

Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES)

Individual careers: discovering the trajectories of Technical-Administrative servants in Education (TAES)

Marco Aurélio Amaral de Castro

✉ Fundação João Pinheiro
✉ marcoamaralcastro@gmail.com
✉ <https://orcid.org/0000-0003-4922-9044>

Kamila Pagel de Oliveira

✉ Fundação João Pinheiro
✉ kamila.oliveira@fjp.mg.gov.br
✉ <https://orcid.org/0000-0002-6183-2041>

■ RESUMO

As carreiras públicas na administração pública brasileira estão atreladas a um sistema tradicional que comprehende um emaranhado de cargos enfileirados. Em outra direção percorrem os indivíduos, que, por sua vez estão valorizando menos os conceitos tradicionais como lealdade, autoridade, antiguidade ou promoção. 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 de três Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Para alcançá-lo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, descriptiva, composta por múltiplos estudos de casos concernentes às trajetórias de carreira individual de seis servidores TAEs. 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. O artigo visa contribuir não apenas para a carreira em questão, gerando subsídios para que a área de gestão de pessoas lide com os desafios apresentados pelos TAEs, mas também com as discussões em torno da carreira pública brasileira, já que estas possuem contornos muito similares, notadamente tradicionais, que demandam avanços diante do contexto contemporâneo de gestão. Tal contribuição é potencializada diante da lacuna de referências teóricas e empíricas sobre a noção contemporânea de carreira no âmbito do setor público brasileiro.

Palavras-Chave: Carreira individual; Carreira institucional; Carreira pública; Indivíduos; Servidores TAEs.

■ ABSTRACT

The Brazilian public career is linked to a traditional system that comprises a tangle of ranks of positions. In another direction, individuals travel, who in turn are valuing less traditional concepts such as loyalty, authority, seniority or promotion. Thus, the present study, which was supported by the concept of individual career by the authors DeLuca, Rocha-de-Oliveira and Chiesa (2016), aimed to verify the level of alignment between the individual and institutional careers of TAE servers from three Federal Institutions of Education 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. 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. The article aims to contribute not only to the TAE's career, generating support for the people management area to deal with the challenges presented by this professionals, but also to discussions surrounding the Brazilian public career, as these have very similar contours, notably traditional, which demand advances in the contemporary management context. This contribution is enhanced by the lack of theoretical and empirical references on the contemporary notion of Brazilian's career in the public sector.

Key-words: Individual career; Institutional career; Public career; Individuals; TAE servers.



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. Isto ocorre porque ele está limitado a uma estrutura de Estado que preconiza um desenho de carreira vertical (OCDE, 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 (Jermias 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.

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). Consequentemente, 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).

No que se refere ao setor público, tem-se significativo distanciamento em relação a esta perspectiva. Segundo Primak *et al.* (2012), a importância de um plano de carreira passou a ser vista pela administração pública como forma de incentivar o servidor público, deixando de ser apenas um instrumento de aumento salarial. Porém, tem-se nas carreiras públicas importantes especificidades vinculadas ao modelo burocrático de gestão que contempla ingresso via concurso público, estabilidade dos cargos efetivos e um modelo estruturado de carreiras, com atribuições específicas e legalmente definidas, e que pressupõe critérios de progressão e promoção impessoais e objetivos (Pacheco, 2010; ENAP, 2015).

Nota-se, uma disparidade que propicia um desalinhamento entre a realidade do desenho 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 car-

reiras 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). 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.

Isto ganha 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). 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Carreira: 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; Chie-

sa, 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 no Quadro 1.

