instituições Federais de Ensino, a heterogeneidade e representatividade do quadro de servidores TAEs, as características do modelo de carreira do setor público e as mudanças que vem ocorrendo nos comportamentos dos indivíduos, torna-se de extrema relevância analisar o processo de construção da carreira individual destes servidores, com o intuito de verificar o seu alinhamento com o modelo de carreira institucional desta classe de trabalhadores.

Isto ganha uma maior preponderância por se tratar de instituições e de uma categoria profissional que vem sofrendo com um corte drástico de recursos e investimentos, conforme apontam Lima e Rowe (2019). Além disso, esses profissionais convivem com um conjunto de incertezas, dentre estas por exemplo, as oriundas do ambiente político, como no caso da reforma administrativa (PEC 32/2020). Logo, analisar os contornos das trajetórias individuais não só auxilia a área de gestão de pessoas a lidar com os desafios que são impostos por esses colaboradores, mas também contribui com as discussões em torno da carreira pública brasileira.

Cabe mencionar que este trabalho se encontra organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A próxima seção diz respeito ao referencial teórico que sustentou este estudo; a terceira refere-se aos procedimentos metodológicos que foram empregados na pesquisa; a quarta traz a apresentação, análise e discussão dos resultados; e por fim, a quinta e última parte elucida as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Instituições Federais de Ensino brasileiras

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

Por sua vez, o Estado e o seu conjunto de instituições também tem sido marcados nas últimas décadas por transformações constantes, bem como o campo da administração e políticas públicas e as áreas das ciências sociais. Estas complexas mudanças de cunho social, político, tecnológico e econômico tem atingido o modo de funcionamento e os resultados das organizações públicas (CAVALCANTE, 2017).

O contexto vigente demonstra que a sociedade vem demandando do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, com busca de eficiência, eficácia e efetividade na ação governamental. Em particular, os usuários do serviço público buscam cada vez mais a satisfação de suas necessidades, sendo a qualidade e a adequação dos serviços às pretensões da população, aspectos críticos para qualquer órgão da administração pública (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Destarte, tem-se no serviço público brasileiro uma agenda de desafios a serem enfrentados no que se refere à inclusão social e à redução das desigualdades sociais, e, assegurar o crescimento ambientalmente sustentável do país com geração de trabalho, emprego e renda (SILVA; AMARAL, 2007). Essa realidade transita em um cenário de desestruturação da maioria das instituições públicas brasileiras, que tem como principais causas a incapacidade financeira para a realização de investimentos urgentes e inadiáveis e falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade estatal (VIEIRA *et al.*, 2011).

Além destes aspectos, Vieira *et al.* (2011) ainda destacam como motivos para este desarranjo, a interferência política, a descontinuidade da administração, a fragilidade do poder institucional vinculado ao clientelismo e corporativismo; vácuos tecnológicos e ameaça de sucateamento das instalações. Soma-se a estas características o fato das instituições públicas brasileiras estarem inseridas em um ambiente densamente regrado por um arcabouço burocrático-legalista, o que torna o processo de gestão destas organizações uma atividade complexa (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018).

Coaduna com esta lógica as características gerais das Instituições Federais de Ensino brasileiras, às quais figuram como ambiente de atuação do objeto deste estudo. Elas vem desde então sendo apontadas como organizações “altamente burocratizantes, normativas e corporativas [...] e alimentam uma inércia sistêmica que as tornam, dramaticamente, recalcitrante à inovação, expandida nas atividades-meio” (VIEIRA; VIEIRA, 2003, p. 919). Ademais, estas organizações possuem um nível de complexidade em virtude da sua estrutura, área de atuação e objetivos, o que propicia a elas diversos desafios como exigências legais, normas de entidades reguladoras e gestão de recursos humanos e financeiros (SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

O Quadro 1 apresenta de forma ampla as áreas de atuação das Instituições Federais de Ensino, às quais os TAE’s objetos deste estudo se vinculam.

Quadro 1 - Áreas de atuação das Instituições Federais de Ensino deste estudo

Instituição	Áreas de atuação
Centro Federal de Educação Tecnológica	Os Cefets são instituições de regime especial, de natureza pluricurricular e multiunidade (unidade sede e unidades de ensino descentralizada). Conforme estabelecido em sua lei de criação (Lei nº 6.545/1978), atuam na oferta de cursos de qualificação profissional, cursos técnicos de nível médio, cursos superiores de graduação – licenciatura, tecnologia e bacharelado –, de cursos superiores de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> – especialização, mestrado e doutorado. A pesquisa aplicada e a extensão e desenvolvimento tecnológico também compõem sua missão.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	Os Institutos Federais são instituições, pluricurriculares e multicampi (reitoria, campus, campus avançado, polos de inovação e polos de educação a distância), especializados na oferta de educação profissional e tecnológica (EPT) em todos os seus níveis e formas de articulação com os demais níveis e modalidades da Educação Nacional, oferta os diferentes tipos de cursos de EPT, além de licenciaturas, bacharelados e pós-graduação <i>stricto sensu</i> . Destaca-se também sua atribuição no desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas por meio de pesquisas aplicadas e as ações de extensão junto à comunidade com vistas ao avanço econômico e social local e regional.
Universidade Federal	As Universidades Federais se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral. A criação de universidades federais se dará por iniciativa do Poder Executivo, mediante projeto de lei encaminhado ao Congresso Nacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do (MEC, 2021).

De forma geral, estas instituições são entidades responsáveis por promover o ensino, a pesquisa e a extensão, conforme preconiza o art. 207 da Constituição Federal (1988) do Brasil, cumprindo um papel estratégico no desenvolvimento do país. Dados seus respectivos alcances, elas trazem não só o crescimento social, mas também o econômico e o cultural, tendo como princípio incondicional a pluralidade de ideias e concepções (TORRES; SILVA, 2020). Além disso, considerando a totalidade de instituições no território nacional, estas organizações públicas contam com a “maior parcela do quadro de servidores federais, equivalente a pouco

menos da metade do total [...], influenciando a eficiência do setor público em grande proporção” (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018, p. 182).

Não obstante, durante muitos anos no Brasil o acesso a estas instituições foi restrito a uma margem populacional que pertencia às elites, o qual foi justificado pela escassez de vagas que excluía uma grande parcela de estudantes egressos da educação pública, além de estarem concentradas sobremaneira nas grandes cidades do país (CARVALHO *et al.*, 2018). Isto ocorreu segundo Bittencourt e Ferreira (2014), porque durante muito tempo estas instituições receberam quase nenhum recurso para investirem na construção de novas instalações, bem como para aquisição de novos equipamentos.

A partir deste cenário surgiu um movimento de expansão, sobretudo da educação superior federal, que compreendeu três fases. Na primeira, iniciou-se a interiorização do ensino, a partir da criação de novas universidades e a expansão de *campi* para regiões não metropolitanas, no período compreendido entre 2003 a 2007. Na segunda fase ocorreu a implementação do programa REUNI entre 2008 a 2012, que teve como objetivo reestruturar e expandir as instituições. Na última fase, a terceira de 2012 a 2014, o foco esteve na conclusão de novas unidades e na implementação de políticas que propiciassem a integração, fixação e o desenvolvimento regional (PAULA; ALMEIDA, 2020).

Este movimento segundo Carvalho *et al.* (2018), contribuiu de maneira significativa para a diminuição do quadro expressivo de desigualdades sociais e regionais do Brasil. Apesar disto, estas iniciativas ainda foram insuficientes, pois o campo educacional é visto como “um setor que responde mais vagarosamente às mudanças sociais, tecnológicas e econômicas” (LUGÃO, 2011, p. 9). Ou seja, tratam-se de ações relevantes, mas que ainda são consideradas tímidas diante ao enorme déficit educacional que ainda consumirá muitas décadas para ser efetivamente diminuído (BARROS, 2015). Ademais, pode-se elucidar outros aspectos importantes destas instituições que ultrapassam as questões concernentes ao acesso, os quais se referem à gestão propriamente dita.

Sobre estas características, destaca-se o estudo quantitativo realizado por Rolim *et al.* (2020), que teve como objetivo avaliar a eficiência técnica das Instituições Federais de Ensino brasileiras, cujo resultado apontou que estas instituições “operam com recursos ociosos potenciais e ineficiências de escala, de modo que há espaço para uma melhor gerência dos recursos disponíveis” (ROLIM *et al.*, 2020, p. 13). Os autores apontam que o nível de eficiência é influenciado por atributos de gerência, além de serem influenciados pelas características dos estudantes e da própria região, alertando sobre a necessidade de aumentar a razão aluno-professor e diminuir a técnico-docente.

Outro estudo quantitativo na mesma direção foi o realizado por Lima *et al.* (2018), que teve como foco analisar o nível de orientação empreendedora em duas Instituições Federais de Ensino no estado de Sergipe. Os resultados encontrados na pesquisa indicam de forma incipiente uma orientação empreendedora nas instituições, porém, há necessidade de reestruturação do arcabouço organizacional e da adoção de práticas empreendedoras de gestão. Os autores chamam a atenção para a necessidade de se estimular o comportamento empreendedor no ambiente organizacional destas instituições.

Estas pesquisas chamam a atenção para a busca constante de melhoria de desempenho e resultados, com o intuito destas instituições públicas obterem uma maior eficiência no gerenciamento de seus processos, conforme apontam Andrade, Rasoto e Carvalho (2018). Os autores destacam que esse contexto demanda uma abordagem especial, considerando todas as particularidades existentes no ambiente público.

Embora o foco deste estudo não esteja relacionado propriamente aos gestores universitários, os desafios enfrentados por estes profissionais apontam algumas características relevantes destas instituições no campo da gestão de pessoas. A pesquisa realizada por Santos e Bronnemann (2013), destacou os principais desafios enfrentados por estes gestores, os quais são elencados no Quadro 2.

Quadro 2 - Principais desafios enfrentados por gestores universitários no campo da gestão de pessoas com base no levantamento de Santos e Bronnemann (2013)

Desafios	Descrição
Conhecimento e habilidades	Professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício dessa função.
Avaliações de desempenho	As avaliações de desempenho são, frequentemente, informais, subjetivas e desarticuladas.
Tempo para atividades	Os gestores possuem pouco tempo para as atividades de gestão e precisam conciliar seu tempo na instituição com as atividades de docência.
Comprometimento dos subordinados	Um dos aprendizados dos gestores ao longo do exercício da função é o de envolvimento e comprometimento das pessoas da instituição.
Gestão de divergências	A área de aprendizagem considerada mais importante para o sucesso dos gestores é a capacidade de lidar com os conflitos e diferenças entre pessoas e grupos.
Burocracia e centralização	As instituições possuem um modelo de gestão político, colegiado e burocrático, caracterizando-se pela disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores.
Ética	A ética na gestão universitária favorece valores como justiça, igualdade, democracia e solidariedade, assim como o exercício da responsabilidade, da transparência e da democracia

Fonte: Adaptado de Santos e Bronnemann (2013, p. 5).

No tocante aos desafios relacionados aos conhecimentos e habilidades para o cargo de um gestor universitário, o estudo de Santos e Bronnemann (2013) revelou que estes profissionais não possuem o conhecimento prévio de todas as atividades da função, antes de assumir tal responsabilidade. Para os autores, as instituições devem disponibilizar meios pelos

quais os gestores conheçam as atribuições dos cargos antes de assumi-los. Além disso, o modelo descontinuado de gestão segundo Andrade, Rasoto e Carvalho (2018), no qual é baseado em ciclos de mandatos do dirigente máximo do órgão, equivalente neste caso ao cargo de Diretor Geral ou Reitor, impõe-se uma gestão política frente às demandas do ambiente organizacional, interferindo sobremaneira na gestão de recursos humanos.

Sobre as avaliações de desempenho, Santos e Bronnemann (2013) apontam que elas ocorrem em formato de julgamentos, uma vez que as pessoas esperam um determinado comportamento e acreditam que o gestor seja responsável por decisões além daquelas definidas para o seu cargo. O que se espera destes gestores é que o processo de comunicação com os seus subordinados seja fortalecido, a fim de evitar consequências negativas de desempenho. Para Oliveira (2016), isto ocorre porque os gestores em sua grande maioria exercem a docência e não possuem os referidos conhecimentos e técnicas, o que dificulta de maneira considerável a realização deste tipo de atividade.

O tempo disponível para realização das atividades conforme o estudo de Santos e Bronnemann (2013), figura como um dos desafios mais críticos quando se ocupa um cargo desta dimensão. Destacam-se como dificultadores o número de reuniões e eventos os quais são convidados a participarem, a cobrança por produção científica, a quantidade de ações emergenciais e a dificuldade de conciliação com atividades externas à instituição, para os profissionais sem dedicação exclusiva. Sugere-se que para tais casos estas atividades sejam delegadas principalmente a um vice-diretor ou função equivalente.

Mais uma vez, Oliveira (2016) chama a atenção para o fato de os profissionais terem que conciliar as atribuições do cargo com as atividades de um docente, comprometendo a dedicação à atividade de gestão. Além disso, o autor argumenta que não basta apenas delegar as funções, pois o gestor também deve conhecer as atividades que está delegando, distribuindo-as de acordo com as competências da sua equipe.

No que tange ao comprometimento dos trabalhadores das Instituições Federais de Ensino, Santos e Bronnemann (2013) elucidam que quando ele existe, isto se torna um facilitador para atuação dos gestores, embora ele necessite ser objeto de ação das instituições. O gestor deve criar uma atmosfera de trabalho tal qual valorize o desempenho dos servidores, desenvolvendo uma relação pautada pela confiança, companheirismo e senso de colaboração, e que essas atitudes estimularão o comprometimento dos trabalhadores (OLIVEIRA, 2016).

A gestão de conflitos e divergências segundo o estudo de Santos e Bronnemann (2013), perpassa por três âmbitos, sendo eles: (i) conflitos entre subordinados que necessitam de solução e que contam com poucos dados disponíveis; (ii) divergências administrativas

referentes a pessoas que não concordam com as decisões tomadas pelos gestores; (iii) conflitos pessoais oriundos do papel de diretor o qual busca atender as demandas da gestão maior da instituição. Isto ocorre na visão de Oliveira (2016), porque os gestores públicos universitários não dispõem de técnicas de gestão e administração, o que dificulta ou limita sua atuação no que diz respeito à gestão de conflitos, não encontrando neste caso, elementos suficientes para lidar com estas situações.

No que corresponde à burocracia e centralização, Santos e Bronnemann (2013) destacam o papel necessário de tais componentes no processo de gestão, salientando que eles devem ser respeitados no âmbito da instituição. A esse respeito, Lima (2018) aponta que as organizações públicas além de buscar a satisfação e o interesse público, devem demandar novas configurações e modelos de gestão. Ademais, a burocracia e a centralização não podem dificultar o desempenho das instituições, uma vez que estas “são de fundamental importância para o desenvolvimento social e econômico de suas respectivas regiões, além de se destacarem como a principal fonte de pesquisa em ciência, tecnologia e inovação do país” (ROLIM *et al.*, 2020, p. 13).

O componente ético segundo o estudo de Santos e Bronnemann (2013), deve ser considerado quando da tomada de decisões, mesmo que estas sejam tomadas em caráter de urgência. Nesse sentido, espera-se que ela sirva de base para as condutas dos agentes, para além dos aspectos recorrentes à qualidade do serviço público que estão relacionados ao “desempenho, produtividade, resultados, eficiência, eficácia, custos ou investimentos, foco no cidadão, transparência, governança e *accountability*” (ANDRADE *et al.*, 2018, p. 173).

Apesar de todos estes desafios, vislumbra-se a prática da gestão pública no âmbito das possibilidades de mudanças de hábito, de mentalidade, de comportamento e de regras, bem como de estruturas que melhorem o padrão de qualidade dos serviços. Mudar esse quadro significa melhorar a qualidade e a eficiência dos resultados, diminuir a malha de vantagens cumulativas para alguns poucos e evitar desperdícios e valorizar efetivamente o servidor. Em suma, “vê-lo com outros olhos”, isto é, considerá-lo essencial na formulação de novos arranjos institucionais, indispensáveis para a regeneração do aparato do Estado (AMARAL, 2006). Dentro desta perspectiva, partindo do pressuposto que o servidor tem papel fundamental neste contexto, torna-se relevante o aprofundamento nas bases teóricas que fundamentam a gestão de carreiras destes profissionais.

2.2 Carreira

2.2.1 *Concepções, conceitos e modelos*

Em meados dos anos de 1930, Everett Hughes que à época era a principal referência entre os pesquisadores da Escola de Chicago, contrapõe a tradição funcionalista da sociologia norte-americana das profissões, a partir de uma perspectiva interacionista da carreira (BENDASSOLLI, 2009; DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016). Hughes foi o um dos primeiros pesquisadores da carreira, sendo também o primeiro a conceituá-la, o qual propôs em seus estudos uma dissociação entre papel, *status* e pessoa (BARLEY, 1989; BENDASSOLLI, 2009; RIBEIRO, 2009).

Nos anos de 1970, Edgar Schein desenvolve uma tipologia para auxiliar os ocupantes de carreira denominada âncoras de carreira, que permite um autoconhecimento e que possibilita a manutenção dos ideais internos, mesmo em cenários externos de grandes mudanças (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016). Nesta época surgiram obras como “*Careers in organizations*” de Douglas Hall (1976) e “*Career dynamics*” de Edgar H. Schein (1978), que discutem o papel das pessoas na construção de suas carreiras, predominando uma distinção dos estudos de carreira entre os níveis individual e organizacional (FLEURY, 2002; DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

No mesmo período as discussões sobre carreira se intensificaram, tomando como pressuposto a relação entre as pessoas e as empresas. Destarte, nesta fase as mulheres entraram com uma força maior no mercado de trabalho, fazendo com que as organizações se ocupassem não só com as carreiras de seus trabalhadores, mas também com as carreiras dos seus cônjuges (FLEURY, 2002). Este cenário segundo Chanlat (1995), é marcado por características de instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Isto é, as carreiras passam a ser menos estáveis e lineares como já fora. Ademais,

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

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

manter a empregabilidade e ampliar o olhar do trabalhador, para além das fronteiras de uma única organização (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996).

Este processo evolutivo desencadeou uma diversidade de estudos que foram mapeados e classificados por Gunz e Peiperl (2007), dando origem ao que os autores classificaram como topologia e taxonomia dos estudos de carreira (subcampos de estudos de carreira), o qual é apresentado por Ribeiro (2009, p. 205), por meio do Quadro 3.

Quadro 3 - Topologia e taxonomia dos estudos de carreira segundo Gunz e Peiperl (2007)

Topologia	Taxonomia
Individual	Personalidade, interesses, valores, sucesso, escolha profissional, perfil, carreira interna, ajustamento vocacional.
Institucional	Sistemas de carreira, padrões de carreira, contrato psicológico, planejamento e gestão da carreira.
Contextual	Identidade, estágios e desenvolvimento de carreira, ciclo de vida.

Fonte: Elaborado por Ribeiro (2009, p. 205) a partir de Gunz e Peiperl (2007)

A topologia individual cuida do processo de construção da carreira e da inserção no trabalho, a qual tem como base a psicologia vocacional, uma vez que a carreira também pode ser definida pelo ajustamento entre a ocupação e a vocação (RIBEIRO, 2009). Nesta topologia evidencia-se a carreira interna, a qual foi definida por Schein e Maanen (2016) como o autoconceito que é subjetivo, pois os ocupantes de carreira vão evoluindo à medida que a constroem.

Na vertente institucional a carreira é estruturada pelas organizações, por meio de planos de carreira, prevalecendo os objetivos operacionais e de suporte da gestão de pessoas, tornando-se uma concepção de carreira objetiva ou externa (RIBEIRO, 2009). Para Schein e Maanen (2016) a carreira externa pode ser definida como as etapas de construção que uma ocupação exige, por exemplo, a carreira de médico que requer faculdade de medicina, estágio e residência.

Ademais, também é característica presente na tipologia institucional o contrato psicológico, que segundo Silva, Balassiano e Silva (2014, p. 4) é “marcado por promessas implícitas de estabilidade e segurança no longo prazo”. Na perspectiva contextual a carreira é constituída por uma série de papéis oriundos do comportamento vocacional e adaptações sucessivas do indivíduo, no qual é introduzida uma ideia de carreira psicossocial (RIBEIRO, 2009).

Vale ressaltar, que o presente estudo se ancora nas topologias individual e institucional, uma vez que tem como foco a análise da construção das carreiras individuais dos TAEs, com o intuito de verificar correspondências com o formato da carreira institucional que foi desenhado para essa classe de trabalhadores.

Em relação ao conceito de carreira em sentido amplo, pode-se afirmar que ele possui uma trajetória que comporta uma infinidade de significados (HUGHES, 2003). Isto ocorre, devido a uma ambiguidade relacionada ao fato dele colecionar uma diversidade de definições, assim como outros conceitos das ciências sociais (BENDASSOLLI, 2009). Para desenvolver o conceito um conjunto de disciplinas filiadas às ciências comportamentais de campos diversos contribuíram na sua construção ao longo do século XX (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

Esta diversidade de conceitos, ou seja, este repertório se ocupa com as questões do trabalho que estão relacionadas à produção discursiva nos campos da sociologia do trabalho e das profissões, da administração e da psicologia do trabalho. Cada um deles contribui de maneira ampla, a seu modo, no que se compreende hoje sobre carreira (BENDASSOLLI, 2009). O Quadro 4 apresenta algumas definições de carreira em sua amplitude na visão de um conjunto de autores.

Quadro 4 - Definições de carreira em sentido amplo na visão de alguns autores

Autor	Definição
Hughes (1937)	Uma carreira é a sequência de funções, <i>status</i> e cargos da pessoa.
Hall (1976)	Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.
Schein (1990)	Carreira é o conjunto de experiências e papéis ocupacionais que compõem a vida profissional de uma pessoa.
Fleury (2002)	A carreira pode ser vista a partir de duas perspectivas: a) Mobilidade ocupacional – numa visão de caminho a ser trilhado por determinado profissional; b) Estabilidade profissional – como uma profissão, por exemplo a carreira militar.
Ribeiro (2009)	A carreira é definida a partir de uma visão psicossocial, enquanto microestrutura ou projeto de ação socializado, sendo compreendida como uma relação dialética entre projeto social (estrutura objetiva) e projeto de vida de cada pessoa (estrutura subjetiva). Projeto neste contexto, compreende uma articulação entre individual e social, concretizados pelas trajetórias de vida (deslocamentos espaços-temporais) tanto das pessoas, quanto das organizações do trabalho, vistos como fenômenos psicossociais legitimados e compartilhados.
Silva <i>et al.</i> (2016)	A definição da palavra “carreira” pode ser usada para referenciar a posição de um profissional na organização, com associação a passagem por diversos cargos, para fazer menção à trajetória profissional de um empreendedor ou uma espécie de trilha para realização dos próprios desejos, a mobilidade ocupacional, a estabilidade no trabalho, que representa a carreira como profissão.
Silva, Bispo e Ayres (2019)	O termo carreira é bastante utilizado e possui uma difícil definição, no qual podem ser agregados vários significados, sendo que uma carreira pode ser definida a partir de duas perspectivas, cujo caminho está estruturado e organizado no tempo e no espaço. Logo, as palavras tempo e espaço são centrais na definição de uma carreira, uma vez que delimitam onde a pessoa irá atuar, o que deve fazer para alcançar seus objetivos e quanto tempo vai demorar para isso acontecer.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores citados.

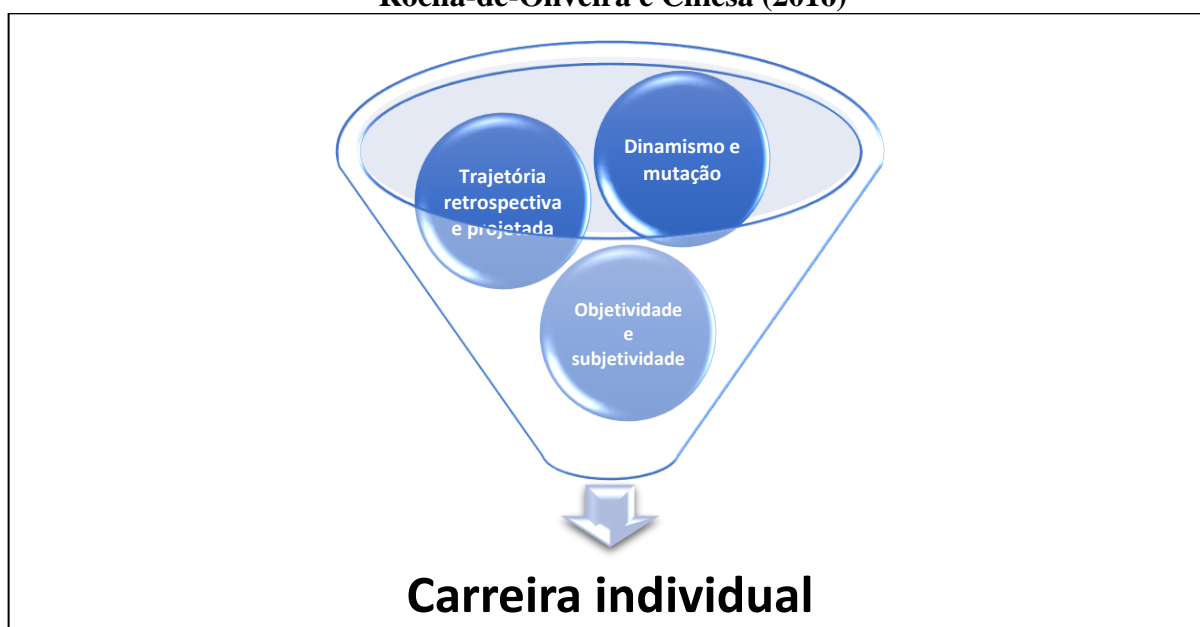
De forma geral, o conceito de carreira em sua amplitude pode significar ao mesmo tempo

[...] emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a

carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos. (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

Neste estudo, optou-se por um conceito de carreira individual que é **“ao mesmo tempo, uma trajetória retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável [...], revelando negociações entre objetividades e subjetividades”** (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016, p. 472, grifo nosso). Esta perspectiva retrata o processo de construção de uma carreira individual que é composta por três conjuntos de elementos, a qual é ilustrada pela Figura 1.

Figura 1 - Processo de construção da carreira individual a partir de DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016, p. 472)

No primeiro conjunto encontra-se a **trajetória retrospectiva** que faz menção aos projetos prévios do indivíduo, o que remete ao passado; e a **trajetória projetada** que se refere à noção de projetos a serem realizados, dando uma ideia de um futuro antecipado. Ambas, estão relacionadas ao segundo conjunto, no qual contém um movimento de **dinamismo** que está relacionado ao processo de negociação dos projetos do indivíduo com determinados atores, que nesse caso podem ser: a família, a comunidade, o grupo étnico, a profissão ou até mesmo as diferentes organizações às quais o indivíduo interage. A **mutação** também compõe este conjunto, uma vez que é ao mesmo tempo a causa e o efeito do processo de negociação dos projetos dos indivíduos com os atores, o que resulta na visão de uma carreira para algo que não

é fixo, ou seja, está em constante transformação (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

O terceiro e último conjunto é composto por “processos de negociação decorrentes do trânsito por **objetividades** e **subjektividades** dos campos de possibilidades, bem como as fronteiras simbólicas sendo tensionadas.” (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016, p. 472, grifo nosso). Para definir os componentes deste último conjunto os autores utilizaram a perspectiva interacionista de Hughes (1937). Neste sentido, a objetividade de uma carreira se refere aos cargos e ao *status* pré-estabelecido no espaço de uma sociedade, e a subjetividade está relacionada à visão do indivíduo sobre os aspectos objetivos e sua própria vida. Subjetivamente “a carreira é a perspectiva móvel em que a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta o significado de seus vários atributos, ações, e as coisas que acontecem com ele.” (HUGHES, 1937, p. 409-410).

Embora esta pesquisa não tenha como foco adentrar nas especificidades dos modelos de carreira, torna-se necessário explaná-los, mesmo correndo o risco de reducionismos, pois eles influenciam em certa medida o processo construtivo das carreiras individuais (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016). Outro aspecto nesse sentido é que as organizações às quais os indivíduos estão inseridos podem optar por direcionamentos de carreira, seja em âmbito individual (perfil dos trabalhadores contratados) ou coletivo (carreira institucional), oriundos das características destes formatos. DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016) argumentam que esta dicotomia entre o indivíduo e a organização fundamentou a maioria das discussões em torno da carreira nos últimos vinte anos.

Além do mais, os estudos relacionados aos modelos de carreira assumem um caráter de extrema relevância, uma vez que “nesse novo paradigma, os indivíduos querem planejar e ser responsáveis por sua carreira ao mesmo tempo em que permitem que a organização participe de seu desenvolvimento, desde que os objetivos de ambos estejam alinhados.” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 22).

Segundo Chanlat (1995) os modelos de carreira podem ser subdivididos em duas dimensões: o modelo tradicional e o moderno. O Quadro 5 apresenta as principais características desses dois modelos.

Quadro 5 - Modelos de carreira segundo Chanlat (1995)

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

Fonte: Chanlat (1995, p. 71).

A primeira dimensão apontada por Chanlat (1995), corresponde ao modelo tradicional, no qual a carreira é composta por um homem que pertence ao grupo que exerce uma dominação social, tendo como principais características uma medida de estabilidade, progressão linear vertical e divisão sexual do trabalho. Na visão de Bendassolli (2009, p. 391), este modelo é caracterizado por “uma verticalidade pela qual o indivíduo devotava às vezes toda a sua vida a uma organização, função ou ocupação.”

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

Em relação à segunda dimensão, a qual se refere ao modelo moderno, Chanlat (1995) argumenta que ele surgiu nos anos de 1970 em decorrência das mudanças ocorridas na sociedade ao longo dos anos. Tais mudanças surgiram a partir da “feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia e flexibilização do trabalho” (CHANLAT, 1995, p. 72).

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

sociedades industriais”. O Quadro 6 sumariza oito modelos de carreira emergentes na visão do autor.

Quadro 6 - Modelos de carreira emergentes segundo Bendassolli (2009)

Modelo	Proposições	Sujeito
Carreira sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidade de contextos de trabalho • Transversalidade dos vínculos com as organizações • Competências (<i>know-why</i>, <i>know-how</i> e <i>know-whom</i>) 	Agente
Carreira proteana	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança como um dado de realidade • Variedade de experiências • Adaptabilidade e resiliência • Identidade como âncora 	
<i>Craft career</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho • Sujeito e atividade como um único conjunto • Trabalho e <i>sensemaking</i> 	
Carreira portfólio	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das atividades profissionais • Flexibilização das identidades pessoais • Múltiplas zonas de expertise individual 	Pós-moderno
Carreira multidirecional	<ul style="list-style-type: none"> • Não linearidade das experiências de trabalho • Contrato psicológico transacional • Comprometimentos múltiplos 	
Carreira transicional	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência entre agência individual e estrutura social • Carreira como mediação entre instituições e processos de interação • Processo de contínua construção e reinterpretação de <i>scripts</i> 	Reflexivo
Carreira narrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalidade e ação como processos narrativos • Interpretação de eventos da realidade e do <i>self</i> • Narrativa e projeto • Carreira entre história coletiva e história singular 	Interacional
Carreira construcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Carreira como um processo de construção social e de interação • Identidade como metamorfose • Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais 	

Fonte: Adaptado de Bendassolli (2009 p. 392).

Antes de elucidar maiores informações acerca dos modelos apresentados faz-se necessário apontar as características dos tipos de sujeito em cada um dos formatos. Segundo Bendassolli (2009), o sujeito “agente” é um indivíduo desinibido que age independente das restrições do ambiente de atuação. Ele conta com características pessoais advindas do seu interior, às quais giram em torno das suas competências e de automotivação.

O sujeito pós-moderno é aquele indivíduo cuja personalidade não se prende a uma única atividade, ocupação ou organização. O indivíduo que é capaz de receber as informações geradas pelo ambiente e de confrontá-las com a sua consciência é o sujeito reflexivo. Por sua vez, o sujeito interacional é aquele que diante às interações pode se posicionar passivamente ou ativamente (BENDASSOLLI, 2009).

No modelo de carreira “sem fronteiras” o olhar dos indivíduos ultrapassa os limites fronteiriços das organizações em que atuam, a partir da busca por redes de contato e aperfeiçoamento dos seus conhecimentos. Na carreira “proteana” os indivíduos tem uma

margem de auto-gestão, o que demanda maior adaptação e imprevisibilidade às constantes mudanças, pois esses profissionais mudam a partir de seu próprio direcionamento (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006; SULLIVAN; BARUCH, 2009; SILVA *et al.*, 2016).

A “*craft career*” tem como ideal a atividade de um artesão, no qual um trabalhador constrói as suas atividades ao seu modo, no ponto de vista físico, cognitivo ou relacional. Na carreira “portfólio” há uma diversificação de atividades laborais às quais o indivíduo é capaz de realizar, constituindo neste caso, uma sequência fragmentada de trabalhos. A tipologia “multidirecional” apresenta um modelo no qual não há um objetivo externo definido pela organização. O indivíduo neste caso ensaia, erra, revê seus objetivos e vai mudando o seu foco (BENDASSOLLI, 2009).

No formato de carreira “transacional” não há o estabelecimento de vínculos fortes com a carreira ou com a organização, o que não impedirá uma mudança de carreira por parte do indivíduo. Apesar disso, os sujeitos encontram-se satisfeitos, uma vez que este perfil reflete um contrato psicológico baseado numa relação de troca de curta duração (OLIVEIRA; LOPES; GONÇALVES, 2020). Na carreira “narrativa” os eventos de trabalho significativos são organizados numa perspectiva histórica pelo sujeito. Ao construir essa narrativa o indivíduo se posiciona diante as instituições, regras, práticas e valores e os confronta com os seus próprios desejos. Por sua vez, a carreira “construcionista” é um processo de uma constante construção da carreira, no qual contribuem as interações do indivíduo com o meio socioeconômico (BENDASSOLLI, 2009).

Destarte, um dos modelos contemporâneos de carreira que surgiu nos últimos anos recebeu a tipologia de “*slash career*” ou “carreira paralela”, cujos contornos tem feito parte das trajetórias dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, conforme aponta o estudo de Andrade (2018). Sua pesquisa teve como objetivo verificar o nível de comprometimento destes servidores com a carreira pública no âmbito de uma Universidade Federal, cujos resultados indicaram que (68,7%) dos servidores desejam permanecer na carreira. No entanto, mais de (65%) dos servidores já exercem ou tem a intenção de exercer alguma atividade paralelamente à carreira de TAE. Os principais interesses paralelos são na carreira de docente (31,3%), seguido pela carreira de autônomo (29,8%).

Cabe dizer, que o conceito de carreira paralela foi introduzido na literatura por Alboher (2007), por meio de seu livro “*One Person/Multiple Careers: A New Model for Work/Life Success*”. Desta forma, a carreira paralela é um fenômeno no qual o indivíduo possui duas ou mais carreiras concomitantes, não importando se elas exigem o mesmo tempo de dedicação, se possuem correlação, se há remuneração e se existe um vínculo autônomo ou um emprego

(ALBOHER, 2007). Segundo Zilz (2016), não se trata de um emprego único, pois neste o indivíduo executa o mesmo tipo de trabalho em organizações ou empregadores distintos. Para ser considerada uma carreira paralela,

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

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

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

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

Diante dessa diversidade de modelos, Baruch e Vardi (2016) chamam a atenção para o lado negro das carreiras contemporâneas, indicando que elas foram apresentadas a partir de aspectos positivos. Esta, não seria a melhor das hipóteses, pois se trata de uma visão ingênua e tendenciosa, fato que pode proporcionar resultados negativos para os indivíduos e as organizações. A título de exemplo, os autores destacam algumas obscuridades acerca de alguns modelos, tais como o da carreira sem fronteiras, que no caso específico para alguns gerentes e profissionais a ausência de fronteiras pode ser uma fonte estimulante, para outros poderia criar um sentimento de confusão, ansiedade e desespero. Para esses indivíduos lidar com as incertezas de carreira poderia aumentar o estresse e diminuir o nível de motivação. Outro exemplo vem da carreira proteana que tem como pressupostos o autodirecionamento do

indivíduo, ao invés da organização. Este modelo tem um propósito significativo, mas ignora o fato de que desenvolver valores e mudanças internas é imensamente dificultoso.

Os autores ainda destacam alguns aspectos individuais dos ocupantes de carreira como por exemplo, a frustração que sofre um profissional que não é promovido conforme esperava, o que pode levar a um comportamento ruim, do tipo sabotador, violando intencionalmente as regras. De maneira geral, embora “os novos conceitos possam oferecer esperança e realização, não está claro se eles refletem uma verdadeira essência positiva das carreiras ou se estão apenas empregando eufemismos” (BARUCH; VARDI, 2016, p. 358). Logo, surge a necessidade de explorar o processo construtivo das trajetórias individuais de carreira dos indivíduos, as quais apresentam certos níveis de diversidade e particularidade.

2.2.2 Trajetória individual e âncoras de carreira

Como o escopo deste estudo envolve a análise da construção da carreira individual de servidores, e neste processo está contida a descrição da trajetória dos indivíduos, faz-se necessário explicar o que se entende por trajetória individual. Em outras palavras, para compreender a carreira numa perspectiva individual torna-se significativo conhecer a trajetória dos indivíduos, de maneira a entender a dinâmica de trabalho que foi desenvolvida ao longo do tempo e que impactou a dimensão pessoal (BACELAR *et al.*, 2021). Cabe também dizer que somente a partir do século XIX é que se relacionou o termo trajetória de vida profissional à palavra “carreira”, conforme aponta Kilimnik, Castilho e Sant’Anna (2006).

De forma geral, o conceito de trajetória pode ser definido como um conjunto de “profissões e ocupações dos sujeitos ao longo do tempo” (BACELAR *et al.*, 2021, p. 205), embora outros autores como Dubar (1998), a classifique a partir de aspectos que perpassam essa visão. Para o autor as trajetórias envolvem dois aspectos, sendo o primeiro relacionado à trajetória objetiva que pode ser definida como uma sequência de posições ocupadas durante o decorrer de uma vida, em contraste com a segunda que figura como subjetiva. Nesta, predomina os relatos biográficos que remetem ao mundo social em formas identitárias heterogêneas.

Ademais, para entender a trajetória do indivíduo é necessário considerar o seu passado, o presente e os projetos futuros, seus anseios, desejos que motivam as suas escolhas anteriores e presentes. Em síntese, esses aspectos adotam uma perspectiva relacional de carreira, na qual tanto os elementos subjetivos quanto os objetivos são necessários para a compreensão das trajetórias, entendidas como uma narrativa psicossocial sobre as experiências profissionais que produzem sentido e coerência (RAMOS; BENDASSOLLI, 2013).

Para Ribeiro (2009), como a carreira só existia nas empresas e nas instituições, aqueles indivíduos que não trabalhassem nesses locais não tinham reconhecimento das suas trajetórias laborais, como no caso dos profissionais autônomos ou prestadores de serviço. O autor divide a construção das trajetórias no mundo do trabalho em duas vertentes: (i) carreira, que é uma estrutura predefinida pela qual as pessoas se adaptam para construir sua trajetória, antecipando o futuro e associando às organizações, pois são lugares em que se tem legitimidade social; e (ii) não-carreira, que está relacionada ao mundo do trabalho como um todo, pois não é definida como uma carreira, portanto não possui legitimidade social.

Embora não seja o foco deste estudo, vale dizer que as trajetórias profissionais dos indivíduos podem ser influenciadas por suas âncoras de carreira, pois esse instrumento auxilia no que tange à “descrição e categorização das múltiplas formas de resposta das pessoas às suas situações de trabalho. Elas podem ser vistas como síndromes complexas, mas distintas de interesses pessoais, habilidades, motivos e valores” (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 166). O objetivo dessa tipologia seria “ajudar os indivíduos a desenvolver o tipo de autopercepção que lhes permitisse negociar melhor com as organizações na gestão de sua própria carreira” (SCHEIN, 1990, p. 4).

Edgar Schein (1990) criou esta tipologia para ajudar os ocupantes de carreira a decifram suas próprias prioridades, denominada âncora de carreira que é “o autoconhecimento do que se é bom, quais são as necessidades, motivos e valores que regem as escolhas relacionadas ao trabalho” (SCHEIN, 1990, p. 2). Em outras palavras, trata-se de um processo que envolve a capacidade de negociação dos indivíduos com suas organizações, que requer a indução do desenvolvimento de sua autopercepção, para que ele consiga decifrar suas próprias prioridades.

A âncora de carreira pode ser utilizada na vida profissional de uma pessoa como:

[...] uma forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Elas servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa. (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006, p. 264).

Para desenvolver a tipologia, Schein (1990) realizou um estudo longitudinal com 44 ex-alunos que durou 13 anos. Esse estudo foi complementado por entrevistas de início e meio de carreira de centenas de professores, gestores de várias outras profissões com o intuito de verificar se as categorias se aplicavam a eles. Após a conclusão desses estudos foram desenvolvidas 08 (oito) categorias de âncoras de carreira que são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Categorias de âncoras de carreira

Âncora	Definição
1-Competência Técnica/ Funcional (TF)	Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas e a realização profissional advém da possibilidade de enfrentar desafios nessa área.
2-Competência Gerência Geral (GG)	Diz respeito ao profissional que se motiva pela oportunidade de liderar, tomar decisões e definir diretrizes de impacto nas organizações. A pessoa busca atingir sucesso na carreira por meio do alcance de posição elevada na hierarquia organizacional e poder para influenciar os outros.
3-Autonomia/ Independência (AI)	Nesse grupo encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear sua autonomia.
4-Segurança/ Estabilidade (SE)	Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado guiará suas decisões pautado pela segurança e estabilidade.
5-Criatividade Empreendedora (CE)	Nesse grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
6-Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)	Nessa âncora não há renúncia, em qualquer hipótese a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional.
7-Desafio Puro (DP)	A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
8-Estilo de Vida (EV)	Nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Silva *et al.* (2016).

Schein e Maanen (2016) argumentam que cada âncora foi construída a partir de um conjunto de competências dominantes, um motivo chave ou um valor central que conduz a um conceito integrado da carreira, em relação aos tipos de trabalhos preferidos, a como o indivíduo quer ser gerenciado, recompensado e se desenvolver.

A partir da categorização das âncoras e da sua autopercepção pelo ocupante da carreira, Schein (1990) aponta uma questão preponderante que o indivíduo tem que responder, no qual se refere ao equilíbrio entre autonomia e segurança. Para algumas pessoas, um ou outro extremo dessa dimensão transforma-se no fator de integração da sua autoimagem, e por consequência, torna-se uma âncora de carreira. O autor ainda destaca que não desenvolveu uma ferramenta de seleção com o intuito de rotular os ocupantes da carreira.

A questão em voga, ou seja, o problema fundamental que todas as organizações enfrentam no planejamento dos recursos humanos é ter que corresponder as necessidades dos profissionais, com as necessidades das organizações, ambos em constante mudança (SCHEIN, 1990). Para assimilação das mudanças é notória a importância das âncoras de carreira dos profissionais, no entanto, a forma como esses indivíduos absorvem influenciam na incidência de suas âncoras em épocas específicas, como por exemplo em momentos de dificuldade financeira (SILVA, *et al.*, 2016).

Esse contexto de mudanças no comportamento das pessoas também está relacionado a valorização do individualismo e os direitos individuais em relação às grandes organizações, em detrimento aos conceitos tradicionais, pois os indivíduos estão mais preocupados com a vida no todo, valorizando menos o trabalho ou a carreira. Destarte, o indivíduo não poderá fazer boas escolhas se ele não tiver a percepção de uma imagem precisa do que o trabalho significa. Partindo do pressuposto que ele não tem autopercepção e que sua âncora não está sendo desenvolvida, o resultado desse cenário poderá ser de baixa produtividade, insatisfação quanto ao trabalho, chefia, colegas e a própria instituição. As organizações deverão estar cientes das diferenças idiossincráticas entre pessoas e empregos, com vistas a efetivamente atrair, motivar e reter uma força de trabalho altamente talentosa (SCHEIN; MAANEN, 2016).

Logo, “o sucesso para muitos de nós está cada vez mais sendo definido em termos do pleno uso de nossos talentos e contribuindo não apenas para nossa organização de trabalho, mas também para a família, comunidade e eu.” (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 171). Nesse sentido, torna-se necessário conhecer a carreira em contexto institucional, uma vez que ela está diretamente ligada à trajetória de carreira dos indivíduos deste estudo.

2.3 A carreira no contexto da administração pública brasileira

No contexto do serviço público brasileiro, ambiente no qual se encontram as instituições de atuação do objeto deste estudo, o termo carreira compreende “um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão” (BERGUE, 2010, p. 361). O Quadro 8 apresenta de forma específica, conceitos que auxiliam na compreensão da estrutura do modelo de carreira adotado pela administração pública brasileira.

Quadro 8 - Conceitos associados à carreira no serviço público brasileiro

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

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

Estes conceitos demonstram a visão de uma carreira organizacional mais técnica e tradicional, correlacionada a “uma trajetória ou progressão funcional dos servidores, ou seja, o percurso de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 14). A realidade brasileira está condizente com a estruturação de um modelo de carreira pública institucional, que se fundamentou a partir de mecanismos burocráticos, ensejando um contrato relacional voltado para a segurança e estabilidade, ainda que a partir do final do século XX, os indivíduos tenham realizado movimentos importantes em torno das suas carreiras individuais (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014). Para Bresser-Pereira (1996, p. 21), este modelo “está obviamente superado em uma sociedade tecnologicamente dinâmica”, pois ele torna a administração pública “lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 11).

No tocante às carreiras da administração pública federal brasileira, segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE (2010), elas estão sendo concebidas de forma complexa e fragmentada pelos diferentes ministérios, o que contribui para um sistema rígido em comparação a outros países. De acordo com a OCDE (2010), estas carreiras são organizadas da seguinte maneira:

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

público e com salários diferenciados para alguns grupos. Eles têm sua própria escala salarial que é normalmente mais alta do que a de outros cargos semelhantes;

- (vi) alguns quadros de pessoal são agregados a instituições individuais. Estes são como quadros de pessoal tradicionais, mas com suas próprias escalas salariais;
- (vii) algumas posições são isoladas.

Estas características segundo a (OCDE, 2010), tornam o sistema de carreiras do serviço público federal brasileiro complexo de administrar, tendo em vista a infinidade de cargos e categorias diferenciados. Conseqüentemente, há a duplicação ou sobreposição e várias categorias já não satisfazem as necessidades do serviço público brasileiro. Sem contar, que esse modelo propicia o surgimento de preferências de alguns grupos que buscam atender as suas necessidades, dando origem a reivindicações que se aplicam a outros grupos. Isto provoca uma espécie de mudança customizada, no lugar de uma mudança sistêmica, pois esse sistema está sujeito aos “lobbies e pressões de diferentes grupos para criar condições de trabalho diferenciadas” (OCDE, 2010, p. 155).

Essa realidade segundo Bresser-Pereira (1996), não foi visualizada nem pelos políticos brasileiros, nem pela Constituição de 1988 e nem pelos servidores federais. Para estes, apenas o estabelecimento de carreiras juntamente com os sistemas de treinamento e avaliação, resolveria a maioria dos problemas da administração pública brasileira. Assim, “a carreira tornou-se, na verdade, o grande mito de Brasília. Mito porque se prega a instauração das carreiras, ao mesmo tempo que, de fato, não se acredita nelas e as destrói na prática.” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 21).

Um dos motivos para esta destruição está relacionado a introdução de gratificações de desempenho, que tem o papel de reduzir a distância remuneratória inicial e final. Essa amplitude deveria ser de 200 ou 300%, no entanto, no Brasil ela passou a girar em torno de 20%, à exceção das carreiras militares. Para Bresser-Pereira (1996, p. 21), “apenas entre militares pode-se falar de carreira no Brasil.” Isto ocorre, porque

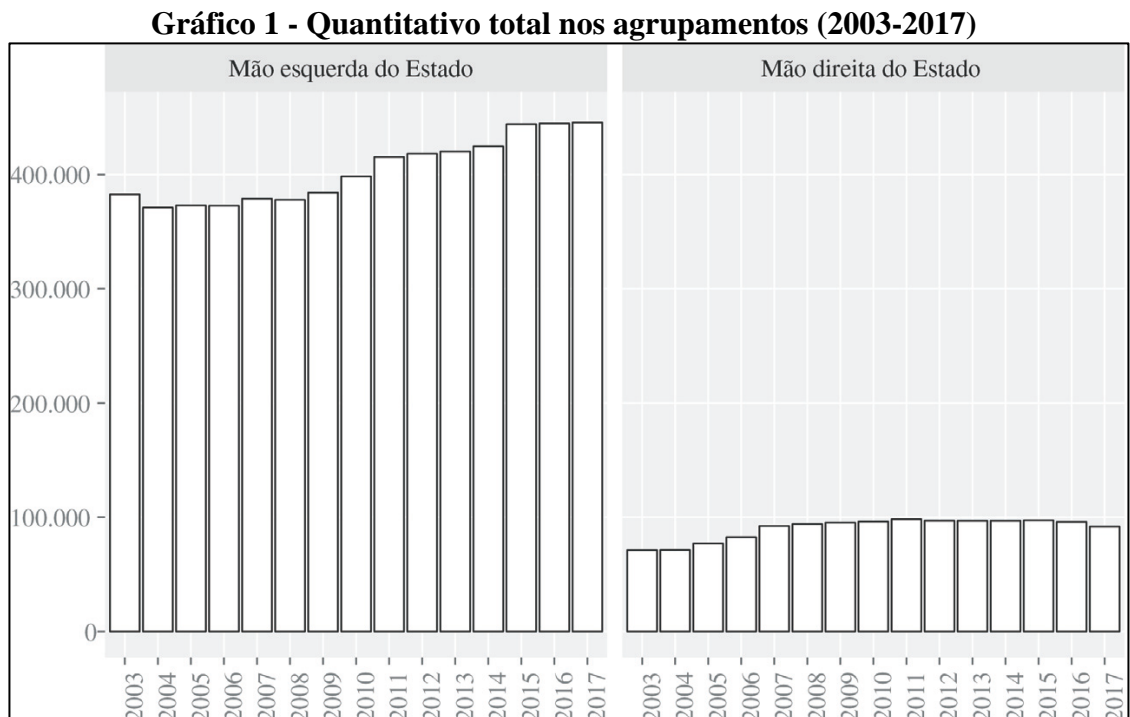
[...] em um mundo em transformação tecnológica acelerada, em que a competência técnica não tem qualquer relação com a idade dos profissionais, os servidores jovens não estão dispostos a esperar 20 anos para chegar ao topo da carreira. Como, por outro lado, não é possível eliminar as etapas e as correspondentes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

Se já não bastasse esta realidade que vem se delongando no decorrer dos anos, algumas carreiras públicas federais recebem remunerações superiores se comparadas ao restante do

funcionalismo público, como é o caso das carreiras típicas de Estado. No Brasil, atualmente, por volta de 180 mil servidores dentre eles, gestores, planejadores, auditores, delegados, defensores, procuradores, diplomatas, fiscais, reguladores, dentre outros, podem ser considerados membros de uma seleta classe de carreiras. Algumas delas propiciam elevadas taxas de ocupação de cargos de confiança e se mostram fechadas aos grupos de excluídos, como os negros e as mulheres, sendo compostas majoritariamente por homens brancos (VENTURA, 2019).

Um estudo realizado por Ventura (2018), examinou os dados extraídos do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) da quase totalidade das mais de 200 carreiras civis do Poder Executivo Federal, com o objetivo de verificar o modo de distribuição de capital na burocracia brasileira. Os resultados apontaram que as carreiras associadas às áreas de gestão, economia, finanças e controle, são as mais valorizadas. Por outro lado, as menos restritas e pouco valorizadas são as carreiras associadas à saúde, educação e assistência social. Dentre os achados da pesquisa pode-se destacar:

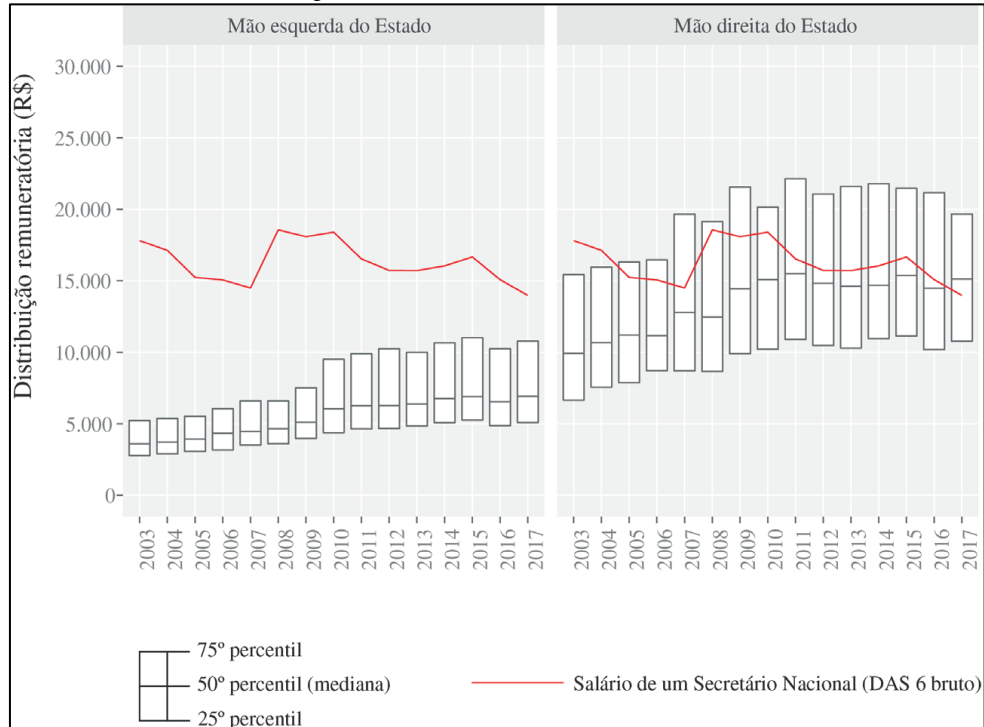
- (i) O quantitativo de servidores nas carreiras da mão esquerda do Estado é superior ao quantitativo da mão direita do Estado. Para cada membro da mão direita há cerca de quatro membros da mão esquerda, conforme apresenta o Gráfico 1.



Fonte: Ventura (2018, p. 114).

- (ii) A remuneração mediana das carreiras da mão direita do Estado é consideravelmente superior à remuneração das carreiras da mão esquerda do Estado, conforme elucida o Gráfico 2.

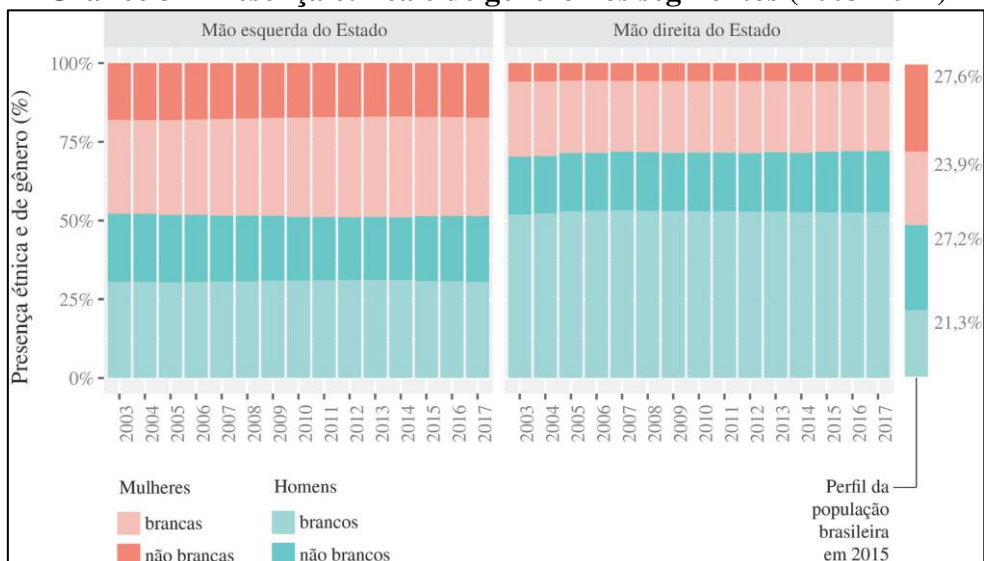
Gráfico 2 - Evolução remuneratória das carreiras (2003-2017)



Fonte: Ventura (2018, p. 115).

- (iii) Com relação ao gênero dos ocupantes, as carreiras da mão esquerda do Estado são compostas de maneira próxima ao perfil da população brasileira. Por outro lado, as carreiras da mão direita do Estado são compostas majoritariamente por homens, representando 75% da composição do segmento, conforme Gráfico 3.

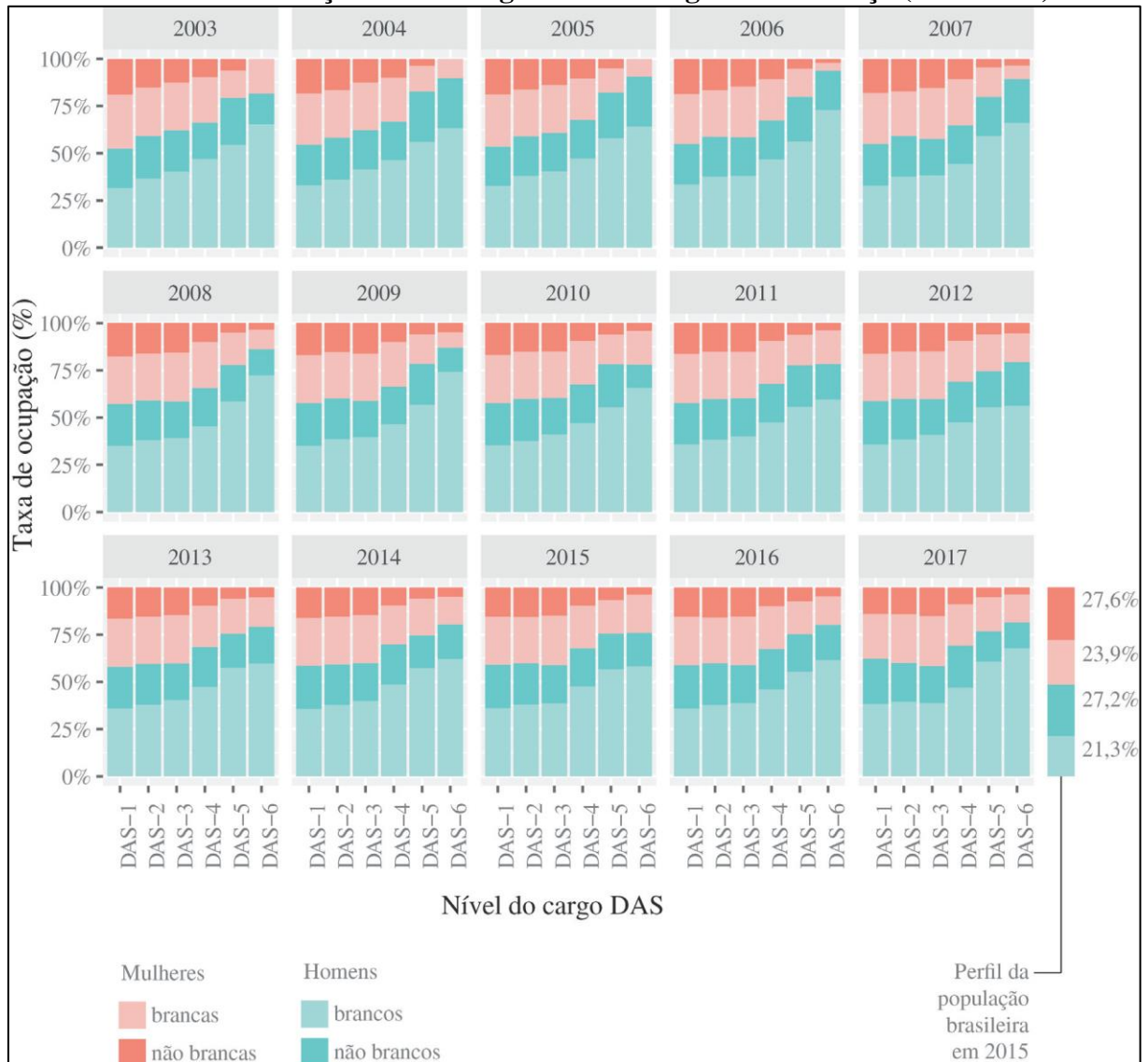
Gráfico 3 - Presença étnica e de gênero nos segmentos (2003-2017)



Fonte: Ventura (2018, p. 116).

- (iv) É possível observar no Gráfico 4 um padrão intenso de desigualdade em favor dos homens e dos brancos quando se analisa a presença étnica e de gênero nos cargos de confiança. Quanto maior o nível de DAS, menor é a população feminina e não branca. Nos níveis mais altos a presença dos homens chega a 80%. Em alguns anos não há mulheres não brancas ocupando cargos DAS-6.

Gráfico 4 - Presença étnica e de gênero nos cargos de confiança (2003-2017)



Fonte: Ventura (2018, p. 118).

Este contexto, desencadeia uma discussão em torno de um processo de mudanças na gestão dos empregos e das pessoas na esfera pública, que possa fazer frente ao ambiente social fortemente demandante (LONGO, 2007). Especificamente, a falta de diversidade na composição das carreiras mais valorizadas configura um déficit de democracia, sobretudo, pode ser chamado de discriminação institucional (VENTURA, 2018). Nesse sentido, para Longo (2007), torna-se fundamental colocar em pauta o processo de flexibilização das práticas e das

políticas de gestão de pessoas no serviço público brasileiro, com o intuito de garantir e fortalecer o mérito e o profissionalismo da carreira pública. Inclusive, o mérito sem flexibilidade se transformará puramente em antiguidade ou no mero formalismo, a partir da sobrecarga de rotinas, comprometendo a gestão de pessoas. Isso produz

[...] organizações públicas raquíticas, escleróticas, sem capacidade de adaptação a ambientes cada vez mais fluídos e dinâmicos. Preserva comportamentos que comprometem o êxito das políticas públicas. Transforma a proteção da independência e do profissionalismo da administração em privilégios corporativos dos funcionários. (LONGO, 2007, p. 226).

Destarte, além das questões concernentes à diversidade na composição das carreiras, o serviço público está emergido em um ambiente propenso ao impacto das questões tecnológicas, ainda que possua uma rigidez maior na incorporação destas mudanças à sua força de trabalho (ADAMCZYK, 2020). Um levantamento realizado pela ENAP (2019) com base no estudo de Kubota e Maciente (2019), concluiu que a maioria das carreiras do serviço público brasileiro terão nos próximos anos, pelo menos algum tipo de impacto da automação das suas atividades. O estudo focou em 80 carreiras do executivo federal que concentram 456 mil servidores, ou seja, 84% da totalidade.

Na mesma direção, o estudo realizado por Adameczyk (2020) concluiu, a partir das tendências de automação no setor privado, que 20% do total dos servidores do serviço público federal encontram-se em carreiras cujas ocupações podem ser automatizadas nas próximas décadas. Em particular, identificou-se o Ministério da Educação como o órgão superior com o maior número de ocupações com alta propensão à automação, com 78 dentre 272 ocupações que compõe o órgão. Nestas ocupações estão 47,3 (18,75%) do total de 252,2 mil servidores, os quais encontram-se os assistentes administrativos, auxiliares de escritório e biblioteca, trabalhadores agropecuários, motoristas, dentre outros.

Para Longo (2007), grande parte destas questões derivam-se das tendências observadas em organizações da iniciativa privada e da sociedade civil, que se transformaram nos últimos anos. Em outras palavras, cria-se um cenário propício que abarque um conjunto de reflexões que conotem uma “aproximação entre as formas de gerenciar o emprego e as pessoas nas organizações que pertencem ao setor público e as que atuam fora dele.” (LONGO, 2007, p. 223). Além das necessidades de aproximação e de aumento da flexibilidade, fica claro a importância de prover esforços quanto a qualificação e treinamento dos servidores que serão impactadas pela automação. É essencial que o setor público se prepare para a modernização, caso contrário se distanciará da própria sociedade (ENAP, 2019).

Este desalinhamento entre área pública e privada coloca em voga discussões que perpassam a carreira pública institucional versus a carreira individual. Se por um lado as discussões em torno do conceito de carreira se intensificaram nos anos 1970 (FLEURY, 2002), por outro não existe no contexto das organizações públicas federais brasileiras um movimento em torno da evolução das carreiras, no que tange ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Surgem alguns questionamentos, tais como:

Será que as pessoas, ao planejarem ingressar no serviço público, consideram esses pontos centrais ou colocam a estabilidade acima de uma perspectiva evolutiva de carreira? Será que os servidores públicos em exercício percebem a sua carreira como um processo de desenvolvimento ou apenas associam a carreira a progressão funcional? (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 14).

O que se percebe a esse respeito é que vem surgindo cada vez mais discussões em torno do desenvolvimento das carreiras individuais dos trabalhadores da área pública, como é o caso do servidor que recebeu a identificação de burocrata proteano. Este servidor foi definido como o indivíduo que gerencia a sua carreira de forma autônoma em relação à organização pública, ou seja, é um profissional que utiliza a administração pública para ter uma trajetória de carreira proteana, uma vez que não sofre as pressões de uma “carreira” moderna (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014). Nesse sentido, ele permanece sob a estabilidade de diversos cargos públicos, ao mesmo tempo em que consegue articular certa autonomia e independência no gerenciamento de sua trajetória profissional” (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014, p. 16).

2.4 O indivíduo no contexto organizacional

Nas pesquisas relacionadas às organizações, sobretudo à carreira individual, ganha importância as dinâmicas que envolvem os indivíduos, tendo em vista as peculiaridades existentes por detrás de alguns fatores. Cabe ressaltar, que este tópico não tem o objetivo de esgotar as temáticas de tais contornos, até mesmo porque sairia completamente do escopo deste estudo. Por outro lado, deixar de abordar os temas poderia trazer prejuízos no que concerne ao suporte teórico que esta pesquisa requer, bem como propiciaria um menor entendimento acerca dos delineamentos que tangem os indivíduos no contexto das organizações.

Neste sentido, Chanlat (2009) sustenta que no âmbito organizacional o indivíduo pode ser visto como um ser de desejo e pulsão que se constitui a partir da relação com o outro, pois é no outro que se reconhece, sente prazer e sofrimentos, satisfaz ou não seus desejos e suas pulsões. O ser humano aparece com um cortejo de racionalidade e irracionalidade, que se enraíza na vida interior e no mundo exterior, os quais a vida psíquica exerce um papel

fundamental no comportamento humano. Para o autor, não dar importância a essa realidade é condenar-se a uma visão incompleta do humano, pois o indivíduo é um ser biopsicossocial, tríplice, no qual lhe confere uma complexidade singular. Desta maneira,

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

Na mesma direção, Limongi-França (2004, p. 28) argumenta que “toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida”. Essas três dimensões podem apresentar variadas combinações e intensidades, sendo mais visíveis em uma delas, embora elas sejam interdependentes. O Quadro 9 apresenta um comparativo entre as fundamentações destas dimensões na visão de Limongi-França (2004) e Dantas (2019).

Quadro 9 - Comparativo de fundamentações das dimensões biológica, psicológica e social na visão de Limongi-França (2004) e Dantas (2019)

Dimensão	Fundamentações na visão de Limongi-França (2004)	Fundamentações na visão de Dantas (2019)
Biológica	Refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.	Considera características constitucionais herdadas e congênitas relativas ao funcionamento do corpo, sua resistência e a vulnerabilidade.
Psicológica	Refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia.	Trata dos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes, caracterizando personalidade, afeto e forma de se relacionarem com as pessoas e com o mundo ao redor, que no contexto organizacional se relacionam com a participação, valorização do funcionário e expectativas em torno dessa relação funcional.
Social	Revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.	Relativa à absorção de influências, valores, crenças, papel no trabalho e na família, meio ambiente, responsabilidade social e localização geográfica.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Limongi-França (2004, p. 28-29) e Dantas (2019, p. 46)

Observa-se que não há diferenciação substancial entre as fundamentações de ambos autores, haja vista o intervalo de quinze anos entre elas, o que sinaliza uma preponderância destas dimensões na atualidade. Vale ressaltar, que além das dimensões apresentadas acrescenta-se a dimensão “organizacional”, que segundo Dantas (2019, p. 46) se refere “a imagem da instituição, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentação e registro, gestão de carreira, programas de capacitação e outras atividades específicas da instituição.”

Essa dimensão foi criada segundo Limongi-França (2004), para integração e atendimento das condições específicas da cultura e do ambiente das organizações. Para a autora, essa compreensão do ser humano, na qual o indivíduo é representado pelo seu corpo, evidencia as marcas das experiências vividas e desejadas, assim como as condições de vida, situando-se numa proposta de visão holística do indivíduo.

Esta composição está contida nos estudos relacionados aos seres humanos nas organizações, pois a realidade humana observada conjugando esses elementos explica em certa medida porque em situações organizacionais semelhantes, alguns se comportarão diferentemente no plano individual. Desta forma, os comportamentos tem suas raízes em grande parte no contexto biopsicossocial de cada um, sendo indissociável da história, da experiência e das vivências. As respostas que cada indivíduo dá às situações que vive podem ser predeterminadas a partir do contexto social onde ele está inserido (CHANLAT, 2009).

Destarte, este olhar é fundamental para compreender o processo de construção das carreiras individuais dos profissionais que são o objeto deste estudo, uma vez que traz uma dimensão integrada do ser humano. Analogamente, o conceito de carreira individual ora adotado nesta pesquisa também engloba um conjunto de elementos: trajetória, mutabilidade, objetividade e subjetividades (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016). Desta forma, não se trata de visualizar o indivíduo dividido em departamentos, mas sim ter a compreensão que ele deve ser “entendido como uma obra-prima que se desenvolve de maneira harmônica” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 29).

Neste contexto, o filósofo Mário Sérgio Cortella (2012) e o consultor Pedro Mandelli (2012) trazem algumas reflexões em seu livro “Vida e Carreira: um equilíbrio possível?”, acerca da simetria entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos. Para Cortella (2012), este equilíbrio pode ser chamado de “O balancê, balancê...”, que tem origem em um termo francês que significa na dança, ficar apenas alternando entre um pé e outro, movimentando o corpo para lá e para cá, sem sair do lugar. Segundo o autor, “a questão vital não é se dividir, mas, isso sim, repartir-se. Se me divido entre duas atividades, vem sofrimento; se me reparto, vem equilíbrio”. (CORTELLA; 2012, p. 54).

Estas nuances se somam à realidade organizacional que tem sido modificada nos últimos anos, haja vista as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, bem como a dinâmica dos mercados. Desta forma, o capital humano contribui sobremaneira na sustentação das organizações que devem valorizar, reconhecer e alinhá-lo aos seus objetivos, de forma que os indivíduos se transformem em diferencial competitivo. Este fenômeno coloca em voga discussões acerca das competências individuais, que podem maximizar as capacidades e a

dinâmica de funcionamento das corporações (SCARPELLI; LIMA, 2018). Ademais, exerce um papel fundamental nessa seara a área de gestão de pessoas, que no caso das instituições públicas “desde o início, trabalha em prol dos serviços operacionais, não se atentando com relações humanas do ambiente de trabalho” (CARVALHO; RODRIGUES, 2020, p. 38).

Em relação às competências dos trabalhadores da esfera pública, sua definição depende da política ou da agenda governamental específica que versa sobre o desenvolvimento dos servidores. Na administração pública federal foram estabelecidas sete competências às quais foram denominadas como “transversais”, sendo elas: resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, comunicação, trabalho em equipe, orientação por valores éticos e visão sistêmica. Elas servem como norte para os processos de desenvolvimento de pessoas e como referencial para medição do desempenho individual (ENAP, 2020).

O ponto de partida destas competências é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que tem como base as boas práticas do mercado de trabalho. Para cada competência definida há um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais”. (ENAP, 2020, p. 18).

No que tange ao conjunto de conhecimentos, destaca-se a relevância da qualificação dos servidores públicos pelos processos de formação continuada e a sua consciência, que ganhou impulso a partir dos anos 1980 em diante (ENAP, 2020). A esse respeito, no caso em específico dos servidores pesquisados neste estudo, a carreira institucional à qual pertencem possui um plano (PCCTAE) que incentiva financeiramente as qualificações formais de maneira substancial. Prova disso são os percentuais envolvidos em cada nível de qualificação, que variam entre 10 a 75% sobre o salário base dos servidores.

No entanto, a partir do momento que estes servidores concluem seus cursos de qualificação, eles não mudam as suas funções conforme aponta Azambuja (2018), o que provoca uma sobrequalificação da força de trabalho. Esta, pode ser subdividida em dois tipos principais: objetiva e percebida.

A sobrequalificação objetiva é observada externamente comparando-se, por exemplo, o nível de educação formal que um indivíduo possui ao nível de educação formal exigido pelo cargo que ocupa. A sobrequalificação percebida é observada subjetivamente pelo próprio indivíduo, ao avaliar o quanto se considera qualificado para seu trabalho. (GONÇALVES NETO; BORGES-ANDRADE, 2018, p. 225).

Os autores apontam que além da sobrequalificação percebida ser a mais estudada, ela está diretamente relacionada a comportamentos e atitudes negativas no ambiente de trabalho, constituindo um problema para as organizações. Ademais, esta situação traz uma dicotomia, ou seja, se o nível de qualificação é baixo as organizações podem ter custos com treinamentos, se for elevado tem-se a sobrequalificação. Desta maneira, torna-se necessário haver uma congruência entre a pessoa-trabalho considerando as dualidades: necessidades-suprimentos e demandas-aptidões. Em suma, de um lado encontram-se as necessidades do indivíduo (psicológicas, valores, preferências e etc.) e os recursos disponibilizados pela organização (remuneração, participação nas decisões), e de outro a compatibilidade entre as exigências do trabalho (carga de trabalho) e os recursos dos indivíduos (experiência e educação formal) (GONÇALVES NETO; BORGES-ANDRADE, 2018).

Partindo para o campo de pesquisa pode-se apontar o estudo realizado por Café (2018), que teve o propósito de investigar como a forma de contratação do setor público pode acarretar em ineficiência alocativa e perda na produção total da economia. Os resultados da pesquisa apontaram que há uma expressiva sobrequalificação dos servidores públicos se comparado ao privado, em todas as unidades federativas brasileiras. No caso dos TAEs, 78% servidores⁵ ativos de todas as Instituições Federais de Ensino brasileiras encontram-se nesta situação.

Cabe dizer, que estes apontamentos não tem o objetivo de desabonar o processo de qualificação, muito pelo contrário, pois os mecanismos de qualificação dos servidores podem propiciar um aumento da qualidade dos trabalhos realizados e melhor atendimento da população. Além do mais, “nota-se que, para obter o sucesso das organizações modernas, é preciso muito investimento nas pessoas, com o aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual”. (CARVALHO; RODRIGUES, 2020, p. 16).

Destarte, outras questões acerca das dinâmicas que envolvem os indivíduos nas organizações podem ser mencionadas. Uma delas está relacionada ao comprometimento organizacional, que pode ser definido como “um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização” (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015, p. 290). Para os autores, estar comprometido remete a um aspecto positivo para a relação indivíduo-organização, fato que propicia motivação para com a organização empregadora. Não obstante, na visão de Lima e Rowe (2019), não há na literatura um consenso entre os aspectos que envolvem o construto comprometimento-motivação. Os pesquisadores argumentam que só é possível mencionar uma

⁵ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 21/01/2021.

pacificação, no que corresponde a importância dessa interação pelos indivíduos nas organizações.

Além disso, o comprometimento organizacional possui uma dimensão passiva, uma vez que os comportamentos de lealdade do indivíduo junto à organização podem estar relacionados um consentimento organizacional (SILVA; BASTOS, 2010). Alguns autores propõem um conceito de consentimento organizacional baseado em um construto bidimensional, o qual corresponde à obediência cega e aceitação íntima.

A dimensão obediência cega significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a respeito desta. O trabalhador se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. Já a dimensão aceitação íntima significa cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas. (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015, p. 293).

Para Silva e Bastos (2010), a obediência cega encontra fundamentação na literatura sociológica que analisa o indivíduo vinculado à organização, a partir de uma perspectiva que descarta os componentes psicológicos e afetivos. Neste caso, há uma ênfase em relações autoritárias e controladoras que induzem os trabalhadores a cumprir ou obedecer ao papel subordinado a eles. Consequentemente, têm-se por parte dos indivíduos uma posição de obediência estrita às normas e aos procedimentos da organização (SILVA; BASTOS, 2010). Esta rotulagem ou comportamento do indivíduo segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015, p. 302), “demonstram que um trabalhador passivo e simplesmente obediente não é desejável para a organização”.

Um outro aspecto relacionado aos indivíduos, sobretudo no que tange à carreira individual, foi conceituado por Carson e Carson (1997) como entrincheiramento na carreira. De acordo com os autores, esta condição está relacionada aos indivíduos que se mantêm imobilizados em suas posições ocupacionais, os quais não se mostram capazes ou com pouco interesse de buscar outras alternativas de trabalho. Em suma, trata-se de um processo que corresponde a uma imobilidade na carreira individual, cujo estado do indivíduo denota aspectos de falta de adaptação ou motivação no que concerne às mudanças laborais. Na visão de Pinho, Bastos e Rowe (2015, p. 301), “[...] o entrincheiramento pressupõe um aprisionamento do indivíduo à organização empregadora, um comportamento marcado pela acomodação, pois o empregado necessita se manter na organização em função dos benefícios que recebe e para garantir a própria sobrevivência”.

Pereira e Lopes (2019) realizaram uma pesquisa quantitativa que teve como objetivo identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento e engajamento no

trabalho, bem como analisar a relação entre tais componentes, no que se refere ao trabalho de 79 TAEs de uma Instituição Federal de Ensino localizada no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados apontaram uma correlação positiva e significativa do comprometimento e do engajamento no trabalho, principalmente com a dimensão dedicação; já com o entrincheiramento os resultados apontaram uma correlação negativa e significativa com o engajamento no trabalho, sendo os resultados mais relevantes com a dimensão de limitações de alternativas.

A partir dos resultados, os autores chegaram à conclusão que os TAEs que apresentam um alto nível de comprometimento organizacional e possuem um engajamento muito alto no trabalho. Porém, os servidores que apresentam um alto nível de entrincheiramento possuem um nível baixo de engajamento no trabalho. Desta forma, estes servidores “não são envolvidos com o trabalho que realizam, sentem-se infelizes quando trabalham intensamente e possuem uma percepção de que não há alternativas para mudarem de organização”. (PEREIRA; LOPES, 2019, p. 156).

Para Mandelli (2012), a realidade pouco promissora das carreiras individuais ocorre porque as organizações

[...] historicamente assumiram tanto o essencial quanto o fundamental da vida das pessoas. Dominaram toda a esperança que existia dentro de cada um, ou seja, induziram cada um a esperar (passividade) e não esperar (proatividade), atribuindo a promessas, ora explícitas ora implícitas, de ser alguém na vida, enriquecer, ter um sobrenome empresarial. Esse domínio implícito e não proposital (espero estar historicamente correto), estava refletido nos cargos – aprendiz de arquivista iniciante C, depois B, depois A e depois não mais iniciante, mas arquivista, mas C – onde a pessoa ficava anos na expectativa de um dia ser um auxiliar de escritório A e depois um assistente. Também se refletia nos móveis de escritório e no layout, ou seja, quanto mais você crescia, mais espaço tinha e mais conforto. (MANDELLI, 2012, p. 55).

Este cenário que ainda é recorrente no setor público, haja vista as suas características (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014), pode ser comparado na visão de Mandelli (2012) a castelos de areia, os quais já se ruíram no setor privado. Isto ocorreu na visão do autor, em função dos processos de globalização do mercado que propiciaram a transferência de responsabilidade da carreira individual das organizações para o indivíduo. Apesar das distinções, “existe uma grande maioria de pessoas competentes e que exercem o seu trabalho com prazer no serviço público, que buscam realizar um bom trabalho, proporciona serviços de qualidade para a população, e não buscam apenas uma realização de carreira ou estabilidade financeira”. (CARVALHO; RODRIGUES, 2020, p. 23).

Vale ressaltar que alguns fatores também podem influenciar na maneira pela qual o indivíduo se vincula à organização, tais como as suas crenças, seus valores, princípios e

comportamentos, além dos elementos culturais da instituição. Ou seja, todos estes componentes influenciam diretamente nas atitudes do indivíduo de maneira que ele se torne comprometido, consentido ou entrincheirado (SANTOS; ROAZZI; SOUZA, 2019; UNGARI; RODRIGUES, 2020). Segundo Santos, Roazzi e Souza (2019), existe certo nível de dificuldade de se encontrar na literatura pesquisas que abordem, por exemplo, o nível de interação entre a religião ou religiosidade com a carreira do indivíduo. Os autores também argumentam que “uma pessoa com uma crença religiosa atribui um significado diferente às suas atividades no dia a dia e enquadra, de certa forma, na perspectiva religiosa, as escolhas que irá fazer e os projetos que irá desenvolver em qualquer âmbito de sua vida” (SANTOS; ROAZZI; SOUZA, 2019, p. 105).

Santos, Roazzi e Souza (2020) realizaram uma pesquisa com 784 indivíduos que teve como objetivo verificar a influência da religiosidade sobre o desempenho do indivíduo na organização, com ênfase na atuação no trabalho, relações, liderança e carreira. O estudo evidenciou que a religiosidade exerce influência nas atividades dos indivíduos com menos instrução, associando positivamente com satisfação, relacionamentos, liderança, cumprimento de metas, mas prejudica a progressão de carreira. Nos indivíduos com nível médio ou mais, outros fatores se tornaram fundamentais, os quais promoveram a ascensão na carreira. De maneira geral, o estudo evidenciou que os indivíduos que tem maior religiosidade são mais satisfeitos com a sua ocupação, salário e relacionamentos dentro da organização.

Além das características comportamentais, Mandelli (2012) aponta que convive-se com três gerações de pessoas que lidam de maneira diferente em relação às suas carreiras. Na primeira encontram-se as pessoas grudadas numa organização, acreditando nas velhas promessas corporativas, assumindo um risco de passividade. Outra população já se desgrudou, mas não consegue competir no mercado e tem saudades do passado, agindo por sua vez como se estivessem apostando, o que oferece um risco da reatividade. A terceira está em busca de experiências, competências, redes de relacionamento, construindo suas vidas “solo”, mesmo dentro das organizações, o que também reverbera um risco de proatividade.

O futuro para estas gerações se dará de forma que os passivos vão se manter não pensando em suas carreiras, sendo surpreendidos por uma aposentadoria sem valor que os sustente. Os reativos vão chorar nos corredores pelas oportunidades e tempo perdidos, culpando sempre as organizações e jamais assumindo os seus erros de carreira. Os proativos serão sempre insaciáveis e serão sempre impacientes e autodeterminados, o que também proporcionará um cansaço ou desânimo com as organizações (MANDELLI, 2012). Torna-se necessário compreender que o indivíduo “configura-se o principal responsável pelo seu desenvolvimento,

e à organização cabe oferecer o caminho e oportunidades para o alcance dos objetivos e metas do profissional no desenvolvimento de sua carreira”. (REAL *et al.*, 2013, p. 01).

Afinal de contas, os avanços tecnológicos e as mudanças mercadológicas nas últimas décadas vem impactando o futuro das organizações, repercutindo não apenas nos projetos futuros corporativos, mas sobretudo na forma como os indivíduos lidam com as suas carreiras (VASCONCELLOS; NEIVA, 2019). Consequentemente, seja quem for a pessoa, ela correrá riscos e não deverá colocar qualquer tipo de responsabilidade de carreira na mão de terceiros, muito menos de uma organização, onde ninguém possui controle sobre as decisões de negócios (MANDELLI, 2012). Logo, “a carreira passa a ser cada vez mais concebida como projeto aberto e imprevisível” (VASCONCELLOS; NEIVA, 2019, p. 02). O próximo capítulo, apresenta as estratégias metodológicas adotadas para o alcance dos objetivos que foram propostos para este estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Aspectos gerais e delimitação da pesquisa

Para consecução dos objetivos propostos por este estudo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual buscou verificar o nível de alinhamento entre a carreira individual e institucional de servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Esta abordagem se faz mais adequada, uma vez que busca conhecer a realidade múltipla, subjetiva, as experiências dos indivíduos e as suas percepções. Desta forma, a realidade é construída em conjunto entre o pesquisador e o pesquisado, considerando os aspectos individuais de cada sujeito (PATIAS; HOHENDORFF, 2019). Em outras palavras, “o método qualitativo de pesquisa caracteriza-se por abordar questões relacionadas às singularidades do campo e dos indivíduos pesquisados” (MUYLAERT *et al.*, 2014, p. 193).

Quanto aos fins, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois teve a intenção de elucidar as “características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2008, p. 28). Especificamente, buscou-se apresentar os contornos das carreiras individuais dos TAEs a partir do seu próprio olhar e do seu contexto, uma vez que “cada trajetória de carreira é singular, principalmente, em relação aos seus aspectos subjetivos” (RAMOS; BENDASSOLLI, 2013, p. 65). Em relação aos meios, trata-se de um estudo composto por múltiplos casos de trajetórias de carreira, os quais possibilitam investigar, preservando os fatores holísticos e significativos dos acontecimentos “da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos” (YIN, 2005, p. 20).

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo de um ou poucos objetivos, de maneira a possibilitar o conhecimento amplo do fenômeno, que tipicamente “combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações.” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Trata-se de “uma estratégia de pesquisa que incide sobre o entendimento da dinâmica dentro da configuração de um determinado fenômeno, [...] desenvolvido a partir de um ou mais casos que são selecionados pelas suas características particulares (SOUZA *et al.*, 2018, p. 9).

Delimitou-se a realização dos múltiplos estudos de caso das carreiras individuais em Instituições Federais de Ensino localizadas na cidade de Belo Horizonte-MG e região, as quais dispõem de estruturas organizacionais próprias em função da área de atuação e de suas peculiaridades. A esse respeito, faz-se necessário destacar que todas elas possuem unidades

(*campi*) em regiões diversas do estado de Minas Gerais, e que elas também possuem características específicas a depender do escopo de atividades e das demandas regionais. O ambiente organizacional destes órgãos é subdividido entre as áreas acadêmica e administrativa, cujas estruturas são heterogêneas e figuram como setores de atuação dos indivíduos TAEs pesquisados.

Ocorre que uma das instituições escolhidas dispõe em Belo Horizonte-MG apenas do ambiente administrativo, fato que propiciou a extensão desta pesquisa para algumas unidades localizadas em cidades próximas, motivando o emprego neste estudo do termo “região”. O Quadro 10 apresenta de forma resumida um levantamento do quantitativo total de *campi* e servidores das Instituições Federais de Ensino escolhidas para realização deste estudo.

Quadro 10 - Quantitativo total de *campi* e servidores das instituições escolhidas

Instituição	Qtd. de TAEs	Qtd. de docentes	Total de servidores ⁶
Instituição A	657	952	1.609
Instituição B	890	987	1.877
Instituição C	4.208	3.107	7.315

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal (Julho/2021) e com informações dos *websites* das instituições.

Cabe ressaltar que a escolha destas instituições ocorreu primeiramente em função de o pesquisador ocupar um cargo técnico administrativo em uma delas, bem como residir na cidade de Belo Horizonte-MG. Além disso, nesta região pode-se encontrar os três tipos de Instituições Federais de Ensino existentes na administração pública brasileira, sendo estes, os órgãos que dispõem de servidores da carreira de TAE. Desta forma, abarcar os três tipos de instituições, trouxe um ganho na diversidade de ambientes organizacionais distintos, assim como enriqueceu e aumentou a relevância deste estudo.

Ademais, tratam-se de instituições de renome no cenário educacional brasileiro, inclusive uma delas está no *ranking* das melhores universidades do Brasil e do mundo. Outro fator de destaque está relacionado ao nível de qualidade das Instituições Federais de Ensino da região sudeste, que figuram como as mais eficientes do país, conforme aponta a pesquisa realizada por Rolim *et al.* (2020). O estudo destaca a eficiência destas instituições, a partir da relação entre os insumos utilizados (gasto corrente, número de professores e número de técnicos administrativos) e os produtos gerados (número de matrículas e IGC).

⁶ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/> acesso em: 13/07/2021.

No que tange ao quantitativo de indivíduos convidados para este estudo, definiu-se o total de 06 servidores TAEs. A esse respeito, cabe dizer que os critérios para definição deste quantitativo foram: (i) a necessidade de a pesquisa apresentar o maior nível de detalhamento possível do processo de construção das carreiras individuais dos servidores, em consonância com os objetivos específicos; e; (ii) o argumento apresentado por Patias e Hohendorff (2019, p. 6), de que um estudo qualitativo “irá necessitar menor número de participantes quando [...] a análise dos dados incluir uma exploração aprofundada dos detalhes das narrativas ou discursos”. Desta forma, considerando o exposto, o Quadro 11 apresenta um detalhamento do quantitativo de TAEs convidados para este estudo.

Quadro 11 - Definição do quantitativo de TAEs convidados para este estudo

Instituição	Qtd. de TAEs convidados
Instituição A	2
Instituição B	2
Instituição C	2
Total de convidados	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao critério de seleção dos indivíduos convidados para este estudo, optou-se por servidores TAEs ocupantes de cargos diversificados dos níveis (médio ou superior), o que corresponde no PCCTAE às classes D e E. Cabe mencionar, que neste estudo há predominância de convidados da classe D, uma vez que são os servidores mais representativos, tanto em termos quantitativos⁷, quanto em relação às funções executadas. Estas, estão relacionadas na maioria dos casos a atividades operacionais desenvolvidas em toda a extensão destas instituições.

Adotou-se como requisito convidar apenas servidores que possuíssem no mínimo cinco anos de atividade profissional (carreira individual). Este tempo engloba o período de atuação que antecede o ingresso do indivíduo no cargo de TAE, podendo tal tempo ser oriundo da esfera pública ou privada, independentemente do local ou formato de atuação. Isto é, foram convidados servidores os quais suas carreiras individuais já possuíssem uma trajetória percorrida, sendo neste caso, representativas para o desenvolvimento do estudo. Esse modelo de escolha intencional (PATIAS; HOHENDORFF, 2019) corroborou no alcance de uma diversidade de perfis e trajetórias profissionais oriundos de estruturas organizacionais muito heterogêneas, haja vista o contexto de atuação destes trabalhadores.

⁷ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 23/09/2021.

A partir destas definições buscou-se por servidores TAEs que atendessem as expectativas deste estudo, por meio de indicação de colegas de trabalho e de estudo, professores do programa de mestrado, bem como dos próprios participantes à medida que esta etapa foi avançando. Esta busca teve como referência a técnica de bola de neve ou *snowball*, que “utiliza de redes de referência, por isso, torna-se apropriada para pesquisas com grupos de difícil acesso ou até mesmo quando se trata de temas mais privados” (BOCKORNI; GOMES, 2021, p. 105).

Além disso, mesmo após as indicações optou-se por averiguar por meio de outras fontes tais como Plataforma *Lattes-CNPQ* e *Linkedin*, se por ventura esses mecanismos dispunham de informações acerca destes indivíduos, as quais se tornassem relevantes para esta escolha. Assim, todos os 06 servidores convidados aceitaram participar deste estudo, sendo que o Quadro 12 apresenta as características de cada um deles.

Quadro 12 – Características dos servidores(as) participantes do estudo

Código	Participante	Instituição	Nível do cargo/ Formação requerida	Tempo total de carreira individual	Ambiente organizacional	Tempo da entrevista narrativa
S01	Servidor 01	Instituição B	Nível E (Ensino superior)	23 anos	Administrativo	02:18
S02	Servidora 02	Instituição A	Nível D (Ensino médio)	14 anos	Acadêmico	01:26
S03	Servidor 03	Instituição C	Nível D (Ensino médio)	09 anos	Administrativo	01:10
S04	Servidora 04	Instituição B	Nível D (Ensino médio)	29 anos	Acadêmico	01:11
S05	Servidor 05	Instituição C	Nível D (Ensino médio)	37,5 anos	Administrativo	01:38
S06	Servidora 06	Instituição A	Nível D (Ensino médio)	16 anos	Acadêmico	01:52
Total de horas das entrevistas narrativas em profundidade:						09:35

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

3.2 Coleta de dados e instrumentos utilizados

Este tópico apresenta as etapas percorridas para coleta dos dados levantados por este estudo, bem como os instrumentos utilizados.

3.2.1 Pesquisa bibliográfica e documental

Esta pesquisa contou com um aporte bibliográfico desde a escolha do tema e definição da problemática, até a consecução dos objetivos. A esse respeito, cabe dizer que para

[...] a adequada formulação do problema requer-se uma revisão bibliográfica preliminar. O pesquisador precisa tomar contato com um certo número de livros e artigos de periódicos para que possa formular um problema viável. Pode ocorrer mesmo que o pesquisador tenha que passar por sucessivas reformulações - e revisões

bibliográficas - para que possa dispor de um problema em condições de ser pesquisado. (GIL, 2008, p. 72).

De maneira geral, a pesquisa bibliográfica sustentou teórica e conceitualmente este trabalho, uma vez que é proveniente de livros e artigos científicos (GIL, 2008). Foram abordados temas provenientes destas fontes, os quais versaram sobre as características das Instituições Federais de Ensino, as concepções, conceitos e modelos de carreira, a trajetória individual e as âncoras de carreira. Além disso, fez-se necessário trazer conteúdos relacionados à carreira pública brasileira e às características dos indivíduos em contexto organizacional.

Para elencar e administrar esse conjunto de temáticas utilizou-se como base de apoio o *software* de gerenciamento *Zotero*, versão 5.0.89, que se destaca por possuir “recursos eficientes no gerenciamento bibliográfico” (YAMAKAWA *et al.*, 2014, p. 174). Este *software* além de gerenciar e armazenar o conteúdo bibliográfico, auxiliou na elaboração das referências que constam em seção específica desta pesquisa.

Outras fontes de dados utilizadas neste estudo foram provenientes de alguns documentos físicos e eletrônicos, os quais foram levantados por meio da pesquisa documental. Nesta técnica os dados são obtidos de maneira indireta, tendo sua origem a partir de jornais, documentos, fotos, discos, filmes e vídeos, conforme aponta Gil (2008).

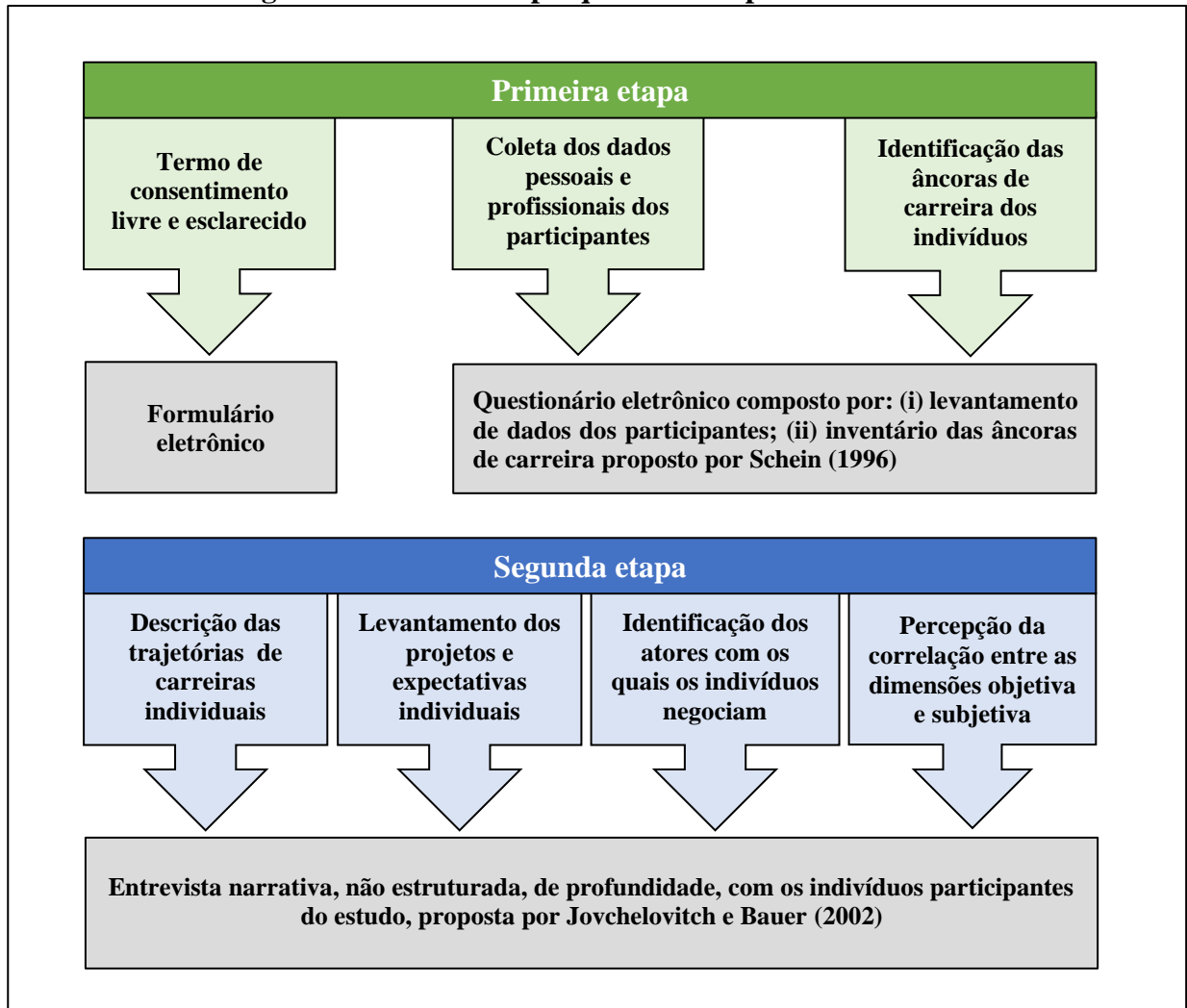
No caso específico, foram obtidos dados dos *websites* das Instituições Federais de Ensino pesquisadas, a partir por exemplo, de seu regimento interno, planejamento estratégico, manuais, documentos, notícias, bem como a legislação aplicável e qualquer outro tipo de documento que contivesse informações relevantes para este estudo. Em suma, buscou-se documentos que fornecessem o máximo de informações a respeito das instituições pesquisadas, sobretudo documentos que estivessem relacionados à carreira institucional desenhada para os TAEs. Isto propiciou no levantamento dos elementos que constituem a carreira institucional dos servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino.

Ademais, cabe ressaltar que embora a pesquisa bibliográfica se assemelhe à pesquisa documental por ambas utilizarem documentos como fonte de informação, a segunda se diferencia da primeira em função das suas fontes, às quais não recebem nenhum tipo de tratamento analítico (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015). Os autores salientam que a pesquisa documental no contexto da pesquisa qualitativa, se torna um instrumento importante na compreensão da realidade social e na produção de conhecimento.

3.2.2 Pesquisa de campo

O desenho da pesquisa de campo adotado por este estudo pode ser representado pela Figura 2.

Figura 2 - Desenho da pesquisa de campo neste estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

Optou-se, estrategicamente, por realizar a coleta de dados deste estudo em duas etapas, sendo a primeira realizada sem a presença do pesquisador e a segunda contando com a sua atuação direta. Além do mais, o formato apresentado levou em conta os propósitos deste estudo, as especificidades de cada componente e os tipos de instrumento utilizados durante a coleta dos dados. Os próximos tópicos apresentam o detalhamento de cada uma destas etapas.

3.2.2.1. Primeira etapa

Esta etapa iniciou a partir do aceite prévio dos participantes, na qual foram utilizados dois instrumentos para coleta dos dados que foi efetivada sem a presença do pesquisador.

Primeiramente, o “Termo de consentimento livre e esclarecido” (Apêndice A) foi enviado por e-mail a cada um dos convidados da pesquisa. Por meio dele, foi possível que cada indivíduo se inteirasse formalmente sobre os objetivos e a relevância do estudo, bem como ficasse ciente das questões éticas envolvidas. Além disso, o termo também dispunha de informações acerca das responsabilidades, propiciando que os indivíduos ratificassem o seu interesse em participar da pesquisa. Assim, após ciência e assinatura do termo, os participantes o remeteram ao pesquisador para conhecimento e arquivamento.

Após recebimento do termo assinado, um questionário eletrônico no formato *Google Forms* (Apêndice B) foi enviado por e-mail aos participantes, o qual conteve: (i) levantamento de dados pessoais, profissionais, de formação e de incentivos dos indivíduos; (ii) inventário das âncoras de carreira proposto por Schein (1996). Este envio ocorreu de forma gradativa, no período de setembro/2021 a dezembro/2021, sendo disponibilizado um prazo de 10 dias corridos para que os servidores efetivassem a sua participação nesta etapa. Deste modo, os participantes da pesquisa tiveram um tempo hábil para que tanto os dados pessoais, quanto os profissionais fossem informados, bem como as questões do inventário das âncoras de carreira fossem respondidas.

Ressalta-se que foi utilizado um questionário eletrônico para levantamento destes dados com o intuito de que eles fossem fornecidos o mais naturalmente possível. Isto é, os indivíduos participantes tiveram a oportunidade de responder as questões a seu critério, no espaço e no tempo desejado, sem qualquer tipo de interferência do pesquisador. Segundo Gil (2008, p. 122), os questionários permitem “que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado”.

Destarte, esta conduta foi adotada de forma a garantir que tanto os dados pessoais e profissionais, quanto as âncoras de carreira identificadas fossem fidedignos à realidade e às características dos indivíduos pesquisados. Vale dizer, que embora esta pesquisa não tenha como foco a análise e os desdobramentos das âncoras de carreira dos indivíduos pesquisados, optou-se por utilizá-las como uma espécie de aporte no que concerne aos contornos das carreiras individuais. Em suma, as âncoras de carreira foram identificadas com o objetivo de complementar os dados levantados pela pesquisa, uma vez que este instrumento auxilia no que tange à “descrição e categorização das múltiplas formas de resposta das pessoas às suas situações de trabalho. Elas podem ser vistas como síndromes complexas, mas distintas de interesses pessoais, habilidades, motivos e valores.” (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 166).

Especificamente, sobre o inventário das âncoras de carreira proposto por Schein (1996), cabe dizer que ele é composto por 40 questões e conta com uma escala de avaliação, na qual o participante define o quanto cada questão se aplica à sua autopercepção, no que tange aos seus valores, necessidades e capacidades. Cada uma das questões está diretamente relacionada a uma âncora, e cada âncora, possuiu cinco questões relacionadas a ela. Quanto mais a questão se aplica ao indivíduo, maior pontuação é atribuída a ela (FARO *et al.*, 2010). Optou-se por utilizar neste estudo as questões do inventário de âncoras de carreira traduzidas pelos professores da USP, Dutra e Albuquerque (2002).

3.2.2.2. Segunda etapa

O desenvolvimento desta etapa está atrelado ao levantamento de dados para a consecução dos objetivos específicos deste estudo, os quais ensejaram nos seguintes propósitos: (i) descrição das trajetórias de carreira individual; (ii) levantamento dos projetos e expectativas relacionados à carreira individual; (iii) identificação dos atores com os quais os indivíduos negociam sua carreira; e; (iv) percepção dos indivíduos sobre a correlação entre as dimensões objetiva e subjetiva da carreira individual.

Desta forma, uma vez que estes propósitos se correlacionam aos elementos que compõem o conceito de carreira individual adotado neste estudo, os quais foram propostos por DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016), fez-se necessário detalhar cada um deles com o intuito de definir os componentes que foram utilizados na condução desta etapa. O Quadro 13 apresenta uma análise de todos esses elementos, os quais constituíram os componentes, a partir de conceitos elucidados pelos autores.

Quadro 13 - Análise dos elementos que constituíram os componentes desta etapa

Elementos	Propósitos	Fundamentação	Componentes
Trajetória retrospectiva e projetada	Descrição das trajetórias de carreiras individuais	A trajetória retrospectiva faz menção aos projetos prévios do indivíduo, o que remete ao passado; e a trajetória projetada que se refere à noção de projetos a serem realizados, dando uma ideia de um futuro antecipado (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos prévios (passado); • Projetos em andamento (presente); • Projetos a serem realizados (futuro); • Expectativas de carreira individual.
	Levantamento dos projetos e expectativas individuais		
Dinamismo e mutação	Identificação dos atores com os quais os indivíduos negociam	O indivíduo negocia seus projetos com determinados atores, que nesse caso podem ser: a família, a comunidade, o grupo étnico, a profissão ou até mesmo as diferentes organizações às quais interage. Esse processo resulta em uma carreira que está em constante	<ul style="list-style-type: none"> • Atores com os quais os indivíduos negociam sua carreira individual (família, comunidade, grupo étnico, profissão, organizações, dentre outros);

Elementos	Propósitos	Fundamentação	Componentes
		transformação (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de negociação dos projetos individuais com os atores.
Objetividade e subjetividade	Percepção da correlação entre as dimensões objetiva e subjetiva	A objetividade de uma carreira se refere aos cargos e ao <i>status</i> pré-estabelecido no espaço de uma sociedade, e, a subjetiva está relacionada à visão do indivíduo sobre os aspectos objetivos e sua própria vida (HUGHES, 1937).	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos objetivos: Cargos ocupados, salários, <i>status</i>; • Aspectos subjetivos: percepção do indivíduo sobre os aspectos objetivos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016) e Hughes (1937)

A partir dos detalhamentos expostos foi possível definir um conjunto de componentes, os quais foram utilizados durante o processo de coleta de dados na pesquisa de campo. Vale ressaltar, que tais componentes além de estarem relacionados a aspectos qualitativos de pesquisa, apresentam a partir de suas propriedades um nível de complexidade de extração em se tratando de uma pesquisa focada em múltiplos estudos de caso.

Nesse sentido, buscou-se na literatura um instrumento que propiciasse o levantamento dos dados de maneira detalhada, fidedigna e aprofundada, a qual corresponde neste caso à entrevista individual em profundidade. Para Gaskell (2002, p. 78), esse tipo de entrevista é indicado quando o objetivo de pesquisa busca “explorar em profundidade o mundo da vida do indivíduo [...] quando o tópico se refere a experiências individuais detalhadas, escolhas, biografias pessoais e assuntos de sensibilidade particular que podem provocar ansiedade.”

Assim sendo, optou-se por utilizar um formato de entrevista individual em profundidade denominada Entrevista Narrativa (EN), a qual foi idealizada por Fritz Schütze, cujo modelo adotado neste estudo foi proposto por Jovchelovitch e Bauer (2002). Esta tipologia conta com

[...] um dispositivo de produção e análise de dados para pesquisas que, pela sua peculiaridade na geração de textos narrativos, tem aproximações com abordagens (auto) biográficas e busca romper com a rigidez imposta pelas entrevistas estruturadas e/ou semiestruturadas. (MOURA; NACARATO, 2017, p. 15).

Trata-se de um método muito útil em estudos cuja a abordagem é qualitativa, considerando que o ato de narrar as histórias e fatos acaba se tornando um movimento artesanal de comunicação, uma vez que o objetivo seria transmitir conteúdo a partir das experiências subjetivas (MUYLAERT *et al.*, 2014). Por meio desta técnica o pesquisador consegue extrair um conjunto muito rico de fatos, ações e sentimentos, sobretudo quando os acontecimentos se remetem às experiências que cada indivíduo carrega no seu dia-a-dia (EUGENIO; TRINDADE, 2017). De forma geral, este instrumento possui um “método potente para uso dos investigadores que dele se apropriam”. (MUYLAERT *et al.*, 2014, p. 193).

Cabe dizer, que também foi preponderante para escolha dessa técnica neste estudo o fato de que ela leva em consideração duas dimensões: a cronológica, que se refere à narrativa como uma sequência de episódios e a não cronológica, que permeia construir um todo a partir de acontecimentos sucessivos. Em suma, a narrativa “não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los, tanto no tempo, como no sentido”. (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 92). Desta maneira, as características deste instrumento vão ao encontro do escopo deste estudo, o qual buscou investigar os contornos das carreiras individuais dos servidores TAEs a partir de uma visão holística, que leva em conta a interação das partes para entendimento do todo.

Especificamente quanto ao método da (EN), sua ideia é reconstruir os fatos considerando a perspectiva do indivíduo, que neste caso é chamado de “informante”, que narra os acontecimentos de maneira a oferecer o máximo de detalhes quais sejam necessários. Como esse tipo de entrevista ocorre em profundidade, ela possui algumas características específicas que extrapola e critica o esquema “pergunta-resposta”. Com isso, a influência do entrevistador deve ser mínima, ou seja, o menos imposta e mais válida, baseada na perspectiva do informante e o ambiente deve ser preparado para minimizar qualquer tipo de influência por parte do entrevistador (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Nesta perspectiva, segundo Eugênio e Trindade (2017, p. 125), além das questões serem abertas “a entrevista narrativa sugere perguntas que contemplem de modo geral a pesquisa, assim como interferências do tipo: “Conte-me mais”, “Que aconteceu então?” ou “Haveria ainda alguma coisa que você gostaria de dizer?”. Os autores destacam que um dos passos mais importantes de uma entrevista narrativa é a sua preparação, na qual o objetivo do estudo deve estar bem definido. Assim, o pesquisador deve ter noção das dificuldades e saber localizar os entrevistados, a partir de critérios pré-estabelecidos, o que corresponde no caso deste estudo ao tópico apresentado, que trata dos aspectos gerais e delimitação da pesquisa.

Assim, o método adotado neste estudo, o qual foi desenvolvido por Jovchelovitch e Bauer (2002), possui quatro fases que começa com a iniciação, passa pelas fases de narração e questionamento, encerrando na fase da fala conclusiva. A Tabela 1 apresenta o detalhamento de cada uma destas fases.

Tabela 1 - Fases principais da entrevista narrativa

Fases	Regras
Preparação	Exploração do campo Formulação de questões exmanentes
1. Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais
2. Narração central	Não interromper Somente encorajamento não verbal para continuar a narração Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
3. Fase de perguntas	Somente “Que aconteceu então?” Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes Não discutir sobre contradições Não fazer perguntas do tipo “por quê?” Ir de perguntas exmanentes para imanentes
4 Fala conclusiva	Parar de gravar São permitidas perguntas do tipo “por quê?” Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

Fonte: Jovchelovitch e Bauer (2002, p. 97)

Cada uma das fases possui um conjunto de regras não para serem adotadas cegamente, mas com o objetivo de orientar o entrevistador, de maneira que possa surgir uma narração consistente, rica e fidedigna, sobre os pontos de interesse, sem cair nas armadilhas do esquema pergunta-resposta (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Segundo os autores, a (EN) começa na preparação, uma vez que o pesquisador deve criar uma lista de questões exmanentes, refletindo os interesses do estudo, as quais se distinguem das imanentes, que se referem aos relatos que surgem durante a narrativa do informante. No decorrer da entrevista o entrevistador deverá tomar notas e preparar questões imanentes para que sejam feitas posteriormente, no tempo adequado.

Jovchelovitch e Bauer (2002) detalharam as regras de cada uma das fases, o que orientou a elaboração do roteiro de entrevista narrativa (inicial) - (Apêndice C). Destarte, considerando o conjunto de particularidades de tais fases, torna-se necessário elucidar cada uma delas, conforme indicam os autores. Na fase de iniciação o entrevistador deverá solicitar a permissão do indivíduo para que a narrativa seja gravada, devendo ficar atento à administração do tempo percorrido entre o início e o fim da história. A partir daí, o tópico principal que elucidava o objetivo do pesquisador deve ser apresentado ao entrevistado. Na segunda fase, a narração central não deve ser interrompida até que haja uma clara indicação de que os fatos narrados foram encerrados (“coda”). Neste caso, o entrevistador deverá investigar por algo mais, abordando o indivíduo da seguinte maneira: “É tudo o que você gostaria de me dizer?” ou ainda “Por acaso haveria algo mais que você gostaria de me contar?”.

Havendo comprovação de que a narração chegou ao fim naturalmente, o entrevistador deverá iniciar a fase de questionamento, abordando questões imanentes com o emprego da linguagem do informante. Neste momento, três premissas básicas devem ser seguidas: (i) não fazer perguntas do tipo “por quê?”, as quais devem ser substituídas por questões do tipo: “O que houve antes/depois, então?; (ii) fazer apenas perguntas imanentes a partir das palavras do narrador; e; (iii) o entrevistador não deve apontar contradições da narrativa.

Assim, é importante que o pesquisador grave as fases 1, 2 e 3 com o intuito de que elas sejam transcritas, com o consentimento dos informantes. Após o término dessas etapas, chega a fase da fala conclusiva, momento no qual o entrevistador deverá desligar o gravador, e neste ponto da entrevista poderão ser feitas perguntas do tipo “por quê”. Os autores destacam que este momento deverá ser descontraído, para que o entrevistado se sinta confortável e expresse comentários informais, o que se torna muito importante para o momento da interpretação dos dados, posteriormente.

De maneira sintética, Jovchelovitch e Bauer (2002) elucidaram os passos da entrevista narrativa, conforme descreve o Quadro 14.

Quadro 14 - Síntese dos passos da entrevista narrativa

Passos da entrevista de narrativa
1. Preparação
2. Início: começar gravando e apresentar o tópico inicial
3. A narração central: não fazer perguntas, apenas encorajamento não-verbal
4. Fase de questionamento: apenas questões imanentes
5. Fala conclusiva: parar de gravar e continuar a conversação informal
6. Construir um protocolo de memórias da fala conclusiva

Fonte: Jovchelovitch e Bauer (2002, p. 111)

Embora a entrevista narrativa tenha esse conjunto de passos e regras, há que se considerar as características individuais e a realidade de cada um dos narradores, o que propicia narrativas que poderão ser “maior ou menor a depender do pesquisador, do informante ou do contexto social”. (MUYLAERT *et al.*, 2014, p. 196). Ademais, as narrativas revelam histórias de vida e experiências, as quais são provenientes de contextos sócio-históricos onde estão contidas as biografias de cada indivíduo.

3.2.2.3. *Pré-teste da pesquisa de campo*

Foi realizado nos dias 10 e 15 de setembro de 2021, um pré-teste com a pesquisa de campo que teve o intuito de verificar se o seu formato e os instrumentos utilizados estavam adequados, de maneira a alcançar o propósito desta fase. Foram convidados dois servidores das instituições delimitadas neste estudo, sendo o primeiro deles do sexo masculino, conhecido pelo

pesquisador, ocupante de um cargo do nível superior, classe E, e que atua no ambiente administrativo. Além dele, foi convidada uma segunda servidora do sexo feminino, desconhecida pelo pesquisador, ocupante de um cargo do nível médio, classe D, que atua no ambiente acadêmico. Buscou-se dois servidores de perfis opostos, com o intuito de verificar se o desenho de pesquisa e os instrumentos utilizados comportariam tais diversidades, a ponto de se manterem adequados aos propósitos desta fase.

As duas etapas do desenho da pesquisa de campo ocorreram, isto é, o termo de consentimento livre e esclarecido e o questionário eletrônico foram enviados e preenchidos pelos convidados, assim como a entrevista narrativa em profundidade foi realizada, obedecendo o roteiro do (Apêndice C). Constatou-se, que tanto os instrumentos utilizados, quanto a entrevista narrativa em profundidade estavam adequados, assegurando o alcance dos propósitos desta fase, não obstante as diferenças de perfis dos servidores convidados.

Contudo, após conclusão do pré-teste o roteiro da entrevista narrativa em profundidade sofreu modificações estruturais, apenas para facilitar a coleta de dados e a formulação das questões iminentes, o que deu origem a um novo formato denominado de “Roteiro da entrevista narrativa (definitivo)”, (Apêndice D). Ademais, vale mencionar que os dois sujeitos que integraram esta etapa foram incorporados como participantes deste estudo.

3.3 Análise de dados

Coletados os dados fornecidos pelos indivíduos pesquisados, mediante ao questionário eletrônico e a entrevista narrativa em profundidade, foi necessário eleger métodos razoáveis para que todo o material fosse analisado. Desta maneira, os dados qualitativos gerados na pesquisa de campo foram interpretados, primeiramente, por meio da análise temática proposta por Jovchelovitch e Bauer (2002), e posteriormente, pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

Quanto à análise temática, trata-se de um método de análise específico das entrevistas narrativas e que envolve inicialmente a transcrição das entrevistas gravadas, cujo nível de detalhamento depende das finalidades do estudo. Como este estudo objetivou analisar as carreiras individuais em profundidade, as transcrições foram realizadas pelo próprio pesquisador com a maior riqueza de detalhes possível, conforme recomendam Jovchelovitch e Bauer (2002).

Cabe mencionar, que a análise temática em si envolve parafrasear o texto transcrito, desenvolvendo um sistema de categorias, que segundo Jovchelovitch e Bauer (2002) podem ser codificados. Na prática, o texto é disposto em três colunas: a primeira contém a transcrição, a

segunda contém a primeira redução e a terceira contém as expressões-chave oriundas da primeira redução. Após estruturar o texto conforme aludido, os indivíduos participantes deste estudo leram o conteúdo das três colunas, validaram e autorizaram a utilização das narrativas por meio de um e-mail, conforme modelo do (Apêndice E).

Destarte, o processo de redução da análise temática levou à análise de conteúdo clássica, uma vez que o texto foi codificado e os dados foram estruturados e agrupados, mostrando a frequência das palavras, quem disse o que, propiciando por exemplo, a análise coletiva das carreiras individuais. Ademais, segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), os resultados obtidos podem ser ilustrados pelas narrativas originais dos entrevistados, o que vai ao encontro do formato de apresentação das análises deste estudo.

Quanto à análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), cabe dizer que é uma “técnica de tratamento de dados não numéricos, cujo campo de aplicação é vasto e diferenciado” (EDUFES, 2014, p. 254). Essa técnica possui um conjunto de ferramentas de análise das comunicações, à luz de opções teóricas diversas, mas que possui correlação com a natureza do problema e com a criatividade do pesquisador, que se integra a medições mais intensivas, como por exemplo, o estudo de caso. (EDUFES, 2014).

Segundo Silva e Fossá (2015), a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) envolve três fases, as quais foram seguidas neste estudo: (i) pré-análise, que é desenvolvida para organizar as ideias iniciais do quadro teórico e estabelecer indicadores para interpretação dos dados; (ii) exploração do material, que diz respeito à codificação e que leva em conta os recortes dos textos, a definição de regras de contagem e a classificação das categorias temáticas ou simbólicas; e; (iii) interpretação dos resultados, cujo intuito é absorver o conteúdo que foi manifestado por todo material oriundo das entrevistas, dos documentos ou da observação.

O processo de definição das categorias foi fundamentado da forma prevista por Bardin (2011), após a pré-análise e exploração do material. O Quadro 15 sintetiza a construção progressiva das categorias que emergiram, por meio da coleta de dados que o estudo apresentado se propôs.

Quadro 15 - Categorias de análise

Iniciais	Intermediárias	Finais
1 Estrutura de cargos	I. Elementos que compõem a carreira institucional dos TAEs	I. A carreira institucional dos TAEs
2 Quantidade de classes		
3 Mudança de classe		
4 Sistema de progressão		
5 Avaliação de desempenho		
6 Incentivos financeiros		
7 Legislação aplicável		

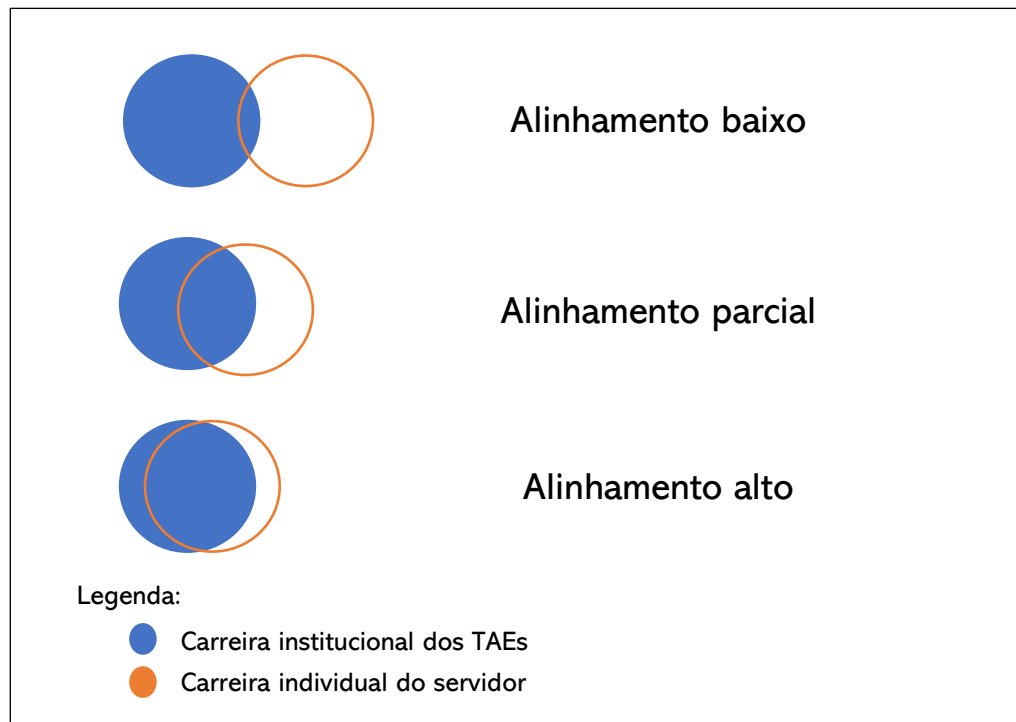
Iniciais	Intermediárias	Finais	
8 Perfil dos servidores	II. Principais características da classe de servidores TAEs		
9 Realidade da categoria			
10 Movimentos da classe trabalhadora			
11 Discussões em torno da carreira			
12 Implementação do PCCTAE	III. Desafios em torno da carreira institucional dos TAEs		
13 Reestruturação da carreira			
14 Ações de desenvolvimento			
15 Reconhecimento e visibilidade dos servidores			
16 Projetos prévios do indivíduo	IV. Trajetória retrospectiva e projetada		II. A carreira individual dos servidores
17 Projetos em andamento			
18 Projetos a serem realizados			
19 Expectativas individuais			
20 Atores de negociação	V. Dinamismo e mutação		
21 Formato de negociação			
22 Cargos ocupados	VI. Objetividades e subjetividades		
23 Salários			
24 <i>Status</i>			
25 Percepção quanto à sua evolução			

Fonte: Elaborado pelo autor

As análises foram executadas com auxílio do *software Atlas.ti*, no que diz respeito à elaboração dos mapas de frequência das palavras oriundas das entrevistas narrativas dos servidores participantes deste estudo. Segundo Silva e Fossá (2015, p. 5), atualmente “existem alguns *softwares* que auxiliam, principalmente, nos processos de organização do material e codificação dos dados”. Especificamente, o *Atlas.ti* “fornece recursos analíticos úteis em pesquisas acadêmicas, particularmente para disciplinas de ciências sociais” (RONZANI *et al.*, 2020, p. 285).

No que tange ao alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs, cabe ressaltar que ele pode apresentar três níveis em uma escala ascendente, sendo eles: (i) alinhamento baixo; (ii) alinhamento parcial; (iii) alinhamento alto. Como se trata de um estudo qualitativo, estes níveis foram definidos a partir das análises de cada uma das carreiras individuais dos servidores participantes deste estudo. De maneira geral, quanto mais a carreira individual do servidor se aproxima da carreira institucional, maior é o nível de alinhamento entre elas, conforme pode ser elucidado pela Figura 3.

Figura 3 - Níveis de alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às âncoras de carreira dos indivíduos participantes deste estudo, elas foram identificadas após preenchimento do inventário proposto por Schein (1996), que utiliza uma escala a partir da pergunta “*O quanto cada item é verdadeiro para você?*”: (1) nunca verdadeiro para mim, (2-3) ocasionalmente verdadeiro para mim, (4-5) - frequentemente verdadeiro para mim e (6) sempre verdadeiro para mim.

Assim, a âncora de carreira foi identificada a partir do cálculo da média aritmética simples das 05 questões relacionadas a cada âncora. A âncora que obteve a maior média de pontos é a âncora do indivíduo (FARO *et al.*, 2010). Como o objetivo dessa pesquisa foi utilizar as âncoras de carreira de maneira complementar, o método de identificação das âncoras proposto por Schein (1996) foi simplificado, sendo suprimida a entrevista.

Destarte, foram utilizadas para fins de análise neste estudo as duas âncoras de carreira com a maior pontuação, respectivamente denominadas de âncora “principal” e “secundária”, as quais são defendidas por Feldman e Bolino (1996), flexibilizando o conceito proposto por Schein (1996). No caso de empate entre elas ou se as pontuações estivessem relativamente próximas, a âncora de carreira principal do indivíduo foi definida pelo próprio participante do estudo, a partir da sua autopercepção, durante a entrevista narrativa.

Vale registrar, que o percurso metodológico adotado se configurou em uma ferramenta robusta (MUYLAERT *et al.*, 2014; EUGENIO; TRINDADE, 2017), demonstrando estar

completamente adequado para o alcance do objetivo máximo deste estudo. Contudo, a sua implementação na prática exigiu muito empenho por parte do pesquisador, pois os instrumentos adotados envolveram um nível elevado de minúcia. A título de exemplo, foram realizadas seis entrevistas narrativas em profundidade, totalizando 09 horas e 35 minutos de duração, as quais foram transcritas e exploradas, por meio da análise temática, que envolve duas reduções do texto transcrito.

Empenhou-se ao máximo para que todo esse processo fosse feito com a maior acurácia possível, tendo em vista que se trata de um estudo de muita relevância, que envolve histórias muito particulares de vida, assim como são muito expressivas. O próximo capítulo apresenta o desenvolvimento deste estudo, assim como as análises e as discussões em torno dos achados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A carreira institucional dos TAEs

A construção da carreira dos TAEs iniciou-se nos anos 1980, a partir das discussões oriundas da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, que foi criada pelo Decreto nº 91.177, de 29 de março de 1985. Esta comissão foi instituída com o intuito de oferecer subsídios à formulação de uma nova política para a educação superior brasileira, e dentro destas diretrizes estava a criação de uma carreira para os Técnico-Administrativos. Essa época foi marcada pela luta destes profissionais que se mobilizaram por meio de greves, pois a relação de trabalho dentro destas organizações era precária, uma vez que eram vistos como uma espécie de “faz-tudo”, estando submetidos de forma recorrente a desvios de função (AZAMBUJA, 2018).

Os movimentos paredistas foram de suma importância na consecução dos objetivos da classe, que se concretizaram na formulação de um plano de carreira, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), por meio da Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 e do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Isto, representou para os profissionais a possibilidade de ascensão, aquisição de tempo de serviço para progressão e sobretudo a identidade de um trabalhador da educação. Para Schuster e Dias (2016), o plano de carreira pode servir ao trabalhador como um caminho para a sua evolução na organização e na sua vida profissional. Ademais, os autores apontam que ele servirá de motivação na busca por novos cargos, tornando-se uma ferramenta significativa que pode melhorar os resultados tanto da organização, quanto dos trabalhadores.

No caso específico, o fato de a carreira ter se estruturado representou muitos ganhos para a força de trabalho, dentre eles o estabelecimento de remunerações igualitárias, pois elas também “favorecem a construção deste novo serviço público com vias mais meritórias e com maior equidade” (JEREMIAS JUNIOR, 2019, p. 10). Estas conquistas foram um marco importante para os Técnicos Administrativos, considerando que durante um longo período no Brasil,

[...] constata-se que apenas os corpos docente e discente compunham a comunidade universitária, como, por exemplo, prevê o art. 1º, da Lei nº 452, de 05 de julho de 1937, que organiza a Universidade do Brasil, atual UFRJ. Como o objetivo institucional da universidade pública é primordialmente a transmissão de conhecimento, poderíamos até dizer que os TAEs constituiriam mero apêndice da instituição, pois sua participação não interferiria diretamente na transmissão do conhecimento. (JESUS; JESUS, 2020, p. 247).

Em 1990, surge a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabeleceu o Regime Jurídico Único (RJU) dos servidores públicos civis da União, das fundações públicas federais e das autarquias, incluindo neste caso, as Instituições Federais de Ensino. Este, também foi um movimento importante para a carreira dos TAEs, uma vez que passaram de servidores celetistas para estatutários, adquirindo também a estabilidade do serviço público.

Embora todos estes ganhos, o PUCRCE não contemplava diferenciação salarial para os ocupantes em relação à sua escolaridade. Essa realidade fomentou novos movimentos paredistas e em 2005 a categoria conquista um novo plano de carreira, a partir da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Surge então o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o qual se encontra em vigor na atualidade (AZAMBUJA, 2018).

De maneira geral, a carreira dos TAE está disposta em cinco classes: A, B, C, D e E, estando correlacionadas aos 325 cargos⁸ contemplados no PCCTAE. Cada cargo possui quatro níveis de capacitação que vão de I a IV e se alteram a partir do momento que o servidor participa de cursos de capacitação, o que enseja a ele uma progressão por capacitação. Em cada nível de capacitação há 16 padrões de vencimento e o servidor deverá aguardar um interstício de 18 meses entre uma capacitação e outra, para atingir o próximo nível. Por outro lado, para que o servidor mude de classe, ele deverá se submeter a um novo concurso público e obter a aprovação para alcançar o cargo pleiteado (BRASIL, 2005; OLIVEIRA; DANTAS, 2020). A Figura 4 apresenta os elementos que compõem a estrutura do PCCTAE.

⁸ BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2005.

Figura 4 - Elementos que compõem a estrutura do PCCTA (referência-jan/2017)

ESTRUTURA DO PCCTAE - JANEIRO/2017

PADRÃO DE VENCIMENTO INICIAL DA CARREIRA		DIFERENÇA (EM %) ENTRE UM PADRÃO E OUTRO																									
PISO	VALOR	STEP	PERCENTUAL	NÍVEL CLASSIFICAÇÃO A				NÍVEL CLASSIFICAÇÃO B				NÍVEL CLASSIFICAÇÃO C				NÍVEL CLASSIFICAÇÃO D				NÍVEL CLASSIFICAÇÃO E							
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
NÍVEL DE CAPACITAÇÃO																											
PADRÃO	VALOR																										
P01	PISO A	1326,72		1																							
P02		1378,46		2	1																						
P03		1432,22		3	2	1																					
P04		1488,08		4	3	2	1																				
P05		1546,11		5	4	3	2																				
P06	PISO B	1606,41		6	5	4	3	1																			
P07		1669,06		7	6	5	4	2	1																		
P08		1734,16		8	7	6	5	3	2	1																	
P09		1801,79		9	8	7	6	4	3	2	1																
P10		1872,06		10	9	8	7	5	4	3	2																
P11	PISO C	1945,07		11	10	9	8	6	5	4	3	1															
P12		2020,93		12	11	10	9	7	6	5	4	2	1														
P13		2099,74		13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1													
P14		2181,63		14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1												
P15		2266,72		15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2												
P16		2355,12		16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3												
P17	PISO D	2446,97		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1												
P18		2542,40		16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1												
P19		2641,55		16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1												
P20		2744,57		15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1												
P21		2851,61		16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2												
P22		2962,82		16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3													
P23		3078,37		16	15	13	12	11	10	7	6	5	4														
P24		3198,43		16	14	13	12	11	8	7	6	5															
P25		3323,17		15	14	13	12	9	8	7	6																
P26		3452,77		16	15	14	13	10	9	8	7																
P27		3587,43		16	15	14	11	10	9	8																	
P28		3727,34		16	15	12	11	10	9																		
P29		3872,71		16	13	12	11	10																			
P30		4023,74		14	13	12	11																				
P31	PISO E	4180,67		15	14	13	12	1																			
P32		4343,71		16	15	14	13	2	1																		
P33		4513,12		16	15	14	3	2	1																		
P34		4689,13		16	15	4	3	2	1																		
P35		4872,01		16	5	4	3	2																			
P36		5062,02		6	5	4	3																				
P37		5259,43		7	6	5	4																				
P38		5464,55		8	7	6	5																				
P39		5677,67		9	8	7	6																				
P40		5899,10		10	9	8	7																				
P41		6129,16		11	10	9	8																				
P42		6368,20		12	11	10	9																				
P43		6616,56		13	12	11	10																				
P44		6874,61		14	13	12	11																				
P45		7142,72		15	14	13	12																				
P46		7421,28		16	15	14	13																				
P47		7710,71		16	15	14																					
P48		8011,43		16	15																						
P49		8323,88		16																							

Fonte: Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG⁹ e Brasil (2005)

A Figura 4 está baseada na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estabelece o PCCTAE e foi extraída propositalmente de uma página da *web* de uma instituição federal de ensino. Ela foi utilizada também com o intuito de demonstrar como estas instituições apresentam o plano de carreira aos seus servidores recém-admitidos. Observa-se, que a instituição se utilizou de recursos tais como: cores, sombreamentos, setas indicativas, caixas de textos, dentre outras ferramentas, para auxiliar no seu entendimento, uma vez que se trata de um plano um tanto quanto complexo. Ressalta-se, que o referido plano, uma vez que é oriundo

⁹ Fonte: Pró-reitora de Recursos Humanos da UFMG – 2021. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/estrutura-do-pcctae/> acesso em: 16/06/2021.

de uma lei federal, é o mesmo para todas as Instituições Federais de Ensino, não cabendo qualquer tipo de adaptação por parte destes órgãos.

Segundo Oliveira e Dantas (2020), a estrutura do PCCTAE evidencia que o servidor só possui duas maneiras para progredir profissionalmente: (i) progressão por mérito profissional que é decorrente das avaliações de desempenho realizadas no decorrer da trajetória profissional do servidor; e (ii) progressão por capacitação profissional que se refere à mudança dentro do mesmo cargo do nível de classificação, em função da obtenção de certificado de capacitação durante a permanência do servidor no nível em que se encontra.

Outro elemento que compõe o PCCTAE está relacionado ao contexto do incentivo à educação formal dos TAEs. A lei que o fundamenta estabeleceu que “Art. 11. Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento” (BRASIL, 2005). Dessa maneira, caso o servidor adquira uma qualificação que exceda a formação exigida pelo cargo, ele fará jus ao incentivo à qualificação, conforme os percentuais do Quadro 16.

Quadro 16 - Percentuais de incentivo à qualificação do PCCTAE

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil (2005)

Os incentivos em questão poderão ser obtidos pelos servidores sem o cumprimento de interstício ou outro tipo de exigência como seleção, cumprimento de edital, cota, ou seja, basta o servidor requerê-lo com base nos procedimentos administrativos, e havendo conformidade, ele fará jus ao benefício imediatamente. Inclusive, os servidores que se aposentam continuam recebendo o incentivo correspondente à época de atividade no cargo. Ressalta-se, que tal incentivo se tornou tão significativo para os TAEs, que dentre todos os 137.579 servidores¹⁰ técnico-administrativos ativos de todas as Instituições Federais de Ensino brasileiras, 107.545 (78%) recebem o incentivo à qualificação na atualidade.

¹⁰ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 21/01/2021.

Vale lembrar, que esta política de incentivo à qualificação foi uma das reivindicações dos servidores quando ainda estavam no PUCRCE, e na atualidade conta com incentivo financeiro por parte destas instituições. Destarte, para Schuster e Dias (2016), uma provável explicação para o quantitativo de servidores qualificados está relacionada a realidade do setor público que se difere do mercado privado, pois não existe competitividade entre os órgãos e trabalhadores, o que possibilita melhor aproveitamento dos investimentos em qualificação.

Porém, apesar deste formato de carreira por um lado valorizar a qualificação que exceda a formação exigida dos indivíduos oferecendo percentuais consideráveis, o que é de extrema importância, por outro produz uma gama de servidores sobrequalificados para o exercício dos cargos. Esta situação torna-se uma característica dessa classe de trabalhadores, o que é explicitado na Tabela 2, que contém o percentual geral de servidores sobrequalificados das Instituições Federais de Ensino delimitadas neste estudo.

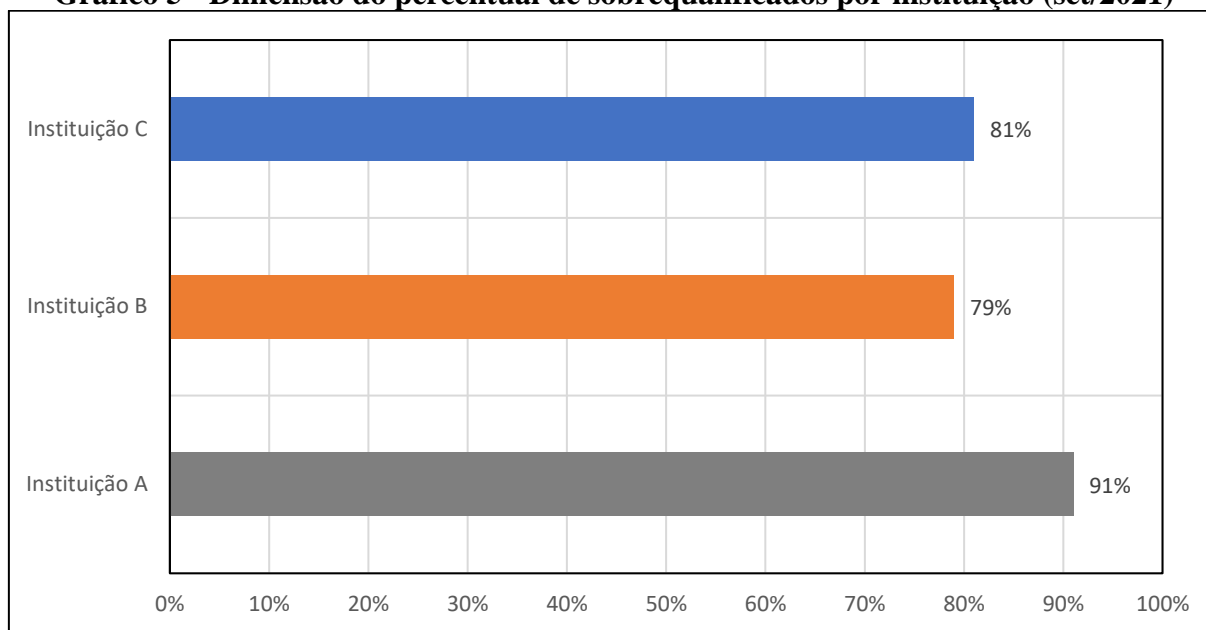
Tabela 2 - Percentual geral de servidores sobrequalificados por instituição (set/2021)

Instituição	Percentual geral de sobrequalificação
Instituição A	91%
Instituição B	79%
Instituição C	81%
Média	84%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal¹¹

Observa-se, que a maioria dos servidores das três instituições delimitadas neste estudo possuem formação além da mínima exigida para exercício do cargo, ou seja, são sobrequalificados. Outro ponto que chama atenção, se deve ao fato de que o percentual individual de cada um destes órgãos ultrapassa a marca de sobrequalificação de todas as instituições de ensino federal brasileiras, que corresponde a 78% na atualidade. O Gráfico 5 apresenta com maior clareza as dimensões dos níveis de sobrequalificação nestas instituições.

¹¹ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 23/09/2021.

Gráfico 5 - Dimensão do percentual de sobrequalificados por instituição (set/2021)

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal¹²

Outrossim, de maneira a oferecer uma maior compreensão sobre esses dados, tem-se na Tabela 3 o percentual de servidores sobrequalificados numa perspectiva fragmentada, isto é, por classe dos cargos ocupados por estes servidores, no contexto de cada instituição.

Tabela 3 - Percentual de sobrequalificação por instituição e classe do cargo (set/2021)

Instituição	Sobrequalificação nos cargos da classe C (nível fundamental)*	Sobrequalificação nos cargos da classe D (nível médio)*	Sobrequalificação nos cargos da classe E (nível superior)*
Instituição A	61%	91%	95%
Instituição B	32%	87%	70%
Instituição C	72%	82%	81%
Média	55%	87%	82%

Legenda: *Requisito do cargo

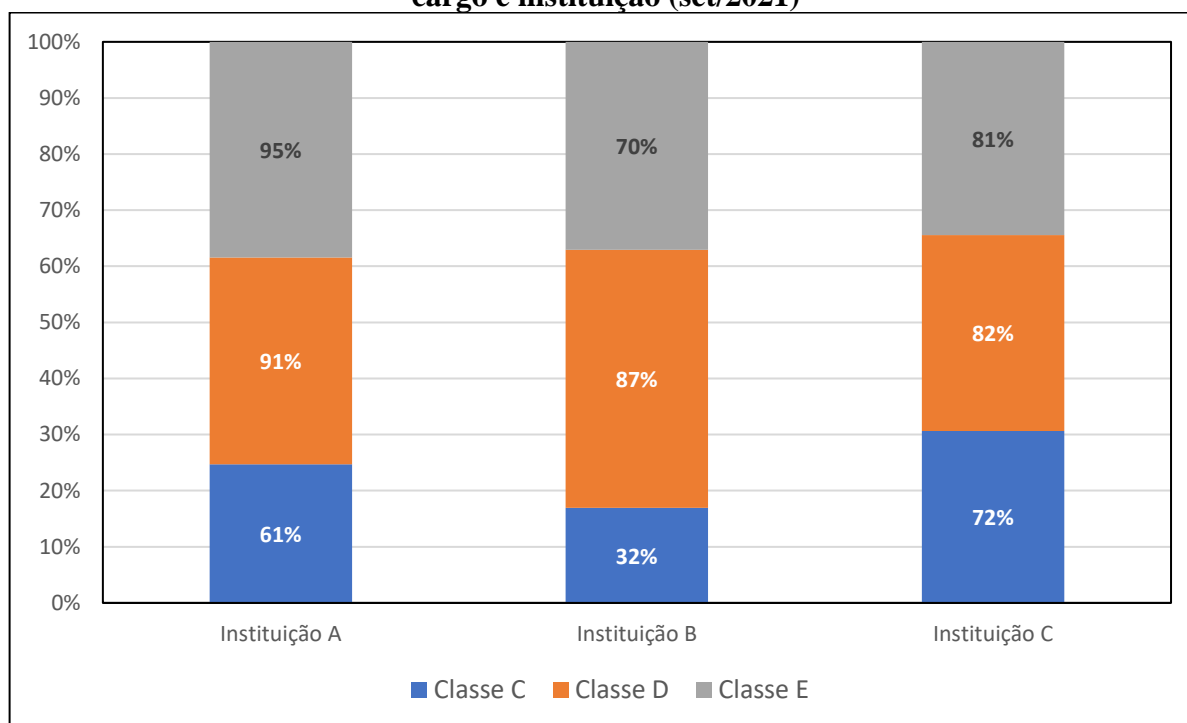
Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal¹³

Nota-se, que tanto a classe de trabalhadores do nível D, quanto do nível E, possuem uma formação que extrapola a mínima requerida para o exercício do cargo que ocupam, e que ambas possuem uma média de sobrequalificação acima da marca nacional que é de 78%. Por outro lado, em relação aos servidores da classe C, a média percentual de servidores com formação além da mínima exigida não é significativa, havendo um destaque neste ponto apenas para o percentual de uma das instituições. O Gráfico 6 apresenta a distribuição do percentual de trabalhadores sobrequalificados por classe do cargo ocupado e também por instituição.

¹² Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 23/09/2021.

¹³ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 23/09/2021.

Gráfico 6 - Distribuição do percentual de servidores sobrequalificados por classe do cargo e instituição (set/2021)



Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal¹⁴

Os dados apresentados são muito relevantes e demonstram que, se por um lado o incentivo à qualificação oferecido pela carreira dos TAEs atende a uma das demandas desta classe de trabalhadores, por outro ele cria um problema, porque apesar de o servidor investir na sua educação, ele continuará exercendo a mesma função. Desta forma, conforme aponta Azambuja (2018, p. 134), “a instituição não consegue projetar suas ambições para esse servidor, visto que não possui mecanismos que permitam beneficiar ambas as partes.”

Outra característica que merece destaque está relacionada à distribuição do quantitativo de servidores TAEs em relação ao sexo nas instituições delimitadas neste estudo. Neste caso, 3177 (56%) correspondem aos servidores do sexo feminino e 2505 (44%) aos servidores do sexo masculino. Embora tal distinção não seja o foco deste estudo, vale mencionar a representatividade das trabalhadoras do sexo feminino, ou seja, o quantitativo de servidoras atuando nestes órgãos.

Isto denota uma quebra nos padrões de carreira, que até então foram marcados por certo nível de estabilidade, continuidade e verticalidade, conforme argumenta Chanlat (1995). Segundo o autor a chegada em massa das mulheres no mercado de trabalho trouxe uma

¹⁴ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 23/09/2021.

variedade de comportamentos até então desconhecidos, o que propicia que as carreiras sejam reorientadas com maior frequência.

Contudo, ainda que já tenha se passados mais de quinze anos da criação do PCCTAE, ele ainda não foi reestruturado para atender quaisquer tipos de demandas, seja do ponto de vista institucional ou em função do perfil dos servidores. Muito pelo contrário, na visão de Jesus e Jesus (2020) o plano de carreira dos TAE ainda não foi implementado na íntegra, considerando o que foi previsto, ou seja, não foi colocado em prática, o que reverbera um grande desafio.

Além disso, as falhas produzidas por esta deficiência e uma série de pontos que ainda necessitam ser aperfeiçoados, geram problemas que propiciaram a precarização dos trabalhos dessa classe de servidores. Para os autores, corrobora ainda para este cenário desafiador a conjuntura atual do Brasil, que diante aos reflexos da globalização convive com o desmonte do serviço público, por meio da extinção dos direitos trabalhistas e das ideologias de privatização numa perspectiva de um Estado mínimo.

Neste sentido, o governo federal vem formulando programas que impactam a carreira dos TAE como o caso do “Future-se”¹⁵, que segundo a pasta do governo (MEC) propõe uma mudança de cultura nas instituições públicas de ensino superior, e que busca retirar algumas barreiras burocráticas que as universidades enfrentam. Somado a isso, o ambiente político brasileiro tem trabalhado com uma proposta de “reforma administrativa” (PEC 32/2020), que tem como propósito reorganizar os cargos públicos efetivos do Poder Executivo federal e reduzir o número de carreiras das cerca de 310 atuais para 20 ou 30. Isto propiciaria centralizar e racionalizar a gestão de recursos humanos e facilitaria a mobilidade dos servidores entre os órgãos (CARDOSO JUNIOR; PIRES, 2020).

Estas estratégias na visão de Oliveira e Dantas (2020), são tomadas com o intuito de transformar a carreira pública dos servidores num programa de progressão profissional que se aproxima do formato das empresas privadas, fato que desqualifica os profissionais, eliminando a autonomia e a identidade do servidor público. No caso dos TAEs, isso representaria um retrocesso, haja vista que estes trabalhadores

[...] conquistaram uma carreira que lhes dão ganhos salariais e que também lhes permitem traçar o desenvolvimento dentro de suas vidas funcionais. Uma classe que por muitos anos era despercebida dentro das Instituições Públicas de Ensino Superior. O Servidor Técnico Administrativo se insere no cotidiano das instituições como parte importante no ensino, pesquisa e extensão. (AZAMBUJA, 2018, p. 135).

Ademais, na iniciativa privada os planos de carreira não são tão comuns, considerando que os investimentos em desenvolvimento pessoal são vistos como um custo, pois estão

¹⁵ Fonte: <http://portal.mec.gov.br/> acesso em: 07/12/2020.

atrelados à realidade do mercado, que tem uma visão cética de que o investimento nos trabalhadores não traz retorno. Consequentemente, as organizações que dispõem de um plano de carreira bem estruturado levam vantagem sobre as demais, no que diz respeito à retenção de talentos e ganham maior visibilidade (SCHUSTER; DIAS, 2016). Diante desses pressupostos, vale dizer que o plano de carreira dos TAEs e os movimentos dessa classe de trabalhadores fornecem subsídios importantes para a área de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino.

Não obstante, as discussões relacionadas aos temas inerentes aos TAEs ainda é tímida e incipiente, fato que deve ser superado (FURTADO; MACHADO, 2020; JESUS; JESUS, 2020). O Quadro 17 apresenta um levantamento de pesquisas mapeadas relacionadas aos TAEs que foram realizadas nos últimos três anos.

Quadro 17 - Levantamento de pesquisas relacionadas aos TAEs nos últimos três anos

Autor(es)	Título da pesquisa	Temática
Almeida (2018)	A carreira dos Técnico-Administrativos em Educação: movimento de resistência à política do MEC e um constante recomeço	Construção da carreira
Azambuja (2018)	A Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007)	Construção da carreira
Camarano <i>et al.</i> (2019)	Universidade pública: satisfação dos servidores Técnico-Administrativos com plano de carreiras	Satisfação com a carreira
Dantas (2019)	Qualidade de vida no trabalho dos Técnicos Administrativos do IFPB/Campus Patos	Qualidade de vida no trabalho
Furtado e Machado (2020)	A participação do Técnico-Administrativo em Educação na formação integrada: um estudo de caso	Integração dos TAEs
Jeremias Junior e Oliveira (2020)	Diversidade na Carreira Pública: uma análise do perfil dos servidores Técnico Administrativos em Educação das universidades e institutos federais	Perfil dos TAEs
Jesus e Jesus (2020)	Técnicos-Administrativos em Educação como sujeitos políticos: o SINTUFRJ e a construção da cidadania	Atuação sindical
Oliveira e Dantas (2020)	Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos Técnicos Administrativos em Educação	Desenvolvimento dos TAEs

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento realizado em bibliotecas eletrônicas

Os estudos mencionados trazem alguns aspectos e desafios oriundos dos movimentos em torno da carreira dos TAEs, a iniciar pelo de Almeida (2018, p. 20), que teve como objetivo “analisar o processo de construção da carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das Universidades Federais a partir da década de 1980”. O autor fundamentou a sua pesquisa a partir de uma análise dos documentos produzidos na luta pela carreira e as narrativas deste processo, ou seja, ele investigou aspectos relacionados à carreira coletiva dessa classe de trabalhadores. Como resultados foi evidenciado que as bases políticas dos representantes da carreira, neste caso a Federação de Sindicatos das Universidades Brasileiras (FASUBRA), contribuíram para a negociação e conquista do PCCTAE. Evidenciou também que a política

neoliberal adotada pelo governo federal põe em risco os direitos adquiridos pelos trabalhadores, o que causa uma precarização da carreira.

Azambuja (2018), analisou as reverberações da atuação dos TAEs relacionadas ao processo de estruturação e luta pela implementação do PUCRCE e do PCCTAE, por meio de uma metodologia que se utilizou da técnica de História Oral para levantar os dados. Como resultados, o autor evidenciou que os servidores almejavam uma carreira que buscasse o seu desenvolvimento profissional. Além disso, no que tange a capacidade de mobilização, foi pautada a ideologia de que somente uma carreira para a categoria poderia propiciar uma política salarial para estes servidores.

A pesquisa de Camarano *et al.* (2019), teve como escopo compreender a satisfação dos TAEs com o plano de carreira que foi oferecido a eles. O estudo transversal, descritivo e quantitativo, envolveu 600 servidores de uma universidade federal no interior de Minas Gerais. Os resultados apontaram que o plano de carreira dos TAEs precisa ser repensado pelos dirigentes, de modo a gerar uma maior satisfação para os servidores da categoria.

Na mesma direção tem-se o estudo realizado por Dantas (2019), que teve como foco descrever a percepção dos TAEs de um instituto federal, quanto à sua Qualidade de Vida no Trabalho. Foram avaliadas algumas dimensões, dentre elas a psicológica, na qual apresentou o aspecto administração de salários como o componente mais bem avaliado. Em contrapartida, o aspecto relacionado ao plano de carreira foi o componente mais mal avaliado no estudo.

Furtado e Machado (2020), realizaram uma pesquisa que teve como escopo conhecer as percepções dos TAEs sobre a sua participação na formação integrada dos alunos de um instituto federal. Os autores concluíram que embora os servidores não percebam a sua participação no processo de formação integrada dos alunos, eles possuem tal participação de maneira espontânea e inerente. Os autores também constataram que a atuação dos TAEs transmite valores como ética e profissionalismo, assim como a sua participação em projetos culturais transmite aos alunos saberes diversos. Ressaltaram por fim, que estes técnicos/educadores participam na formação física, psicológica e emocional dos discentes.

O estudo realizado por Jeremias Júnior e Oliveira (2020), analisou o perfil de 721 servidores técnico-administrativos em educação das universidades e institutos federais brasileiros, a partir da discussão de contextos de carreira, considerando alguns marcadores sociais. Foi constatado que há predominância de uma força jovem nessas instituições, e que aproximadamente 60% dos profissionais indicam estarem buscando outra oportunidade de trabalho. Além disso, os dados demonstraram que 76% dos servidores pesquisados buscam uma recolocação dentro do próprio serviço público, destacando o perfil de estabilidade que é

associado ao servidor público e que está em mudança, tanto em função de maior mobilidade quanto pela realização de diversos concursos com mudança entre órgãos.

Jesus e Jesus (2020), realizaram um estudo que teve como intuito explicar o motivo pelo qual o Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SINTUFRJ) aprovou em 2016, propostas de ampliação dos padrões de vencimentos, aumento do percentual de especialização, adequação do reconhecimento de saberes e competências aos princípios do PCCTAE. Os resultados apontaram que embora o SINTUFRJ tenha contribuído para tornar os TAEs sujeitos políticos na construção de cidadania, ele ainda é míope no que diz respeito à construção de um pensamento estratégico mais abrangente, que permita que essa cidadania alcance a todos os cidadãos.

A pesquisa de Oliveira e Dantas (2020), objetivou analisar o sentido e a funcionalidade da política de desenvolvimento dos TAEs da Universidade de Brasília, de modo a conhecer as ações de capacitação implementadas pela instituição, com base na legislação aplicável ao desenvolvimento de competências de acordo com os objetivos institucionais. Os resultados apontaram que as ações desenvolvidas nesta seara visam atender o aporte jurídico que está relacionado aos princípios de eficiência e eficácia dos serviços públicos. Logo, não há espaço para uma formação integral dos TAEs com vistas a emancipação dos sujeitos. A pesquisa ainda aponta para a necessidade de valorização e reconhecimento deste profissional, enquanto sujeito que co-participa do processo educacional das Instituições Federais de Ensino.

De maneira geral, o cenário elucidado neste tópico aponta os elementos que compõem a carreira institucional dos TAEs, as principais características desta classe de trabalhadores e alguns desafios que surgem a partir deste contexto. No que tange à carreira institucional, cujo escopo deste estudo se concentra, cabe reiterar que seu conceito corresponde à estrutura dos planos de carreira, com a prevalência dos objetivos operacionais e de suporte da gestão de pessoas (RIBEIRO, 2009). Trata-se de uma carreira objetiva ou externa, cujo formato preconiza o contrato psicológico que é caracterizado por uma promessa de segurança e estabilidade no longo prazo (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014).

Quanto às características deste grupo de profissionais e o cenário de desafios, exprime-se que eles são construídos e surgem em torno da realidade, da identidade, dos movimentos desta coletividade e da temporalidade, os quais se integram à carreira institucional. Esta incorporação ocorre porque acredita-se que a carreira institucional dos TAEs não está limitada aos elementos que constituem o PCCTAE, haja vista as importantes moções que os indivíduos vêm fazendo enquanto corpo de trabalhadores à medida que o tempo transcorre.

Desta forma, esta pesquisa não só apresenta os pontos que envolvem a carreira que foi desenhada para esta categoria de trabalhadores, mas também evidencia aspectos relevantes que tangem essa massa de profissionais, assim como destaca alguns reveses. O Quadro 18 apresenta de maneira sintética os elementos, as características e os desafios que concernem à carreira institucional dos TAEs em consonância com as categorias intermediárias I, II e III.

Quadro 18 - Elementos, características e desafios da carreira institucional dos TAEs

ELEMENTOS
1. Os TAEs dispõem de um plano de carreira, o PCCTAE, que foi estabelecido pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
2. O PCCTAE contempla 325 cargos subdivididos em cinco classes de servidores.
3. Os cargos do PCCTAE são muito específicos e as funções são definidas pelo Código Brasileiro de Ocupações (CBO).
4. A mudança de classe (cargo) só ocorre se o servidor fizer outro concurso público.
5. O PCCTAE conta com quatro níveis de capacitação e dezesseis padrões de vencimento que possuem uma diferença salarial de 3,9% entre si.
6. A progressão é vertical/linear e ocorre a cada dezoito meses de tempo de serviço.
7. A avaliação de desempenho é requisito para a progressão vertical e os cursos de capacitação são uma exigência para a progressão linear.
8. Há incentivos financeiros tanto no quesito capacitação quanto na qualificação dos servidores.
9. O percentual de incentivo à qualificação varia de 10% a 75% sobre o vencimento e permanece quando o servidor passa para a inatividade.
10. Não é necessário preencher nenhum tipo de requisito para obter o incentivo à qualificação, à exceção da conformidade na solicitação.
CARACTERÍSTICAS
1. Os TAEs compunham uma classe de trabalhadores que não era percebida dentro das Instituições Federais de Ensino.
2. A construção da carreira dos TAEs envolveu uma luta da classe representativa.
3. A discussão em torno da carreira dos TAEs ainda é incipiente no meio acadêmico.
4. O quadro de TAEs das instituições delimitadas neste estudo é composto por 56% de indivíduos do sexo feminino e 44% de indivíduos do sexo masculino, o que manifesta uma quebra no modelo tradicional de carreira.
5. Há predominância de uma força jovem nas instituições que preconiza uma maior mobilidade, destacando uma mudança no perfil de estabilidade associado ao servidor público.
6. Um percentual de 78% dos servidores TAEs de todas as Instituições Federais de Ensino brasileiras são sobrequalificados.

7. A média de sobrequalificação dos servidores TAEs das instituições delimitadas neste estudo é de 84%.
8. É comum que os TAEs desenvolvam carreiras paralelas ou estejam intencionados em fazê-lo, por exemplo, atuar como pesquisador, docente ou autônomo.
9. Os TAEs são sujeitos que participam do processo de formação dos alunos, não só pelas atividades que executam, mas também por suas características enquanto corpo de trabalhadores.
11. Os elementos que compõem a carreira institucional dos TAEs são oriundos do modelo tradicional de carreira, o qual preconiza o contrato relacional, ou seja, valorizam a segurança e a estabilidade no longo prazo.
DESAFIOS
1. O PCCTAE não foi implementado na íntegra, o que gera a precarização dos trabalhos.
2. Já se passaram mais de dezesseis anos da sanção do (PCCTAE) e ele ainda não foi reestruturado.
3. O (PCCTAE) necessita de mudanças com o intuito de propiciar maior retenção e satisfação dos servidores, assim como contemplar o perfil e a expectativa dos indivíduos.
4. As ações de desenvolvimento dos servidores giram em torno do cumprimento estrito da lei e não emancipa os indivíduos.
5. Os TAEs necessitam ser vistos e reconhecidos como sujeitos que participam na formação dos alunos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe ressaltar que os elementos supracitados foram extraídos da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que regulamenta o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. No que tange às características da carreira institucional dos TAEs, parte delas foi extraída dos periódicos apresentados, e outra parte, de dados oriundos das instituições delimitadas neste estudo. Quanto aos desafios, seu conteúdo foi extraído exclusivamente dos periódicos mencionados. O próximo tópico apresenta os contornos do processo de construção e análise das carreiras individuais dos servidores TAEs participantes deste estudo.

4.2 As carreiras individuais dos servidores TAEs pesquisados

Este tópico elucida os contornos e a análise das carreiras individuais dos seis servidores TAEs participantes deste estudo, que foram baseados nas respostas coletadas pelos questionários e pelas entrevistas narrativas em profundidade da pesquisa de campo. Optou-se, primeiramente, por apresentar e analisar as carreiras individuais dos servidores separadamente, o que diz respeito ao ato de “descortinar”, para posteriormente analisá-las coletivamente.

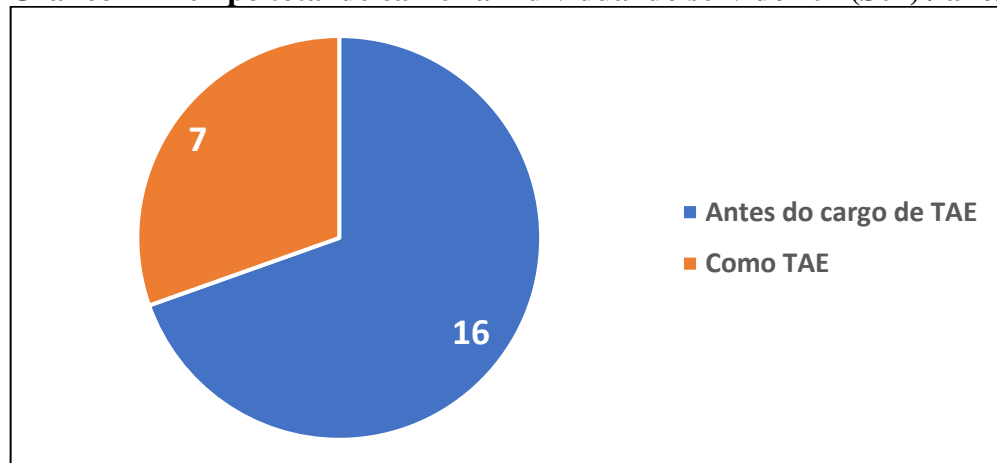
4.2.1 Descortinando as carreiras individuais

O ato de descortinar as carreiras individuais dos servidores contempla o tempo total de carreira individual, as trilhas de carreira, o mapa de frequência da entrevista narrativa e a verificação do alinhamento da carreira individual com a carreira institucional dos TAEs.

4.2.1.1. Descortinando a carreira individual do Servidor 01 (S01)

A primeira informação acerca da carreira individual do servidor 01 (S01), refere-se ao tempo total de carreira do indivíduo, que se encontra subdividido em dois períodos, os quais precedem e sucedem o ingresso no cargo de TAE, conforme elucida o Gráfico 7.

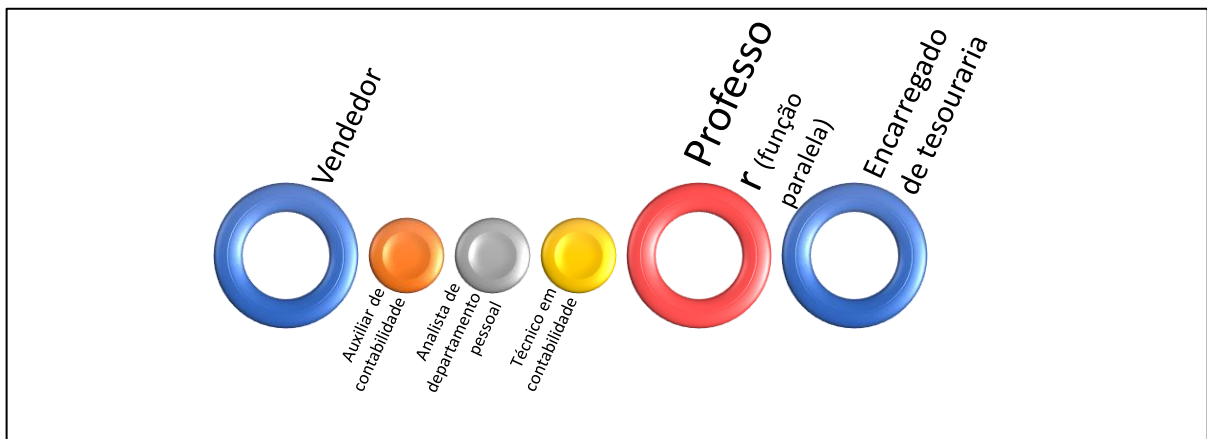
Gráfico 7 - Tempo total de carreira individual do servidor 01 (S01) / anos



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

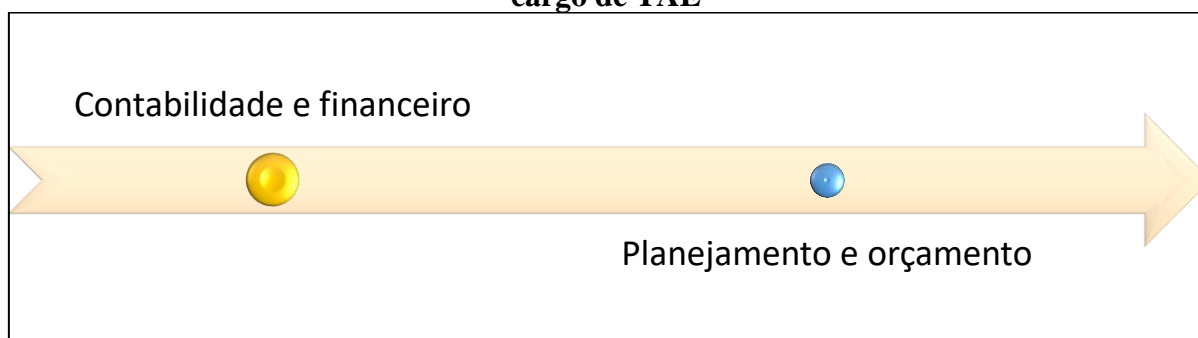
Nota-se que dos 23 anos de carreira do servidor, a maior parte deles foi dedicado a funções exercidas antes do ingresso no cargo de TAE. Os detalhamentos do percurso trilhado podem ser visualizados nas Figuras 5 e 6.

Figura 5 - Trilha de carreira individual do servidor 01 (S01) / antes do ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Figura 6 - Trilha de carreira individual do servidor 01 (S01) / setores de atuação no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Fica evidenciado, que a trajetória de carreira do servidor 01 (S01) girou em torno de atividades voltadas à área administrativa, especificamente nos campos financeiro e contábil, na maior parte do seu percurso. Este trajeto, ainda é percorrido sob os mesmos aspectos, uma vez que o servidor permanece atuando na mesma área, desde o ingresso no cargo de TAE, o que denota uma estabilidade na construção da sua carreira individual.

Tal característica, vai ao encontro da âncora de carreira do indivíduo, Segurança/Estabilidade (SE), que foi identificada na atualidade, a qual tem como características a baixa volatilidade na carreira, conforme apontam Faro *et al.* (2010). No caso deste servidor, esta perenidade pode ser caracterizada tanto na prevalência das funções, quanto na escolha de um cargo público efetivo para exercer seu ofício.

Desta forma, percebe-se que existe um alinhamento entre a âncora de carreira deste indivíduo e as características dos trabalhos executados por ele, e também, que tal âncora se ajusta às condições de trabalho que um cargo público oferece. Este nivelamento é crucial na visão de Schein e Maanen (2016), uma vez que é cada vez mais proeminente que esta combinação reflita tanto as necessidades do indivíduo, quanto da organização.

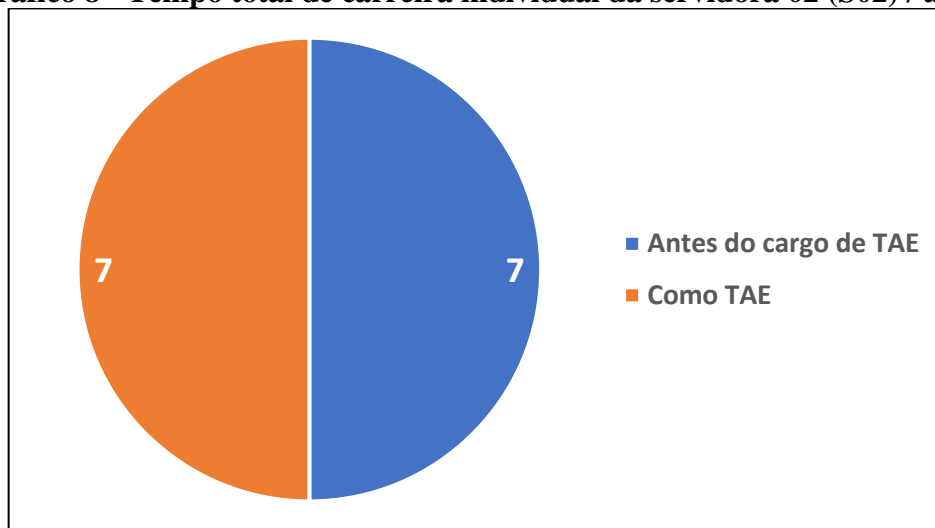
Um fato relevante, é que a solidez neste percurso se iniciou após o indivíduo deixar a sua primeira experiência profissional, na qual exerceu a função de “vendedor”. Ao final desta vivência, o indivíduo apresentava sinais de descontentamento com seu trabalho, sem contar que era sobrequalificado para a função que exercia. A narrativa a seguir, evidencia esses dois pontos:

Trabalhei cinco anos nesta empresa, sendo que o primeiro ano foi sem registro e os demais registrado, até que fui dispensado, pois apesar de ter defeitos e qualidades, eu e meu chefe não aguentávamos mais ver a cara um do outro. Como eu era técnico em contabilidade, apesar de nunca ter exercido, com uma semana após a minha demissão, eu consegui um emprego num escritório de contabilidade, meio expediente, no qual exerci a função de auxiliar de contabilidade, além de fazer um pouco de cada coisa. (S01).

4.2.1.2. Descortinando a carreira individual da Servidora 02 (S02)

A pesquisa de campo propiciou a coleta de algumas informações sobre aspectos relacionados à carreira individual da servidora 02 (S02), dentre os quais versa o tempo total de carreira. O Gráfico 8 apresenta esta temporalidade ramificada em dois períodos, sendo um deles precedente e o outro decorrente ao ingresso da servidora no cargo de TAE.

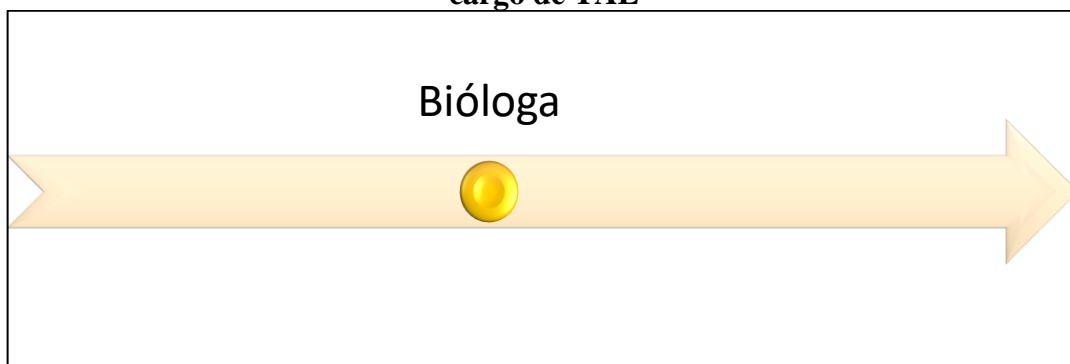
Gráfico 8 - Tempo total de carreira individual da servidora 02 (S02) / anos



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

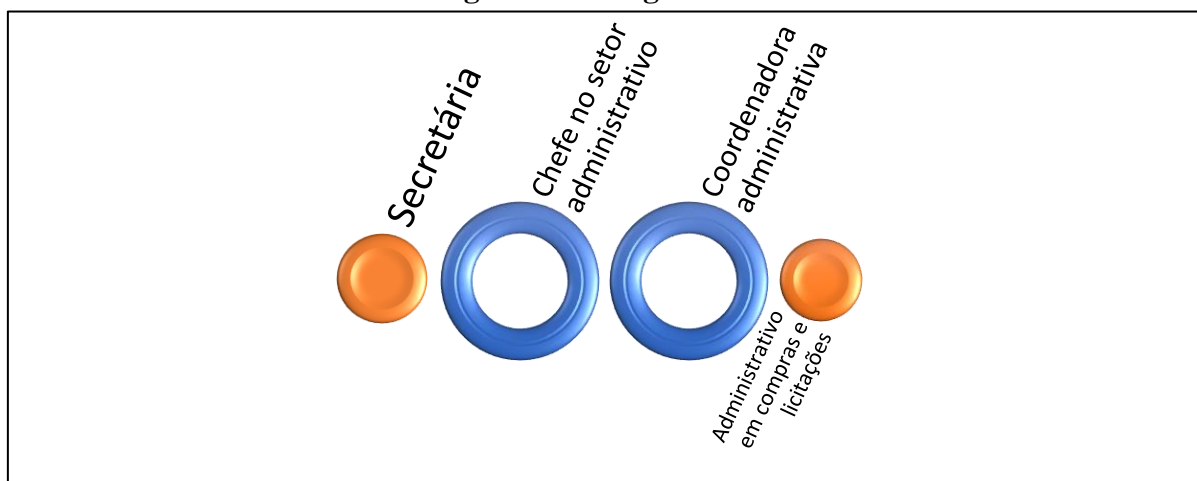
Verifica-se que existe um equilíbrio entre o tempo de carreira que a servidora se dedicou a funções exercidas antes e após o ingresso no cargo de TAE, perfazendo um somatório de 14 anos de carreira. As Figuras 8 e 9 trazem os detalhamentos do percurso trilhado nestas duas fases.

Figura 8 - Trilha de carreira individual da servidora 02 (S02) / antes do ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Figura 9 - Trilha de carreira individual da servidora 02 (S02) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

A trajetória de carreira da servidora 02 (S02) pode ser dividida em dois ciclos. O primeiro, refere-se ao período em que ela exerceu atividades relacionadas a sua área de formação acadêmica, ciências biológicas, antes do ingresso no cargo de TAE. Um fato que chama a atenção neste período, é que a entrevistada, ainda que tenha atuado como bióloga, desenvolveu habilidades relacionadas a área administrativa, incluindo a gestão de pessoas. A narrativa a seguir faz menção a esse fato:

Eu comecei a trabalhar com coisas muito específicas da minha área, e tinha um novo chefe, que admirava o trabalho de pessoas oriundas da universidade em que me formei, pois nos via como proativos demais. Com o tempo, ele começou a me passar algumas funções administrativas, do tipo gerenciar pessoas, compras, e eu acabei crescendo e destacando por exercer também estas novas atividades. (S02).

Apesar da entrevistada não possuir formação na área administrativa à época, mostrou disposição para se qualificar, ou seja, buscou maiores conhecimentos acerca das atividades que já estava exercendo nesta área, descobrindo que gostava de atuar com isto, conforme relato:

Não tinha formação na área de administração, o que me motivou a fazer uma especialização em controladoria e finanças. Logo, pensei assim: “eu não vou entrar em um lugar sem entender o que é administrar” sendo uma simples profissional das ciências biológicas. Eu adorei fazer a pós-graduação, achei fantástico e percebi que gostava era disso, mas como o meu chefe naquela época teve problemas de saúde, a empresa não saiu. (S02).

Além disso, teve experiências voltadas ao empreendedorismo, tanto na sua área de formação, quanto na área de alimentação, sem dar seguimento. Nesse meio tempo, mesmo sem esperar, passa no concurso de TAE, assume o cargo e continua exercendo funções no empreendimento, paralelamente, até que resolve se manter apenas na função pública. Inicia-se

a partir deste momento, o segundo ciclo de sua trajetória profissional. Os relatos a seguir elucidam tais acontecimentos:

Depois de um tempo, o meu chefe me convidou para ser sócia dele em uma empresa de biotecnologia, pois ele ocupava um cargo que não permitia assumir por completo esta empreitada, me oferecendo neste caso, uma função gerencial, ou seja, eu teria que administrar. [...] como o meu chefe naquela época teve problemas de saúde, a empresa não saiu. Inclusive, nós pré-incubamos e incubamos a empresa, passamos por todo processo, mas as coisas não caminharam mais. Surgiram algumas questões que envolviam meus familiares que moravam longe de mim, minha irmã havia se mudado, foi quando percebi que era a hora de voltar para a minha cidade, com o intuito de ficar mais próxima deles. (S02).

Surgiu a oportunidade de abrirmos uma franquia na área de alimentação, a qual se traduziu na montagem de um ponto comercial em uma região nobre de Belo Horizonte, e realmente começamos a investir nisso. Alugamos um local, reformamos e iniciamos, mas do nada, eu passo no concurso para TAE. Porém, não foi um concurso que fiz querendo passar de verdade, tanto que eu fiz a inscrição e em seguida a prova foi realizada. Passei em primeiro lugar neste concurso, o que propiciou que eles me chamassem em um mês após saírem os resultados, ou seja, foi uma coisa muito rápida. (S02).

[...] acabei largando a gestão do empreendimento e assumi o cargo técnico administrativo em educação. Iniciei as atividades do cargo, e paralelamente continuei exercendo algumas funções na empresa que havíamos criado. (S02).

A empresa já havia se estabelecido, porém, minha prima engravidou e eu falei para ela que não daria mais para eu ficar trabalhando no meu cargo e ir todos os dias na empresa. Com isso, acabamos vendendo o empreendimento e deu-se por encerrada esta etapa. (S02).

Nota-se, que a partir do segundo ciclo da carreira individual da servidora 02 (S02), ocorre uma mudança substancial nas funções exercidas, passando a se dedicar exclusivamente às atividades administrativas e de gestão de pessoas, neste novo percurso. Algo que chama a atenção é que a entrevistada, ainda que tenha trabalhado na sua área inicialmente, mesmo após mudar seu trajeto para a área administrativa, mantém-se inserida na esfera pública.

Esta permanência no setor público pode estar atrelada a âncora de carreira principal da servidora, Serviço/Dedicação a uma causa (SD), que tem como fundamentação o alinhamento das experiências aos valores fundamentais do indivíduo. A medida de sucesso neste caso, pode ser dada pela contribuição de um mundo melhor, por ajudar as pessoas ou por servir a humanidade, deixando de valorizar a recompensa monetária (FARO *et al.*, 2010).

Apesar disso, a servidora encontra-se atualmente muito desestimulada com a carreira que exerce no executivo federal e almeja outras possibilidades, inclusive fazer um novo concurso para alcançar melhorias tanto de funções, quanto de salário. Este aspecto, está em certa medida relacionado a âncora de carreira secundária da servidora, Segurança/Estabilidade (SE), que segundo Faro *et al.* (2010), preconiza experiências profissionais que propiciem uma sensação de segurança, valorizando recompensas monetárias e estáveis.

Em suma, percebe-se que as duas âncoras são muito preponderantes na carreira individual da servidora, pois se por um lado a vocação pública é inegável, por outro, não deixa de valorizar o emprego público e a remuneração. Os relatos a seguir elucidam este aspecto:

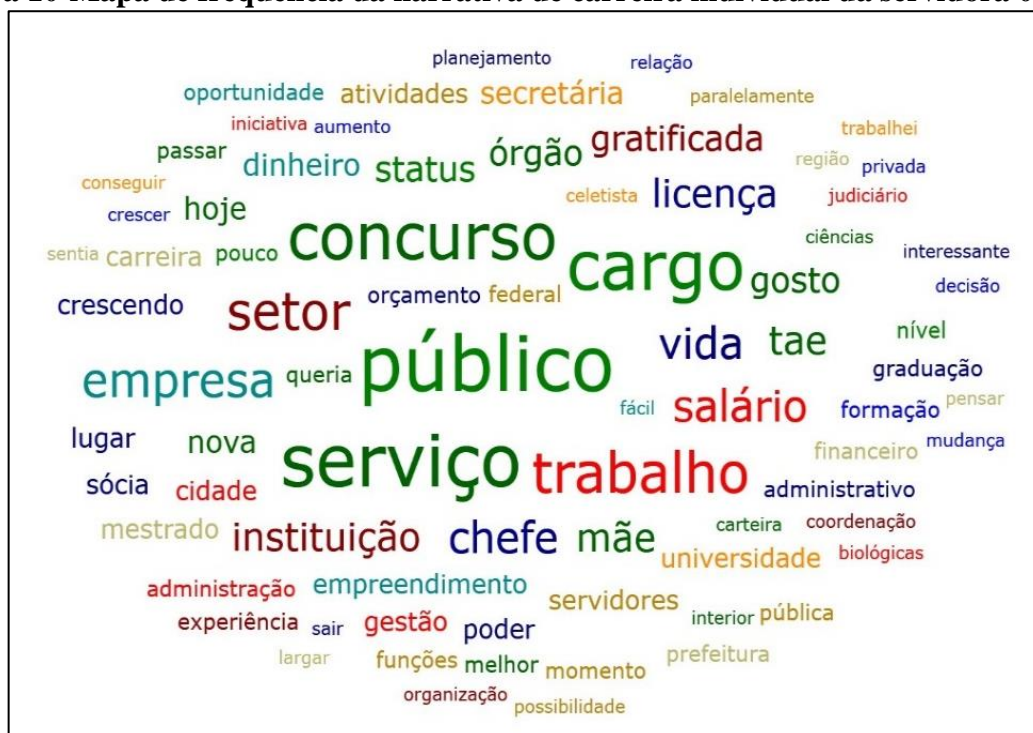
Eu sou muito desiludida com concurso na área do executivo, e inclusive, algumas pessoas que faziam mestrado comigo, eram do judiciário, e eu fiquei bem desiludida quando eu resolvi comparar o salário. Nesta nova instituição que estou, eu acho que tenho mais chance de crescer. (S02).

De forma geral, o que eu almejo na minha vida é aumento de salário e uma curiosidade, é que a minha família inteira acha que eu tenho que pedir exoneração, porque eles ficam abismados pelo quanto que a gente recebe mal. Escuto deles que eu posso ganhar muito mais, que eu estou perdendo tempo, mas eu fiz o mestrado em administração pública porque eu amo o serviço público, gosto de contribuir com alguma coisa, e não sei se trabalhar na iniciativa privada o que eu iria fazer. Na minha carreira, eu almejo coisas maiores, melhores, desafios, mas sem ser chefe de pessoas, pois prefiro mais a parte de assessoramento. (S02).

Apesar das frustrações, é notório que a servidora não se sente entrincheirada na carreira, ou seja, ela não se encontra aprisionada à organização, tão pouco acomodada a ponto de se manter nela em função dos benefícios que possui, para a manutenção da sua subsistência (BASTOS; ROWE; 2015).

Isto posto, com o intuito de apresentar um panorama geral da carreira individual da servidora 02 (S02), utilizou-se o *software Atlas.ti* para elaboração de um mapa de frequência das palavras que constituíram a narrativa da entrevista, o qual se apresenta por meio da Figura 10.

Figura 10-Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 02 (S02)



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Destacam-se nesta nuvem os termos *serviço público, concurso, trabalho e vida*, reforçando a devoção da entrevistada às atividades concernentes ao ambiente público, no qual está inserida, fazendo a diferença, e que ocupa um ponto central na sua existência. Estes aspectos vão ao encontro das características que Furtado e Machado (2020) apontaram, acerca dos TAEs em seu estudo. Segundo os autores, mesmo sem perceber, esses profissionais transmitem valores como ética e profissionalismo, assim como participam na formação física, psicológica e emocional dos discentes, o que coloca em evidência o *ethos* público destes servidores.

Outro grupo de destaque, tem as palavras *chefe, cargo e salário*, que denotam a importância que a servidora atribuiu à perspectiva interacionista de sua carreira (HUGHES, 1937), ou seja, aos aspectos objetivos e subjetivos envolvidos, que no caso específico estão sendo tensionados. Neste contexto, a servidora almeja maiores e melhores posições, assim como um salário compatível com as suas expectativas, embora manifeste o desejo de não atuar na gestão de pessoas.

Além disso, tem-se em evidência o termo *mãe*, que no caso da servidora é uma das pessoas mais importantes pra si, tendo-a como uma fonte de inspiração, a ponto de espelhá-la em suas decisões de carreira. Este aspecto, está relacionado ao movimento de dinamismo e mutação, que é um dos componentes de uma carreira individual, o qual se refere aos atores que interagem e se envolvem no processo de negociação da carreira do indivíduo, conforme apontam DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016).

Por fim, cabe mencionar que segundo a própria servidora, a sua carreira não está sendo construída de maneira alinhada com a carreira dos TAEs. O seu relato detalha este aspecto:

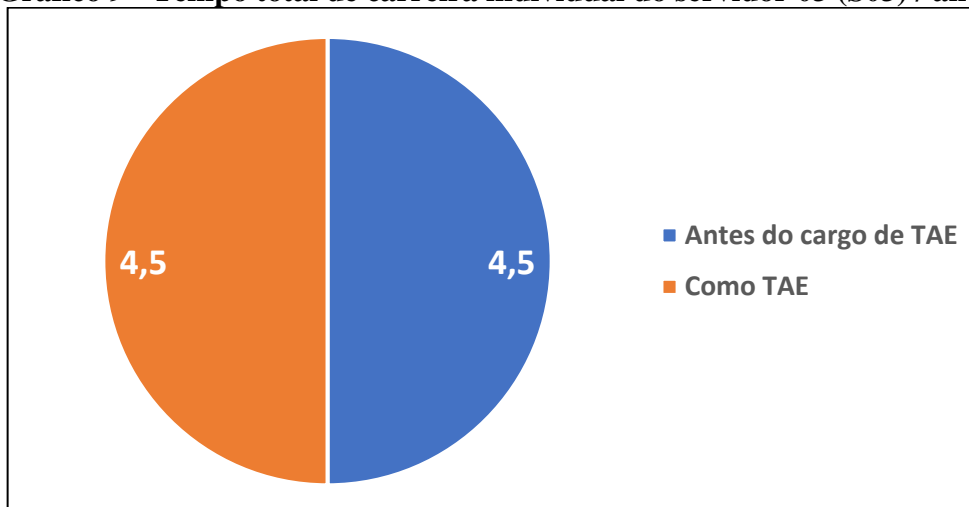
A minha carreira individual é totalmente instável, dinâmica, e não tenho medo de mudanças, diferente da carreira dos TAEs que é engessada. Ou seja, minha carreira é completamente desvinculada da carreira dos técnicos, e apesar disso, fiz todos os cursos para chegar ao nível máximo de progressão do meu cargo. Uma coisa é fato, você pode ser o melhor servidor da terra, que você receberá o mesmo salário daqueles que não são. (S02).

Cabe mencionar, que a carreira individual da servidora 02 (S02) está sendo direcionada com um nível elevado de autonomia e sem vínculo com a carreira institucional dos TAEs, conforme o seu próprio relato. Ademais, existe um descompasso entre o que a carreira dos TAEs oferece e as expectativas da servidora, que neste caso, não estão e nem serão totalmente supridas pelos contornos desta carreira pública. Dessa maneira, conclui-se que a **carreira individual da servidora se encontra desalinhada em relação à carreira institucional dos TAEs.**

4.2.1.3. Descortinando a carreira individual do Servidor 03 (S03)

O Gráfico 9 apresenta o tempo total de carreira do servidor 03 (S03), considerando o período que antecedeu o ingresso no cargo de TAE, assim como o período em que se encontra realizando as atividades pertinentes a esta função pública. Estes dados, foram extraídos pela pesquisa de campo, a qual propiciou a coleta de informações a respeito da carreira individual do servidor.

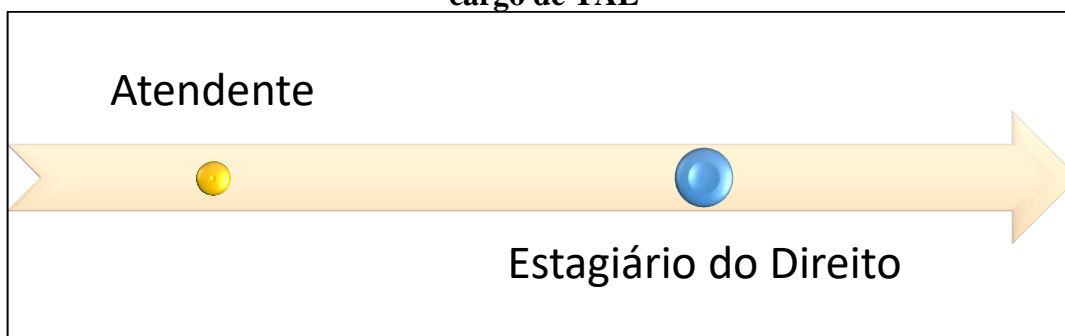
Gráfico 9 - Tempo total de carreira individual do servidor 03 (S03) / anos



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

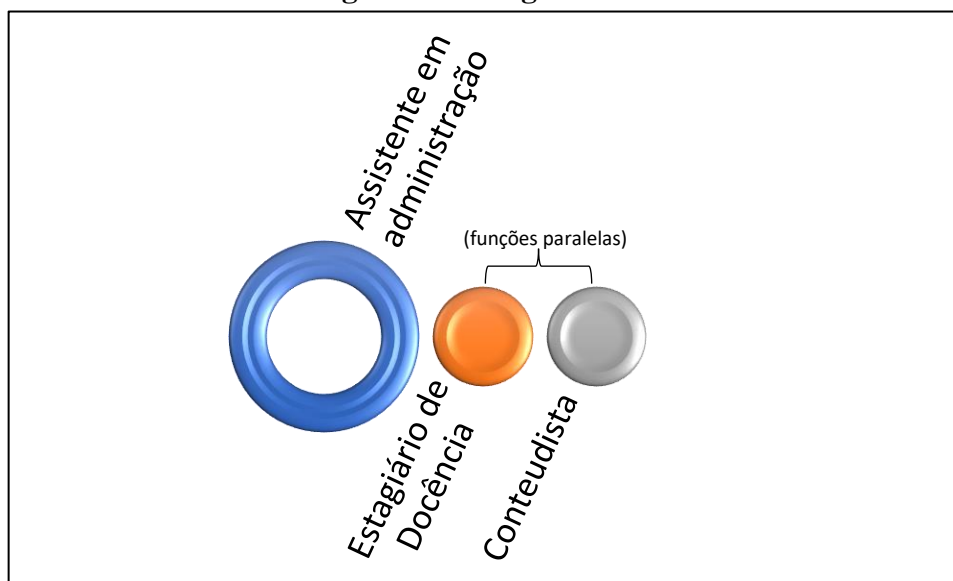
Nota-se que há uma equiparação entre o tempo de carreira dedicado às funções exercidas antes e após o ingresso no cargo de TAE, perfazendo um somatório de 09 anos de carreira. As Figuras 11 e 12, trazem os detalhamentos do percurso trilhado nestas duas fases.

Figura 11 - Trilha de carreira individual do servidor 03 (S03) / antes do ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Figura 12 - Trilha de carreira individual do servidor 03 (S03) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Antes do ingresso no cargo de TAE, a carreira individual do servidor 03 (S03) voltou-se na maior parte do tempo ao campo do direito no poder judiciário, tornando-se a sua atuação mais expressiva, conforme relato:

[...] a experiência mais relevante foi a de estagiário no judiciário, pois tive a oportunidade de elaborar documentos jurídicos, os quais eram revisados e assinados pelo responsável, o que me fez aprofundar no campo do direito penal. (S03).

Embora o servidor tenha exercido atividades fora deste campo de atuação, ou seja, no ambiente privado, estas não foram tão relevantes, conforme pode ser observado em sua narrativa:

A experiência na área privada pouco me acrescentou no desenvolvimento das minhas competências, pois a atuação estava mais voltada ao atendimento do público, uma coisa bem básica e rústica. (S03).

Após este período, motivado pela possibilidade de ter uma carreira estável, o entrevistado buscou ingressar na carreira de TAE, a partir da indicação de outros colegas que ocupavam a mesma posição. Desligou-se das funções anteriores e ingressou no cargo de Assistente em Administração, mantendo as suas atividades voltadas ao campo do Direito, mas dessa vez, elas se concentraram no ambiente estritamente público-administrativo. A passagem a seguir elucidada este percurso:

Eu sempre quis concurso público, e na época que me formei, estavam escassas as opções de atuação nesta esfera. Como estudei com alguns TAEs que falavam que

O que mais me motiva a fazer outro concurso seria a questão do aumento salarial e não teria nada a ver com função, pois eu faço concurso para várias áreas, por exemplo, auditoria, administrativo e legislativo. Em suma, pleiteio um cargo que me propicie um salário maior e que o órgão de lotação esteja localizado na região metropolitana de Belo Horizonte. (S03).

Ademais, corrobora com este contexto de recolocação profissional, a âncora secundária do indivíduo, Desafio Puro (DP), que segundo Faro *et al.* (2010) está voltada a experiências desafiadoras, as quais o indivíduo traspõe obstáculos, vencendo adversários difíceis, assim como valoriza recompensas obtidas por mérito próprio.

As palavras *estagiário*, *direito* e *administrativo* evocam as funções exercidas pelo entrevistado antes e após o ingresso na carreira de TAE, isto é, o servidor atuou e ainda atua com atividades voltadas ao campo do direito no ambiente administrativo. Além disso, vem desenvolvendo uma carreira paralela ao cargo de TAE na área de educação, o que condiz com os termos *ensino* e *paralela*, a qual se manifesta pela narrativa:

Desde que eu tive interesse em fazer o mestrado percebo que acabo por exercer uma carreira paralela, justamente pela quantidade de atribuições que você vai recebendo, por exemplo, o estágio docência, eventos, artigos, apresentações e etc. Embora não seja remunerado, acaba por formar quase um “vínculo empregatício”, sobretudo depois de passar pela experiência do estágio. Sempre que os professores solicitam alguma coisa, eu já aceito os convites, e dessa forma, na instituição que estudo, me torno um ente no qual eu sou filiado. Estou sempre mandando currículos, cadastrando no banco de talentos, buscando vagas na área de docência, criação de conteúdos, o que proporcionou a oportunidade para desenvolver conteúdo, o qual sou remunerado pela gratificação de curso e concurso do servidor federal. Já tenho um interesse antigo e agora com o mestrado, espero dedicar mais tempo a esta carreira paralela, inclusive para aumentar a minha renda e ao mesmo tempo é uma atividade que eu tenho interesse, até mais que o serviço administrativo, embora não pretenda abandoná-lo, justamente por ser uma fonte de renda estável. (S03).

Este contexto vai ao encontro e reforça os resultados apresentados pelo estudo de Andrade (2018), o qual demonstrou que uma parte expressiva de TAEs já exercem ou tem a intenção de exercer uma carreira paralela, versando dentre elas a carreira de docente seguida pela carreira de autônomo.

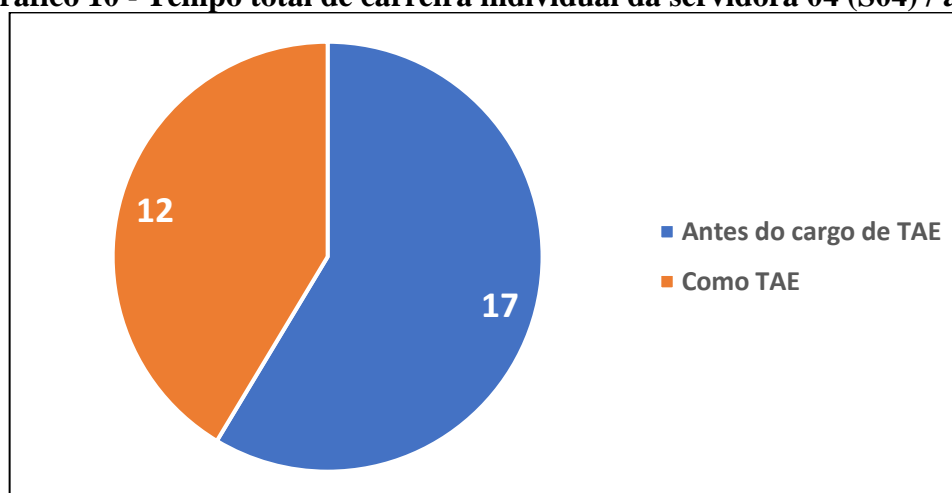
De maneira geral, percebe-se que **a carreira individual do servidor 03 (S03) encontra-se parcialmente alinhada à carreira dos TAEs**, uma vez que ele não consegue desenvolver no cargo em que ocupa, tudo aquilo que a sua formação envolve. Isto ocorre, em grande medida, pelo fato de o servidor ser sobrequalificado, estar atuando em um ambiente estritamente administrativo e por limitações da carreira institucional.

Em suma, o ambiente de atuação e a carreira dos TAEs não comporta todas as especificidades da carreira individual deste servidor, que acaba buscando alternativas, como por exemplo, o desenvolvimento de uma carreira paralela para suprir as suas demandas.

4.2.1.4. Descortinando a carreira individual da Servidora 04 (S04)

A partir da pesquisa de campo, foi possível coletar informações acerca da carreira individual da servidora 04 (S04), dentre as quais alude o seu tempo total de carreira. No Gráfico 10, apresenta-se esta temporalidade subdividida em dois períodos: um que antecede e o outro que sucede o ingresso da servidora no cargo de TAE.

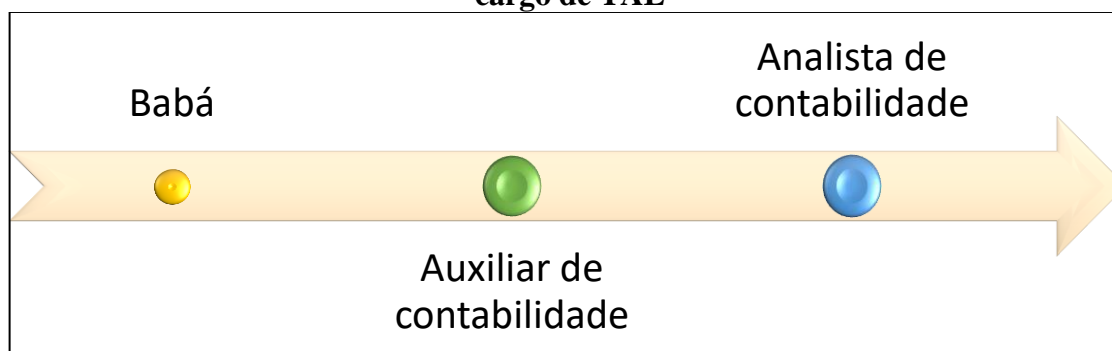
Gráfico 10 - Tempo total de carreira individual da servidora 04 (S04) / anos



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

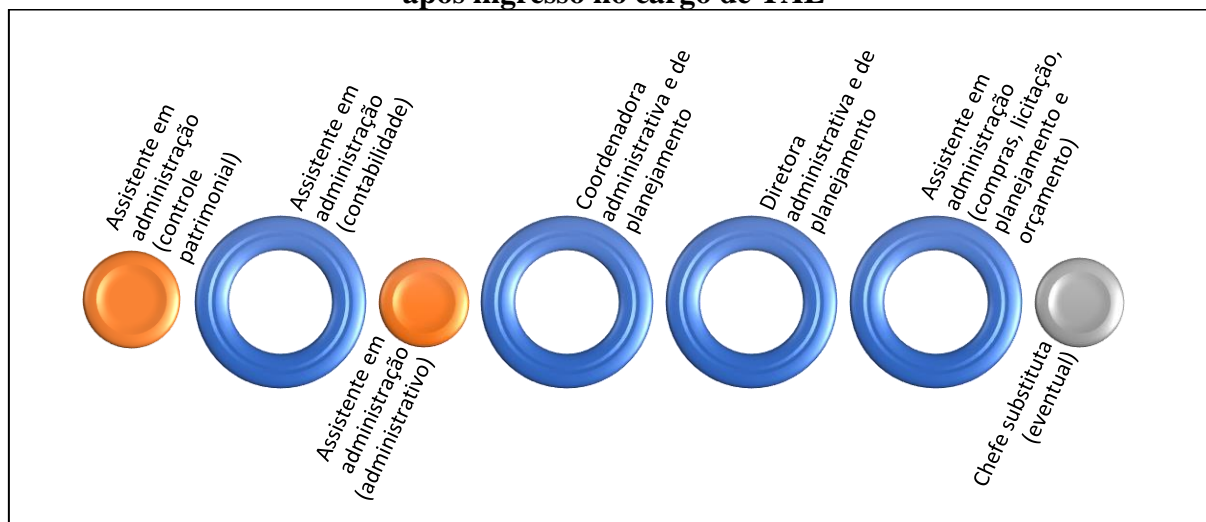
Observa-se, que a servidora dedicou a maior parte do seu tempo de carreira individual a atividades que antecederam seu ingresso no cargo de TAE, e no somatório, possui 29 anos de carreira. Pode-se destacar, que o tempo de carreira que antecede o seu ingresso no serviço público, foi totalmente dedicado a atividades realizadas na iniciativa privada. As Figuras 14 e 15 apresentam os detalhamentos do percurso trilhado nos dois períodos.

Figura 14 - Trilha de carreira individual da servidora 04 (S04) / antes do ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Figura 15 - Trilha de carreira individual da servidora 04 (S04) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

A servidora 04 (S04) iniciou a sua trajetória de carreira individual precocemente, aos 12 anos de idade, o que nos dias de hoje seria um pouco mais raro de acontecer, tendo em vista as políticas sociais de combate ao trabalho infantil que foram adotadas nos últimos anos pelo Brasil (KASSOUF, 2015). Apesar da prematuridade, esta experiência não lhe trouxe qualquer dano, conforme relatou:

[...] eu comecei com 12 anos, não me atrapalhou, morava em uma cidade do interior de Minas Gerais, e esta primeira experiência foi na casa de uma família. (S04).

Uma parte relevante da sua trajetória profissional se deu em organizações da iniciativa privada, nas quais permaneceu por um longo período de tempo, e dentre as suas experiências, figura o contato com a área pública, em função do escopo de atuação de uma das empresas. Este contexto, contribuiu com a temática do seu trabalho de conclusão do curso de graduação, conforme relato:

Eu não trabalhei em muitas empresas, pois sempre fui de ficar muito tempo no mesmo emprego. [...] eu tive contato com o serviço público, porque a empresa lidava com vendas para este setor, isto é, ela vivia de licitação, não tendo atuação no comércio comum. Desta forma, tive o meu primeiro contato com a área pública, e já estava fazendo faculdade de ciências contábeis, inclusive, meu TCC foi na área de contabilidade pública. (S04).

Destarte, iniciou sua carreira de TAE exercendo atividades administrativas voltadas ao controle de bens, ou seja, realizou o gerenciamento patrimonial naquela instituição, o que era visto para muitos como algo dispendioso, mas que de certo modo acabou contribuindo para o seu desenvolvimento, conforme se apresenta:

[...] um fato curioso, é que quem começa lá, o pessoal comenta que eles dão uma espécie de “castigo”. No meu caso, me colocaram em uma comissão de levantamento

patrimonial, o que acabou sendo bom pra mim, pois de uma vez só eu conheci o campus e o pessoal todo. (S04).

Durante a sua trajetória no cargo de TAE, atuou em diversas frentes, dentre as quais algumas se voltaram para o exercício de cargos de chefia, cuja condição não deseja mais para a sua vida, pois acabou trazendo prejuízos para si própria e para a sua família. Na atualidade, pensa que para alcançar algum tipo de melhoria na sua carreira, sobretudo financeira, deveria investir nos seus estudos, conforme explanou:

Eu já estou quase atingindo um nível máximo dentro desta carreira, no que diz respeito às progressões. O que eu teria que fazer a partir de agora para ter uma melhora, principalmente financeira, sem nenhum cargo a mais, seria cuidar da questão dos meus estudos, ou seja, fazer um mestrado ou doutorado para alavancar isso aí. (S04).

[...] uma hora ou outra, uma substituição, se surgir uma coordenação para auxiliar temporariamente, pode até ser, mas a questão de um cargo maior, eu não desejo e não tenho essa intenção, justamente para não atrapalhar o meu convívio familiar, não ter conflito mesmo. (S04).

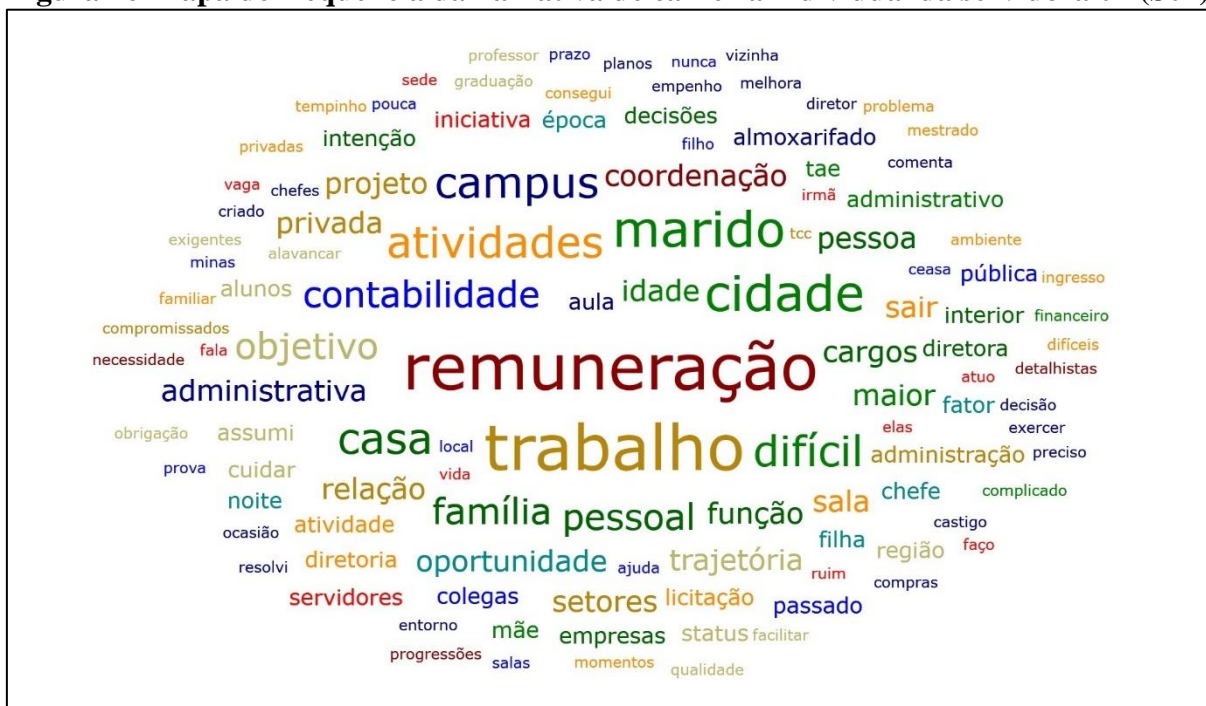
A trajetória de carreira da servidora 04 (S04) está sendo direcionada na atualidade, focada em sua aposentadoria futura, inclusive não pensa mais em realizar grandes projetos. Ela relatou:

O meu projeto mesmo agora, com a idade avançando, é o “projeto doméstico”, cuidar de uma horta, de um jardim, de um cachorro. Um projeto de ter uma profissão, para além da que exerço, não está nos meus planos não, pois eu almejo é a aposentadoria, desacelerar. (S04).

Este direcionamento tem ligação direta com a âncora de carreira secundária da servidora, estilo de vida. Segundo Faro *et al.* (2010), esta âncora está relacionada ao valor que o indivíduo dá a integração das experiências profissionais com as suas necessidades pessoais, de família, não sendo a sua carreira o seu objetivo principal. Schein (1996) argumenta que nesse tipo de âncora, o indivíduo não deve ser apontado como negligente com o trabalho, mas sim como alguém que não coloca a atividade profissional como o centro da sua existência, o que condiz com a postura adotada pela servidora.

Com o intuito de apresentar um panorama geral da carreira individual da servidora 04 (S04), utilizou-se o *software Atlas.ti* para elaboração de um mapa de frequência das palavras que constituíram a narrativa da entrevista, o qual se apresenta por meio da Figura 16.

Figura 16-Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 04 (S04)



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Pode-se destacar nesta nuvem os termos *remuneração* e *trabalho*, transmitindo a importância que estes componentes ocupam trajetória profissional da servidora. No aspecto financeiro, a servidora destacou que as suas remunerações variaram, sobretudo no serviço público, pois dependia de funções de chefia ou da ocupação de cargos. Em relação aos trabalhos executados, acredita que é importante realizá-los da melhor maneira possível, com qualidade, de maneira a não apenas concluí-los.

Os termos *cidade* e *campus* também ficaram em evidência, uma vez que a sua trajetória foi iniciada no interior de Minas Gerais, na sua terra natal, e se desenvolveu para além desta, culminando na cidade em que reside, que é próxima ao *campus* em que atua. No que tange os termos *casa*, *família*, *marido* e *contabilidade*, vale mencionar o apreço e a importância, sobretudo o papel central que cada uma destas searas ocupa na sua trajetória profissional, bem como na sua própria vida.

Por fim, no que diz respeito ao alinhamento da carreira individual da servidora 04 (S04) com a carreira institucional dos TAEs, cabe dizer que **a própria entrevistada acredita que exista um alinhamento parcial**, tendo em vista a sua sobrequalificação. O relato a seguir evidencia essa condição:

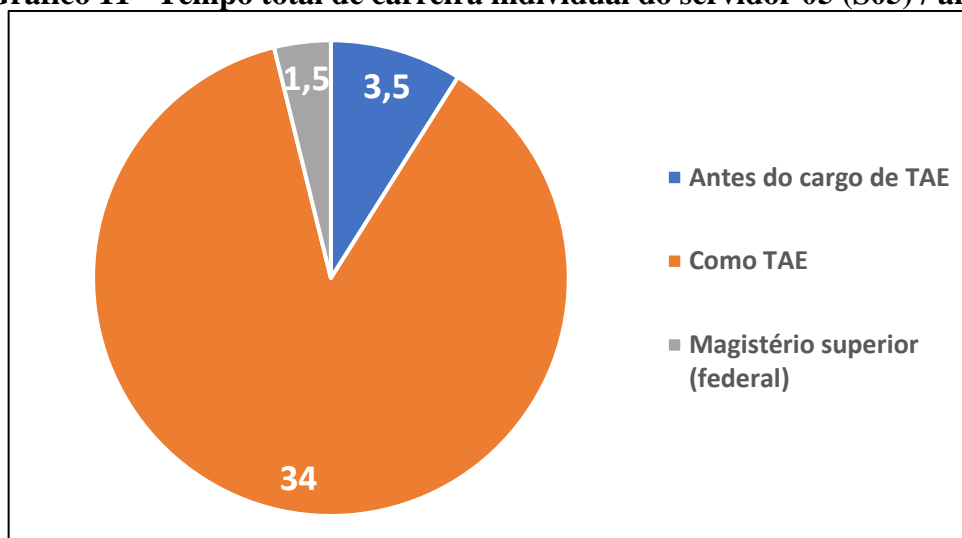
A minha carreira individual está parcialmente alinhada à carreira dos TAEs. Isto ocorre, porque eu ocupo um cargo de nível médio e possuo formação no nível de especialização, ou seja, eu tenho formação além da mínima exigida pelo cargo. (S04).

Especificamente, trata-se de uma sobrequalificação percebida, que segundo Gonçalves-Neto e Borges-Andrade (2018) é observada de maneira subjetiva pelo próprio indivíduo, que avalia o nível de sua qualificação para as atividades que executa. Os autores ainda apontam que este tipo de sobrequalificação, além de ser o mais estudado, pode estar relacionado a comportamentos e atitudes negativas no ambiente de trabalho, o que constitui um problema para as organizações, o que não aparenta ser o caso da servidora.

4.2.1.5. Descortinando a carreira individual do Servidor 05 (S05)

O Gráfico 11 apresenta o tempo total de carreira do servidor 05 (S05), considerando o período que antecedeu o ingresso no cargo de TAE, o período dedicado às atividades pertinentes a esta função pública, assim como o tempo que esteve na carreira de magistério superior em nível federal. Estes dados são oriundos da pesquisa de campo, a qual propiciou a coleta de informações a respeito da carreira individual do servidor.

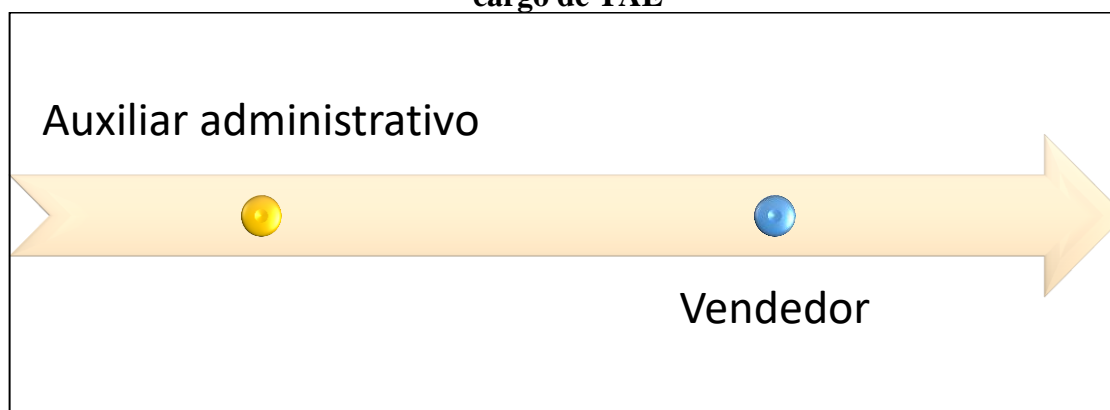
Gráfico 11 - Tempo total de carreira individual do servidor 05 (S05) / anos



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

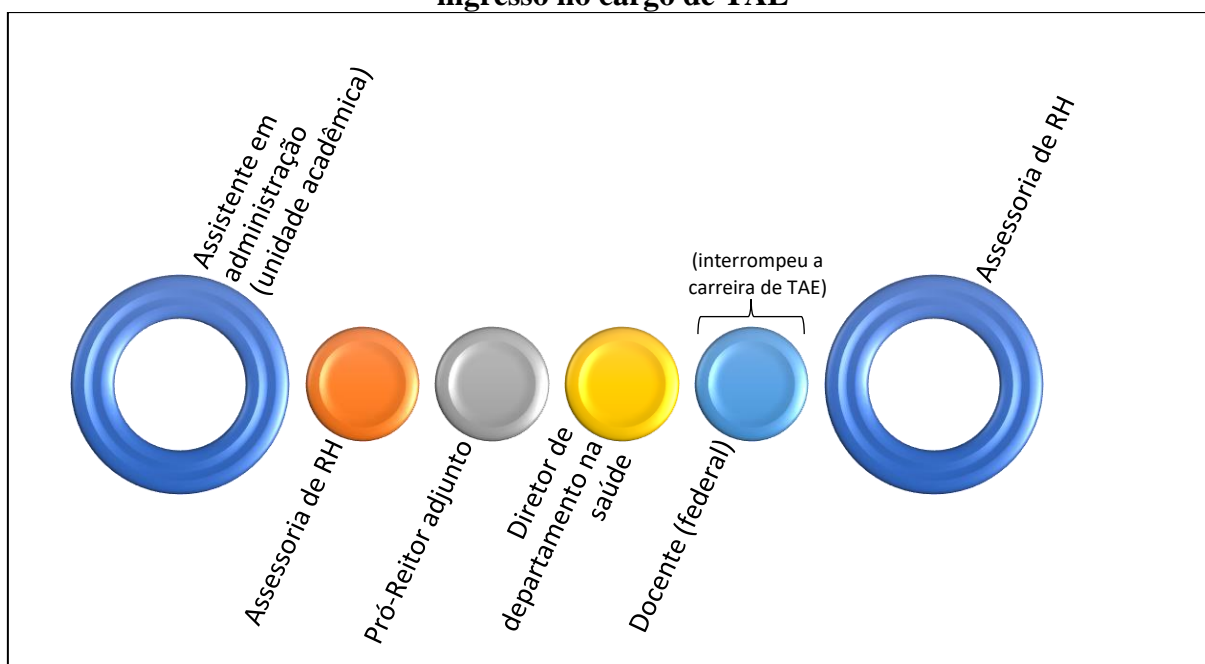
Nota-se que há uma predominância do tempo de dedicação ao exercício do cargo de TAE, perfazendo um somatório de 37,5 anos de carreira individual. As Figuras 17 e 18 trazem os detalhamentos do percurso trilhado nestas duas fases.

Figura 17 - Trilha de carreira individual do servidor 05 (S05) / antes do ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Figura 18 - Trilha de carreira individual do servidor 05 (S05) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

A parte mais relevante da carreira individual do servidor 05 (S05), foi no percurso da carreira de TAE, que foi desenvolvida no mesmo órgão de atuação da sua mãe, que integrou a mesma carreira até se aposentar. É muito perceptível que a trajetória da carreira individual deste servidor, se funde com a sua trajetória acadêmica e de vida, uma vez que a instituição federal de ensino na qual atua, serviu como uma espécie de “berço” para o desenvolvimento dos seus projetos. O trecho a seguir, tece a sua realidade:

A trajetória de carreira se confunde com a trajetória de vida, principalmente quem estuda psicologia e pega alguns temas da orientação profissional, pois entendemos que o itinerário formativo inicia antes mesmo de nos entendermos enquanto sujeitos, a partir das experiências dos pais, dentre outras questões. Dessa forma, todo este contexto marca a experiência de carreira das pessoas, e no meu caso, isso também

ocorreu, uma vez que sou filho de uma funcionária aposentada da mesma instituição federal de ensino em que atuo, o que marca a minha própria história. Meu pai é metalúrgico e o fato de a minha mãe trabalhar na mesma instituição que eu até se aposentar, marca evidentemente a minha concepção de carreira, justamente porque ela me fez ter contato com a instituição desde sempre, inclusive, eu estou na instituição desde criança, pois comecei meus estudos nesta, onde também fiz um curso técnico. Logo, a apropriação do espaço já vai sendo feita, o contato com o campus já vai existindo, surgindo as possibilidades e as impossibilidades. Por exemplo, quando eu termino o ensino médio, a perspectiva de ensino superior só poderia ser em uma escola pública, justamente porque minha família não tinha condições de pagar e me dar acesso ao ensino privado. Isto, já marca um pouco a história, a carreira, e o fato de ter estudado no colégio técnico da instituição e o próprio centro pedagógico tinha uma proposta diferenciada, pois tínhamos aula de jornalismo, datilografia, ou seja, uma concepção muito distinta das escolas tradicionais, fazendo com que nós tivéssemos diferentes apresentações do campo de trabalho. (S05).

Um fato que chama bastante a atenção está relacionado a atuação dos TAEs no processo de formação educacional do servidor 05 (S05), que se envolveram em atividades de cunho específicos, como o próprio servidor relata:

Quem dava aula de datilografia para nós, eram os próprios funcionários, provavelmente do departamento administrativo e quando eu vou para o colégio técnico eu faço o curso técnico em instrumentação, a despeito de haver quatro habilitações. (S05).

Nota-se, que desde muito tempo, a atuação dos TAEs perpassa o que está adstrito à descrição funcional dos cargos do PCCTAE, que tem como base uma legislação específica. Trata-se de uma participação espontânea e inerente, imperceptível por parte destes trabalhadores, mas que contribui como o processo de formação integral dos alunos, conforme apontam Furtado e Machado (2020). Segundo os autores, além da atuação dos TAEs transmitir valores como ética e profissionalismo, contribuem na formação física, psicológica e emocional dos discentes.

Outro fato curioso na carreira individual do servidor, se refere à sua ascensão funcional por meio de um concurso interno que existia naquela época, que proporcionou o reposicionamento na carreira, conforme descreve:

[...] em 1988 a constituição federal foi promulgada, e em 1989 a instituição fez o último concurso de ascensão funcional, chamado concurso interno. Eu participei deste certame e passei para um cargo administrativo de nível médio, inclusive, várias pessoas acessaram cargos de nível superior, por meio deste concurso, e a apesar de ter feito este concurso e passado, permaneci no mesmo departamento. (S05).

Em seu percurso profissional como TAE, o servidor iniciou uma carreira paralela na área de docência, assim que concluiu a sua primeira formação a nível *stricto sensu*. Ocupou, inclusive, um dos maiores cargos em nível de gestão na instituição federal de ensino, que é o de Pró-Reitor, não obstante tenha percebido que não gostaria de exercer mais atividades voltadas ao campo da gestão. Os relatos a seguir, ilustram tais acontecimentos:

Assim que terminei o mestrado, começo a trabalhar dando aulas no curso de graduação de uma instituição, a convite de uma colega, onde permaneci durante mais de dez anos entre graduação e pós-graduação lato sensu. Neste mesmo período eu também dei aula em uma universidade particular, após passar em um concurso oferecido para candidatos à docência. (S05).

Em 2001, eu havia me programado para tirar licença sem vencimento na instituição federal de ensino na qual trabalho, com o intuito de cursar o doutorado, mas recebi um convite para ser Pró-Reitor Adjunto de uma área da instituição. Esse convite me causou curiosidade, uma vez que eu havia apoiado a chapa de oposição nas eleições para o reitorado, e com isso, tive de desmontar o projeto do doutorado que havia feito, justamente para trabalhar na gestão da instituição. Na época eu fiquei pensativo sobre essa decisão, porque não sabia se receberia outro convite para assumir tal cargo, e dessa forma, acabei assumindo este desafio durante o período de 2002 a 2006. Em parte desse período, a partir de 2004, iniciei o doutorado na área de educação, pois não existia esse curso na psicologia, e fui conciliando as atividades de gestão com as do curso e com a docência. Reduzi muito a minha carga horária como professor, chegando a dar uma aula ou outra, pois tanto o doutorado quanto o cargo de Pró-Reitor eram muito onerosos, não obstante ter sido uma experiência muito boa para mim. Apesar de gostar da gestão, eu percebi com essa experiência que não era aquilo que eu queria fazer, até mesmo porque eu já tinha investido muito na vida acadêmica para me dedicar apenas àquela área. (S05).

Conforme aponta Alboher (2012), o desenvolvimento de uma carreira paralela por um servidor público, pode se traduzir como uma boa forma de o indivíduo aumentar a sua segurança, enquanto desenvolve projetos que oferecem uma parcela de risco, como é o caso do servidor 05 (S05).

Em 2009, o servidor decide mudar o percurso da sua carreira individual fazendo um novo concurso para a área do magistério superior em nível federal. Porém, tendo em vista as condições de trabalho, optou por não exercer mais este cargo.

[...] eu optei por fazer um concurso para docente de uma universidade federal e passei. No entanto, apesar de ter sido uma experiência muito interessante, fiquei naquela instituição por três semestres consecutivos, uma vez que optei por não permanecer mais lá. (S05).

Embora tenha escutado das pessoas que a sua saída se tratava de um “blefe”, retorna ao cargo de TAE e encontra um cenário complexo, no que diz respeito a sua realocação dentro do quadro técnico-administrativo da instituição federal de ensino, conforme seu relato:

Em 2011, retorno para a instituição que estou atualmente, e permaneço alguns meses no “limbo”, pois eles não sabiam o que fazer comigo. Essas decisões atípicas de carreira, criam um sujeito de difícil gerenciamento, porque ele está sobrequalificado para algumas funções e ao mesmo tempo não está tão flexível para absorver outras. Logo, fiquei flutuando dentro da instituição no primeiro semestre de 2011, até que a minha antiga unidade descobre que eu retornei, e me chamam para fazer a mesma coisa que eu havia feito há mais de doze anos atrás, que era a implantação de uma assessoria de recursos humanos, onde estou até hoje, pela segunda vez, me dedicando concomitantemente a carreira de docente. (S05).

Utilizou-se o *software Atlas.ti* para elaboração de um mapa de frequência das palavras que compuseram a narrativa da entrevista do servidor, o qual apresenta um panorama geral da sua carreira individual por meio da Figura 19.

Figura 19 - Mapa de frequência da narrativa de carreira individual do servidor 05 (S05)



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Sobressaem nesta nuvem os termos *concurso* e *cargo*, destacando todo percurso feito pelo servidor durante a sua carreira individual, ou seja, fazem menção aos diversos cargos que ocupou dentro da carreira de TAE, assim como o concurso público para docente de magistério superior que optou por abandonar. Além disso, alude ao fato de o servidor ter se repositado na carreira de TAE, por meio de um concurso interno, e também destaca a impossibilidade deste tipo de ascensão na atualidade, tendo em vista a reformulação trazida pela constituição de 1988, conforme relato:

O constituinte resolveu tirar esse termo “o primeiro” colocando apenas “o ingresso em cargo público se dará mediante concurso público”. Apesar de essa mudança na legislação ter sido bem intencionada, ela acabou travando a carreira no serviço federal, pois você pode até ser sobrequalificado, mas você se manterá no mesmo cargo, e para que você mude, você terá que fazer um novo concurso. (S05).

Ademais, estão em evidência os termos *ensino*, *curso*, *trabalho*, *psicologia*, que demonstram a importância das áreas da educação e da psicologia para o servidor, tanto em termos de sua formação acadêmica, quanto no desenvolvimento da sua carreira paralela. Todo seu contexto de carreira, se traduz em um percurso muito próprio, identitário, ou seja, enseja uma carreira individual muito peculiar, que envolve alguns benefícios e desafios a partir das suas escolhas.

E eu penso que todo mundo que tem uma boa relação, uma boa identificação com o trabalho, quer fazê-lo bem feito. Esta escolha por um tipo de carreira diferente das tradicionais, traz consequências positivas do tipo remuneração maior, embora que o imposto de renda leve um pouco, causando as suas contrapartidas, e o que quero destacar, é justamente a forma como a pessoa se percebe e é percebida. Por exemplo, uma vez eu fui com uma camisa da outra organização na instituição federal de ensino que atuo, e a pessoa me questionou: “você está com a camisa do concorrente?” Coisas simples, por exemplo, o meu estojo de lápis que tem o símbolo da instituição pública, quando estou com ele na outra instituição, as pessoas questionam, me veem como o estranho, o outsider, o cara que não está no mesmo lugar que todo mundo está. (S05).

Em relação ao alinhamento da carreira individual do servidor 05 (S05) à carreira institucional dos TAEs, pode-se destacar que esta última não impossibilitou que o servidor evoluísse em termos acadêmicos. Por outro lado, conforme o próprio servidor relata, ela não proporcionou nenhum tipo de reposicionamento:

Veja como é interessante, se por um lado a carreira dos TAEs não me reposiciona após concluir um doutorado, ela não me impede de fazê-lo, e eu consegui fazer coisas muito interessantes na minha carreira individual. De maneira geral, eu sou muito realizado tanto na minha carreira de TAE, quanto na carreira de pesquisador/docente, e isso me dá uma sensação muito reconfortante. (S05).

De maneira geral, a carreira individual do servidor não alcançou todas as possibilidades oferecidas pela carreira dos TAEs, inclusive no que diz respeito às possíveis progressões que o servidor poderia alcançar.

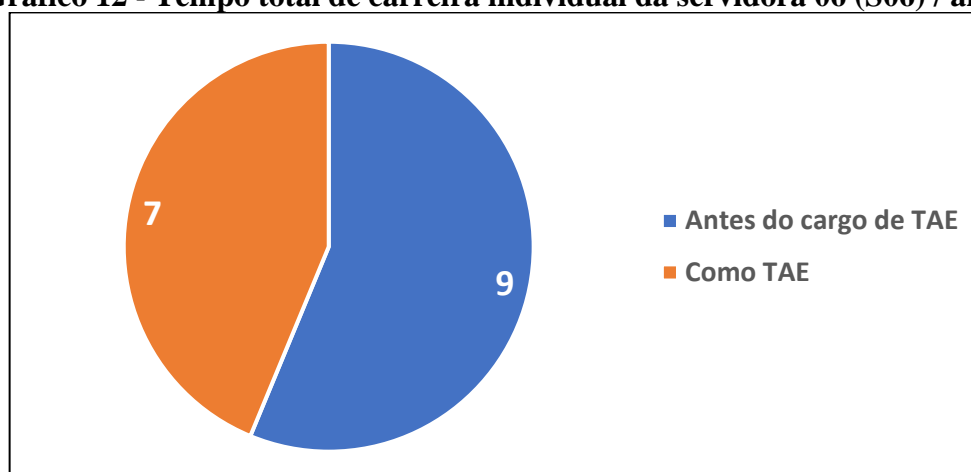
Eu nunca conferi, por exemplo, qual é a minha classe na carreira oriunda dos cursos de capacitação, e como eu praticamente não fiz cursos de capacitação, eu não estou no topo da carreira, em suma, ainda tem espaço para eu subir. Logo eu me questiono: vou fazer curso de que? Curso de liderança, SEI? Eu não tenho tempo, que horas eu vou fazer? (S05).

Portanto, evidencia-se em certa medida, **um nível parcial de descompasso entre a carreira do servidor 05 (S05) e a carreira institucional dos TAEs**, uma vez que ele poderia estar em uma condição mais satisfatória em termos de progressão, a qual depende única e exclusivamente do servidor. Ademais, no caso específico, fica evidente que a carreira dos TAEs não absorve as competências desenvolvidas pelo servidor ao longo da sua trajetória, a ponto de ter que construir uma carreira paralela para suprir as suas demandas, o que reforça ainda mais esse desalinhamento.

4.2.1.6. Descortinando a carreira individual da Servidora 06 (S06)

A pesquisa de campo propiciou a coleta de algumas informações sobre aspectos relacionados à carreira individual da servidora 06 (S06), dentre os quais versa o tempo total de carreira. O Gráfico 12 apresenta esta temporalidade ramificada em dois períodos, sendo um deles precedente e o outro decorrente ao ingresso da servidora no cargo de TAE.

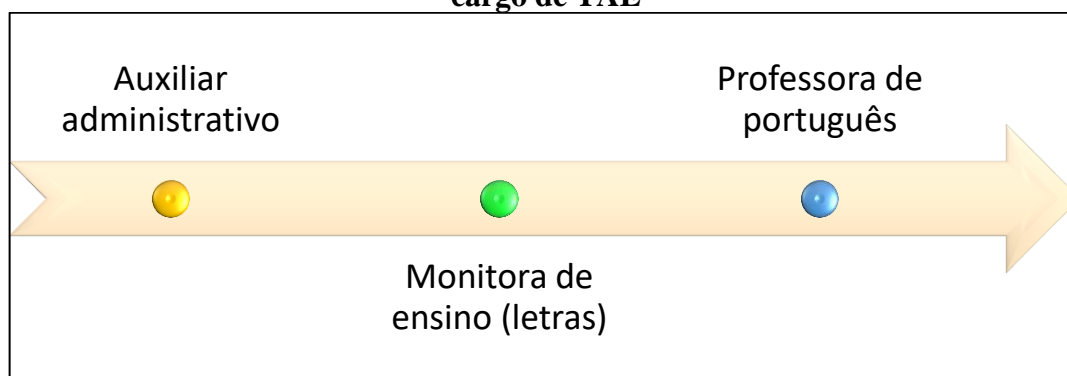
Gráfico 12 - Tempo total de carreira individual da servidora 06 (S06) / anos



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

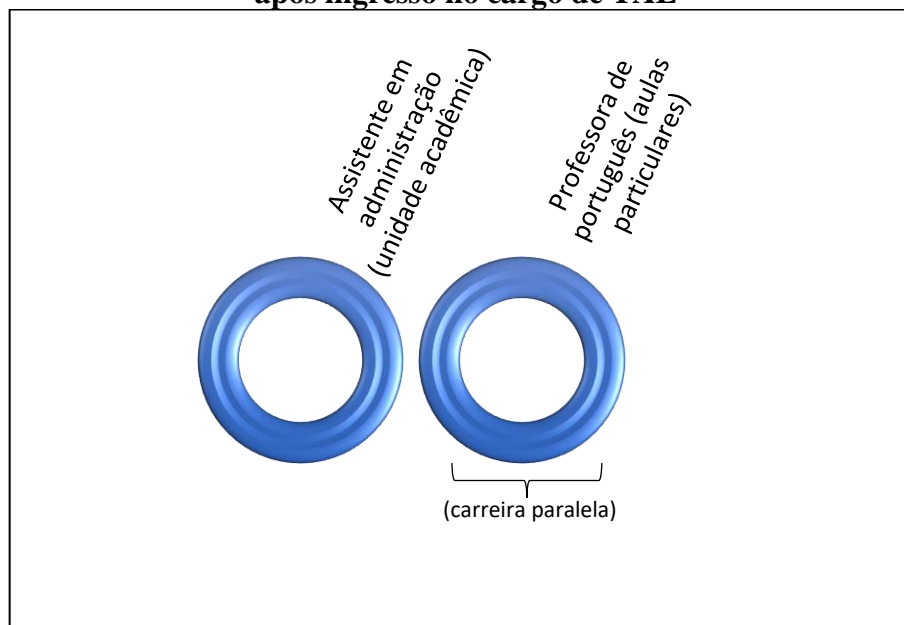
Verifica-se que existe um certo equilíbrio entre o tempo de carreira que a servidora se dedicou a funções exercidas antes e após o ingresso no cargo de TAE, perfazendo um somatório de 16 anos de carreira. As Figuras 20 e 21 trazem os detalhamentos do percurso trilhado nestas duas fases.

Figura 20 - Trilha de carreira individual da servidora 06 (S06) / antes do ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Figura 21 - Trilha de carreira individual da servidora 06 (S06) / atividades exercidas após ingresso no cargo de TAE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

A trajetória de carreira da servidora 06 (S06), iniciou em duas áreas bem distintas, praticamente de forma concomitante. Na primeira delas, exerceu a função de auxiliar administrativo em um escritório de contabilidade, e na segunda, ingressou no curso de graduação em letras. Permaneceu com esta dualidade alguns anos, até que resolveu abandonar o emprego na área de contabilidade, conforme relata:

[...] em 2005 inicio na contabilidade, e em 2006 ingresso no curso de letras. Comecei a juntar dinheiro para sair do trabalho e não ter problemas financeiros, até que em 2009, peço a minha demissão na contabilidade. (S06).

Durante a graduação em letras, exerceu a função de monitora de português em um colégio particular, e após concluir o curso, torna-se professora de língua portuguesa de cursos preparatórios para concurso e pré-vestibular. Acumula as funções de monitora e professora, e inspirada nos exemplos dos próprios alunos e dos colegas do colégio que trabalhava, começa a se interessar por concursos públicos, conforme elucidou:

Fiz a prova de seleção e no mês seguinte, eles me chamaram para trabalhar lá como monitora de português, o que me fez ir para a minha área. [...] após obter minha licenciatura em letras, me torno professora em outra instituição, e começo a dar aulas para concurso e pré-vestibular. Como eu estava dando aula para concurso, os meus alunos começaram a me incentivar a participar destes certames, inclusive, me diziam que não entendiam o motivo pelo qual eu não participava. Me falavam que era muito bom ser funcionário público, que haviam algumas vantagens, e a partir daí, também começaram a acontecer movimentos dos meus próprios amigos do colégio particular que atuava, pois começaram a pedir demissão para se tornarem funcionários públicos. Dessa maneira, comecei a me interessar por concurso e pensei: “vou virar uma concurseira”, e passei a fazê-los. (S06).

Iniciou as atividades no cargo administrativo de TAE em 2014, e atualmente, acumula as funções da atividade pública, com uma carreira paralela de professora particular de língua portuguesa, conforme narra:

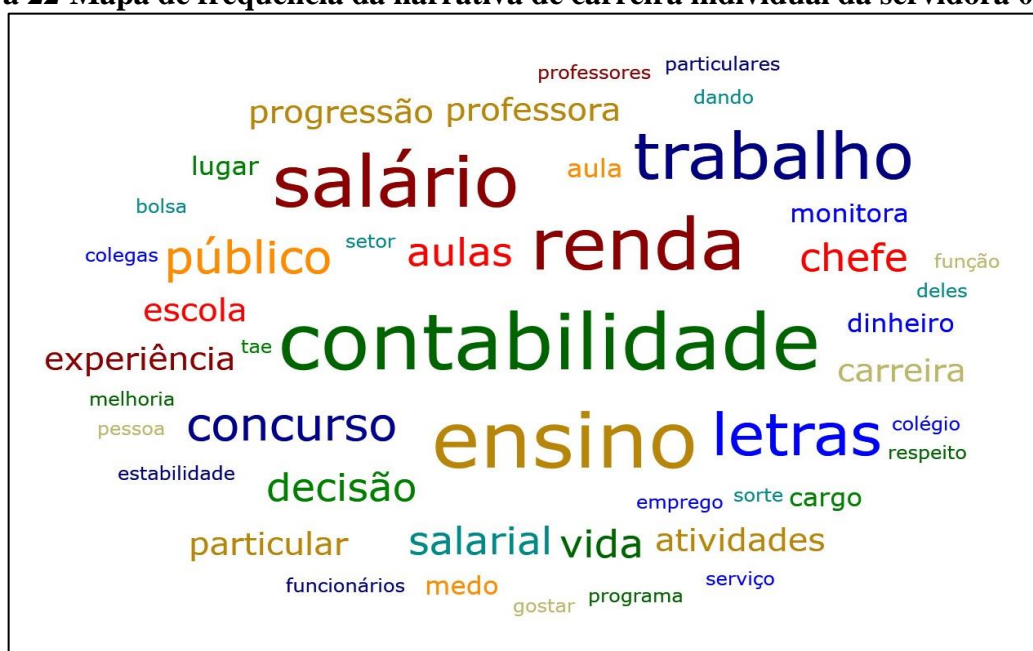
[...] eu consegui também, na instituição federal de ensino, conciliar a minha rotina, não dentro de um colégio, mas dando aulas particulares, atualmente. Assim, eu trabalho na instituição cumprindo a minha carga horária, e no restante do tempo, sou professora de língua portuguesa. Isso propicia não me afastar completamente da minha área. (S06).

Segundo Alboher (2007), na carreira paralela o indivíduo possui duas ou mais carreiras, independente se exigem o mesmo tempo de dedicação, se possuem remuneração ou se existe um vínculo autônomo ou um emprego, como é o caso da servidora (S06). Além da carreira paralela, a servidora busca outras alternativas de renda, pensando no futuro, e não pretende fazer movimentos em torno de uma progressão na carreira de TAE, conforme apresenta a sua narrativa:

Todos os meses eu invisto na bolsa, planejando que daqui uns 30 anos eu consiga ter alguma renda, que não seja somente oriunda da instituição federal de ensino. Ou seja, progressão de carreira não me interessa muito, progressão salarial eu não vou ter pelas questões que eu disse, logo, estou buscando outras fontes de renda, e foi essa a alternativa que eu encontrei. (S06).

Isto posto, com o intuito de apresentar um panorama geral da carreira individual da servidora 06 (S06), utilizou-se o *software Atlas.ti* para elaboração de um mapa de frequência das palavras que constituíram a narrativa da entrevista, o qual se apresenta por meio da Figura 22.

Figura 22-Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 06 (S06)



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Destacam-se nesta nuvem os termos *contabilidade* e *ensino*, o que expressa o trânsito da servidora em duas áreas completamente distintas no seu percurso de carreira, cada qual com sua importância e particularidades, como revela a sua narrativa:

[...] porque por mais que eu gostasse do trabalho da contabilidade, era uma área que eu sentia que as pessoas eram muito pesadas, o clima era muito pesado. Quando eu saí da contabilidade e eu fui trabalhar de monitora na escola, eu fiquei encantada porque era a minha segunda experiência de emprego, e percebi que as pessoas poderiam se tratar bem, com educação, o que me deixou maravilhada, pois até então, eu só conhecia o mau humor, as brigas, as picuinhas, as intrigas, que me deixavam muito mal, apesar de eu gostar muito do trabalho. Então, foi uma decisão da qual que não me arrependo, inclusive a experiência que eu tive na escola, me trouxe um crescimento profissional e humano gigantesco, e hoje, tudo que eu faço na instituição federal de ensino, o respeito que as pessoas tem por mim lá, apesar da nossa diferença de formação acadêmica, vem dessa experiência. (S06)

Além disso, as palavras *renda*, *salário*, *trabalho* e *letras* também se apresentam em evidência no mapa, revelando a realidade financeira da servidora, assim como o gosto por atuar no departamento em que se encontra, bem como pela sua área de formação. Ademais, sofre um dilema em relação à sua saída da carreira de TAE, caso consiga uma nova oportunidade que lhe proporcione uma renda maior, conforme expõe:

[...] gosto demais de lá, inclusive, eu tenho noção que o meu salário é muito pequeno e vai se tornar pior com o tempo. A ideia que a gente tem de progressão salarial não existe, é zero, mas eu gosto tanto daquele local, gosto tanto de trabalhar lá, que eu me sentiria até uma “traidora” se eu fizesse outro concurso e fosse trabalhar em um novo local. Hoje, eu sofro com esse dilema, entre buscar uma oportunidade melhor, um salário melhor, e continuar lá, que é um lugar que eu gosto muito, pois adoro trabalhar lá. (S06).

Logo, é notório que **existe um desalinhamento entre a carreira individual da servidora 06 (S06) e a carreira institucional dos TAEs**, considerando a importância e o desenvolvimento da sua carreira paralela. Esta última, lhe proporciona ganhos satisfatórios, tanto no aspecto emocional, quanto no financeiro, e contribui relativamente com o seu desempenho do cargo de TAE, não lhe propiciando por exemplo, uma realocação funcional.

4.2.2 Análise coletiva das carreiras individuais dos servidores

Este tópico apresenta a análise coletiva das carreiras individuais considerando o contexto em que cada singularidade foi desenvolvida, de maneira a criar um elo de ligação entre elas. Utilizou-se as expressões-chave (Apêndice F) oriundas das análises temáticas das entrevistas narrativas para elaborar mapas de frequência das categorias intermediárias IV, V e VI, por meio do *software Atlas.ti*, os quais são elucidados nos próximos tópicos.

Sobressaem nas figuras as palavras *cargo, TAE, carreira, concurso, federal e privada*, indicando que os servidores participantes do estudo trouxeram narrativas relacionadas: (i) às posições ocupadas durante a sua trajetória de carreira individual; (ii) ao percurso na carreira de TAE; (iii) ao seu ingresso via concurso na carreira institucional; e; (iv) ao trânsito entre a iniciativa privada e o serviço público. Os fragmentos das entrevistas realizadas, apresentam algumas destas narrativas:

Meu primeiro vínculo empregatício foi aos dezoito anos em uma empresa privada, um depósito de gás de cozinha, no qual eu trabalhei como atendente durante um ano. Em seguida, aos dezenove anos, tive uma experiência como estagiário em um órgão público ligado à área do direito no estado de Minas Gerais, que durou cerca de um ano. Na sequência, atuei durante dois anos e oito meses como estagiário no poder judiciário do nosso estado, sendo que da totalidade deste período, uma parte menor foi no setor de ouvidoria e a outra em uma câmara criminal. Atualmente, estou completando quatro anos e nove meses como concursado em um cargo técnico administrativo, na instituição federal de ensino a qual faço parte. (S03).

Foi um prazer muito grande ter passado neste concurso que estou atualmente como TAE, porque não é qualquer pessoa que consegue passar num certame da esfera federal e de nível superior ainda. Esta transição foi bem marcante para mim e eu me senti duplamente realizado, já que eu larguei dois empregos. (S01).

Em 2009 eu optei por fazer um concurso para docente de uma universidade federal e passei. No entanto, apesar de ter sido uma experiência muito interessante, fiquei naquela instituição por três semestres consecutivos, uma vez que optei por não permanecer mais lá. [...] essa situação, fez com que eu voltasse para o cargo de TAE, uma decisão difícil que ninguém acreditava, inclusive as pessoas questionavam o fato de eu largar uma vaga de professor universitário em uma federal para ocupar novamente o cargo de técnico-administrativo, elas achavam que eu estava “blefando”. Em 2011, retorno para a instituição que estou atualmente, e permaneço alguns meses no “limbo”, pois eles não sabiam o que fazer comigo. (S05)

Destacaram-se também as palavras *atividades, instituição, contabilidade e pública*, apontando para narrativas que abordaram os trabalhos executados no decorrer das trajetórias dos servidores. Além disso, as entrevistas trouxeram falas relacionadas a algumas características das instituições que fazem parte das carreiras individuais dos profissionais.

No órgão atual, eu iniciei no setor de contabilidade, executando atividades voltadas ao serviço de liquidações, ficando lá, por volta de uns três anos. Consegui ser removida a pedido, para um campus novo, que foi criado no entorno de Belo Horizonte, pois facilitaria a minha vida e o meu deslocamento. As atividades deste novo campus iniciaram em uma escola municipal, emprestada pela prefeitura do município, onde eles liberavam as salas para os alunos terem aula a noite. Para o serviço administrativo, eles liberaram apenas uma sala de aula, onde funcionava todo o setor deste novo campus. (S04).

Foi muito difícil fazer a opção entre a contabilidade e a letras, porque eu já estava muito familiarizada com a contabilidade, entrei sem saber nada vezes nada, e o meu chefe me incentivava muito a continuar nessa área. Ele se sentiu traído quando eu decidi me enveredar pelas letras, e acredito que essa foi uma decisão difícil, a qual eu não me arrependo jamais, porque por mais que eu gostasse do trabalho da contabilidade, era uma área que eu sentia que as pessoas eram muito pesadas, o clima era muito pesado. (S06).

Destarte, a palavra *paralela* figura entre as mais aludidas nas narrativas dos servidores, indicando a moção destes profissionais em torno de atividades para além daquelas desenvolvidas no cargo de TAE.

Durante a minha experiência atual como TAE, exerci paralelamente a função de estagiário docente em uma instituição de ensino estadual, e desde o mês passado, atuo como conteudista em um órgão federal da área de ensino, por meio de um contrato temporário que vai até o final deste ano. (S03).

Assim que terminei o mestrado, começo a trabalhar dando aulas no curso de graduação de uma instituição, a convite de uma colega, onde permaneci durante mais de dez anos entre graduação e pós-graduação lato sensu. Neste mesmo período eu também dei aula em uma universidade particular, após passar em um concurso oferecido para candidatos à docência. Em 2001, eu havia me programado para tirar licença sem vencimento na instituição federal de ensino na qual trabalho, com o intuito de cursar o doutorado, mas recebi um convite para ser Pró-Reitor Adjunto de uma área da instituição. [...] acabei assumindo este desafio durante o período de 2002 a 2006. Em parte desse período, a partir de 2004, iniciei o doutorado na área de educação, pois não existia esse curso na psicologia, e fui conciliando as atividades de gestão com as do curso e com a docência. (S05).

Assim, eu trabalho na instituição cumprindo a minha carga horária, e no restante do tempo, sou professora de língua portuguesa. Isso propicia não me afastar completamente da minha área, apesar de eu gostar muito da instituição federal de ensino, eu também não desejava ficar completamente fora do campo da minha própria área, que eu gosto muito também. (S06).

No que tange às carreiras paralelas, um fato que chama a atenção neste estudo é que dos 06 entrevistados, 03 (50%) possuem uma carreira paralela na atualidade, o que pode ser algo dispendioso ou vantajoso para o TAE, conforme apontam os relatos:

[...] assumi o cargo técnico administrativo em educação. Iniciei as atividades do cargo, e paralelamente continuei exercendo algumas funções na empresa que havíamos criado. Nesta fase, quando terminava meu expediente no órgão público, ia direto para o empreendimento. De lá, eu ia para minha casa, que era em outra cidade, e acordava muito cedo para começar meu trabalho novamente na instituição em que trabalhava, que também era em outra cidade. Ou seja, eu não tinha vida, pois dormia quatro, cinco horas por dia, e toda experiência nesta organização que criamos, me fez perceber que eu não queria mais ser empreendedora porque não é de Deus, é muito difícil. (S02).

[...] o que ganho fazendo esse trabalho, representa 50% da minha renda, e os outros 50%, vem do meu cargo de TAE. (S06).

A narrativa a seguir apresenta os motivos pelos quais os servidores TAEs buscam uma carreira paralela na visão do servidor 03 (S03):

Na minha opinião, quanto maior a remuneração, menor é a propensão de buscar atividades paralelas voluntárias, e em certa proporção, buscar as remuneradas. O cargo de TAE favorece na busca por uma carreira paralela em dois sentidos: primeiro porque você tem um SIAPE e logo tem acesso a oportunidades exclusivas de servidores federais, e segundo, que o salário não é tão alto a ponto de você dispensar qualquer outra fonte de renda. Além disso, o incentivo à qualificação propicia indiretamente no desenvolvimento de uma carreira paralela, pois ele requer formações extras, as quais possibilitam exercer outras atividades. (S03).

Nota-se que as palavras *concurso*, *cargo público*, *TAE*, *mestrado* e *renda* são as mais expressivas neste mapa de frequência, e que há uma ligação entre elas, justamente pelo que representam neste contexto. Por exemplo, a realização de um novo concurso pode levar a um novo cargo público, seja ele de TAE ou não, e o mestrado pode contribuir para o aumento da renda, uma vez que proporciona ganhos financeiros. Por outro lado, tem-se um conjunto de palavras que versaram por último, tais como *gastronomia*, *empreendedorismo*, *desacreditada*, *desacelerar*, *crescimento*, *condição* e *concluir* que apontam para expectativas de futuro muito distintas entre os TAEs. Cabe ressaltar, que o emprego destas palavras nas narrativas não se limita a um cenário único, pois leva em conta cada uma das realidades dos TAEs, como pode ser visualizado nos fragmentos a seguir:

O que mais me motiva a fazer outro concurso seria a questão do aumento salarial e não teria nada a ver com função, pois eu faço concurso para várias áreas, por exemplo, auditoria, administrativo e legislativo. Em suma, pleiteio um cargo que me propicie um salário maior e que o órgão de lotação esteja localizado na região metropolitana de Belo Horizonte. (S03).

[...] paralelamente eu vou voltar a estudar para concurso, justamente porque sou nível D, e não quero fazer para nível E enquanto eu não tiver um curso de administração, pois eu não quero trabalhar mais na minha área anterior. Eu também penso em fazer a graduação on-line, para poder fazer um concurso do nível E de TAE, com o objetivo de aumentar o meu salário. [...] algumas pessoas que faziam mestrado comigo, eram do judiciário, e eu fiquei bem desiludida quando eu resolvi comparar o salário. (S02).

Eu tenho dificuldade de pensar a longo prazo e não tenho grandes projetos no sentido de fazer um outro concurso. Atualmente eu faço mestrado, então quando eu concluir esse curso, eu vou avaliar o quanto de prazer e sofrimento eu tive. [...] a gente tem várias possibilidades com o mestrado: com ele eu posso tentar lecionar uma aula ou outra numa faculdade particular, fazer um concurso para professor, posso trabalhar com tutoria ou alguma coisa menos engajada, de menos complexidade, pois já tenho um cargo, enfim, são possibilidades que eu posso almejar, e que no próximo ano eu vou pensar. (S01).

[...] eu tenho noção que o meu salário é muito pequeno e vai se tornar pior com o tempo. A ideia que a gente tem de progressão salarial não existe, é zero, mas eu gosto tanto daquele local, gosto tanto de trabalhar lá, que eu me sentiria até uma “traidora” se eu fizesse outro concurso e fosse trabalhar em um novo local. (S06)

De maneira geral, parece haver um cenário dividido entre os TAEs no que diz respeito ao contexto de expectativas e projetos futuros. O que mais se percebe é a diferença de significado entre os projetos e expectativas que foram expressados nas suas narrativas, ou seja, o que é importante para um, não é necessariamente para o outro. Isto, se deve ao fato de que os comportamentos tem suas raízes em grande parte no contexto biopsicossocial de cada um, sendo indissociável da história, da experiência e das vivências, conforme aponta Chanlat (2009).

Para o autor, é importante assumir a consciência de que o indivíduo é um ser biopsicossocial, tríplice, no qual lhe confere uma complexidade singular. Desta forma, quando

No mapa de frequência desta categoria destacam-se os termos *minha, mãe, colegas, família, marido e professores*, que compõem um grupo diverso de atores, com os quais os TAEs participantes deste estudo negociam a sua carreira individual. Cabe dizer, que o termo *minha* foi empregado nas narrativas dos servidores, tanto no sentido de elo (exemplo: minha mãe), quanto no sentido de si próprios (exemplo: minhas decisões). As narrativas a seguir detalham esse processo dinâmico de negociação.

[...] eu fui influenciado em certa medida, porque a fala daquela pessoa me deu apenas um aval para tomar a minha decisão, sem necessariamente me influenciar diretamente. Essa questão da influência dela pesava, porque era uma pessoa bastante próxima, ou seja, o objetivo era trocar uma ideia, debater, enfim, na fala dela eu vi que ela não tinha visto nenhum problema em relação à minha decisão. (S01).

Eu sou muito eu, e quando eu coloco uma coisa na cabeça, eu corro atrás, estejam as pessoas a favor ou não. Mas é claro, antes de tomar qualquer decisão, a pessoa que mais escuto é minha mãe, pois ela é uma pessoa que eu admiro demais, ainda que eu nunca tenha buscado ser igual a ela. (S02).

Em todas as minhas decisões, sejam profissionais ou pessoais, a minha principal conselheira é a minha companheira. Eu sempre compartilho com ela, pois as vezes é hora de ficar quieto e as vezes é hora de buscar alguma coisa. [...] no geral, noventa por cento das minhas decisões são pautadas pelo diálogo entre eu e minha companheira. (S03).

Em todas as decisões que eu tomo em relação à minha carreira, eu as faço em conjunto com o meu marido e minha filha, uma adolescente de 16 anos, e neste caso, conversamos, dialogamos para que eu possa estar tomando a melhor decisão. [...] o fato de o meu marido já estar no serviço público como professor, contribuiu muito para que eu me inspirasse a entrar, algo que foi muito dele, ainda mais pela localidade do meu órgão de ingresso ser a mesma do trabalho dele. Houve uma influência e um convencimento da parte dele, de que aquilo realmente poderia ser bom. (S04).

Os atores que mais me influenciaram foram os professores que tive na minha graduação, pois eles são os elementos mais fortes para mim. Inclusive, um deles, foi meu professor na graduação e é meu colega de trabalho na instituição de ensino que sou docente. (S05).

Eu sou a completa “mineirinha”, eu como quieta: eu não pergunto para ninguém, não conto para ninguém, as pessoas só ficam sabendo quando já está feito. Mas é claro que alguma influência todos nós sofremos, e no meu caso, eu sofro mais influências dos exemplos, e não de conselhos, do que as pessoas dizem que eu devo fazer. (S06).

No aspecto de dinamismo e mutação das carreiras individuais, tem-se um cenário diversificado, ou seja, as decisões não são feitas de maneira uniforme pelos participantes do estudo. Uma parte deles decide por si mesmo, inclusive, nem buscam uma opinião direta de terceiros, e outra parte, compartilha ou decide em conjunto com algum ator específico. Um fato que chama a atenção neste aspecto é que nenhum dos servidores participantes deste estudo relataram em suas narrativas qualquer tipo de influência por parte das suas chefias.

senti mais importante, foi quando eu comecei a dar aula, pensei assim: gente, sou professor numa faculdade, sabe o que que é você dar aula e entrar numa turma com sessenta alunos? (S01).

Eu acredito que tanto os cargos, a remuneração e o status estiverem compatíveis com as funções que eu procurei. Por exemplo, na época da faculdade tinha gente na minha sala que ganhava dois mil reais no estágio em escritórios, e nunca tive interesse em atuar nesse tipo de atividade. Eu ganhava menos, mas atuava em áreas nas quais eu tinha mais interesse, no caso, o setor público. Inclusive, na instituição que eu atuo, nunca fui designado para uma chefia, pois a minha imagem era de que a despeito de ser esforçado e uma referência, a qualquer momento eu iria sair para realizar outro projeto, seja em função do mestrado, seja porque eu sempre fiz outros concursos. (S03).

Eu percebo que com as minhas mudanças de cargos, o que foi mais expressivo, foi quando eu assumi a direção da área administrativa, pois a remuneração correspondia ao dobro do meu salário. Eu não sou de preocupar com a questão de status, e é claro que o cargo te dá alguma coisa a mais sim, até mesmo pelo tipo de contato que você vai ter, por transitar entre as pessoas, mas isso nunca foi o meu objetivo. (S04).

As pessoas me perguntam do porquê eu tenho dúvida se fico ou não na pós-graduação, justamente porque elas dizem que dá mais dinheiro, mais status, e eu me pergunto se de fato eu quero esse status. Por exemplo, eu quero orientar alunos com temáticas que eu não tenho muita afinidade e que eu não gosto? Porque talvez eu tenha que estudar coisas que não me interessa para poder orientá-los. (S05).

Outrossim, as palavras *ascendente* e *alternaram* também se destacaram nas narrativas, as quais foram utilizadas pelos servidores para apontar como se deu a evolução dos aspectos objetivos das suas carreiras individuais, conforme se explicita:

De maneira geral, quanto ao status, eu percebo que foi ascendente, ele foi crescendo, mas na questão dos salários, eu acredito que foi uma linha reta, ele se manteve no mesmo patamar, à exceção do momento que tirei licença para o mestrado e perdi a função gratificada naquele momento. (S02).

Eu acredito que tanto os cargos, as remunerações e o status avançaram de maneira ascendente no transcorrer da minha trajetória profissional. Atualmente, as pessoas me veem como uma referência no meu departamento nas questões jurídicas. (S03).

Logo, a minha remuneração não é ascendente, ou seja, ela alternou, justamente porque eu fui Pró-Reitor e depois eu desço um pouco para Coordenador de Departamento e em seguida eu saio da instituição para ser docente, e retorno para o meu cargo de origem, que é de nível médio. (S05).

Eu comecei minha trajetória de carreira muito cedo, aos 11 anos, e na medida que o tempo foi passando, a minha remuneração sempre foi alternando entre altos e baixos, pois dependia muito do cargo e da quantidade de empregos que tinha. De maneira geral, minha remuneração só começou a ser ascendente, quando entrei no cargo de TAE, pois devido ao plano de carreira, e à melhoria salarial que tivemos com a implantação do Reuni, posso considerar que ela teve essa de ascendência sim. Como nos últimos seis anos não ocupei cargo de chefia, tão pouco exerci atividades paralelas, minha remuneração estagnou. (S04).

Diante das narrativas, não é possível estabelecer uma correlação entre os aspectos objetivos, do tipo: o *status* aumentou na mesma medida em que as remunerações ascenderam. O que se percebe é que existem aspectos subjetivos distintos, ou seja, percepções variadas quanto a evolução dos aspectos objetivos, uma vez que se tratam de realidades muito peculiares, as quais foram vivenciadas pelos servidores no percurso das suas trajetórias.

Um fato preponderante que requer algum tipo de intervenção se refere à invisibilidade do trabalho desenvolvido pelos TAEs, por parte dos docentes. Alguns desses professores que também são servidores apresentam um nível de descaso para com os TAEs, seus colegas de trabalho nestas Instituições Federais de Ensino. Os relatos a seguir evidenciam esse fato:

[...] não temos um status de contador, tipo, eu trabalho na contabilidade, e só tenho um status momentâneo quando vou atuar num determinado assunto, mas tirando isso não há. Não dá para falar que a pessoa te enxerga com um status por você ser contador, sobretudo porque os professores não nos enxergam dessa maneira, pois eles têm um status muito maior, inclusive eles ficam irritados dependendo da forma que eu os questiono na prestação de contas. (S01).

Como TAE, eu comecei sem função gratificada, mas exercia a função de secretária com zero status, inclusive tinha um docente, colega meu de outra organização, que me tratava com muita indiferença pelo cargo que ocupava. (S02).

Uma coisa perceptível, é que grande parte do serviço que é feito nas unidades administrativas, são realizados pelos TAEs, e isso gera as vezes mais visibilidade para as chefias, para os docentes, do que necessariamente para os técnicos, que ninguém vê. (S05).

No meu setor, eu me sinto valorizada naquilo que eu sei fazer, mas dentro da instituição, eu me sinto diminuída, pois existe uma separação grande entre os TAEs e os docentes. Existem docentes que tratam os servidores como se fossem funcionários deles, e não como trabalhadores da instituição. (S06).

Esta realidade merece uma atenção especial por parte dos gestores destas instituições, pois dos 06 indivíduos participantes deste estudo, 04 (66%) apontaram algum tipo de invisibilidade ou descaso. Ademais, sugere-se uma dificuldade nos desafios enfrentados pelos gestores universitários no campo dos conflitos e divergências, fato que é recorrente neste grupo profissionais, conforme aponta o estudo de Santos e Bronnemann (2013).

O motivo desta deficiência pode estar relacionado à limitação destes gestores universitários, que segundo Oliveira (2016), não dispõem de técnicas de gestão e administração, o que dificulta ou limita sua atuação na gestão de conflitos, pois não encontram elementos suficientes para lidar com estas situações.

4.2.3 Análise coletiva de elementos da carreira institucional de TAE

Esta análise envolve dois elementos que compõem a carreira institucional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino brasileiras. Os itens que seguem exploraram as carreiras individuais dos servidores participantes deste estudo na condição de TAEs, cuja fonte de dados é oriunda do questionário eletrônico da primeira etapa da pesquisa de campo.

4.2.3.1. *Nível de capacitação dos servidores*

A carreira dos TAE abrange cinco classes: A, B, C, D e E, que estão correlacionadas a 325 cargos, os quais compreendem o PCCTAE. Cada cargo possui quatro níveis de capacitação que vão de I a IV e se alteram a partir do momento que o servidor participa de cursos de capacitação, propiciando a ele uma progressão por capacitação. Em cada nível de capacitação há 16 padrões de vencimento e o servidor deverá aguardar um interstício de 18 meses entre uma capacitação e outra, para atingir o próximo nível. O Quadro 19 apresenta o nível de capacitação de cada um dos pesquisados.

Quadro 19 – Nível de capacitação dos servidores pesquisados no cargo de TAE

Código	Pesquisado	Tempo exigido para alcance do nível máximo	Tempo na carreira de TAE	Nível máximo	Nível atingido	Alcance
S01	Servidor 01	4,5 anos	7	4	4	Sim
S02	Servidora 02	4,5 anos	7	4	4	Sim
S03	Servidor 03	4,5 anos	4,5	4	4	Sim
S04	Servidora 04	4,5 anos	12	4	4	Sim
S05	Servidor 05	4,5 anos	34	4	1	Não
S06	Servidora 06	4,5 anos	7	4	4	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Nota-se, que praticamente todos os servidores atingiram o nível máximo de capacitação no cargo de TAE, a exceção do Servidor 05 que ainda se encontra no primeiro nível de capacitação. Durante a entrevista narrativa em profundidade o servidor 05 (S05), quando foi perguntado sobre a sua percepção quanto ao alinhamento da sua carreira individual e a carreira dos TAEs, apresentou em parte da sua resposta o seguinte relato:

Eu nunca conferi, por exemplo, qual é a minha classe na carreira oriunda dos cursos de capacitação, e como eu praticamente não fiz cursos de capacitação, eu não estou no topo da carreira, em suma, ainda tem espaço para eu subir. Logo eu me questiono: vou fazer curso de que? Curso de liderança, SEI? Eu não tenho tempo, que horas eu vou fazer? [...] eu não me preocupei com o desenvolvimento dentro das outras perspectivas, como o caso da capacitação, com cursos menores. (S05).

A fala do servidor denota um certo nível de desinteresse quanto a este aspecto da sua carreira de TAE, não obstante, o alcance do nível máximo de capacitação propiciaria a ele um acréscimo em torno de um salário mínimo à sua remuneração. Esta postura está de certo modo relacionada com as expectativas de carreira que o servidor possui, conforme relatou:

Não tenho perspectiva dentro da carreira como TAE, por outro lado, na carreira de docente, eu estou avaliando com muito cuidado, porque não me vejo em um momento

de escalada, justamente porque eu já escalei, já cheguei, e a minha perspectiva de topo de carreira, de sucesso, é diferente, e a gente muda com a idade, estou com 56 anos, e o tanto de coisa que eu já fiz. Hoje, para ser franco, o meu projeto de carreira nem está ligado à carreira de TAE, e nem à carreira de docente, pois gostaria de desenvolver a carreira de empreendedor social, me envolver com as questões sociais, inclusão, e é isso que almejo, tenho sonhado. (S05).

4.2.3.2. *Nível de qualificação dos servidores*

O segundo elemento que pode ser analisado está relacionado à qualificação formal destes indivíduos, o qual perpassa por duas dimensões. A primeira refere-se à qualificação exigida para ingresso no cargo, e a segunda diz respeito à qualificação concluída pelo indivíduo anteriormente ou posteriormente ao seu ingresso no cargo. O Quadro 20 apresenta o nível de qualificação de cada um dos pesquisados.

Quadro 20 - Nível de qualificação dos servidores pesquisados

Código	Pesquisado	Tempo na carreira de TAE	Qualificação exigida	Qualificação concluída	Período de conclusão (antes/após) o cargo de TAE
S01	Servidor 01	7	Nível superior	Especialização	Antes
S02	Servidora 02	7	Nível médio	Mestrado	Após
S03	Servidor 03	4,5	Nível médio	Especialização	Após
S04	Servidora 04	12	Nível médio	Especialização	Antes
S05	Servidor 05	34	Nível médio	Doutorado	Após
S06	Servidora 06	7	Nível médio	Graduação	Antes

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Constata-se, que todos os servidores pesquisados possuem uma qualificação acima da exigida pelo cargo ocupado, ou seja, 100% dos servidores que participaram deste estudo estão sobrequalificados para as funções que desempenham, fazendo jus ao benefício financeiro. No entanto, apesar deste excedente propiciar incentivos financeiros para os servidores que variam entre 10 a 75%, ele não os reposiciona na carreira de TAE e tampouco modificam as suas funções, conforme aponta Azambuja (2018). Ademais, esta condição é constatada pelos próprios servidores, conforme elucidam os relatos:

[...] eu ocupo um cargo de nível médio e possuo formação no nível de especialização, ou seja, eu tenho formação além da mínima exigida pelo cargo. Embora isso me auxilie na questão do incentivo à qualificação, aumentado a minha remuneração, por mais que eu faça um mestrado, por exemplo, não vejo que as minhas atividades mudariam. Talvez essas mudanças poderiam ocorrer na iniciativa privada, mas no serviço público eu não visualizo essa hipótese. (S04).

Quando o legislador coloca lá na Constituição de 1988 que “o ingresso em cargo público se dará mediante concurso público”, ele fez uma alteração no registro anterior

que era: “o primeiro ingresso em cargo público se dará mediante concurso público”, ou seja, ele tirou a expressão “o primeiro”, porque isso dava margem para os famosos “trens da alegria”. [...] apesar de essa mudança na legislação ter sido bem intencionada, ela acabou travando a carreira no serviço federal, pois você pode até ser sobrequalificado, mas você se manterá no mesmo cargo, e para que você mude, você terá que fazer um novo concurso, e muito provavelmente as suas chances de passar nesse novo concurso, serão reduzidas. Ora, se você passou em um concurso de nível médio e você já tem formação superior, agora irá querer fazer o concurso de nível superior. Porém, você terá que trabalhar no seu cargo atual e estudar para esse novo concurso, além de concorrer com alguém mais novo que você, que provavelmente não trabalha. No meu caso específico, diante deste cenário, eu fui buscando outras oportunidades fora da instituição federal em que atuo, inclusive, vejo que isso é um drama constante das pessoas que não encontram possibilidade de movimentação na carreira, porque elas estão e se veem limitadas nesta condição externa. (S05).

Tem-se, um cenário tanto de sobrequalificação objetiva, quanto percebida, as quais podem ser assim definidas:

A sobrequalificação objetiva é observada externamente comparando-se, por exemplo, o nível de educação formal que um indivíduo possui ao nível de educação formal exigido pelo cargo que ocupa. A sobrequalificação percebida é observada subjetivamente pelo próprio indivíduo, ao avaliar o quanto se considera qualificado para seu trabalho. (GONÇALVES NETO; BORGES-ANDRADE, 2018, p. 225).

Os autores apontam que um cenário como este que se apresenta, no qual os trabalhadores estão sobrequalificados, pode causar comportamentos e atitudes negativas no ambiente de trabalho, constituindo um problema para estas organizações públicas. Além disso, desencadeia uma discussão em torno do processo de flexibilização dos empregos e das políticas de gestão de pessoas no setor público, com o intuito fortalecer a carreira pública (LONGO, 2007).

Destarte, além da diversidade que compõe as carreiras individuais no serviço público, ele está propenso ao impacto das questões tecnológicas, ainda que vivencie uma rigidez na incorporação destas mudanças à sua força de trabalho (ADAMCZYK, 2020). Estas transformações que estão ocorrendo tem sido derivadas da iniciativa privada e da sociedade civil (LONGO, 2007), e dessa forma, é necessário que setor público se prepare para uma modernização, caso contrário estará se afastando da própria sociedade (ENAP, 2019).

4.2.4 Análise coletiva das âncoras de carreira identificadas

As âncoras de carreira correspondem à “[...] descrição e categorização das múltiplas formas de resposta das pessoas às suas situações de trabalho. Elas podem ser vistas como síndromes complexas, mas distintas de interesses pessoais, habilidades, motivos e valores” (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 166).

Cabe dizer, que a utilização das âncoras de carreira neste estudo teve um caráter acessório e elas foram identificadas, por meio do preenchimento do inventário das âncoras de

carreira proposto por Schein (1996), que integrou o questionário eletrônico na primeira etapa da pesquisa de campo.

Após identificadas, elas foram classificadas como “âncora principal” e “âncora secundária”, a partir da pontuação alcançada pelos participantes do estudo, conforme apresenta o Quadro 21. Ademais, buscou-se verificar ao final da entrevista narrativa em profundidade se as âncoras identificadas estavam condizentes com a autopercepção dos indivíduos.

Quadro 21 - Âncoras de carreiras dos servidores pesquisados

Código	Pesquisado	Âncora principal	Âncora secundária
S01	Servidor 01	Segurança/ Estabilidade (SE)	Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)
S02	Servidora 02	Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)	Segurança/ Estabilidade (SE)
S03	Servidor 03	Segurança/ Estabilidade (SE)	Desafio Puro (DP)
S04	Servidora 04	Segurança/ Estabilidade (SE)	Estilo de Vida (EV)
S05	Servidor 05	Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)	Estilo de Vida (EV)
S06	Servidora 06	Segurança/ Estabilidade (SE)	Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

Dentre todas as âncoras de carreira “principal” identificadas, a âncora Segurança/ Estabilidade (SE) foi a predominante, representando 4 (67%) de todas elas, seguida da âncora Serviço/Dedicação a uma Causa (SD), a qual representa 2 (33%) da totalidade. No caso da predominante, ela está relacionada aos indivíduos que estão mais propensos a escolher trabalhos que propiciem uma sensação de segurança, previsibilidade e estabilidade, tanto nas atividades, quanto na remuneração (FARO *et al.*, 2010). As características desta âncora vão ao encontro do modelo de carreira tradicional (CHANLAT, 1995) que ainda é predominante no serviço público (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014), o qual fundamenta o modelo da carreira institucional dos TAEs.

Em relação à correlação das âncoras de carreira identificadas com a autopercepção dos indivíduos, houve uma unanimidade, ou seja, todas as âncoras, tanto as de caráter “principal” e “secundária” estavam condizentes à visão que os servidores têm deles mesmos. Os relatos a seguir evidenciam essa correspondência:

Tem a ver comigo sim, inclusive ligou os dois pontos porque eu optei pela estabilidade quando eu sai da iniciativa privada. Se estivesse lá, a minha remuneração seria maior que a de hoje, mas optei tanto pela estabilidade, quanto pela questão familiar. Lá fora eu não teria a estabilidade, tanto que já fui demitida, e lá também não teria essa tranquilidade de vida, de família, ou seja, a questão familiar pesou muito. Já recebi

convite para assumir coordenação e por prejudicar a questão familiar, optei por não aceitar e ficar quieta com o meu cargo. (S04).

Essa âncora principal, pesou bastante em minha trajetória de carreira, e eu concordo que ela tem tudo a ver comigo, principalmente neste momento de pandemia, onde é prevalente o alto nível de desemprego. Em relação à âncora secundária, também percebo que ela se relaciona às minhas características. (S01).

Está completamente correlacionada a mim, em função de todo meu histórico e trajetória profissional. (S02).

É muito curioso e ao mesmo tempo notório que os próprios entrevistados conseguiram perceber a correlação das âncoras identificadas às suas próprias trajetórias de carreira individual. Inclusive, o conteúdo das narrativas é recheado de elementos que confirmam as âncoras que lhes cabem. Alguns estudos sugerem que as âncoras de carreira podem ser muito estáveis, uma vez que o indivíduo adquiriu autopercepção e identidade, as suas necessidades tendem a se equilibrar com sua autoimagem (SCHEIN; MAANEN, 2016).

4.3 Alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs

Para verificar se as carreiras individuais dos TAEs se encontram alinhadas com a carreira institucional desta classe de trabalhadores, foi necessário cumprir alguns objetivos específicos deste estudo. O primeiro deles partiu do levantamento dos elementos, características e desafios que constituem a carreira institucional dos servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino, os quais foram apresentados no item 4.1 deste trabalho.

Em seguida, buscou-se apresentar e analisar as carreiras individuais dos servidores participantes deste estudo, por meio de uma exploração minuciosa tanto individualmente, quanto coletivamente, conforme elucidado no item 4.2. Desta maneira, os itens que seguem apresentam um panorama do alinhamento entre as carreiras individuais dos servidores participantes deste estudo e a carreira institucional dos TAEs.

4.3.1 Panorama do alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs

A verificação do alinhamento entre carreiras individuais dos TAEs e carreira institucional desta classe de trabalhadores levou em conta: (i) os elementos e características que compõem a carreira dos TAEs; (ii) a análise das carreiras individuais dos servidores; e (iv) os níveis de alinhamento que foram previamente definidos. Desta maneira, foi estabelecido um panorama do alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs participantes deste estudo, conforme apresenta o Quadro 22.

Quadro 22 - Panorama do alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs participantes deste estudo

Código	Participante	Nível de alinhamento		
		Baixo	Parcial	Alto
S01	Servidor 01			X
S02	Servidora 02	X		
S03	Servidor 03		X	
S04	Servidora 04		X	
S05	Servidor 05		X	
S06	Servidora 06	X		

Fonte: Elaborado pelo autor

No panorama apresentado, 02 servidores possuem um nível de alinhamento baixo entre as suas carreiras individuais e a carreira institucional dos TAEs, como é o caso da servidora 02 (S02). Isto porque, sua carreira individual está sendo direcionada com uma proporção elevada de autonomia e sem vínculo com a carreira institucional, conforme a sua percepção. Nota-se também, que existe um descompasso entre o que a carreira institucional dos TAEs oferece e as expectativas da servidora, que não estão e nem serão supridas por esse formato de carreira pública.

Outro caso, cujo nível de alinhamento é baixo e notório ocorre com a servidora 06 (S06), uma vez que o desenvolvimento da sua carreira paralela possui grande importância para si, pois lhe proporciona ganhos muito satisfatórios tanto no aspecto emocional, quanto no financeiro. Por outro lado, não possibilita qualquer tipo de realocação funcional na carreira de TAE, ou seja, apenas contribui com o desempenho das suas funções, sem contar que a sua área de formação e atuação nesta carreira simultânea não possui relação direta com as atividades executadas no cargo.

No nível de alinhamento parcial encontram-se 03 dos servidores deste estudo, sendo o primeiro deles o servidor 03 (S03), que no caso específico é sobrequalificado, não conseguindo desenvolver no cargo que ocupa tudo aquilo que a sua formação envolve. Corrobora com essa realidade as limitações da carreira institucional, que não comporta todas as especificidades da sua carreira individual fazendo com que ele busque outras alternativas, como o desenvolvimento de uma carreira paralela para suprir as suas demandas.

Na mesma perspectiva se encontra a servidora 04 (S04) que também possui nível de alinhamento parcial entre a sua carreira individual e a carreira dos TAEs, sobretudo porque a servidora se encontra sobrequalificada para o exercício das suas funções. Cabe dizer, que o

simples fato deste excesso de formação não traz esse nível de alinhamento parcial pelo que se nota neste estudo. No entanto, a própria servidora tem essa percepção, o que a literatura trata como sobrequalificação percebida, conforme aponta Gonçalves-Neto e Borges-Andrade (2018). Além disso, por mais que a servidora possua um nível de formação excedente e consiga aplicar parte deste conhecimento nas atividades desenvolvidas na carreira de TAE, fica restrita a qualquer tipo de atuação para além daquelas estabelecidas pelo cargo de TAE.

O servidor 05 (S05) também se encontra com um nível de alinhamento parcial entre a sua carreira individual e a carreira institucional dos TAEs. Primeiramente, porque não buscou uma condição satisfatória quanto à sua progressão por capacitação, haja vista os seus mais de 30 anos no cargo de TAE. Além disso, a carreira dos TAEs não absorve todas as competências desenvolvidas ao longo da sua trajetória a ponto de ter que construir uma carreira paralela, que por sinal conta com muito êxito, para absorver todas as suas demandas.

Por fim, o servidor 01 (S01) é o único que possui um nível de alinhamento alto entre a sua carreira individual e a carreira institucional dos TAEs. Esta realidade é perceptível em toda a trajetória construída pelo servidor, que possui experiência prévia, formação técnica, graduação e especialização na sua área de atuação, todos condizentes ao cargo de TAE ocupado, que é da classe E (nível superior). Inclusive, o próprio servidor durante a sua entrevista narrativa em profundidade apresenta esta percepção quanto a este nível de alinhamento. Esta condição sugere que um profissional do nível E desta carreira possa ter maior propensão ao alinhamento da sua carreira individual à carreira institucional dos TAEs, o que requer novos estudos.

Uma evidência que corrobora com esse pressuposto está relacionada à conjuntura da servidora 02 (S02), ocupante de um cargo do nível médio, que apresenta na atualidade um nível de alinhamento baixo entre a sua carreira individual e a carreira institucional dos TAEs. Ela tem como projetos e expectativas o seu redirecionamento para um cargo do nível E, conforme relata:

[...] paralelamente eu vou voltar a estudar para concurso, justamente porque sou nível D, e não quero fazer para nível E enquanto eu não tiver um curso de administração, pois eu não quero trabalhar mais na minha área anterior. Eu também penso em fazer a graduação on-line, para poder fazer um concurso do nível E de TAE, com o objetivo de aumentar o meu salário. (S02).

Este redirecionamento na visão do servidor 05 (S05) é mais difícil e dispendioso, e para resolver esse “drama” que é constante com pessoas que não se “conformam” com esta falta de mobilidade da carreira, torna-se necessário buscar outras alternativas. No caso dele houve o desenvolvimento de uma carreira paralela e o investimento em sua qualificação, fato que aumentou ainda mais a sua sobrequalificação. O relato a seguir evidencia esta realidade:

[...] se você passou em um concurso de nível médio e você já tem formação superior, agora irá querer fazer o concurso de nível superior. Porém, você terá que trabalhar no seu cargo atual e estudar para esse novo concurso, além de concorrer com alguém mais novo que você, que provavelmente não trabalha. No meu caso específico, diante deste cenário, eu fui buscando outras oportunidades fora da instituição federal em que atuo, inclusive, vejo que isso é um drama constante das pessoas que não encontram possibilidade de movimentação na carreira, porque elas estão e se veem limitadas nesta condição externa. (S05).

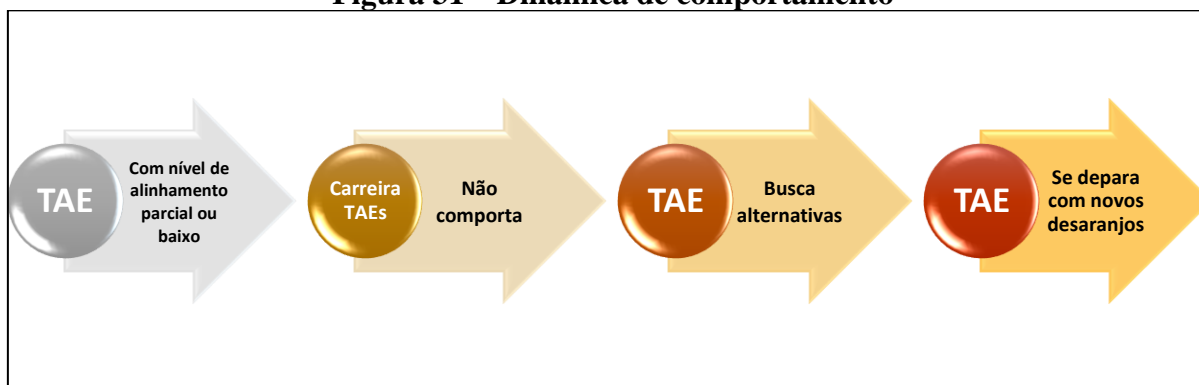
A carreira paralela, apesar de trazer ganhos remuneratórios e psicológicos para um servidor público (ALBOHER, 2012), pode trazer também alguns desafios como por exemplo, a sua inconstância e o comprometimento da identidade do servidor na instituição. Os relatos a seguir evidenciam esses fatos:

[...] aproveitei a pandemia para estudar um pouco sobre esse assunto, justamente por ter chegado a parar de dar aulas nesta fase, apesar de nós termos tido a expectativa de que as elas iriam voltar rapidamente. Essa pausa fez a minha renda diminuir, pois o que ganho fazendo esse trabalho, representa 50% da minha renda, e os outros 50%, vem do meu cargo de TAE. (S06).

Esta escolha por um tipo de carreira diferente das tradicionais, traz consequências positivas do tipo remuneração maior, embora que o imposto de renda leve um pouco, causando as suas contrapartidas, e o que quero destacar, é justamente a forma como a pessoa se percebe e é percebida. Por exemplo, uma vez eu fui com uma camisa da outra organização na instituição federal de ensino que atuo, e a pessoa me questionou: “você está com a camisa do concorrente?” Coisas simples, por exemplo, o meu estojo de lápis que tem o símbolo da instituição pública, quando estou com ele na outra instituição, as pessoas questionam, me veem como o estranho, o *outsider*, o cara que não está no mesmo lugar que todo mundo está. (S05).

Percebe-se a existência de uma dinâmica de comportamento nos indivíduos que possuem um nível de alinhamento parcial ou baixo entre a sua carreira individual e a carreira institucional dos TAEs, e que desejam suprir esse desalinhamento, a qual pode ser visualizada no fluxo da Figura 31.

Figura 31 – Dinâmica de comportamento



Fonte: Elaborado pelo autor

O fluxo da Figura 30 sintetiza uma dinâmica de comportamento que funciona da seguinte maneira: como a carreira dos TAEs não absorve a carreira individual por completo

causando desarranjos, o servidor na condição mencionada busca alternativas como por exemplo, o desenvolvimento de uma carreira paralela ou o investimento em qualificação. Ocorre, que ambas alternativas provocam novos desarranjos como a falta de identidade e a sobrequalificação. Em outras palavras, para suprir suas demandas na carreira de TAE o servidor disposto e bem intencionado busca alternativas que podem gerar uma para si um novo revés aumentando ainda mais as distorções entre a sua carreira individual e institucional.

De maneira geral, no que tange aos níveis de alinhamento entre as carreiras individual e institucional dos TAEs, predominou neste estudo o nível de alinhamento parcial, com metade dos indivíduos participantes nesta condição, seguido do nível de alinhamento baixo. Se somados, os níveis de alinhamento parcial e baixo correspondem a 83% dos indivíduos participantes, o que denota a prevalência de um desalinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs em maior ou menor grau. Destarte, apenas um servidor possui um nível de alinhamento alto entre a sua carreira individual e a carreira institucional dos TAEs. Em suma, a carreira individual dos servidores TAEs participantes deste estudo está sendo construída com a predominância de um alinhamento parcial em relação à carreira institucional desta classe de trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo surgiu do interesse em verificar o nível de alinhamento entre a carreira individual e institucional de servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Para alcançá-lo foram definidos alguns objetivos específicos, sendo a primeiro deles voltado ao levantamento dos elementos, das características e dos desafios que constituem a carreira institucional dos servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino brasileiras.

Este levantamento revelou os elementos que constituem o PCCTAE, os quais estão relacionados basicamente à estrutura da carreira dos servidores TAEs, que foi estabelecida pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual contempla as subdivisões dos cargos, o formato de progressão linear e vertical, assim como os incentivos concernentes tanto à capacitação, quanto à qualificação. Além disso, foram levantadas as características da carreira institucional desta classe de trabalhadores, a partir de estudos publicados em periódicos científicos dos últimos três anos, exprimindo-se também aspectos relacionados à categorial geral dos TAES e das instituições delimitadas neste estudo.

Não obstante, o levantamento proposto não se limitou a estes pontos, pois também expôs alguns desafios relacionados a esta carreira institucional, os quais também decorrem de estudos publicados em periódicos científicos dos últimos três anos. Estas incitações estão associadas por exemplo, ao PCCTAE que não foi implementado na íntegra e que propicia a precarização dos trabalhos, assim como a desatualização deste plano que ultrapassa dezesseis anos de sanção. Ademais, um ponto crucial quanto ao plano de carreira em questão está voltado para a necessidade de mudanças na sua estrutura, com o intuito de propiciar maior retenção, satisfação, assim como contemplar o perfil e as expectativas dos servidores TAEs.

Outro ponto de destaque se refere às ações de desenvolvimento dos servidores que giram praticamente em torno do cumprimento estrito da legislação, corroborando para a não emancipação dos indivíduos. De forma geral, o ponto ápice deste levantamento diz respeito a necessidade de os servidores TAEs serem vistos e reconhecidos como sujeitos participantes na formação dos alunos das Instituições Federais de Ensino brasileiras.

Os próximos objetivos específicos focaram os contornos das carreiras individuais dos seis servidores TAEs participantes deste estudo, os quais foram desenvolvidos com os seguintes propósitos: descrever as trajetórias de carreira individual de servidores selecionados, explorando o passado e o presente; conhecer os projetos e as expectativas correspondentes à carreira individual destes servidores; identificar os principais atores com os quais os servidores

negociam os projetos que tangem à carreira individual; e; verificar quais são as percepções dos servidores no que diz respeito às dimensões objetiva e subjetiva das carreiras individuais. Estes quatro objetivos foram desenvolvidos de maneira concomitante, a partir do percurso metodológico desenhado neste estudo, o qual contou principalmente com entrevistas narrativas em profundidade que foram realizadas com os participantes deste estudo. Por meio delas, buscou-se elucidar os contornos das carreiras individuais dos TAEs, considerando o seu próprio olhar e o seu contexto, uma vez que “cada trajetória de carreira é singular, principalmente em relação aos seus aspectos subjetivos” (RAMOS; BENDASSOLLI, 2013, p. 65).

Algumas das narrativas revelaram-se muito tocantes, pois envolveram não só as falas dos servidores, mas também foram compostas por emoções muitas das vezes explicitadas pelos olhares, gestos e tons de voz dos indivíduos. Isto, exigiu um certo nível de trato por parte do pesquisador porque naquele momento, ao mesmo tempo que era necessário permitir que as emoções se manifestassem, também era importante seguir em frente com a entrevista, a fim de alcançar o objetivo que se esperava. De maneira geral, foi uma experiência muito enriquecedora, acredito que tanto para os participantes, quanto para o pesquisador, que com certeza pôde revelar com a maior riqueza de detalhes cada uma das carreiras individuais dos seis protagonistas do estudo.

A análise das carreiras dos TAEs foi composta, primeiramente, por uma análise individualizada das carreiras dos servidores, o que diz respeito ao ato de “descortinar”, e posteriormente por uma análise coletiva de todas as carreiras individuais. O ato de descortinar foi constituído por um gráfico indicador do tempo total de carreira individual, pelas trilhas de carreira, por um mapa de frequência das palavras oriundas da narrativa completa do servidor e pela verificação do alinhamento da carreira individual com a carreira institucional dos TAEs.

No que tange à análise coletiva das carreiras individuais, ela foi realizada por meio do agrupamento de expressões-chave oriundas das análises temáticas das entrevistas narrativas, as quais fundamentaram a elaboração de mapas de frequência, a partir de três categorias intermediárias de análise. A primeira categoria abrangeu a trajetória retrospectiva, que está relacionada aos projetos prévios dos indivíduos, e a trajetória projetada, que se refere a projetos e expectativas, dando uma ideia de futuro antecipado (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

No que tange à trajetória retrospectiva, a análise evidenciou que os indivíduos entrevistados apresentaram uma diversidade de elementos que compuseram o seu percurso de carreira, desde o começo da sua vida profissional. A palavra *paralela* figurou como a mais aludida nas narrativas dos servidores, e um fato que chama a atenção neste estudo é que metade

dos entrevistados possui uma carreira paralela na atualidade, o que pode ser algo dispendioso ou vantajoso para o TAE. Independente do motivo, das vantagens e desvantagens, a literatura aponta que o casamento de uma carreira paralela com o exercício da função pública pode ser uma boa maneira de se obter segurança, enquanto se dedica à uma função que oferece riscos (ALBOHER, 2012).

No que diz respeito à trajetória projetada, parece haver um cenário dividido entre os TAEs no que diz respeito ao contexto de expectativas e projetos futuros. O que mais se percebe é a diferença de significado entre os projetos e expectativas que foram expressados nas suas narrativas, ou seja, o que é importante para um, não é necessariamente para o outro. Isto, se deve ao fato de que os comportamentos tem suas raízes em grande parte no contexto biopsicossocial de cada um, sendo indissociável da história, da experiência e das vivências, conforme aponta Chanlat (2009).

A segunda categoria de análise das carreiras abrangeu o movimento de dinamismo e mutação, no qual o primeiro está relacionado ao formato de negociação dos projetos do indivíduo com determinados atores, que podem ser: a família, a comunidade, o grupo étnico, a profissão e a própria organização em que convive. Já o segundo, está ligado à visão de uma carreira que não é fixa, ou seja, ela está em constante transformação (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

A análise do movimento de dinamismo e mutação revelou que existe um cenário diversificado, uma vez que as decisões não são feitas de maneira uniforme pelos participantes do estudo. Uma parte deles decide por si mesmo, inclusive, nem buscam uma opinião direta de terceiros, e outra parte, compartilha ou decide em conjunto com algum ator específico. Um fato que chama a atenção neste aspecto é que nenhum dos servidores participantes deste estudo relataram em suas narrativas qualquer tipo de influência por parte das suas chefias.

A terceira e última categoria abrangeu as objetividades e subjetividades das carreiras individuais, na qual a primeira se refere aos cargos e ao *status* pré-estabelecido no espaço de uma sociedade, e a segunda envolve a visão do indivíduo sobre os aspectos objetivos e a sua própria vida (HUGHES, 1937). Diante das narrativas apresentadas pelos servidores, não foi possível estabelecer uma ligação entre os aspectos objetivos, do tipo: o *status* aumentou na mesma medida em que as remunerações ascenderam. O que se percebe é que existem aspectos subjetivos distintos, ou seja, percepções variadas quanto a evolução dos aspectos objetivos, uma vez que se tratam de realidades muito peculiares, as quais foram vivenciadas pelos servidores no percurso das suas trajetórias.

Um fato preponderante se refere à invisibilidade do trabalho desenvolvido pelos TAEs, por parte dos docentes. Alguns desses professores, que também são servidores, apresentam um nível de descaso para com os TAEs, seus colegas de trabalho nestas Instituições Federais de Ensino. Este fato merece uma atenção especial por parte dos gestores destas instituições, pois dos 06 indivíduos participantes deste estudo, 04 (66%) apontaram algum tipo de invisibilidade ou descaso. Essa realidade sugere uma dificuldade nos desafios enfrentados pelos gestores universitários no campo dos conflitos e divergências, fato que é recorrente neste grupo profissionais, conforme aponta o estudo de Santos e Bronnemann (2013).

Este trabalho também trouxe algumas reflexões por meio da análise coletiva das carreiras individuais, considerando alguns elementos da carreira institucional dos TAEs. A fonte de dados desta análise advém de um questionário eletrônico, que foi enviado por e-mail na primeira etapa da pesquisa de campo aos servidores participantes. O primeiro aspecto abordado nessa análise teve ligação com o nível de capacitação dos servidores, que vão de I a IV e se alteram a partir do momento que o servidor participa de cursos de capacitação. Esta análise evidenciou que praticamente todos os servidores atingiram o nível máximo de capacitação no cargo de TAE, a exceção de um único servidor que ainda se encontra no primeiro nível de capacitação por motivo de desinteresse.

Quanto ao segundo aspecto, o qual foi relacionado ao nível de qualificação dos servidores, cabe dizer que ele está ligado à qualificação formal dos indivíduos que perpassa por duas dimensões. A primeira refere-se à qualificação exigida para ingresso no cargo, e a segunda diz respeito à qualificação concluída pelo indivíduo, anteriormente ou posteriormente ao seu ingresso no cargo. A análise constatou que todos os servidores pesquisados possuem uma qualificação acima da exigida, ou seja, 100% dos servidores que participaram deste estudo estão sobrequalificados para as funções que desempenham, fazendo jus ao benefício financeiro. No entanto, apesar deste excedente de qualificação propiciar incentivos monetários que variam entre 10 a 75% do salário-base, ele não reposiciona os servidores na carreira de TAE, tampouco modificam as suas funções, conforme aponta Azambuja (2018).

Os autores apontam que um cenário como este que se apresenta, no qual os trabalhadores estão sobrequalificados, pode causar comportamentos e atitudes negativas no ambiente de trabalho, constituindo um problema para estas organizações públicas. Além disso, desencadeia uma discussão em torno de um processo de mudanças na gestão dos empregos e das pessoas na esfera pública, tornando-se necessário colocar em pauta o processo de flexibilização das práticas e das políticas de gestão de pessoas, com o intuito fortalecer a carreira pública (LONGO, 2007).

A identificação das âncoras de carreira dos indivíduos participantes deste estudo figurou como um dos objetivos específicos deste estudo. Ficou evidenciado que dentre todas as âncoras de carreira “principal” identificadas, a âncora Segurança/ Estabilidade (SE) foi a predominante, representando 4 (67%) de todas elas, seguida da âncora Serviço/Dedicação a uma Causa (SD), a qual representa 2 (33%) da totalidade. No caso da predominante, ela está relacionada aos indivíduos que estão mais propensos a escolher atividades que propiciem uma sensação de segurança, previsibilidade e estabilidade, tanto das atividades, quanto na remuneração (FARO *et al.*, 2010). As características desta âncora vão ao encontro do modelo de carreira tradicional (CHANLAT, 1995), que ainda é predominante no serviço público (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014).

O último objetivo específico teve o propósito de verificar se as carreiras individuais dos servidores TAEs se encontravam alinhadas com a carreira institucional desta classe de trabalhadores. De maneira geral, predominou neste estudo o nível de alinhamento parcial, com metade dos indivíduos participantes nesta condição, seguido do nível de alinhamento baixo. Se somados, os níveis de alinhamento parcial e baixo correspondem a 83% dos indivíduos participantes, o que denota a prevalência de um desalinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs, em maior ou menor grau. Ademais, apenas um servidor possui um nível de alinhamento alto entre a sua carreira individual e a carreira institucional dos TAEs.

Um ponto relevante que foi constatado na verificação do alinhamento das carreiras foi a existência de uma dinâmica de comportamento para aqueles indivíduos que se encontram com um nível de alinhamento parcial ou baixo, e que desejam suprir esse desalinhamento. O que ocorre, é que o servidor disposto e bem intencionado busca alternativas que podem gerar para si um novo revés, aumentando ainda mais as distorções entre a sua carreira individual e institucional.

Conclui-se, que a carreira individual dos servidores TAEs participantes deste estudo está sendo construída com a predominância de um alinhamento parcial em relação à carreira institucional dos servidores Técnico-Administrativo em Educação das Instituições Federais de Ensino brasileiras. Isto ocorre, porque esta carreira institucional não absorve completamente as carreiras individuais dos servidores, considerando a abordagem contemporânea fundamentada pelos autores DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016). Em outras palavras, a carreira pública que foi desenhada para os TAEs não consegue absorver completamente os contornos das carreiras individuais destes indivíduos, as quais envolvem suas trajetórias retrospectivas, seus projetos e expectativas individuais, o formato de negociação destes projetos com determinados atores, assim como as dimensões objetiva e subjetiva de suas carreiras.

Destarte, sugere-se que o formato da carreira institucional dos TAEs não apresenta elementos suficientes para que seja considerado um sistema de carreira eficaz, na visão de Schein e Maanen (2016). Para os autores, um sistema de carreira adequado requer um bom processo de correspondência entre os direcionamentos de carreira do indivíduo e a realidade da organização. Traduzindo o que foi dito, um sistema de carreira eficaz é aquele em que a carreira individual do servidor possui o maior nível de alinhamento com a carreira institucional que foi desenvolvida para a sua categoria.

Como principal desafio deste estudo pode-se destacar a dificuldade de operacionalizar as entrevistas narrativas em profundidade na atualidade, uma vez que a sua condução por si só já traz um nível elevado de complexidade, e que aumenta quando são desenvolvidas em formato remoto, como foi o caso. Isto, acabou gerando um desafio maior para a condução dos trabalhos, haja vista que se trata de um estudo de muita relevância, que envolve histórias muito particulares de vida e que foram transmitidas por meio de ferramentas tecnológicas que nem sempre se apresentaram estáveis. Ademais, a despeito destes equipamentos oferecerem muitos recursos na atualidade, é perceptível que o seu uso ainda comporta um nível maior de formalidade, o que demanda maior traquejo por parte do pesquisador.

Sugere-se para trabalhos futuros a utilização da metodologia desenvolvida neste estudo, com o intuito de verificar o alinhamento de carreiras individuais de servidores ocupantes de cargos de nível superior com as suas respectivas carreiras institucionais. Destarte, a metodologia empregada poderia propiciar estudos com o propósito de verificar o alinhamento entre as carreiras individuais e institucional de órgãos distintos da esfera pública. Os resultados destes trabalhos poderiam fomentar discussões em torno de alterações das políticas de carreira e gestão de pessoas no setor público, de maneira a contribuir com um melhor alinhamento dos sistemas de carreiras aos projetos e expectativas dos servidores.

Pode-se estender também os contornos deste estudo para pesquisas que abordem uma diversificação de carreiras das esferas pública ou privada, mesclando elas inclusive, de maneira a criar um elo de comparação entre elas, o que poderia fornecer subsídios para ambos setores. Além disso, poderão ser produzidos trabalhos que abordem o alinhamento entre as carreiras individual e institucional, correlacionando os resultados do alinhamento ao nível de mobilidade da carreira institucional, que no caso da esfera pública ainda conta com um nível deficitário no que diz respeito à movimentação dos servidores (OCDE, 2010).

Acredita-se que as reflexões e contribuições empíricas trazidas por este estudo são relevantes e extensivas à maior parte das carreiras da administração pública, uma vez que elas, inclusive a analisada por este estudo, abarcam a rigidez e a padronização do modelo tradicional

de carreira. Destarte, essas similitudes podem promover incitações no que tange aos impactos do cenário de alinhamento entre as carreiras individuais e institucionais, assim como oferecer reflexões em torno das possibilidades de aperfeiçoamento dos sistemas de carreira.

Além disso, este trabalho apresenta contribuições metodológicas significativas, pois dispõe de um formato de pesquisa que empregou um arcabouço metodológico aprofundado e pouco explorado nos estudos qualitativos na seara das carreiras. Inclusive, o desenvolvimento deste trabalho oferece um aporte teórico na medida em que concilia discussões contemporâneas na gestão de carreiras com o modelo de carreiras do serviço público brasileiro.

Termino este trabalho na expectativa de que ele possa ter contribuído sobremaneira com as discussões em torno da carreira institucional que foi desenhada para os servidores Técnico-Administrativos em Educação. Estes trabalhadores são indivíduos possuidores de uma trajetória de carreira iniciada antes mesmo de ocuparem seus cargos de TAE nas Instituições Federais de Ensino brasileiras. E apesar da carreira institucional não os ter classificado de tal maneira, percebe-se que são “colaboradores/educadores conscientes em sua prática e não executores de tarefas sem conexão com as funções educacionais, históricas, socioeconômicas e políticas do local onde trabalham” (FURTADO; MACHADO, 2020, p. 16). Tratam-se de indivíduos cuja importância não está adstrita às atividades executadas, mas também à sua bagagem e história profissional, o que contribui profundamente com o processo de ensino aprendizagem e com o fortalecimento do sistema educacional do nosso país.

REFERÊNCIAS

ADAMCZYK, Willian Boschetti. Impacto da automação no Executivo Federal no Brasil. *[S. l.]*, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6313>. Acesso em: 28 maio. 2021.

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

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

ALMEIDA, Carlos Augusto Gomes De. A carreira dos Técnico-Administrativos em Educação: movimento de resistência à política do MEC e um constante recomeço. *[S. l.]*, 2018. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/6519>. Acesso em: 16 jun. 2021.

AMARAL, Helena Kerr Do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>, 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1422>. Acesso em: 8 dez. 2020.

ANDRADE, Elzimar; RASOTO, Vanessa Ishikawa; CARVALHO, Hilda Alberton De. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. 2, p. 171–201, 2018. DOI: 10.3895/rbpd.v7n2.5706.

ANDRADE, George de Almeida. Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com a carreira dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, 2018. DOI: 10.20503/recape.v8i3.31242. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31242>. Acesso em: 1 jun. 2021.

ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295–306, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>.

AZAMBUJA, Antonio Augusto da Silva. A Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007). *[S. l.]*, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufpel.edu.br:8080/handle/prefix/5546>. Acesso em: 16 jun. 2021.

BACELAR, Ananda Silveira; CAMPOS, Alyce Cardoso; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua; REZENDE, Daniel Carvalho. Carreiras femininas: uma revisão sistemática sobre trajetórias profissionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, 2021. DOI: 10.23925/recape.v11i2.48009. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48009>. Acesso em: 7 jun. 2021.

BARDIN, Laurence. **Ânálise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARLEY, Stephen R. Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In: **Handbook of career theory**. New York, NY, US: Cambridge University Press, 1989. p. 41–65. DOI: 10.1017/CBO9780511625459.005.

BARROS, Aparecida da Silva Xavier. Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. **Educação & Sociedade**, v. 36, p. 361–390, 2015. DOI: 10.1590/ES0101-7330201596208.

BARUCH, Yehuda; VARDI, Yoav. A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. **British Journal of Management**, v. 27, n. 2, p. 355–372, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>.

BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 387–400, 2009. DOI: 10.1590/S0034-75902009000400003.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª edição ed. [s.l.] : Educs, 2010.

BITTENCOURT, Maria; FERREIRA, Patrícia. As Obras na Implementação de Políticas Públicas: O Caso do REUNI. XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_APB1575.pdf. Acesso em: 21 maio. 2021.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almira Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021. DOI: 10.25110/receu.v22i1.8346. Disponível em: <https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/8346>. Acesso em: 17 jan. 2022.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. . 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 1996. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702.

CAFÉ, Renata Motta. A Alocação de talentos no setor público brasileiro. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/21984>. Acesso em: 29 jun. 2021.

CAMARANO, Giane Batista da Silva; KELLER, Edelvais; SARTES, Laisa Marcorela Andreoli; FERREIRA, Maira Leon; SANTOS, Camilla Gonçalves Brito; LUQUINI, Isabela de Matos Alves Mendonça; DIAS, Rafaela Toledo. Universidade pública: satisfação dos servidores técnico-administrativos com plano de carreiras. **Principia: Caminhos da Iniciação Científica**, v. 19, n. 1, p. 10–10, 2019. DOI: 10.34019/2179-3700.2019.v19.30314.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Organizadora); PANTOJA, Maria Júlia (Organizadora); BERGUE, Sandro Trescastro (Organizador). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3594, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/514>. Acesso em: 8 dez. 2020.

CARDOSO JUNIOR; PIRES, Roberto. Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: crítica à proposta fiscal-gerencialista da reforma administrativa e

diretrizes para um modelo de Estado orientado à reflexividade, inovação e efetividade. **Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate) (Agosto, 2020)**, Brasília-DF, p. 38, 2020.

CARSON, Kerry D.; CARSON, Paula Phillips. Career Entrenchment: A Quiet March toward Occupational Death? **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, v. 11, n. 1, p. 62–75, 1997.

CARVALHO, Francisco; LIMA, Livia Gabriela Damiano De; COSTA, Francisco Daniel Ferreira Da; JÚNIOR, Alcides Leão Santos. Educação superior pública no Rio Grande do Norte: expansão e interiorização. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. 2, p. 241–263, 2018. DOI: 10.3895/rbpd.v7n2.5724.

CARVALHO, João Francisco Sarno; RODRIGUES, Rita Lauane Alves. A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores da Secretaria de Educação do Distrito Federal (DF). **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, p. 16–42, 2020. DOI: 10.33836/interacao.v22i1.288.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM, 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=30733:td-2319-gestao-publica-contemporanea-do-movimento-gerencialista-ao-pos-npm&catid=397:2017&directory=1. Acesso em: 1 dez. 2020.

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

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

CORTELLA, Mario Sergio. Vida e carreira: um equilíbrio possível? **FDC-Fundação Dom Cabral**, v. 6, n. 17, p. 52–57, 2012.

DANTAS, Bárbara Birney Silva. Qualidade de vida no trabalho dos técnicos administrativos do IFPB/Campus Patos. [S.l.], 2019. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/7903>. Acesso em: 17 jun. 2021.

DELUCA, Gabriela; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; CHIESA, Carolina Dalla. Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 458–476, 2016. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016140080.

DUBAR, Claude. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Educação & Sociedade**, v. 19, p. 13–30, 1998. DOI: 10.1590/S0101-73301998000100002.

DUTRA, Joel Souza; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Âncoras de Carreira – Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos, 2002. Disponível em:

http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarreira_gradua%C3%A7%C3%A3o.doc.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. DOI: 10.2307/258557.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública (Brasil) - Impacto da automação no serviço público - Equipe CGDADOS 2019. Disponível em: <https://infogov.enap.gov.br/datastories/servicos/automacao>. Acesso em: 9 jun. 2021.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública (Brasil) - Competências transversais de um setor público de alto desempenho 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/5663>. Acesso em: 29 jun. 2021.

EUGENIO, Benedito; TRINDADE, Lucas Bonina. A entrevista narrativa e suas contribuições para a pesquisa em educação. **Pedagogia em Foco**, v. 12, n. 7, p. 117–132, 2017.

FARO, Eduardo Soares da Costa; AMORIM, Maria Cristina Sanches; TREVISAN, Leonardo; JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Career anchors and transformations in the managerial model: case study of the Brazilian Court of Audit (TCU). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 4, p. 710–733, 2010. DOI: 10.1590/S1679-39512010000400010.

FELDMAN, Daniel C.; BOLINO, Mark C. Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. **Human Resource Management Review**, v. 6, n. 2, p. 89–112, 1996. DOI: 10.1016/S1053-4822(96)90014-5.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 16ª edição ed. São Paulo: Gente, 2002.

FURTADO, Eniete de Oliveira Campos; MACHADO, Alex Fernandes da Veiga. A participação do Técnico-Administrativo em Educação na formação integrada: um estudo de caso. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 19, p. 10531, 2020. DOI: 10.15628/rbept.2020.10531.

GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático**. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES NETO, João Moreira; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Escala de Sobrequalificação Percebida: Adaptação e evidências de validade. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 23, n. 3, p. 224–235, 2018. DOI: 10.22491/1678-4669.20180022.

GUNZ, H. P.; PEIPERL, M. A. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

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

HALL, Douglas T. Protean Careers of the 21st Century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8–16, 1996. DOI: 10.5465/ame.1996.3145315.

HUGHES, Everett C. Institutional Office and the Person. **American Journal of Sociology**, v. 43, n. 3, p. 404–413, 1937. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/217711>.

HUGHES, EVERETT C. **The Cultural Study of Work**. [s.l.]:Rowman & Littlefield Publishers, 2003.

JEREMIAS JUNIOR, Jair. Revisitando a Carreira Organizacional/Tradicional a Partir do Contexto da Administração Pública Brasileira. **SBAP - VI Encontro Brasileiro da Administração Pública**, p. 15, 2019.

JEREMIAS JUNIOR, Jair; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Carreiras na administração pública brasileira: contemporâneas ou tradicionais? *In: 2020a, Anais [...]. In: XXIII - SEMEAD 2020. : FEA-USP, 2020. Disponível em: <https://semead.com.br/23/>.*

JEREMIAS JUNIOR, Jair; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Diversidade na Carreira Pública: uma análise do perfil dos servidores técnico- administrativos em educação das universidades e institutos federais. XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020.

JESUS, Diego Santos Vieira De; JESUS, Henrique de Oliveira Santos Vieira De. Técnicos-administrativos em educação como sujeitos políticos: o SINTUFRJ e a construção da cidadania. **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 5, n. 8, p. 241–256, 2020. DOI: 10.29404/rtps-v5i8.339.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático**. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

KASSOUF, Ana Lucia. Evolução do Trabalho Infantil no Brasil. **Sinais Sociais**, v. 09, n. 27, p. 9–45, 2015. DOI: 10.13140/RG.2.1.2371.4721.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso De; SANT´ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 257–280, 2006.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones UNAD Bogotá - Colombia**, v. 14, n. 02, 2015.

KUBOTA, Luis; MACIENTE, Aguinaldo. Propensão à automação das tarefas ocupacionais no Brasil. **Radar - IPEA**, n. 61, 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/191213_radar_61_art4.pdf. Acesso em: 9 jun. 2021.

LIMA, Charlize; ROWE, Diva. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118–137, 2019.

LIMA, Simone Freitas Araújo; DANTAS, Cristiane Feitoza; TEIXEIRA, Rivanda Meira; ALMEIDA, Moisés Araújo. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, p. 44–60, 2018. DOI: 10.5007/2175-8077.2018v20n50p44.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

LUGÃO, Ricardo Gandini. Conseqüências, limites e potencialidades na implementação do Programa REUNI em IFES de MG: um estudo multicaso. *[S. l.]*, 2011. Disponível em: <https://locus.ufv.br/handle/123456789/1950>. Acesso em: 21 maio. 2021.

MANDELLI, Pedro. Vida e carreira: um equilíbrio possível? **FDC-Fundação Dom Cabral**, v. 6, n. 17, p. 52–57, 2012.

MEC. Ministério da Educação - Instituições da Rede Federal. 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>. Acesso em: 25 maio. 2021.

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

MOREIRA, Rafael de Sousa. Carreiras no Poder Executivo Federal: a busca do alinhamento entre a teoria e a prática. *[S. l.]*, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14966>. Acesso em: 3 fev. 2021.

MOURA, Jónata; NACARATO, Adair. A entrevista narrativa: dispositivo de produção e análise de dados sobre trajetórias de professoras. **Cadernos de Pesquisa UFMA**, v. 23, n. 2, p. 15–30, 2017.

MUYLAERT, Camila Junqueira; SARUBBI, Vicente; GALLO, Paulo Rogério; NETO, Modesto Leite Rolim; REIS, Alberto Olavo Advincula. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, p. 184–189, 2014. DOI: 10.1590/S0080-623420140000800027.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version). Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt. Acesso em: 4 fev. 2021.

OLIVEIRA, Adailton. **O gestor universitário público: conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos**. 1ª ed. Uberlândia-MG: Navegando Publicações, 2016. Disponível em: https://docs.wixstatic.com/ugd/35e7c6_8077298239264c0ab51388afc5c99979.pdf.

OLIVEIRA, Nancy Costa De; DANTAS, Otilia Maria A. N. A. Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos técnicos administrativos em educação / Legal basis about continuing training of administrative technicians in education. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32778–32790, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n5-648.

OLIVEIRA, Lucília Cardoso; LOPES, Miguel Pereira; GONÇALVES, Sónia. Perfis de carreira: Entrincheiramento na carreira ou adaptação à mudança? **Análise Psicológica**, v. 38, n. 2, p. 211–227, 2020. DOI: 10.14417/ap.1765.

PATIAS, Naiana Dapieve; HOHENDORFF, Jean Von. Quality criteria for qualitative research articles. **Psicologia em Estudo**, v. 24, 2019. DOI: 10.4025/psicoestud.v24i0.43536. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-73722019000100236&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 17 ago. 2020.

PAULA, Camila Henriques De; ALMEIDA, Fernanda Maria De. O programa Reuni e o desempenho das Ifes brasileiras. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 28, n. 109, p. 1054–1075, 2020. DOI: 10.1590/s0104-40362020002801869.

PEREIRA, André da Silva; LOPES, Dionara Dorneles. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas relações com o Engajamento no Trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 139–158, 2019. DOI: 10.21527/2237-6453.2019.48.139-158.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; ROWE, Diva Ester Okazaki. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 288–304, 2015. DOI: 10.1590/1982-7849rac20151635.

RAMOS, Lucila Moura; BENDASSOLLI, Pedro F. Trajetórias de carreira: narrativas dos profissionais de recursos humanos. **Revista de Psicologia**, p. 61–74, 2013.

REAL, Juliana de Oliveira Villa; ROCHA, Janine Cardoso; RÜBENICH, Nilson Varella; CAMARGO, Maria Emília. Desenvolvimento da Carreira: Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo? XIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, 2013. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2013/paper/view/3620>. Acesso em: 2 jul. 2021.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 203–216, 2009.

ROLIM, Lucas; ALMEIDA, Aléssio; LOMBARDI FILHO, Stélio; ANJOS JÚNIOR, Otoniel. Avaliação da Eficiência dos Gastos das Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 1, p. 1–16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n1.50628>.

RONZANI, Celia Maria; COSTA, Priscila Rezende Da; SILVA, Luciano Ferreira Da; PIGOLA, Angélica; PAIVA, Eliane Martins De. Qualitative methods of analysis: an example of Atlas.TI™ Software usage. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 284–311, 2020. DOI: 10.20397/2177-6652/2020.v20i4.1994.

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

SANTOS, Camila Rodrigues Silva; ROAZZI, Antonio; SOUZA, Bruno Campello De. Religião e trabalho: reflexões sobre a influência da experiência religiosa no contexto organizacional. **Amazônica - Revista de Psicopedagogia, Psicologia escolar e Educação**, v. 23, n. 1, Jan-Jun, p. 106–129, 2019.

SANTOS, Camila Rodrigues Silva; ROAZZI, Antônio; SOUZA, Bruno Campello De. Religiosidade e suas interposições na relação indivíduo-organização. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 1, p. 145–160, 2020. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.001.0011.

SANTOS, Leomar; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 1, p. 01–21, 2013. DOI: 10.5007/1983-4535.2013v6n1p1.

SCARPELLI, Renato; LIMA, Leandro. Competências individuais: um estudo sobre a importância do indivíduo como diferencial competitivo nas organizações. **Revista Conbrad**, v. 3, n. 03, p. 82–98, 2018.

SCHEIN, Edgar H. Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. [s.l.] : Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, 1990. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/paper/mitsloanp/2315.htm>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional**. 1ª edição ed. São Paulo: Editora Nobel, 1996.

SCHEIN, Edgar H.; MAANEN, John. Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. **Organizational Dynamics**, special issue: enabling career success. v. 45, n. 3, p. 165–173, 2016. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2016.07.002.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. 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. DOI: 10.18256/2237-7956/raimed.v2n1p1-17.

SILVA, Andressa; FOSSÁ, Maria. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 01, 2015.

SILVA, Anielson; BISPO, Ana; AYRES, Simone. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília-DF: Enap, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4287>. Acesso em: 24 nov. 2020.

SILVA, Josélia Rita Da; BALASSIANO, Moisés; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite Da. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 01–19, 2014. DOI: 10.1590/S1415-65552014000100002.

SILVA, Rodrigo Cunha Da; TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145–162, 2016. DOI: 10.7819/rbgn.v18i59.2260.

SILVA, Eliana Costa; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7–22, 2010.

SILVA, PAULO BERNARDO; AMARAL, Helena Kerr Do. Perspectivas da gestão pública no Brasil contemporâneo. **Revista do Serviço Público de 1937 a 2007**, n. Especial, 2007. . Acesso em: 8 dez. 2020.

SOUZA, Eloisio. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. [s.l.] : EDUFES, 2014. Disponível em: <http://edufes.ufes.br/items/show/26>. Acesso em: 18 ago. 2020.

SOUZA, Reginaldo da Silva; SILVA, Sheldon William; JUNIOR, Pedro dos Santos Portugal; FONSECA, Leticia Rodrigues Da; MAGALHÃES, Sergio Ricardo. O estudo de caso nos estudos organizacionais: potencial e desafios. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 1, 2018. DOI: 10.5892/ruvrd.v16i1.4433. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4433>. Acesso em: 17 jan. 2022.

SOUZA, Rogério Teixeira De. Estratégias de transição de carreira interprofissão: um estudo com profissionais de meia idade do mercado corporativo após a demissão. [S. l.], 2018. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1835>. Acesso em: 8 dez. 2020.

SULLIVAN, Sherry; BARUCH, Yehuda. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**, v. 35, p. 1542–1571, 2009. DOI: 10.1177/0149206309350082.

TORRES, Gustavo; SILVA, Carlos. Segurança e saúde no trabalho em instituições federais de ensino superior no Brasil. **International Journal on Working Conditions**, 2020. Disponível em: https://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.19_Torres&Silva_p.46.66.pdf. Acesso em: 22 maio. 2021.

UNGARI, Diego Fernandes; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 2, p. 168–196, 2020. DOI: 10.19177/reen.v13e22020168-196.

VASCONCELLOS, Vinicius; NEIVA, Elaine Rabelo. Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 35, 2019. DOI: 10.1590/0102.3772e3557. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/R6NYZ9HzJnCj4YhdFJkKsbv/?lang=pt>. Acesso em: 2 jul. 2021.

VENTURA, Otávio. A distribuição de capitais entre a mão esquerda e a mão direita da burocracia brasileira. **Revista de Sociologia e Política**, v. 26, n. 67, p. 107–128, 2018.

VENTURA, Otávio. Servidores públicos como sujeitos valorativos: notas etnográficas sobre Carreiras Típicas de Estado. **Revista Brasileira de Sociologia - RBS**, v. 7, n. 15, 2019. DOI: 10.20336/rbs.445. Disponível em: <http://www.sbsociologia.com.br/rbsociologia/index.php/rbs/article/view/445>. Acesso em: 9 jun. 2021.

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

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899 a 920–899 920, 2003.

YAMAKAWA, Eduardo Kazumi; KUBOTA, Flávio Issao; BEUREN, Fernanda Hansch; SCALVENZI, Lisiane; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchik. Comparativo dos softwares de gerenciamento de referências bibliográficas: Mendeley, EndNote e Zotero. **Transinformação**, v. 26, n. 2, p. 167–176, 2014. DOI: 10.1590/0103-37862014000200006.

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

ZILZ, Alexandre Levi. Carreiras paralelas : perspectivas dos profissionais que possuem mais de uma carreira. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/158507>. Acesso em: 24 fev. 2021.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

Título da Pesquisa - Carreiras individuais: um estudo sobre as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino

Pesquisador: Marco Aurélio Amaral de Castro (mestrando)

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Kamila Pagel de Oliveira – (FJP)

Instituição: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Fundação João Pinheiro

Prezado(a) servidor(a),

O discente do programa de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Fundação João Pinheiro, Marco Aurélio Amaral de Castro, portador do RG MG-8.206-632, tem o prazer de lhe convidar a participar de maneira voluntária, da pesquisa acima intitulada. Ela pretende analisar o processo de construção da carreira individual de servidores TAEs das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região, com o intuito de verificar o seu alinhamento com as características do modelo de carreira institucional desta classe de trabalhadores.

Sua participação ocorrerá em duas etapas: na primeira um questionário eletrônico no formato *Google Forms* será enviado ao seu e-mail, no qual você será solicitado(a) a informar seus dados pessoais e profissionais, e, em seguida você será solicitado(a) a responder o inventário das âncoras de carreira proposto por Edgar Schein. A segunda etapa constará de uma entrevista narrativa em profundidade, a qual abordará temas concernentes à construção da sua carreira individual, suas inter-relações e desdobramentos. Esta entrevista será agendada previamente contigo e será realizada pelo próprio pesquisador, por meio de uma videochamada virtual, após a finalização da primeira etapa. Cabe lhe informar que uma parte desta entrevista será gravada em aparelhos próprios, com o intuito de que parte das informações concedidas sejam transcritas posteriormente.

Participando deste estudo, você estará contribuindo no sentido de elucidar as características das carreiras individuais dos servidores TAEs, os quais são indivíduos possuidores de uma trajetória de carreira iniciada antes ou a partir do cargo ocupado. Tratam-se ainda, de indivíduos cuja importância não está adstrita tão somente às atividades executadas, mas também à sua bagagem e história profissional, o que contribui sobremaneira com o processo de ensino aprendizagem e com o fortalecimento do sistema educacional do nosso país. Ademais, a sua inserção neste estudo também contribuirá com as discussões em torno da carreira pública brasileira, na medida em que os contornos das trajetórias profissionais são conhecidos.

Conforme os princípios éticos que regem essa pesquisa, lhe asseguro que toda e qualquer informação será sigilosa e tratada anonimamente garantindo que não haverá desconforto e riscos decorrentes da sua participação na pesquisa.

Cabe dizer, que todas as informações prestadas serão utilizadas para fins desta pesquisa científica e de outras atividades estritamente acadêmicas que derivem dela, como dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos. A privacidade e o sigilo serão igualmente mantidos em todas as etapas da pesquisa. Você não será identificado(a) neste estudo e em nenhuma publicação que possa resultar dele. Além disso, informo-lhe que todos os

procedimentos serão conduzidos pelo pesquisador e não haverá nenhum tipo de gasto ou ônus para o(a) participante. Em caso de haver qualquer tipo de desconforto, o(a) participante poderá interromper o processo a qualquer momento que julgar necessário.

Os critérios de definição dos indivíduos convidados para este estudo são: servidores Técnico-Administrativos em Educação ocupantes de cargos diversos dos níveis (médio e superior), correspondente no PCCTAE aos níveis D e E, lotados em Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região. Adotou-se também como critério, que esses servidores possuam no mínimo cinco anos de atividade profissional, incluso neste tempo a atuação anterior ao ingresso no cargo de TAE, independentemente de que tal período seja oriundo da iniciativa pública ou privada.

Após todos estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento, de forma livre e espontânea, para participar desta pesquisa. Assim, peço, por gentileza, preencher os itens a seguir, bem como fornecer a sua assinatura neste termo.

Obs.: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Tendo em vista os itens anteriormente apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar desta pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

DADOS DO VOLUNTÁRIO DA PESQUISA:

Nome Completo:			
RG:		Telefone:	
E-mail:			

_____, _____ de _____ de 2021 .

Assinatura (acima) do participante

DADOS DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL:

Nome Completo: Marco Aurélio Amaral de Castro

RG: Telefone/WhatsApp:

E-mail:

_____, _____ de _____ de 2021 .

Marco Aurélio Amaral de Castro

APÊNDICE B – Questionário eletrônico enviado na primeira etapa de coleta dos dados

1 - Dados Pessoais			
Nome:			
Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro:		Estado civil:	Idade:
Cidade:		Estado:	
2 - Dados profissionais			
Áreas de atuação	Departamento/Unidade de trabalho atual:		
	Descreva os nomes das áreas ou departamentos nos quais você atuou e informe o tempo de trabalho em cada um deles, nas duas condições a seguir. - Antes de ocupar um cargo de TAE:		
	- Após ocupar um cargo de TAE:		
Ocupação	Cargo atual (de concurso):	Nível: <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E	Padrão:
	Carga horária (sem.):		
	Já exerceu outro cargo de TAE? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim-qual(is)?		
	Exerce função de chefia atualmente? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim-nome da função:		
	Se exerce chefia, você é remunerado(a) por exercê-la? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não-por que?		
	Se é remunerado(a) por exercer a chefia, qual é o tipo? <input type="checkbox"/> Função Gratificada <input type="checkbox"/> Cargo de Direção		
	Você já exerceu alguma chefia como TAE no passado? <input type="checkbox"/> Sim-qual(is)? <input type="checkbox"/> Não-por que?		
Tempo	Principais atividades desenvolvidas atualmente no cargo e/ou chefia. Indicar se as atividades se referem ao cargo ou a chefia, quando for o caso.		
	Você exerce alguma atividade extra ou outra profissão além do cargo de TAE? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim-qual(is)?		
	Tempo total de trabalho (antes do ingresso no cargo de TAE):		
Tempo total de trabalho (como TAE):			
Tempo total de carreira (soma dos dois anteriores):			
3 - Dados de escolaridade, incentivos e formação			
Escolaridade	<i>Nível</i>	<i>Informações</i>	
	Fundamental	<input type="checkbox"/> concluído	
	Médio	<input type="checkbox"/> concluído <input type="checkbox"/> em andamento <input type="checkbox"/> interrompido <input type="checkbox"/> não possui	
	Graduação	<input type="checkbox"/> concluído <input type="checkbox"/> em andamento <input type="checkbox"/> interrompido <input type="checkbox"/> não possui Nome do curso: Período de obtenção (referente ao cargo atual): <input type="checkbox"/> antes <input type="checkbox"/> após <input type="checkbox"/> antes e após Motivos pelos quais você cursou, está cursando, interrompeu ou não possui:	
	Especialização	<input type="checkbox"/> concluído <input type="checkbox"/> em andamento <input type="checkbox"/> interrompido <input type="checkbox"/> não possui Nome do curso: Período de obtenção (referente ao cargo atual): <input type="checkbox"/> antes <input type="checkbox"/> após <input type="checkbox"/> antes e após Motivos pelos quais você cursou, está cursando, interrompeu ou não possui:	
	Mestrado	<input type="checkbox"/> concluído <input type="checkbox"/> em andamento <input type="checkbox"/> interrompido <input type="checkbox"/> não possui Nome do curso: Período de obtenção (referente ao cargo atual): <input type="checkbox"/> antes <input type="checkbox"/> após <input type="checkbox"/> antes e após Motivos pelos quais você cursou, está cursando, interrompeu ou não possui:	
	Doutorado	<input type="checkbox"/> concluído <input type="checkbox"/> em andamento <input type="checkbox"/> interrompido <input type="checkbox"/> não possui Nome do curso: Período de obtenção (referente ao cargo atual): <input type="checkbox"/> antes <input type="checkbox"/> após <input type="checkbox"/> antes e após Motivos pelos quais você cursou, está cursando, interrompeu ou não possui:	
	Buscou a opinião da sua chefia no processo de escolha dos cursos iniciados após o seu ingresso no cargo de TAE? Se sim, ela influenciou?		
Incentivo à qualificação			
Utilizou a sua escolaridade para obter o incentivo à qualificação? Se sim, informe os níveis dos cursos que utilizou (todos eles, inclusive os anteriores).			
No caso das escolaridades utilizadas, elas possuem relação direta com a execução das suas atividades?			
Incentivo à capacitação			
Participou de cursos de capacitação após ocupar o cargo de TAE? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim-qual(is)? Porque você cursou?			
Buscou a opinião da sua chefia no processo de escolha dos cursos de capacitação? Se sim, ela influenciou?			
Utilizou os cursos de capacitação para obter o incentivo à capacitação? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim-qual(is)?			

Os cursos de capacitação utilizados para obtenção do incentivo possuem relação direta com a execução das suas atividades?

Formação

De maneira geral, como você avalia a sua formação (escolaridade, qualificação e capacitação) em relação ao cargo e às atividades que você exerce?

Observações gerais: (fique à vontade para fazer quaisquer observações)

4-Inventário das âncoras de carreira proposto por Edgar Schein (1996)

Nas questões a seguir, use a escala seguinte para classificar o quanto cada item é verdadeiro para você:

Escala	
1	Nunca Verdadeiro para Mim
2 - 3	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim
4 - 5	Frequentemente Verdadeiro para Mim
6	Sempre Verdadeiro para Mim

*O termo “segurança” adotado nas questões a seguir faz menção à manutenção do emprego.

Questões	Classificação
1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.	
2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.	
3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.	
4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	
5. Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.	
6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.	
7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer cem situações extremamente desafiadoras.	
8. Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.	
9. Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.	
10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	
11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	
12. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.	
13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.	
14. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	
15. Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.	
16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	
17. Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.	
18. Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.	
19. Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.	
20. Procuo trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.	
21. Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.	
22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	

23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.	
24. Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	
25. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.	
26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.	
27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.	
28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.	
29. Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.	
30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.	
31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	
32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	
33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.	
34. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.	
35. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.	
36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.	
37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.	
38. Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.	
39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	
40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.	

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista narrativa (inicial)

Esta entrevista narrativa integra uma pesquisa que tem como temática as carreiras individuais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região. Ela está sendo desenvolvida pelo pesquisador, mestrando Marco Aurélio Amaral de Castro, sob a orientação da Professora Doutora Kamila Pagel de Oliveira, junto ao Programa de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro.

Etapa	Quem	Abordagens/observações
Etapa inicial	Pesquisador	➤ Pedir autorização para que a entrevista seja gravada.
		➤ Registrar a hora de início da entrevista.
		➤ Quebrar o gelo.
Tópico principal	Pesquisador	1. Conte-me sobre a sua trajetória de carreira desde quando que você iniciou a sua vida profissional até o momento presente.
Narração 1	Narrador	➤ Não interromper ➤ Somente encorajamento não verbal para continuar a narração ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
Segunda etapa	Pesquisador	2. Gostaria que você falasse sobre projetos de cunho profissional, tanto dos que possam estar em andamento, quanto dos que pretende realizar. Me diga também sobre as expectativas que possui em relação à sua carreira profissional.
Narração 2	Narrador	➤ Não interromper ➤ Somente encorajamento não verbal para continuar a narração ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
Terceira etapa	Pesquisador	3. Me fale sobre os elementos influenciadores que você considera quando busca algum tipo de mudança na sua carreira profissional.
Narração 3	Narrador	➤ Não interromper ➤ Somente encorajamento não verbal para continuar a narração ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
Quarta etapa	Pesquisador	4. Diga-me a sua percepção quanto aos cargos, salários, benefícios e <i>status</i> que você alcançou desde o início da sua carreira profissional até o momento presente.
Narração 4	Narrador	➤ Não interromper ➤ Somente encorajamento não verbal para continuar a narração ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
Fase de perguntas iminentes	Pesquisador	➤ Fazer perguntas iminentes (baseadas nas falas do narrador) como no exemplo: “Que aconteceu então?” ➤ Não fazer perguntas do tipo “por quê?”
Etapa final e fala conclusiva	Pesquisador	➤ Parar de gravar ➤ Quebrar o gelo ➤ Fazer as perguntas do tipo “por quê?” que surgiram no decorrer da entrevista.
	Pesquisador	1. Qual a sua percepção quanto ao alinhamento entre a sua carreira individual, que vem sendo construída, e a carreira dos TAEs?
	Servidor	➤ Criar ambiente propício para a resposta ser o mais natural possível e que possua um número significativo de informações.

Etapa	Quem	Abordagens/observações
	Pesquisador	➤ Dar o resultado da âncora de carreira identificada, explicitando o seu significado e tirando quaisquer dúvidas que surgirem.
	Pesquisador	2. Você acredita que essa âncora que foi identificada está realmente condizente com você? Ou seja, ela se correlaciona à sua autopercepção?
	Servidor	➤ Criar ambiente propício para a resposta ser o mais natural possível e que possua um número significativo de informações.
	Pesquisador	➤ Verificar se o servidor deseja fazer algum comentário sobre os pontos abordados na entrevista. ➤ Agradecer e encerrar a entrevista. ➤ Registrar o horário de término ➤ Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

APÊNDICE D – Roteiro da entrevista narrativa (definitivo)

Esta entrevista narrativa integra uma pesquisa que tem como temática as carreiras individuais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região. Ela está sendo desenvolvida pelo pesquisador, mestrando Marco Aurélio Amaral de Castro, sob a orientação da Professora Doutora Kamila Pagel de Oliveira, junto ao Programa de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro.

Entrevistado: _____ Data da entrevista: ___/___/_____

Etapa	Quem	Abordagens/observações
Etapa inicial	Pesquisador	➤ Pedir autorização para que a entrevista seja gravada.
		➤ Registrar a hora de início da entrevista. Hora: _____
		➤ Quebrar o gelo.
Tópico principal	Pesquisador	1. Conte-me sobre a sua trajetória de carreira desde quando que você iniciou a sua vida profissional até o momento presente.
Narração 1	Narrador	➤ Não interromper; ➤ Somente encorajamento não verbal; ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”).
Segunda etapa	Pesquisador	2. Gostaria que você falasse sobre projetos de cunho profissional, tanto dos que possam estar em andamento, quanto dos que pretende realizar. Me diga também sobre as expectativas que possui em relação à sua carreira profissional.
		Questões iminentes
Narração 2	Narrador	➤ Não interromper; ➤ Somente encorajamento não verbal; ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”).
Terceira etapa	Pesquisador	3. Me fale sobre os elementos influenciadores que você considera quando busca algum tipo de mudança na sua carreira profissional.
		Questões iminentes
Narração 3	Narrador	➤ Não interromper; ➤ Somente encorajamento não verbal; ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”).
Quarta etapa	Pesquisador	4. Diga-me a sua percepção quanto aos cargos, salários, benefícios e <i>status</i> que você alcançou desde o início da sua carreira profissional até o momento presente.
		Questões iminentes
Narração 4	Narrador	➤ Não interromper; ➤ Somente encorajamento não verbal; ➤ Esperar para os sinais de finalização (“coda”).

Etapa	Quem	Abordagens/observações
Fase das questões iminentes	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentar as questões iminentes (baseadas nas falas do narrador) como no exemplo: “Que aconteceu então?” ➤ Não fazer perguntas do tipo “por quê?”
Etapa final e fala conclusiva	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parar de gravar ➤ Quebrar o gelo ➤ Fazer as perguntas do tipo “por quê?” que surgiram no decorrer da entrevista, conforme a seguir:
	Pesquisador	1. Qual a sua percepção quanto ao alinhamento entre a sua carreira individual, que vem sendo construída, e a carreira dos TAEs?
	Servidor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criar ambiente propício para a resposta ser o mais natural possível e que possua um número significativo de informações.
	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar o resultado da âncora de carreira identificada, explicitando o seu significado e tirando quaisquer dúvidas que surgirem.
		Âncora de carreira identificada:
	Pesquisador	2. Você acredita que essa âncora que foi identificada está realmente condizente com você? Ou seja, ela se correlaciona à sua autopercepção?
	Servidor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criar ambiente propício para a resposta ser o mais natural possível e que possua um número significativo de informações.
Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar se o servidor deseja fazer algum comentário sobre os pontos abordados na entrevista. ➤ Agradecer e encerrar a entrevista. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar o horário de término Hora: 	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fazer anotações imediatamente após a entrevista 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anotações no decorrer da entrevista: 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anotações após a entrevista: 		

APÊNDICE E – Modelo de e-mail enviado aos participantes solicitando autorização

Prezado(a) servidor(a) _____,

Após a realização da nossa entrevista em profundidade, fiz a transcrição da mesma, e em seguida, realizei duas reduções. Na primeira delas, o texto da transcrição é parafraseado, e em seguida, esse texto é transformado em expressões-chave. Embora a pesquisa siga todos os preceitos éticos de confidencialidade, como se trata de um estudo onde as carreiras são as protagonistas, gostaria de pedir a sua anuência para apresentar o texto em minha dissertação da maneira que segue. Ou seja, caso você autorize, o texto será apresentado como está disposto no arquivo anexo.

Fique à vontade para fazer quaisquer considerações e para dar sugestões, pedir mudanças ou exclusões.

Um abraço e mais uma vez agradeço pela sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Marco Aurélio Amaral de Castro

APÊNDICE F – Expressões-chave provenientes das análises temáticas

Servidor 01 (S01)	
Categoria intermediária	Expressões-chave
Trajatória retrospectiva e projetada	<ul style="list-style-type: none"> • Trajetória iniciada aos 16 anos; • Loja de equipamentos e papelaria; • Trabalho com e sem registro; • Técnico em contabilidade; • Auxiliar de contabilidade; • Técnico em processamento de dados; • Pré-vestibular; • Graduação em universidade federal; • Novo emprego; • Boa oportunidade; • Prática e teoria; • Conhecimento adquirido; • Técnico em contabilidade no estado; • Salário defasado; • Novas oportunidades; • Encarregado de tesouraria; • Organização do terceiro setor; • CLT; • Retorno para iniciativa privada; • Carreira paralela; • Professor de nível técnico; • Professor de graduação; • Tutor na graduação; • Pouca capacitação como professor de graduação; • Construção da carreira focada na área pública; • Concursos; • Envolvimento com a área pública; • Concurso de TAE; • Sete anos no mesmo setor; • Rigidez nos trabalhos aprendidos; • Prestação de contas; • Trajetória auxilia na condução das atividades; • Mudanças de esfera (privada/pública) • Vontade de mudar; • Alívio maior ou menor com as mudanças; • Abri mão de cargo da esfera privada; • Saída da esfera pública; • Aumento do <i>status</i>, remuneração; • Atividades prazerosas; • Mudanças tranquilas; • Insatisfação dos colegas da área pública; • Peso do tempo transcorrido; • Novos concursos; • Nível superior na esfera federal; • Transição de carreira; • Dificuldade de pensar no longo prazo; • Fazendo mestrado; • Mestrado é um grande projeto; • Concluir o mestrado; • Fechar ciclo de vida; • Lecionar futuramente; • Concurso para docente; • Trabalhar com tutoria;

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho paralelo menos engajado; • Já possuo cargo público; • Proposta da instituição que atuo; • Não estou buscando novas oportunidades; • Trabalhar em outro setor; • Atuar na auditoria; • Aumentar meus conhecimentos; • Oportunidades; • Falta de empreendedorismo; • Curso de gastronomia; • Abrir restaurante; • Não quero deixar o cargo público; • Mudança grande é risco; • Não pretendo me acabar de cansaço; • Não há problema se não concretizar meus sonhos; • Convite de cargo de direção na auditoria; • Cargos temporários no governo federal em Brasília-DF; • Experiência de carreira; • Construir um resort no interior.
<p>Dinamismo e mutação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciável até certo ponto; • Influenciável para fazer coisas boas; • Boas amizades; • Família do amigo; • Decisões que mudaram minha trajetória de vida; • Colegas de trabalho com conhecimento maior; • Colega que ocupou a função anteriormente; • Trocar e compartilhar experiências; • Pessoas de maneira geral; • Dar e receber dicas; • Pessoas com posicionamentos distintos; • Pessoas que dão bons conselhos; • Influências dependem do contexto; • Pessoa próxima a mim; • Pouca influência das pessoas no dia a dia; • Pessoa específica nas decisões maiores; • Colega de trabalho na decisão do mestrado; • Minha mãe; • Meus amigos; • Trocar ideias com as pessoas; • Colegas de setor; • Opinião de pessoas próximas a mim; • Não pedirei opinião de todos.

<p>Objetividade e subjetividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sou de origem simples; • Era cabisbaixo e tímido; • Me sentia acuado; • Hoje percebo o meu valor; • Me reconheci na questão financeira e na minha posição; • O <i>status</i> foi estabelecido com o tempo e com as experiências; • <i>Status</i> máximo foi quando lecionei; • A evolução dos cargos e dos salários foi um processo; • Não sou ambicioso; • Não quero concurso para ganhar muito; • O mestrado proporcionará uma vida com mais conforto; • A questão do <i>status</i> na atualidade é mais tranquila; • Se ocupar um cargo de maior <i>status</i>, irei me permitir; • Recusei o convite para ser chefe do setor que cuida de licitações; • Os cargos de função gratificada onde trabalho são ocupados por pessoas sem conhecimento da atividade; • Meu salário evoluiu de forma crescente com o passar do tempo; • Quando lecionei paralelamente, eu tive uma renda maior; • O <i>status</i> oscilou no decorrer dos anos; • Na superintendência de ensino e nas organizações em que lecionei, eu tive um <i>status</i> maior; • O cargo que ocupo na atualidade não traz <i>status</i>; • Tenho atualmente momentos de destaque; • Onde atuo quem tem <i>status</i> são os professores; • Os professores ficam irritados quando são questionados por mim; • O <i>status</i> não caminha junto com o cargo ocupado e nem com o salário recebido.
Servidora 02 (S02)	
Categoria intermediária	Expressões-chave
<p>Trajatória retrospectiva e projetada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vida profissional multifacetada; • Formação na área de ciências biológicas; • Universidade federal do interior de Minas Gerais; • Bolsista em universidade federal; • Formatura adiantada; • Trabalhar com coisas diferentes; • Alcance de independência; • Remuneração atrativa; • Atividades eram específicas; • Função gerencial; • Coordenação de pessoas; • Compra de materiais; • Crescimento e destaque; • Concurso de prefeitura de Minas Gerais na área de formação; • Vínculo com a uma fundação da universidade; • Sócia-administradora de empresa de biotecnologia; • Falta de formação na área administrativa; • Especialização em controladoria e finanças; • Gosto por atuar com controladoria e finanças; • Criação de empresa de biotecnologia; • Familiares que moravam longe; • Retorno para cidade de origem; • Ficar próxima dos familiares; • Franquia na área de alimentação em Belo Horizonte; • Investimentos no novo empreendimento; • Do nada passou em primeiro lugar no concurso de TAE; • Fez o concurso de TAE sem expectativa; • Deixou a função de sócia-administradora;

	<ul style="list-style-type: none"> • Assumiu o cargo de TAE um mês após o resultado do concurso; • Não perder a oportunidade de ter o cargo público; • Carreira paralela; • Dormia de quatro a cinco horas por dia; • Viaja para trabalhar; • Deixou de ser empreendedora por não ter vida; • Vida de empreendedora é difícil e não é de Deus; • Mexer com funcionário é complicado; • Gosta de fazer as coisas certinho; • Empreendimento cresceu e ganhou destaque; • Venda do empreendimento; • Iniciou o cargo de TAE como secretária; • Ser secretária não motivava; • Função de secretária tinha muita ociosidade; • Gosto por trabalhar; • Professores acham que são seus chefes; • Professores delegam atividades exclusivas deles; • Medo de não fazer as atividades exclusivas dos professores; • Destacou-se e apaixonou-se pela função administrativa; • Não fazer nada mecânico; • Cursos na área administrativa; • Cargo na área financeira; • Entrada no mestrado; • Licença parcial para o mestrado; • Importância da estabilidade do cargo público; • Mudança de gestão; • Trabalhar com licitação; • Não nasceu para ser diretora e nem ser chefe; • Experiência negativa quando substituiu a diretora; • Gosto por pensar, planejar e assessorar; • Cargo gerencial envolve política, concepção, jeitinho e críticas; • Gerir pessoas é complexo; • Mecanismos de punição não são utilizados; • Se você pune, você será punido; • Crescimento rápido na esfera pública; • Personalidade propiciou o crescimento na área pública; • Licença parcial do mestrado foi fajuta; • Celetista em uma universidade federal; • Não se sentia como celetista dentro da universidade federal; • Tinha trânsito na universidade como celetista; • Vínculo CLT é muito bom; • Tinha mais benefícios sendo CLT que os servidores; • Como celetista era cobrada por produtividade; • No serviço público o que manda é estar no local de trabalho; • Qualidade de vida diminuiu com a troca da iniciativa privada para a pública; • Motivada por contribuir e fazer diferença na área pública; • Contribuiu com as atividades e gestão de recursos públicos; • Serviço público foi muito bom para mim; • Fez muita coisa pela sociedade; • A iniciativa privada é mais maleável; • Desacreditada com concurso do executivo; • Salário menor comparado com o judiciário; • Maior possibilidade de crescimento e salário na nova instituição; • Seis anos sem reajuste salarial; • Sobrava dinheiro antes; • Atualmente trabalhamos por trabalhar; • Alcançar uma boa função gratificada ou um bom cargo de direção;
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Carreira paralela; • Realizar pesquisas; • Publicar artigos; • Melhorar o currículo na área acadêmica; • Fazer doutorado; • Gosto pela área de ensino; • Aumento salarial; • Estudar para concurso; • Mudança do nível D para nível E; • Fazer um curso de administração EAD; • Não trabalhar mais com ciências biológicas; • Fazer novos concursos; • Pausa na carreira para engravidar; • Família incentiva a exoneração do cargo; • Amor ao serviço público; • Contribuir com a área pública; • Não sabe o que faria na iniciativa privada; • Convite para assumir cargo de gestão em prefeitura municipal; • Possível transferência para o setor financeiro no órgão atual; • Coisas maiores e melhores; • Desafios; • Não gerenciar pessoas; • Gosto por assessoramento.
<p>Dinamismo e mutação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sou eu mesma, independente de aprovação dos outros; • Corro atrás dos objetivos; • A pessoa que mais escuto antes das decisões é a minha mãe; • Minha mãe é quem mais admiro; • Há uma dedicação intensa ao serviço público, tanto por mim, quanto por minha mãe; • Me espelho na minha mãe; • Pergunto para a pessoa que está ao meu lado, que me apoia; • A pessoa que vive comigo acha que devo sair da esfera pública; • Só saio do serviço público quando achar que devo; • Sou feliz com minha carreira pública; • Não ligo tanto para dinheiro; • Meu pai e minha irmã eu apenas comunico as coisas.

<p>Objetividade e subjetividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciei como estagiária até me tornar coordenadora; • Coordenava uma área composta por doutores e pós-doutores; • Os coordenados me respeitavam, independente da minha formação; • Não me sentia com <i>status</i> na função de coordenadora; • A incubação da empresa foi uma questão pessoal importante; • Trabalho submetido a um concurso teve certo destaque; • Capacidade de mudar para a área administrativa; • Salário dobrou no período de 2007 a 2010 • Comprei meu primeiro apartamento aos 24 anos; • O empreendimento não gerou <i>status</i>, apenas experiência; • Iniciei como TAE na função de secretária com zero <i>status</i>; • Um docente conhecido me tratava com indiferença pela função de secretária; • Me senti melhor na área administrativa; • A função de secretária me fazia sentir mal; • Ser secretária era pouco para mim; • Não me deram a função gratificada de coordenadora administrativa no início; • Os servidores incorporam as funções gratificadas como suas; • Possuía grande <i>status</i> como coordenadora administrativa; • Tive prejuízos na saúde como coordenadora administrativa; • Ser coordenadora administrativa dava maior preocupação a <i>status</i>; • Na minha carreira, o <i>status</i> cresceu com o passar do tempo; • O salário se manteve no mesmo patamar até o momento presente.
Servidor 03 (S03)	
Categoria intermediária	Expressões-chave
<p>Trajectoria retrospectiva e projetada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trajetória iniciada aos 18 anos; • Atendente em empresa privada; • Estagiário do direito em órgão público; • Estagiário na ouvidoria e na câmara criminal do estado; • Estagiário docente em instituição de ensino estadual; • Contadista em instituição de ensino federal; • Experiência mais relevante até o cargo de TAE foi no judiciário; • Elaboração de documentos jurídicos; • Atividades especializadas no direito penal; • Aprofundamento no direito previdenciário, administrativo e constitucional; • Experiência na iniciativa privada não acrescentou às competências; • Executou atividades mais rústicas na iniciativa privada; • Atividades na área criminal envolvia discricionariedade; • Sempre quis o concurso público; • Valoriza a estabilidade na carreira; • Oportunidades na área pública escassas no início da carreira; • Colegas da carreira de TAE influenciaram na escolha desta; • Cargo de TAE é o melhor emprego que já teve; • Cargo de TAE tem a melhor remuneração e a maior complexidade da trajetória; • Exerço uma atividade paralela; • Mestrado forma um “vínculo empregatício” conosco; • Candidatura a vaga de docente; • Dedicar mais à carreira paralela; • Aumentar minha renda; • Fonte de renda estável; • Não desejo largar a função administrativa do cargo ocupado; • Quanto maior a remuneração do cargo, menor a propensão por uma carreira paralela; • Cargo de TAE favorece na busca por uma carreira paralela; • O salário de TAE favorece na busca por atividades extras; • Oportunidades exclusivas para servidores federais; • O incentivo à qualificação propicia na busca por atividades paralelas;

	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusão do mestrado; • Atividades de contadista; • Aprovação em novo concurso; • Carreira paralela de professor universitário; • Novo concurso para aumento salarial; • Órgão público da região metropolitana de Belo Horizonte; • Participação no concurso para TAE da classe E, nível superior.
Dinamismo e mutação	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das minhas decisões são compartilhadas com minha companheira; • Outros atores do meu convívio podem aparecer esporadicamente; • Colega da carreira de TAE; • Minhas decisões são mais simples porque estou em uma carreira estável; • No passado não haviam influências externas; • Eu tomava as decisões por mim no passado; • Cursar direito diminui as influências quando se deseja trabalhar em órgão público; • Colegas TAEs me influenciam com suas carreiras paralelas; • Eu mais influencio os outros do que sou influenciado.
Objetividade e subjetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Os cargos, remunerações e <i>status</i> foram compatíveis com as funções que busquei; • Nunca quis atuar em escritório de advocacia, embora pudesse ganhar mais; • Busquei atuar no setor público porque gosto mais; • Nunca fui designado para ser chefe; • Sou bem visto no meu departamento; • Sou uma referência no meu setor de trabalho; • No meu setor eles tem a visão que posso sair a qualquer momento para realizar outros projetos; • Sou satisfeito com os cargos, remunerações e <i>status</i> que tive; • Os cargos, salários e <i>status</i> avançaram de forma ascendente; • No meu setor as atividades são executadas e distribuídas de forma isonômica, independente do nível do cargo; • Nas unidades acadêmicas do meu órgão o nível dos cargos interfere nas atividades executadas; • Dou mais importância a estrutura remuneratória ao <i>status</i>.
Servidora 04 (S04)	
Categoria intermediária	Expressões-chave
Trajatória retrospectiva e projetada	<ul style="list-style-type: none"> • Comecei a trabalhar com 12 anos; • Casa de família no interior de Minas Gerais; • Cuidar do filho da vizinha em meio horário; • Ter iniciado nova não atrapalhou em nada; • Tirei o certificado de datilografia; • Atuei no escritório de contabilidade do irmão da vizinha; • Fui morar em Belo Horizonte com 15 anos para estudar; • Em Belo Horizonte atuei em escritório de contabilidade; • Não conhecia nada de Belo Horizonte e região; • Sempre fiquei muito tempo no mesmo trabalho; • Na iniciativa privada tive contato com a área pública; • A empresa que trabalhei participava de licitações; • Fiz faculdade de ciências contábeis; • Meu TCC foi na área de contabilidade pública; • Passei por sorte no concurso de TAE em 2009; • Iniciei no cargo de TAE em outra cidade; • Tinha a intenção de retornar para Belo Horizonte; • Comecei trabalhando na comissão de levantamento patrimonial; • Trabalhar com patrimônio era visto como um “castigo”; • Conheci as pessoas do <i>campus</i> com a atividade patrimonial; • Fui removida a pedido para Belo Horizonte e iniciei no setor de contabilidade;

	<ul style="list-style-type: none"> • Nova remoção a pedido para um novo <i>campus</i> recém-criado no entorno de Belo Horizonte; • Atividades do novo <i>campus</i> em uma escola municipal emprestada; • Nesta escola havia uma única sala para todo o setor administrativo; • Tive chefes muito detalhistas e exigentes na iniciativa privada; • Aprendi muito na iniciativa privada; • Meu antigo chefe da iniciativa privada jura que ainda volto pra lá; • Não descarto retornar um dia para a iniciativa privada; • Exerci atividades diversas no órgão; • Baixo número de servidores; • Atuei nos setores: gestão de pessoas, almoxarifado e administrativo; • Fui coordenadora e diretora administrativa; • Dificuldade de exercer a função de chefia por sobrecarga; • Era complicado conciliar a função de chefia com a atenção à família; • Larguei a função de chefia e retomei ao cargo de origem; • Atividades na área de compras e auxílio no que for necessário; • Na nossa trajetória vamos amadurecendo; • Cada setor da instituição tem o seu estilo de trabalho; • As experiências agregaram à minha trajetória profissional; • Chefes da iniciativa privada exigiam entrega com qualidade; • Alguns poucos servidores trabalham pelo menor esforço; • Maioria dos meus colegas são muito compromissados. • Já estou atingindo a progressão máxima da carreira de TAE; • Para uma condição melhor, teria que investir na minha formação; • Talvez eu faça o mestrado; • Não desejo assumir cargos; • Posso pegar uma substituição de chefia para colaborar; • Não desejo atrapalhar o meu convívio familiar; • Não quero ter problemas com a minha família; • Não descarto um novo concurso, mas estou tranquila atualmente; • Não tenho nenhum projeto concreto; • Minha irmã já me convidou para abrir um negócio, mas não é o que busco; • Se abrisse um negócio, colocaria a minha filha para cuidar dele; • Com idade avançando, surge o “projeto doméstico”; • Cuidar de horta, jardim e cachorro; • Almejo aposentar, desacelerar.
<p>Dinamismo e mutação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões de carreira são tomadas em conjunto com marido e filha; • Conversa e diálogo com a família fazem parte das decisões de carreira; • Há casos em que a decisão é tomada de maneira individual; • Deixar o cargo de diretora foi uma decisão individual; • Manter-se no cargo de diretora estava prejudicando a família; • Opiniões externas, como da irmã e mãe podem ser tomadas as vezes; • Não tive muitas decisões difíceis em relação à minha carreira; • Meu marido contribuiu sobremaneira para minha entrada no serviço público; • Se meu marido não tivesse influenciado eu não teria entrado no serviço público; • Meu ingresso no cargo de TAE se deu pelo apoio do meu marido.

<p>Objetividade e subjetividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A remuneração era muito baixa no início da minha trajetória; • A remuneração de TAE está longe de ser vantajosa; • No cargo de direção eu recebi a remuneração mais vantajosa; • Minha remuneração dobrou com o cargo de direção; • Eu não sou de preocupar com o <i>status</i>; • Embora não preocupe, o cargo de direção te dá um nível de <i>status</i>; • Ocupi o cargo de direção a partir de muita insistência; • Nunca pensei em ocupar um cargo de direção; • Existem outras coisas mais importantes que a remuneração; • O <i>status</i> aconteceu comigo não porque queria, mas fazia parte; • Durante minha trajetória, minhas remunerações oscilaram; • A remuneração de TAE é estável e está só diminuindo atualmente; • Se não pegar uma chefia, a remuneração não alavanca; • Como TAE nós temos apenas o nosso salário; • Na iniciativa privada teria oportunidades de remuneração maior; • Meu ex-chefe consultou o me salário no portal da transparência; • Fui convidada a voltar para o meu antigo emprego; • Fui para o serviço público em busca de melhores condições de trabalho; • As pessoas deveriam ser valorizadas pelo seu trabalho.
Servidor 05 (S05)	
<p>Categoria intermediária</p>	<p>Expressões-chave</p>
<p>Trajectoria retrospectiva e projetada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mãe foi servidora na mesma instituição até se aposentar; • A carreira de TAE da mãe marcou a carreira individual; • Contato desde criança com a instituição federal de ensino; • Iniciou os estudos na instituição; • Fez graduação, especialização, mestrado e doutorado mesma na instituição federal que atua; • O formato de ensino da instituição marcou a sua carreira; • Teve aulas de jornalismo e datilografia junto com o ensino regular; • Os servidores TAEs é quem davam as aulas de datilografia no ensino regular; • Curso técnico em instrumentação; • Estagiário na indústria; • Dificuldades com a matemática; • Trabalhou aos 19 anos em uma empresa de materiais de construção; • Passou no concurso de agente de portaria do órgão central federal; • Cargo de agente de portaria foi convertido em datilógrafo na instituição federal de ensino; • Passou em um concurso interno de ascensão funcional; • Graduação em psicologia; • Optou por trabalhar na mesma unidade que estudava; • Atuou com um grupo de pesquisa na instituição federal de ensino; • Fez especialização em gestão estratégica de recursos humanos; • Obteve bolsa para cursar a especialização por ser TAE; • Atuou na composição de uma assessoria de recursos humanos; • Iniciou a docência a convite de uma colega do mestrado; • Passou no concurso de docente de uma instituição privada; • Aulas na graduação e na pós-graduação; • Foi Pró-Reitor adjunto na área de gestão; • Investiu muito na área acadêmica; • Experiência de Pró-Reitor fez perceber que não queria gestão; • Assumi a direção de um departamento da área de saúde; • Ganhou experiência a ponto de ter caso para contar na sala de aula; • Passou em concurso para docente de universidade federal; • O cargo de docente na área federal exigia para além do edital do concurso; • Exonera do cargo de docente e retorna para o cargo de TAE; • O retorno fez com que ficasse no limbo da instituição; • Compôs novamente a mesma assessoria de recursos humanos;

	<ul style="list-style-type: none"> • O legislador da CF de 1988 enrijeceu as carreiras e as ascensões; • Servidor sobrequalificado só alcança nova posição por meio de um novo concurso; • Desenvolveu uma carreira paralela; • Carreira paralela trouxe benefícios e desafios; • Considerado o “estranho”, o “<i>outsider</i>” pelos colegas antigos, em função da carreira paralela; • Colegas antigos enxergam a carreira paralela como ameaça; • Momento de decisão de carreira em relação a docência na pós-graduação <i>stricto sensu</i>; • Servidor TAE que conclui mestrado poderia ser melhor aproveitado; • Sempre que possível integra as carreiras de TAE e docente; • Alunos já desenvolveram projeto na instituição federal de ensino; • Um dos projetos ganhou um prêmio nacional; • A integração das carreiras exige muito esforço; • Já tenho 36 anos de contribuição; • Já posso me aposentar daqui três anos; • Não tenho mais perspectivas na carreira de TAE; • Na carreira de docente estou avaliando com muito cuidado porque não me vejo em escalada; • Gostaria de desenvolver a carreira de empreendedor social; • Estou desenvolvendo um grande projeto de pesquisa na área da mineração; • Não tenho novos projetos elaborados, apenas desejo.
Dinamismo e mutação	<ul style="list-style-type: none"> • Os atores que mais me influenciaram foram meus professores da graduação; • Um dos meus professores é meu colega na instituição onde sou docente; • Chefes de departamento, professores gestores e colegas me influenciaram; • Os TAEs não têm visibilidade quanto ao serviço que fazem, pois são atribuídos os méritos aos chefes-docentes; • Os TAEs são sujeitos invisíveis quanto ao reconhecimento dos trabalhos executados; • Tive alguns mestres que me ensinaram o que não fazer; • Minha mãe permitiu o acesso ao órgão público que trabalho; • Minha família sempre foi uma escola de autonomia, me apoiando.
Objetividade e subjetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Os TAEs podem contar apenas com FG ou CD; • As FGs e os CDs são muito ruins; • A minha remuneração não é ascendente; • Tanto as remunerações, quanto o <i>status</i>, alternaram; • Nunca dei relevância ao <i>status</i> que é uma ilusão de carreira; • Minha trajetória não é algo rígido, mas sim diferenciada; • Eu fiz o trânsito tanto na gestão, quanto na área acadêmica.
Servidora 06 (S06)	
Categoria intermediária	Expressões-chave
Trajectoria retrospectiva e projetada	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciei minha carreira aos 18 anos em um escritório de contabilidade; • Queria ter meu próprio dinheiro; • Sonhava em fazer letras; • Iniciei na contabilidade em 2005 e no curso de letras em 2006; • Comecei a juntar dinheiro para sair da contabilidade; • Não queria ter problemas financeiros; • Em 2009, saí da contabilidade; • Fui contratada como monitora de letras por um colégio; • Dei aulas em cursinho preparatório de concurso e pré-vestibular; • Recebia incentivo dos meus alunos para fazer concurso; • Meus colegas do colégio pediam demissão para assumirem cargos como funcionários públicos; • Comecei a me interessar por concurso; • Tive a ideia de virar concurseira;

	<ul style="list-style-type: none"> • Passei para um cargo de TAE da área administrativa; • Tomei posse no cargo de TAE em 2014; • Tinha expectativa de conciliar o cargo de TAE com a escola; • Comecei a trabalhar em uma unidade acadêmica; • Fui para um programa de pós-graduação; • Gosto muito de trabalhar no meu departamento; • Sofro um dilema entre receber um salário maior e permanecer; • Tenho dúvida em trocar meu gosto por remuneração; • Na área de contabilidade, o clima era bem pesado; • O ambiente de trabalho do colégio me deixou maravilhada; • As pessoas da instituição federal de ensino me respeitam muito; • Temos uma diferença acadêmica grande, mas que não interfere em nossa relação; • Experiência na função de monitora e professora me trouxe uma bagagem enorme; • A bagagem anterior me auxilia a contribuir com a instituição atual; • Concilio a função de TAE com a de professora particular de língua portuguesa; • Tenho uma carreira paralela; • Não me afastei completamente da minha área; • Tive muita ambição no início da minha carreira; • Queria um bom salário e uma posição de destaque; • A ambição deixou de ser importante; • Se não fizer o doutorado, não serei chefe no meu departamento; • Não tenho interesse em ser chefe; • Gosto muito do meu trabalho e do meu departamento; • Comecei a me preocupar mais com a questão salarial do que com a progressão de carreira; • Tenho medo de sair e trocar a felicidade por dinheiro; • No futuro pode ser que tenha apenas a renda de TAE; • A carreira de TAE tem baixa perspectiva salarial; • Não tenho intenção de subir na carreira e me tornar chefe; • Preciso garantir uma fonte de renda extra no futuro; • Aproveitei a pandemia para estudar sobre bolsa de valores; • Procurei alguns investimentos; • A pandemia me fez parar de dar aulas e diminuiu minha renda pela metade; • Comecei a fazer um investimento mensal na bolsa de valores; • Daqui a 30 anos pretendo ter uma fonte de renda extra por meio dos investimentos; • Progressão na carreira não me interessa; • Encontrei essa alternativa que é a bolsa de valores; • Entrei no serviço público por causa da estabilidade; • Não confio na estabilidade e nem no serviço público; • Comprei um apartamento e fiz uma dívida de 30 anos; • O concurso me dá estabilidade e juros menores no financiamento imobiliário; • As atividades paralelas me dão uma renda extra; • Sou obrigada a estudar por causa das atividades paralelas.
--	--

<p>Dinamismo e mutação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não conto minhas decisões de carreira para ninguém; • Sou a típica mineirinha: “como quieta”; • Absorvo mais exemplos do que conselhos; • Não comento, não pergunto e nem falo o que vou fazer; • Sou reservada e discreta; • Falar demais me incomoda; • Movimentei-me para sair da contabilidade por observar meus colegas da faculdade; • Comecei a pensar em concurso observando os colegas de trabalho na escola; • Observei meus alunos do cursinho preparatório para concurso; • Observo os docentes que trabalham comigo comentando sobre investimentos para o futuro.
<p>Objetividade e subjetividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meus cargos mudaram com o passar do tempo; • O salário melhorou bastante; • Consegui acumular algumas funções antes do cargo de TAE; • Após ingresso no serviço público, o salário se manteve o mesmo; • Só tive melhoria no salário de TAE oriunda dos incentivos à qualificação e capacitação; • Os benefícios não melhoraram em nada; • A questão salarial dos TAEs está muito pior que há cinco anos; • O <i>status</i> na iniciativa privada se traduzia à confiança que eles tinham em mim; • No cargo de TAE meu <i>status</i> está relacionado à valorização recebida dos docentes do departamento; • Acho muito bacana a forma como os docentes do meu departamento me trata; • Sinto-me valorizada no meu setor; • Sinto-me diminuída dentro da instituição; • Existe uma separação grande entre TAEs e docentes na instituição; • Alguns docentes tratam os TAEs como seus funcionários; • Tenho uma completa felicidade setorial; • Tenho uma infelicidade institucional; • O pessoal brinca que sou uma enciclopédia; • Esforcei-me para ler as legislações aplicáveis ao departamento; • Minhas experiências me beneficiaram e com eles eu posso contribuir com a instituição.

Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo