

## **Construção dos Processos Pessoais de Carreiras no Setor Público no Contexto Social Contemporâneo**

**Autoria:** Josélia Rita da Silva, Moisés Balassiano

### **Resumo**

A forma como as carreiras são construídas vem sendo objeto de investigação exaustiva ao longo dos últimos vinte anos. O interesse pela área ganhou impulso a partir da obra seminal de Arthur e Rousseau (1996), verdadeiro ponto de inflexão nas construções das carreiras no setor privado. O setor público, por sua vez, em que pese o processo de profissionalização de sua gestão, ainda carece de uma radiografia que revele o verdadeiro matiz de como tais construções têm operado. O objetivo deste artigo é investigar e compreender como são construídos os processos individuais de carreira no setor público frente às diferentes perspectivas de carreiras articuladas no contexto social contemporâneo. Buscou-se, no desenvolvimento do estudo, identificar a existência de características proteanas nos servidores públicos, o que permitiria concluir pela mudança de comportamento do servidor público brasileiro. Utilizou-se para isso a literatura sobre o tema produzida nos últimos vinte anos. Duas amostras de servidores públicos foram selecionadas, uma de servidores ativos e outra de ex-servidores que pediram demissão, todos de uma Secretaria de Estado de Recursos Humanos. Os sujeitos, todos de nível superior e oriundos de diferentes áreas de formação profissional, foram entrevistados com base em um roteiro semi estruturado. As entrevistas foram categorizadas em uma grade temática de conteúdos. Os depoimentos foram analisados de acordo com uma grade mista de conteúdos composta por treze categorias definidas antes da realização do levantamento dos dados, sendo objeto de comparações e contrastes entre os dois grupos. Os resultados indicam a existência de diferentes perspectivas de carreira entre os dois grupos, sendo que o grupo de ex-servidores mostrou características semelhantes às encontradas em indivíduos do setor privado. Observa-se atualmente, no âmbito do setor público, profissionais que romperam com a lógica de carreira das repartições às quais pertencem e estão criando carreiras sem fronteiras na lógica observada nas empresas privadas, sempre vinculadas às suas perspectivas individuais. Pode-se observar a existência de um comportamento independente, onde o indivíduo gerencia sua carreira, de maneira autônoma em relação às premissas assumidas pelas organizações públicas. Pode-se dizer que tais características constituem um burocrata proteano. Para o setor público, no entanto, esse conceito pode ser entendido como o profissional que não abre mão da estabilidade, mas que ao mesmo tempo se utiliza da menor pressão, do conhecimento e dos relacionamentos oferecidos pelo cargo público para buscar suas expectativas individuais de carreira. Apesar de circunscritos a uma secretaria de estado, os resultados apresentados no presente estudo podem abrir caminho para investigações que busquem relacioná-los com o processo de modernização da gestão pública brasileira.

## 1. Introdução

Carreiras podem ser compreendidas sob duas dimensões: a organizacional, englobando as estruturas, rotinas e padrões formais; e a individual, abordando os aspectos subjetivos e estratégicos na visão da pessoa (SCHEIN, 1984; BENDASSOLLI, 2009). Como demonstram Chanlat (1995; 1996) e Bendassoli (2009) as carreiras acompanham um sistema social maior, evoluindo como resposta às transformações ocorridas na sociedade, na economia e na política. Atualmente, tais mudanças têm acarretado impactos na forma como as organizações e trabalhadores se relacionam, redefinindo as relações entre o capital e o trabalho.

A redução do número de trabalhadores, o tempo e a continuidade das relações entre organizações e indivíduos, têm gerado novos contratos e relações mudando, inclusive, a própria natureza do trabalho (CARVALHO NETO, 1997). Todavia, os estudos que demonstram tais alterações nos formatos, conteúdos e perspectivas das carreiras são, na sua grande maioria, relacionados diretamente ao setor privado, omitindo os servidores públicos.

Embora alicerçado por um alto grau de regulamentação e mecanismos burocráticos, o setor público brasileiro tem vivenciado novas formas de organização que, segundo Carvalho Neto (1997), são frutos de uma mudança na concepção do papel do Estado: do *Welfare State* para o Estado Concorrencial. Se no setor privado, organizações e indivíduos têm caminhado para novas relações de trabalho, com contrato transacional de curto prazo e focado no interesse das partes (ARTHUR, 1994; HALL; MOSS, 1998; BARUCH; 2004), no setor público, as organizações ainda atuam sob a premissa da existência de um contrato de trabalho incompatível com a concepção do seu novo papel.

Motivado por esse cenário, delineou-se o presente trabalho com o objetivo de compreender como são construídos os processos pessoais de carreiras no setor público frente às diferentes perspectivas articuladas no contexto social contemporâneo.

## 2. Proposições sobre Carreiras

De acordo com Chanlat (1995) pode-se observar a existência de dois modelos de carreira: tradicional e moderno, o primeiro marcado pela supremacia masculina e das classes dominantes, com o emprego sustentado pela estabilidade e progressão vertical. O modelo moderno, marcado pelo ingresso mais acentuado de mulheres e membros de grupos sociais variados no mercado de trabalho, passa a ser caracterizado pela progressão descontínua e instabilidade funcional (BALASSIANO, *et al.*, 2003).

De acordo com o conceito tradicional, a expectativa das pessoas consistia em trabalhar para a mesma organização e o sucesso era atrelado à ascensão de cargos dentro da hierarquia organizacional (DUTRA, 1992; ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; COELHO, 2006). A carreira pertencia à empresa, visto que era ela quem a gerenciava (BALASSIANO, *et al.*, 2003) e demandava “um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possuía” (KILIMNIK *et al.*, 2004, p.2).

O modelo moderno de carreira é marcado por transformações ocorridas em nossa sociedade e que levaram ao surgimento de cinco paradoxos que desafiam organizações e sociedades: a demanda cada vez menor por empregos estáveis e bem remunerados; a predominância de preocupações financeiras e de curto prazo; o declínio da ética e dos valores do trabalho; a crise dos sistemas educacionais e de formação; e o encurtamento do horizonte profissional (CHANLAT, 1966).

“As mudanças da economia, a expansão dos mercados, o avanço da tecnologia e a alta densidade demográfica aumentaram a competitividade e muitos dos antigos paradigmas mudaram...” (COELHO, 2006, p. 94). Diante de tais transformações as organizações mais competitivas são as que melhor conseguiram articular o conhecimento e a informação, ampliando suas fronteiras. À medida que as organizações tornaram-se sem fronteiras, as carreiras as seguiram (LACOMBE; CHU, 2006). A carreira sem fronteiras representa um olhar alternativo sobre o emprego estável e a carreira estritamente organizacional. Na carreira sem fronteiras a trajetória do indivíduo não se vincula a uma organização, mas às suas próprias escolhas e interesses. A crença no paternalismo organizacional dá lugar à busca do autodesenvolvimento visando à empregabilidade. Esse modelo “pressupõe uma alta identidade com o trabalho, autonomia e mobilidade profissional” (COELHO, 2006, p. 106).

Ao exercerem tal gerenciamento, os profissionais passam a traçar estratégias de desenvolvimento profissional, o que promove uma carreira inteligente. Esta pressupõe que assim como as organizações possuem suas competências essenciais ancoradas na cultura, no conhecimento e na rede de relacionamentos, também as pessoas devem construir competências baseadas nos mesmos aspectos para se adaptarem às exigências atuais e, mais que isso, abrir portas para oportunidades futuras (ARTHUR *et al.*, 1995).

Surge a figura do contrato psicológico que regula o relacionamento entre organizações e pessoas. A partir dos novos paradigmas o contrato de trabalho passa de relacional – com promessas implícitas de estabilidade e segurança no longo prazo, para transacional – no qual as expectativas das pessoas e organizações são explicitamente declaradas e estabelecidos no curto prazo (HALL; MOSS, 1998; SCHEIN, 1996; THIRY-CHERQUES, 2006).

O contrato tradicional “refletia as expectativas mútuas para a relação de trabalho e assegurava a estabilidade do vínculo em troca da dedicação aos objetivos organizacionais”. No contrato recente as trocas são utilitárias com interesses negociados explicitamente entre organizações e indivíduos (MARTINS, 2006 p. 82). Do ponto de vista da organização, a principal alteração com o novo contrato é a transformação da oferta de trabalho seguro, que dá lugar a oportunidades de desenvolvimento. Na ótica do indivíduo, encerra-se o compromisso com a organização e inicia-se o compromisso, sobretudo, com a própria carreira (BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; SCHEIBLE; BASTOS, 2006; MOTTA, 2006).

Dessa forma é imprescindível que as discussões sobre carreiras contemplem, além da ótica das organizações e indivíduos, uma análise social mais ampla, de modo que o entendimento acerca do tema não se torne tendencioso: descrente das novas configurações ou tampouco não as questione. Se por um lado, o saudosismo ao contrato antigo e as configurações de carreira tradicionais são inúteis, também é inocente a crença cega na bondade inquestionável do novo contrato e das novas configurações. É necessário analisar as carreiras envolvendo a sociedade e reconhecendo seu papel na promoção de condições sociais e econômicas. As organizações influenciam as carreiras pelo impacto que suas estratégias e estruturas causam nas escolhas individuais. Os indivíduos são protagonistas de suas próprias carreiras, capazes de planejar e articular suas escolhas em meio a pressões e ansiedades que tal autonomia abarca.

### **3. Gestão de Pessoas no Setor Público**

Segundo Saravia (2006) a maneira pela qual os governos organizam os sistemas de trabalho de seus servidores públicos, permite agrupá-los em dois sistemas: o sistema de emprego, onde o funcionário é recrutado para um posto, determinando o cargo e as tarefas

específicas que este irá desempenhar; e o sistema de carreira, onde o funcionário é recrutado para um corpo, ou organização, neste caso, tendo mais perspectivas para seu desenvolvimento profissional dentro da organização pública. No Brasil, embora vigore o sistema de carreira, este é estruturado em cargos e suas descrições de modo a legitimar uma estrutura burocrática e não a promover e estimular o desenvolvimento dos indivíduos (SALLES; NOGUEIRA, 2006), pois limita a progressão em termos verticais e a mobilidade dos servidores entre cargos da mesma carreira (SARAVIA, 2006; BRESSER-PEREIRA, 1996).

A partir da Constituição de 1988, o desenvolvimento do indivíduo dentro do quadro do serviço público está limitado às progressões específicas previstas para um cargo ou função. Para progredir entre cargos o indivíduo necessita novamente prestar concurso público, uma vez que a estrutura não permite a seleção interna de pessoas (BRESSER-PEREIRA, 1996; SALLES; NOGUEIRA, 2006; PAULISTA, 2004). Com possibilidades restritas de progressão, os servidores por vezes vivenciam a estagnação de suas carreiras, seja pela falta de oportunidades e desafios, seja pela inexistência de incentivos organizacionais para tal (SALLES; NOGUEIRA, 2006). Segundo Paulista (2004), tal estagnação decorre do fato de os cargos de chefia, direção e assessoramento, serem tradicionalmente ocupados por indivíduos recrutados externamente ao serviço público, gerando nos servidores efetivos uma desmotivação quanto ao reconhecimento de suas competências.

As carreiras públicas no Brasil estruturaram-se de modo a valorizar a meritocracia, buscando combater as práticas do nepotismo e do fisiologismo na gestão pública (SECCHI, 2009), contudo as contradições entre a cultura e a legislação brasileira ampliaram a confusão na gestão de pessoal do setor público (LEMONS, 2006; SALLES; NOGUEIRA, 2006). Acerca de tal contradição, Amaral (2006) e Matias-Pereira (2008) observam que no Brasil formou-se um sistema de carreiras públicas híbrido, que por um lado apresenta características burocráticas e por outro convive com cargos de livre provimento.

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

Embora algumas iniciativas do setor público busquem criar um enfoque estratégico à gestão de pessoas no serviço público, como o Decreto nº. 5.707 de 2006 que rege a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas em nível Federal, na prática tais iniciativas esbarram nas amarras processuais. Entre tais amarras, pode-se citar a estabilidade dos servidores que faz com que a gestão de pessoas no setor público seja tipicamente burocrática. É válido considerar que tal estruturação burocrática foi necessária num momento em que o Estado brasileiro era dominado por práticas patrimonialistas do empreguismo. Contudo, a estabilidade conferiu ao serviço público uma maior ineficiência, gerada pela desmotivação e desqualificação dos servidores (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Há que se considerar ainda, a questão da remuneração. O setor público, em comparação com o privado, oferece melhor remuneração aos seus funcionários de nível operacional e deixa a desejar na remuneração de cargos de nível superior e executivos (BRESSER-PEREIRA, 1996; GUSTAFSSON, 1998). No Japão, os salários dos servidores públicos são corrigidos anualmente, com base na variação da remuneração paga pelas

empresas privadas, de modo a evitar discrepância entre os salários de trabalhadores de ambos os setores (IKARI, 1998; KOGA, 2007).

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

Diante das mudanças expostas, o serviço público se constitui no “porto seguro”, onde mesmo sem oportunidades de desenvolvimento e perspectivas de progresso profissional (SARAVIA, 2006; BRESSER-PEREIRA, 1996), garante a estabilidade em tempos de incerteza (SALLES; NOGUEIRA, 2006).

As privatizações ocorridas nos anos 90 revelaram o quanto os servidores públicos estavam com suas carreiras estagnadas por desconsiderarem as possibilidades de mudanças na organização pública à qual pertenciam (SOARES, SESTREN, 2007), bem como por terem depositado na organização pública todas as suas perspectivas profissionais (LAEGREID, 1998).

Os esforços de flexibilização foram empreendidos no Brasil por intermédio da Reforma Gerencial de 1995. A flexibilização dos sistemas de emprego no setor público visava torná-los mais adaptáveis às exigências externas e conduzi-los a uma gestão mais orientada para resultados (SARAVIA, 2006). Como observa Carvalho Neto (1997, p. 40), a flexibilização das relações de trabalho no setor público brasileiro acarretou uma degradação das funções e condições do trabalhador, aumentando “o número de subcontratados, que recebem menores salários, com relações contratuais, com condições de trabalho e segurança mais precários”.

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

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

A imagem do burocrata tradicional, alheio aos acontecimentos organizacionais e que apenas cumpre ordens baseado em normas e regulamentos hierárquicos, satisfeito com a segurança e estabilidade do cargo que possui, talvez precise ser revista. Há que se considerar que, embora a estrutura organizacional espere um comportamento padrão do servidor enquanto agente com um papel a desempenhar, informalmente, os indivíduos tendem a usar a própria estrutura para o alcance de objetivos pessoais (OLIVEIRA, 2007).

#### **4. Aspectos Metodológicos**

Para a consecução dos objetivos propostos optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa com a utilização de entrevistas em profundidade por meio de roteiro semi estruturado. A escolha das unidades de análise foi por profissionais de carreiras técnicas de



nível superior ligados a uma Secretaria de Estado da Gestão e Recursos Humanos por contar com profissionais que se enquadram no critério de carreiras definidas para o trabalho, com profissionais de diversas áreas de formação.

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

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

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

A escolha por servidores de carreiras técnicas de nível superior justifica-se pelo fato desses profissionais serem ligados permanentemente ao serviço público, com carga horária de trabalho semanal de quarenta horas, diferindo-os de profissionais da área de saúde, educação e assistência social, para os quais o serviço público não se constitui parte única da vida profissional. Além disso, segundo Arthur (1995), as configurações de carreiras atuais se mostram oportunas para os grupos com maior qualificação, não sendo ainda realidade para a maioria dos profissionais de nível operacional.

As entrevistas realizadas foram gravadas em equipamento de áudio, e, posteriormente, transcritas na íntegra. O tratamento dos dados foi feito a partir da análise de conteúdo. As entrevistas foram categorizadas em uma grade temática de conteúdos. Foi adotada a utilização da grade de categorias mista, uma vez que as categorias foram definidas *a priori*.

## 5. Resultados

### 5.1 Perspectivas Individuais de Carreira: Servidores e Ex-Servidores da Secretaria

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

- (1) O serviço público sempre foi para mim uma coisa importante porque você faz parte de um todo, você não trabalha só para um patrão, você trabalha para um todo, para um Estado, para toda uma população, e você tem como desenvolver; são benefícios que ficam para várias pessoas e não para um só (SP 01).
- (2) Aqui você entra, dá resultados, vê a contribuição que está dando, é outra coisa a visão que você tem disso, é diferente eu estou trabalhando numa coisa boa, você sabe que o resultado, o lucro que eu estou conseguindo aqui é diferente do lucro que eu daria pro [setor] privado, aqui meu resultado ajuda muita gente (SP 08).

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

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

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

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

De maneira contraditória ao movimento gerencial e, conforme discutido por Siqueira e Mendes (2009), Fugde (1998) e Secchi (2009), as idéias gerenciais esbarram, na prática, em elementos que são peculiares ao serviço público. Conforme discutido pelos autores, a importação dos modelos e técnicas de gestão do setor privado, sem um real estudo das idiosincrasias das organizações públicas, é mais um ponto de tensão na gestão de pessoas.

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

(5) [...] a grande desvantagem do serviço público é o jogo político, então nós da área técnica queremos implantar melhorias, mas nem sempre a gente consegue por causa da política (SP 07).

(6) Outra questão é a influência política, onde não deveria haver a pressão política no setor, isso acaba atrapalhando as pessoas na profissionalização de algumas áreas; a gente quer mudar algumas coisas, mas por causa da política não pode, isso atrapalha a gente; percebi que muita coisa poderia estar melhor se não fosse isso, os resultados que eles falam poderiam ser maiores... (SP 11).

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

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

Treinar gestores públicos com perfil gerencial, de modo a adotarem no serviço público técnicas de gestão do setor privado (SIQUEIRA; MENDES, 2009) não é um processo simples, construído apenas no âmbito da capacitação de servidores; antes deve ser acompanhado por uma mudança mais profunda na gestão, que conforme exposto por Ferreira (1996), carecem tanto de governabilidade quanto de governança.

No caso estudado, a governança ocorreu: há vontade e capacidade de implementar mecanismos gerenciais no setor público, contudo, ainda é necessário ampliar os mecanismos

legais para fazê-los; a governabilidade necessita ser implementada, de modo que o desempenho possa ser “atrativo” ao servidor público, como observado no fragmento a seguir:

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

Conforme exposto pela entrevistada sete, o desempenho estimulado e até mesmo exigido, não é acompanhado de mecanismos de recompensa para tal. Exige-se o resultado, mas, diferente do setor privado, no público, o desenvolvimento e a progressão na carreira, ainda são frutos do tempo, e não do desempenho. A progressão por senioridade, não serve de estímulo para pessoas que não estão dispostas a esperar o tempo passar para ter seu desempenho reconhecido (BRESSER-PEREIRA, 1996), conforme mostra o fragmento sete.

Outro aspecto proveniente da falta de mecanismos de avaliação de desempenho e, conseqüente progressão dos indivíduos nas organizações públicas, refere-se à perda de bons profissionais; ao não possuírem mecanismos para “prender” os bons servidores, as organizações públicas caminham para uma perda constante dos componentes de seu quadro. Isso pode ser verificado no fragmento sete e também no fragmento oito a seguir:

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

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

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

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

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

Dessa forma, a gestão do mérito no serviço público brasileiro, vai até o ponto em que encontra as vontades pessoais. Como demonstrado por Barbosa (1996), embora tenhamos legalmente a meritocracia, carecemos, enquanto país de tê-la culturalmente, uma vez que o acesso aos cargos de chefia é, em muitos casos, atrelado a fatores exógenos ao desempenho do servidor. No tocante ao desempenho, a imagem que algumas pessoas possuem do serviço



público remonta, ainda na atualidade, às características da Administração Patrimonialista ou Burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2007):

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

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

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

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

(13) O que me levou a entrar na rede pública foi a estabilidade, embora naquela época o salário não fosse bom (ESP 1).

(14) Foi o equilíbrio você saber que ninguém pode te tirar aquilo a não ser que gere problemas, mas nesse caso já é diferente (SP 2).

(15) Eu só vim pela estabilidade, eu vim pra ganhar metade do que eu ganhava na iniciativa privada; entrei [no serviço público] porque a gente não sabe o futuro, então, de repente hoje tá tudo bem e amanhã não tá e eu sou bem conservadora então eu prefiro ter um valor menor fixo e saber que eu vou ter pelo resto da vida do que ter de repente um valor alto hoje e amanhã não ser mais aquilo [...]. Prefiro a estabilidade ao dinheiro (SP 07).

A satisfação promovida pela segurança no trabalho no setor público é citada por todos os profissionais entrevistados como o fato mais positivo do trabalho no setor público. Como mostra o fragmento quinze, muitos profissionais deixam uma remuneração maior na iniciativa privada, para garantirem a estabilidade do setor público. A estabilidade, inicialmente um mecanismo para evitar o empreguismo, transformou-se em um meio de proteger os servidores e o Estado contra ordens arbitrárias dos governantes (GASPARINI, 2007) e atualmente pode ser considerado o fator de atração dos indivíduos ao setor público, face à segurança, o que pode ser verificado pelo fragmento abaixo:

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

A partir da visão de Schein (1984) acerca das perspectivas internas e externas de carreira, cabe ressaltar que, as escolhas dos profissionais também estão vinculadas à valorização que a família e outras pessoas do grupo de relacionamento atribuem a uma ou outra carreira; nesse caso, ao passo que um grupo determinado entende que estabilidade e segurança são fatores importantes, os indivíduos, ainda que pensem de maneira divergente, tenderão a se influenciarem por estas visões em suas escolhas profissionais. Nesse contexto, alguns profissionais vivenciam tensões, conforme pode ser observado no fragmento dezessete:

(17) Quando eu passei no concurso eu estava de férias da minha antiga empresa [...] eu recebi um *e-mail*, então foi uma surpresa. Eu tive que ponderar, não foi uma decisão fácil porque lá eu tinha alguns benefícios que eu não tenho aqui como plano

de saúde, vale transporte, previdência privada e outros. Eu tive que ponderar, mas foi difícil, eu optaria por continuar na iniciativa privada, mas minha esposa fez muita pressão pra eu vir; [...] optei pela estabilidade porque pode ser que eu estivesse lá hoje e amanhã eu estivesse na rua (SP 09).

A incerteza é um fator de pressão sobre o indivíduo, representando um questionamento acerca dos benefícios das novas configurações de carreira. Desse modo, a estabilidade concedida pelo cargo público, ainda que, em organizações contemporâneas e que atuam sob as premissas gerenciais, representa um refúgio face às incertezas inerentes ao trabalho contemporâneo (EVANS, 1996; KILIMNIK *et al.*, 2004). Uma vez adquirida, a estabilidade torna-se importante. Se por um lado, a estabilidade é o porto seguro, por outro lado, ela representa um ponto de frustração para alguns indivíduos. Conforme relato dezoito, ao conseguir a estabilidade, a carreira estagnou e isso incomodava o profissional:

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

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

(19) O que me levou na época a sair do serviço público, foi uma oportunidade melhor de trabalho na rede privada; eu tinha feito vários cursos e estava atualizada profissionalmente e, através de um contato do setor público eu consegui o trabalho na rede privada; aí foi difícil convencer minha família, porque a estabilidade pesava, mas mesmo assim, eu larguei tudo e fui pra iniciativa privada, porque a gente estuda pra quê? No serviço público eu ia morrer fazendo a mesma coisa... Não tinha como crescer (ESP 1).

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

Desse modo, mesmo o setor público atuando sobre os modelos tradicionais de carreira (CHANLAT, 1995; 19996), é possível encontrar dentre os servidores públicos perfis proteanos de carreira (HALL; MOSS, 1998). Quando a ex-servidora relata que “[...] tinha feito vários cursos e estava atualizada profissionalmente e, através de um contato do setor público eu consegui o trabalho na rede privada [...]” é possível perceber as características de um profissional que usa a estrutura pública para se qualificar e criar uma rede de relacionamentos, ou saber quem o possibilite novos passos na carreira.

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

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

(21) Eu aprendi muito [...] em questões de administração pública, desenvolvimento de pessoas, carreiras [...] o conhecimento foi muito grande e até a

gente tomar uma decisão, se sai ou continua aqui, esse é um aspecto positivo (SP 10).

Conforme proposições de Oliveira (2007), acerca do burocrata “alpinista”, o comportamento descrito por profissionais que independente da estabilidade no serviço público buscam outras oportunidades de carreira ressaltam um perfil mais empreendedor, que grande parte dos estudos sobre servidores públicos desconsidera.

Um dos fatores apontados pelos entrevistados refere-se à possibilidade de, diante de menor pressão, poderem se preparar melhor para outros trabalhos, nesse caso, outros concursos. Isso fica evidente a partir do fragmento vinte e dois:

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

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

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

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

Assim, os servidores públicos, estão construindo suas perspectivas de carreira independente da estrutura organizacional à qual pertencem. Como propõe a literatura recente sobre carreira (ARTHUR, 1994; HALL; MOSS,1998; BARUCH,2004), as organizações influenciam as escolhas profissionais dos indivíduos, contudo, no setor público os profissionais adotaram perspectivas de carreira que não correspondem às características das organizações às quais pertencem. Dessa forma, as organizações atuam sobre as premissas tradicionais de carreira e alguns indivíduos assumem comportamentos do novo contrato de trabalho-transacional (HALL; MOSS, 1998).

Como discutido no presente trabalho, alguns profissionais do setor público romperam com a lógica de carreira da organização à qual pertencem e estão criando dentro do setor público carreiras sem fronteiras sempre vinculadas às suas perspectivas individuais. Cabe destacar que, em muitos casos, os profissionais não romperam com a estabilidade. Muitos dos que pediram exoneração continuam no serviço público, sempre à busca de novos trabalhos que melhor satisfaçam suas expectativas individuais.

Segundo Hall e Moss (1998), no novo contrato de trabalho os indivíduos constroem suas trajetórias profissionais a partir de uma gestão autônoma de suas carreiras. Na presente, podemos observar que o comportamento de alguns indivíduos do setor público, assemelha-se às características proteana, pois estes estão comprometidos com seus próprios interesses, adotando um comportamento utilitário em relação às organizações. Podemos observar pelos fragmentos dezenove e vinte, que os profissionais têm buscado conhecimento, saber como, e relacionamentos, ou saber quem (ARTHUR, *et al.*, 1995) nas suas repartições, para auferir novas oportunidades de trabalho, sejam elas dentro ou fora do setor público. Os fragmentos vinte e cinco e vinte e seis exemplificam essa lógica entre os ex-servidores:

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

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

Como discutido por Motta (2006), a lealdade das pessoas com a organização transformou-se em lealdade para com si próprio, e isso é observado entre os servidores e ex-servidores públicos entrevistados. Nesse aspecto, a Administração Pública Gerencial e suas premissas adotadas pelo setor público, incluindo seu foco em formar gerentes pode, de certa forma, ter influenciado esse processo, o que foi apontado por um servidor e um ex-servidor:

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

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

Nos fragmentos vinte e sete e vinte e oito, pode-se perceber que a transposição de técnicas de gestão do setor privado para o público (SIQUEIRA; MENDES, 2009), de certa maneira gerou uma contradição, sobretudo nas carreiras: a lógica gerencial de resultados do setor privado é acompanhada por uma mobilidade articulada entre organizações e indivíduos como aponta Motta (2006). No caso das organizações públicas, o discurso de novas competências, mudanças constantes, adaptações e qualificações dos indivíduos (BRESSER-PEREIRA, 2007), não foi acompanhado por mudanças na estrutura pública que ainda tem suas organizações pautadas nas características tradicionais de carreira (CHANLAT, 1995). Alguns indivíduos assumiram comportamentos do setor privado, dentro de uma estrutura que diversa e, que vinculadas às amarras legais que regulamentam suas relações de trabalho, não podem acompanhar a evolução dos contratos de trabalho buscados pelos servidores.

De maneira diferente ao que propõe Arthur (1994), acerca do impacto que as organizações têm sobre a carreira, no setor público os indivíduos têm traçado sua perspectiva independente dos pressupostos assumidos pela organização. Pode-se observar a existência de um comportamento independente, onde o indivíduo gerencia sua carreira, de maneira autônoma em relação às premissas assumidas pelas organizações públicas. Pode-se dizer que estas características constituem um burocrata proteano: profissional que não abre mão da estabilidade, mas que ao mesmo tempo, utiliza-se da menor pressão, do conhecimento e dos relacionamentos do cargo público para satisfazer suas expectativas individuais de carreira.

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

Esta análise é relevante na medida em que os gestores de carreiras e pessoas nas organizações públicas poderão ampliar seu olhar acerca das perspectivas individuais, substituindo as idéias dominantes que pesam sobre estabilidade e remuneração e buscando

conciliar novos elementos que figuram como essenciais frente aos comportamentos e perspectivas discutidos no presente estudo.

## 6 Considerações Finais

Esta investigação possibilitou constatar que os princípios do movimento da Administração Pública Gerencial são encontrados no órgão público estudado e que estes influenciam os servidores, que constroem suas carreiras dentro de uma organização que preconiza o foco em resultados e competências gerenciais dos servidores. Se por um lado a organização estudada busca a formação de gerentes públicos e estimula neles um comportamento proativo e empreendedor, por outro continua vinculada a uma estrutura de trabalho que impede a atuação conforme requerida. Tal fato constata o proposto por Junquillo (2004), que tais profissionais relacionam-se com uma ambigüidade no exercício de suas atividades: postura gerencial e organização burocrática.

As organizações públicas mantêm suas práticas de recursos humanos focadas nas premissas tradicionais de carreiras (CHANLAT, 1995; 1996): seleção por concursos e progressão por senioridade. Contudo, observa-se que alguns indivíduos planejam o desenvolvimento de suas carreiras baseados em perspectivas que diferem de tais práticas. Embora as organizações públicas adotem os arranjos tradicionais de carreiras, alguns indivíduos têm assumido comportamentos que assemelham-se aos discutidos pela literatura recente sobre o tema. Ao planejarem suas carreiras de maneira independente de uma organização, os profissionais assumem características sem fronteiras (ARTHUR, 1994).

Outro fator discutido refere-se à valorização da estabilidade. Os profissionais, embora com perspectivas de carreira que incluem a busca constante por novos trabalhos, em sua maioria não querem romper com essa segurança que é apontada por vários como um ponto positivo que compensa a remuneração inferior à rede privada e as poucas oportunidades de crescimento na carreira. Uma vez que, os profissionais estudados buscam constantemente outros trabalhos, mas permanecem em organizações públicas, sugere-se aqui a existência no setor público do burocrata proteano: indivíduo que submete-se à uma lógica organizacional de carreira, mas que mantém uma independência em relação às organizações públicas no desenvolvimento de suas trajetórias profissionais; buscam seus próprios objetivos e, para isso vão adaptando suas formas, seja pelo conhecimento, pela rede de relacionamentos ou, mesmo pelo traquejo no relacionamento com situações pessoais. Assim, tais indivíduos não estão sujeitos às pressões das carreiras modernas, mas ao mesmo tempo aproveitam a autonomia e independência no gerenciamento de suas trajetórias profissionais.

Por fim, sugere-se que outros estudos possam analisar de que modo as organizações públicas lidam com tais perspectivas individuais e o mecanismo de adaptação desenvolvido para lidar com os processos pessoais de carreira articulados neste trabalho, bem como o ajustamento ao processo de modernização da gestão pública brasileira.

## Referências

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n.4, p. 549-563 out./dez. 2006. Disponível em:  
<[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=854&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=854&Itemid=129)>. Acesso em: 19 mai. 2010.



ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B. *et al.* Intelligent Enterprise, Intelligent Career. **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.

AYRES, C. B. A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Sociologia, Problemas e Práticas**. n. 51, p. 29-52. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n51/n51a03.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2010.

BALASSIANO, M.; *et al.* Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49, n.4, p. 387-400 out./dez. 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n.1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2010.

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

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

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

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

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

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

CHEVALLIER, J. A reforma do Estado e a concepção francesa do serviço público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 34-57 set./dez. 1996. Disponível em:<[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=816&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=816&Itemid=129)>. Acesso em 23 mai. 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<[http://www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=807&Itemid=129](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=807&Itemid=129)>. Acesso em: 10 abr. 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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