Quadro 1 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.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2009)

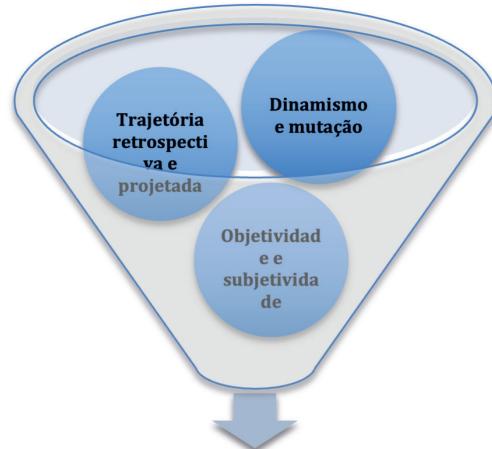
A topologia individual cuida do processo de construção da carreira e da inserção no trabalho, a qual tem como base a psicologia vocacional, uma vez que a carreira também pode ser definida pelo ajustamento entre a ocupação e a vocação (Ribeiro, 2009). Nesta topologia evidencia-se a carreira interna, a 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.

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; Bendassolli, 2009) que estão relacionadas à produção discursiva nos campos da sociologia do trabalho e das profissões, da administração e da psicologia do trabalho. 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). Esta perspectiva retrata o processo de construção de uma carreira individual que é composta por três conjuntos de elementos, ilustrados na Figura 1.

Figura 1 Processo de construção da carreira individual



Fonte: Elaborado pelos autores, 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 em constante transformação. O último conjunto é composto por “processos de negociação decorrentes do trânsito por **objetividades e subjetividades** 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 terceiro 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 no setor público, o entendimento sobre o processo de construção da carreira individual seja fundamental, tem-se especificidades em relação ao desenho das carreiras que precisam ser consideradas. Segundo Pacheco (2010), o modelo burocrático de gestão, fortemente presente na administração pública brasileira, estabelece um tripé que impacta a gestão de pessoas: ingresso via concurso público, estabilidade e o crescimento na carreira baseado em uma estrutura impessoal, objetiva e formalmente meritocrática. Tais características podem gerar uma estrutura de carreira com menor dinamicidade já que: a) o ingresso via concurso público associado à cargos com funções específicas diminuem a possibilidade de motivação por meio de desafios e complexidades crescentes das atribuições, reduzindo a multifuncionalidade e a mobilidade; b) a estabilidade, ao representar um vínculo mais longínquo e perene e que confere maior segurança ao profissional, pode impactar a busca constante por inovações e por um processo contínuo de desenvolvimento profissional; c) a estrutura de carreira mais rígida e padronizada, na maioria das vezes, não contempla as expectativas, desempenho e competências individuais quando se trata de possibilidades de crescimento na carreira.

Tem-se a predominância de um plano de carreira na linha organizacional/tradicional, com crescimento vertical exclusivamente via progressão por tempo de serviço (Junior & Martins, 2022).

Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (Enap 2015), enquanto no setor privado as empresas priorizam pessoas com um perfil abrangente de competências que permita melhor adaptação do profissional a um conjunto amplo de atividades, no setor público o desenho dos cargos define atri-

buições muito específicas que dificulta a mobilidade dos servidores. A rigidez da legislação de gestão de pessoas dificulta a adequação do perfil do servidor às necessidades da Administração Pública, de forma que os interesses institucionais precedem as expectativas individuais. Quanto à qualificação, o nível de escolaridade dos servidores do setor público é, em geral, maior que no setor privado, porém, nem sempre há uma correlação entre a escolaridade dos servidores, os cargos que ocupam e suas respectivas atribuições. A estrutura remuneratória do serviço público apresenta distorções que provocam uma forte segmentação entre o mercado de trabalho privado e o público. Na iniciativa privada, a escala salarial está, em grande medida, relacionada à hierarquia de atribuições, ao desempenho e às competências. No setor público, a estrutura salarial baseia-se em tempo de serviço e tem sido alterada para atender a demandas específicas de determinadas carreiras. Para alguns cargos do setor público não há compatibilidade entre salários e relevância de responsabilidades e atribuições, o que leva à falta de estímulo para que os servidores invistam em sua capacitação e crescimento profissional (Primak, 2012).

Diante dessas características, o desenho mais rígido de carreira e a estrutura remuneratória prejudica a flexibilidade necessária para a perspectiva de carreira individual e podem impactar significativamente o envolvimento e o engajamento observados entre profissionais da área pública e privada (Pandey; Naaz, 2019). Por outro lado, as carreiras públicas possuem o diferencial de lidarem com o *ethos* público e o bem comum. Segundo Andersen *et al* (2023), uma maior correspondência entre as atribuições previstas no cargo público e uma missão organizacional positiva, como contribuir para o interesse público, aumenta o moral no trabalho, a motivação e o desempenho no trabalho. Esses elementos deveriam constituir importantes estratégias de crescimento e valorização profissional a serem previstos nos desenhos das carreiras públicas.

Vermeeren e Heijden (2022), em pesquisa referente à empregabilidade no setor público, analisaram a importância da percepção dos profissionais sobre suas capacidades, além da percepção sobre as oportunidades de trabalho, para além das competências individuais. Tal estudo vai ao encontro da perspectiva

individual de carreira associada ao contexto organizacional, à medida que os autores defendem que a empregabilidade e a noção de carreiras sustentáveis no setor público dependem não apenas do indivíduo, mas do contexto e da organização. Nesta noção, questões como conhecimento ocupacional, flexibilidade pessoal, estilo de liderança e burocracia são vistos como fatores importantes que afetam positivamente a relação dos servidores públicos com seus cargos e carreiras. Tal estudo é relevante para o entendimento contemporâneo de carreira pública, pois pode-se criar um falso entendimento de que estabilidade seja suficiente para a manutenção e satisfação dos servidores públicos em suas respectivas carreiras, porém, a busca pela qualificação e aprimoramento das competências, que podem ou não estar valorizadas nos respectivos planos de carreira, impactam a qualidade do serviço prestado.

2.2 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).

O fato de a carreira ter se estruturado representou muitos ganhos para a força de trabalho, dentre eles o estabelecimento de remunerações igualitárias. Estas conquistas foram um marco importante para os Técnicos Administrativos, considerando que durante um longo período no Brasil, constata-se, segundo Jesus e Jesus (2020) que apenas os corpos docente e discente compunham a comunidade universitária,

como prevê o art. 1º, da Lei nº 452, de 05 de julho de 1937, que organiza a Universidade do Brasil, atual UFRJ.

Em 2005, tem-se um novo plano de carreira, previsto na 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 cargos¹ 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. 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).

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). Caso o servidor adquira uma qualificação que exceda a formação exigida pelo cargo, ele fará jus ao incentivo à qualificação que varia

¹ 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.

entre 10% a 75% do salário-base. Ressalta-se, que tal incentivo se tornou tão significativo para os TAEs, que dentre todos os 137.579 servidores² técnico-administrativos ativos das Instituições Federais de Ensino brasileiras, 107.545 (78%) recebem o incentivo à qualificação na atualidade.

Contudo, apesar deste formato de carreira valorizar a formação excedente, produz uma gama de servidores sobrequalificados para o exercício dos cargos, se tornando uma característica dessa classe de trabalhadores. Além disso, cria um problema, porque o servidor continuará exercendo a mesma função uma vez que “a instituição não consegue projetar suas ambições para esse servidor, visto que não possui mecanismos que permitam beneficiar ambas as partes” (Azambuja, 2018, p. 134).

Outro ponto de destaque refere-se à vigência do PCCTAE, ou seja, ainda que já tenha se passados mais de quinze anos da sua criação, 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.

As discussões relacionadas aos temas inerentes aos TAEs ainda são tímida e incipiente (Furtado; Machado, 2020; Jesus; Jesus, 2020). Dos poucos estudos existentes, alguns trazem aspectos e desafios oriundos dos movimentos em torno da carreira dos TAEs (Almeida, 2018). A pesquisa de Andrade (2018) 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; mais de 65% 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%).

Em estudo realizado por Azambuja (2018) concluiu-se que os servidores TAEs almejavam uma carreira que buscasse o seu desenvolvimento profissional, além da percepção 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. 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.

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 marcadoreis 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.

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.

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

² Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 21/01/2021.

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.

O Quadro 2 apresenta de maneira sintética os elementos, as características e os desafios que concernem à carreira institucional dos TAEs.

Quadro 2 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 dezenove 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.
10. 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 pelos autores

Os elementos supracitados foram extraídos da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que regula o PCCTAE. 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.

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 de três 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 (Patias; Hohendorff, 2019).

Quanto aos fins, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois 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. Em relação aos meios, trata-se de um estudo composto por múltiplos casos de trajetórias de carreira, os quais possibilitam investigar os ciclos

de vida individuais, processos organizacionais e administrativos” (Yin, 2005, p. 20).

Delimitou-se a realização dos múltiplos estudos de caso em três 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. 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.

No que tange ao quantitativo de indivíduos convidados para este estudo, definiu-se o total de 06 servidores TAEs, considerando: (i) a necessidade de a pesquisa apresentar o maior nível de detalhamento das carreiras individuais dos servidores; 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”.

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 quantitativos³, 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), ga-

³ Fonte: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br> acesso em: 23/09/2021.

rantindo uma trajetória percorrida, sendo neste caso, representativas para o desenvolvimento do estudo, intencionalmente (Patias; Hohendorff, 2019).

Buscou-se por servidores TAEs a partir da indicação de colegas 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). Todos os 06 servidores convidados aceitaram participar deste estudo, sendo que o Quadro 3 apresenta as características de cada um deles.

Quadro 3 Características dos servidores(as) participantes do estudo

Código	Participante	Instituição	Nível do cargo	Tempo total de carreira individual	Ambiente organizacional
S01	Servidor 01	Instituição B	Nível E	23 anos	Administrativo
S02	Servidora 02	Instituição A	Nível D	14 anos	Acadêmico
S03	Servidor 03	Instituição C	Nível D	09 anos	Administrativo
S04	Servidora 04	Instituição B	Nível D	29 anos	Acadêmico
S05	Servidor 05	Instituição C	Nível D	37,5 anos	Administrativo
S06	Servidora 06	Instituição A	Nível D	16 anos	Acadêmico

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

3.2 Coleta de dados e instrumentos utilizados

Esta pesquisa contou com um aporte bibliográfico e documental que sustentou teórica e conceitualmente este trabalho, os quais foram provenientes de livros, artigos científicos, documentos físicos e eletrônicos (Gil, 2008).

No que tange à pesquisa de campo, ela foi desenvolvida em duas etapas: a primeira com o encaminhamento, por e-mail, do “Termo de consentimento livre e esclarecido” aos participantes da pesquisa, a partir do qual foi possível que cada indivíduo se inteirasse formalmente sobre os objetivos e a relevância do estudo, bem como ficasse ciente das questões éticas envolvidas.

Após recebimento do termo assinado, um questionário eletrônico no formato *Google Forms* foi enviado por e-mail aos participantes, o qual conteve o levantamento de dados pessoais, profissionais, de formação e de incentivos dos indivíduos. Este envio ocorreu de forma gradativa, no período de setem-

bro/2021 a dezembro/2021, sendo disponibilizado um prazo de 10 dias corridos para a resposta.

O desenvolvimento da segunda etapa ensejou 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.

Buscou-se na literatura um instrumento que propiciasse o levantamento dos dados da segunda etapa de maneira detalhada, fidedigna e aprofundada, a qual corresponde neste caso à Entrevista Narrativa (EN), a qual foi idealizada por Fritz Schütze, cujo modelo adotado neste estudo foi proposto por Jovchelovitch e Bauer (2002). Trata-se de um método muito útil em estudos cuja 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).

Foi realizado um pré-teste com a pesquisa de campo e verificou-se que o seu formato e os instrumentos utilizados estavam adequados. Os dois sujeitos que integraram esta etapa foram incorporados como participantes deste estudo.

3.3 Análise de dados

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 parafrasear o texto transscrito, desenvolvendo um

sistema de categorias, que segundo Jovchelovitch e Bauer (2002) podem ser codificados. Após estruturar o texto conforme aludido, os indivíduos participantes deste estudo leram o conteúdo das três colunas, validaram e autorizaram a sua utilização.

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, e que possui um conjunto de ferramentas de análise das comunicações, à luz de opções teóricas diversas. O processo de definição das categorias foi fundamentado da forma prevista por Bardin (2011), após a pré-análise e exploração do material. O Quadro 4 sintetiza a construção progressiva das categorias que emergiram, por meio da coleta de dados que o estudo apresentado se propôs.

Quadro 4 Categorias de análise

Iniciais	Intermediárias	Finais
1. Projetos prévios do indivíduo		
2. Projetos em andamento	I. Trajetória retrospectiva e projetada	
3. Projetos a serem realizados		
4. Expectativas individuais		
5. Atores de negociação	II. Dinamismo e mutação	I. A carreira individual dos servidores
6. Formato de negociação		
7. Cargos ocupados		
8. Salários	III. Objetividades e subjetividades	
9. Status		
10. Percepção quanto à sua evolução		

Fonte: Elaborado pelos autores

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. Esta ferramenta “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) ali-

nhamento parcial; (iii) alinhamento alto. De maneira geral, quanto mais a carreira individual do servidor se aproxima da carreira institucional, maior é o nível de alinhamento entre elas.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

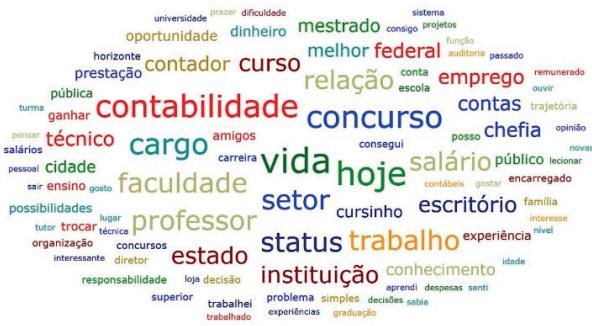
4.1 As carreiras individuais dos servidores TAEs pesquisados

Este tópico elucida os contornos e a análise das carreiras individuais dos seis servidores TAEs participantes deste estudo, que foram baseados nas entrevistas narrativas em profundidade da pesquisa de campo, o que corresponde ao ato de “descortinar”. Buscou-se apresentar e analisar as carreiras individuais dos servidores separadamente, utilizando-se de mapas de frequência elaborados por meio do software *Atlas.ti*, os quais são elucidados nos próximos tópicos.

4.1.1 Descortinando a carreira individual do Servidor 01 (S01)

A Figura 2 apresenta um mapa de frequência das palavras que compõem a narrativa completa da carreira individual do servidor 01 (S01).

Figura 2 Mapa de frequência da narrativa de carreira individual do servidor 01 (S01)



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

Sobressaem nesta nuvem as palavras *contabilidade, concurso, vida e hoje*, indicando a importância da área contábil para o indivíduo, assim como a posição ocupada na esfera pública, aspectos estes que são relevantes na trajetória deste profissional. Os termos *faculdade, professor, cargo, salário, setor, status* e *trabalho* refinam as preocupações deste indivíduo no trânsito das objetividades e subjetividades, e o tensionamento das fronteiras simbólicas (Deluca; Rocha-de-Oliveira; Chiesa, 2016). Na perspectiva interacionista, a objetividade refere-se aos cargos e ao *status* e a subjetividade relaciona-se à visão do

indivíduo sobre os aspectos objetivos da sua vida (Hughes, 1937).

Evidenciou-se, a existência de um alinhamento entre os direcionamentos de carreira do servidor 01 (S01) e as características dos trabalhos executados por ele e, também, que os seus movimentos se ajustam 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 refletia tanto as necessidades do indivíduo, quanto da organização. Um fato relevante é que o próprio servidor tem essa percepção, o qual relatou: “Dentro do que o concurso exige, eu percebo que o meu direcionamento de carreira está alinhado à carreira dos TAEs.” (S01).

4.1.2 Descortinando a carreira individual da Servidora 02 (S02)

O mapa de frequência da Figura 3 apresenta um panorama geral da carreira individual da servidora 02 (S02), a partir das palavras que constituíram a sua entrevista narrativa.

Figura 3 Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 02 (S02)



Fonte: Elaborado pelos autores 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. 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).

Nota-se, a existência de 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.

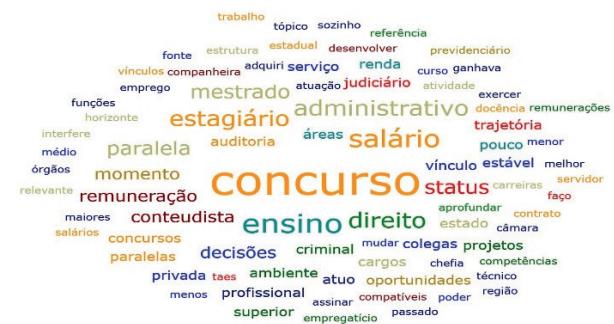
4.1.3 Descortinando a carreira individual do Servidor 03 (S03)

A Figura 4 apresenta um panorama geral da carreira individual do servidor 03 (S03), por meio de um mapa de frequência das palavras que compuseram a sua entrevista narrativa.

Sobressaem nesta nuvem os termos *concurso* e *salário*, realçando o desejo do servidor pela busca de uma nova oportunidade no serviço público, que propicie o aumento da sua remuneração. Essa predisposição pode ser evidenciada pelo relato 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).

Figura 4 Mapa de frequência da narrativa de carreira individual do servidor 03 (S03)



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

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. (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 intensão de exercer uma carreira paralela, versando dentre elas a carreira de docente seguida pela carreira de autônomo.

De maneira geral, percebe-se que o servidor 03 (S03) 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.

4.1.4 Descortinando a carreira individual da Servidora 04 (S04)

A carreira individual da servidora 04 (S04) pode ser representada pelo mapa de frequência das palavras que constituíram a narrativa da sua entrevista, o qual se apresenta por meio da Figura 5.

Figura 5 Mapa de frequência da narrativa de carreira individual da servidora 04 (S04)



Fonte: Elaborado pelos autores 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 concluir-los. 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.

A própria entrevistada acredita que existe um alinhamento parcial entre a sua carreira individual e institucional dos TAEs, 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 posso 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.

4.1.5 Descortinando a carreira individual do Servidor 05 (S05)

O mapa de frequência das palavras que compuseram a narrativa da entrevista do servidor 05 (S05) apresenta um panorama geral da sua carreira individual, conforme elucida a Figura 6.

Figura 6 Mapa de frequência da narrativa de carreira individual do servidor 05 (S05)



Fonte: Elaborado pelos autores 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 reposicionado 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.

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.

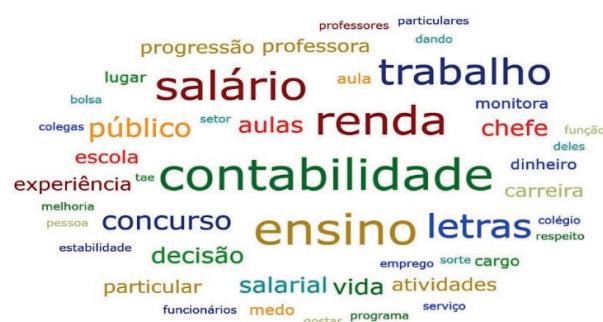
Eu nunca conferi, por exemplo, qual é a minha classe na carreira oriunda dos cursos de capacitação, e como eu praticamente não fiz cursos de capacitação, eu não estou no topo da carreira, em suma, ainda tem espaço para eu subir. Logo eu me questiono: vou fazer curso de que? Curso de liderança, SEI? Eu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

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 dele.

4.1.5.1 Descortinando a carreira individual da Servidora 06 (S06)

A Figura 7 apresenta um panorama geral da carreira individual da servidora 06 (S06), a partir de um mapa de frequência das palavras que constituíram a narrativa da sua entrevista.

Figura 7 Mapa de frequênci a da narrativa de carreira individual da servidora 06 (S06)



Fonte Elaborado pelos autores 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. (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).

É notório que a carreira paralela desenvolvida pela servidora 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 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; (iii) as entrevistas narrativas em profundidade; 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 5.

Quadro 5 Panorama do alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos TAEs participantes deste estudo

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

Fonte: Elaborado pelos autores

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 cons-

truída 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo surgiu do interesse em verificar o nível de alinhamento entre a carreira individual e institucional de servidores TAEs de três 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, que foram os protagonistas deste processo.

Foram levantados os elementos da carreira institucional desta classe de trabalhadores, a partir do PCCTAE, exprimindo-se também algumas características relacionadas à categoria 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 concernentes a esta carreira institucional, os quais também decorrem de estudos publicados em periódicos científicos. 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 dezenas de anos de sanção. 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 servem vistos e reconhecidos como sujeitos participantes na formação dos alunos das Instituições Federais de Ensino brasileiras.

Quanto ao alinhamento entre as carreiras individuais e institucional dos servidores 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. 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, diz respeito 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.

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 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.

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, 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. Ademais, um ponto crucial quanto ao plano de carreira dos TAEs 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. Sugere-se, portanto, novos estudos que investiguem as possibilidades de aprimoramento deste plano, em prol de um maior alinhamento entre expectativas individuais e necessidades organizacionais, tendo como premissa a qualidade da política pública.

■ REFERÊNCIAS

- Almeida, C. A. G. (2018). A carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação: movimento de resistência à política do MEC e um constante recomeço. <https://tese.ufam.edu.br//handle/tede/6519>.
- Andersen, S.C.; Bruntse, M.; James, O.; Jilke, S. (2023). Does Work Quality Differ between the Public and Private Sectors? Evidence from Two Online Field Experiments. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad011>
- Andrade, G. A. (2018). 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. <https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.31242>
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, 295–306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
- Azambuja, A. A. S. (2018). A Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007). <http://repositorio.ufpel.edu.br:8080/handle/prefix/5546>.
- Bardin, L. (2011). *Ánalise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. *Handbook of career theory*. New York, NY, US: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.005>
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, 387–400. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000400003>

- Bockorni, B. R. S.; Gomes, A. F. (2021). 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. <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>
- Lei nº 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.
- Camarano, G. B. S; Keller, E.; Sartes, L. M.; Ferreira, M. L.; Santos, C. G. B.; Luquini, I. M. A. M.; Dias, R. T. (2019). Universidade pública: satisfação dos servidores técnico-administrativos com plano de carreiras. *Principia: Caminhos da Iniciação Científica*, v. 19, n. 1, 10–10. <https://doi.org/10.34019/2179-3700.2019.v19.30314>
- Chanlat, J.F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, 67–75. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>
- Dantas, B. B. S. (2019) Qualidade de vida no trabalho dos técnicos administrativos do IFPB/Campus Patos. <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/7903>.
- Deluca, G.; Rocha-De-Oliveira, S.; Chiesa, C. D. (2016). Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 4, 458–476. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140080>
- Escola Nacional de Administração Pública – Enap. (2015). Gestão estratégica de pessoas. Plano de Carreira e Remuneração. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2127>
- Fleury, M. T. L. (2022). As pessoas na organização. 16ª edição ed. São Paulo: Gente.
- Furtado, E.O.C; Machado, A.F.V. (2020). 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. <https://doi.org/10.15628/rbept.2020.10531>
- Gil, A.C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves Neto, J.M; Borges-Andrade, J.E. (2018). Escala de Sobrequalificação Percebida: Adaptação e evidências de validade. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 23, n. 3, 224–235. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20180022>
- Gunz, H. P.; Peiperl, M. A. (2007). Handbook of career studies. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412976107>
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hughes, E. C. (1937) Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, v. 43, n. 3, 404–413. <https://doi.org/10.1086/217711>
- Hughes, E. C. (2003). The Cultural Study of Work. [s.l.] : Rowman & Littlefield Publishers,
- Jeremias Junior, J. (2019). Revisitando a Carreira Organizacional/Tradicional a Partir do Contexto da Administração Pública Brasileira. *SBAP - VI Encontro Brasileiro da Administração Pública*, p. 15.
- Jeremias Junior, J.; Rocha-De-Oliveira, S.. (2020). Carreiras na administração pública brasileira: contemporâneas ou tradicionais. *XXIII - SEMEAD 2020: FEA-USP*, 2020. <https://semead.com.br/23/>.
- Jeremias Junior, J.; Rocha-De-Oliveira, S. (2020). 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, D. S. V.; Jesus, H. O.S.V. (2020). Técnicos-administrativos em educação como sujeitos políticos: o SINTUFRJ e a construção da cidadania. *RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade*, v. 5, n. 8, 241–256. <https://doi.org/10.29404/rtps-v5i8.339>
- Jovchelovitch, S.; Bauer, M. W. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático. 2^a ed. Petrópolis-RJ: Vozes.
- Lima, C.; Rowe, D. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, v. 12, n. 4, 118–137. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>
- Muylaert, C.J.; Sarubbi, V.; Gallo, P.R; Neto, M.L.R; Reis, A.O.A. (2014). Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 48, 184–189. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420140000800027>
- OCDE. (2010) Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version), https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt.
- Oliveira, N.C; Dantas, O.M. (2020). 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, 32778–32790. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n5-648>
- Pacheco, R. (2010). Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: Abrucio, F.; Loureiro, M.R; Pacheco, R. (Org.). Burocracia e política no Brasil: desafio para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas.
- Pandey, S.K.; Naaz, F. A. (2019). Comparative Study of Job Involvement between Public and Private Sector Employees. *International Journal of Research in Social Sciences*, v. 9, Issue 1(1).
- Patias, N.D; Hohendorff, J.V. (2019). Quality criteria for qualitative research articles. *Psicologia em Estudo*, v. 24. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-73722019000100236&lng=en&nrm=iso&tlang=pt
- Primak, I.; Stefano, S.R.; Andrade, S.M; Zampier, M.A. (2014). Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do estado do paraná. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. IV, n 02, 112 – 127. <https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20576>
- Ribeiro, M.A. (2009). 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, 203–216. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p203-216>
- Ronzani, C.M.; Costa, P.R.; Silva, L.F.; Pigola, A; Paiva, E.M.. (2020). Qualitative methods of analysis: an example of Atlas.TITM Software usage. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 4, 284–311. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i4.1994>
- Salles, R. (2006). Nogueira, G. Carreiras no Serviço Público Federal: antigos dogmas, novas perspectivas. *Gestão De Carreiras: Dilemas E Perspectivas*. 1^a edição ed. São Paulo: Atlas.
- Santos, L.; Bronnemann, M.R. (2013). 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, 01–21. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>
- Schein, E. H.; Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, Special issue: enabling career success. v. 45, n. 3, 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>
- Silva, A; Bispo, A.; Ayres, S. (2020). Desenvolvimento de carreiras por competências. Brasília-DF: Enap, 2019. <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4287>.

Silva, J.R.; Balassiano, M.; Silva, A.R.L. (2014). Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 1, 01–19. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100002>

Vermeeren, B; Heijden, V. B. (2022) Employability in the public sector: The impact of individual and organizational determinants. *Front. Psychol.* 13:1041618. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1041618>

Vieira, E. F.; Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, v. 37, n. 4, 899 a 920.

Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookrnan.