



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



Grupo de Trabalho 4 – Gestão de Organizações Públicas

Revisitando a Carreira Organizacional/Tradicional a Partir do Contexto da Administração Pública Brasileira

Jair Jeremias Junior, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Brasil.

Resumo: O presente ensaio de natureza qualitativa tem como objetivo revisitar a teoria de carreira organizacional/tradicional aproximando ao contexto da Administração Pública - AP. Parte-se da definição de carreira tradicional de Chanlat (1995) que vê o homem como grupo socialmente dominante, estabilidade de empregos e obtenção de sucesso a partir de ascensão vertical em uma única organização. O estudo ainda utiliza de contribuições outros autores como Hall e Arthur sobre carreira tradicional. Como resultado, verifica-se a carreira organizacional aberta a homens e mulheres de modo igualitário, em um ambiente com estabilidade relativa decorrente de constantes alterações da função do estado e um contexto que apresenta vários caminhos possíveis para a carreira. Como contribuição para estudos futuros de carreira, sugere-se ampliação do foco de dependência ou independência da pessoa com a organização, para um de interdependência entre pessoas e organizações de modo a atingir uma parcela maior de trabalhadores.

Palavras-chave: Carreira. Carreira Organizacional/Tradicional. Administração Pública.

1. Introdução

O presente ensaio teórico tem o intuito de revisitar a Carreira Organizacional/Tradicional a partir do contexto da Administração Pública - AP brasileira, partindo do pressuposto que as alterações na esfera pública do país principalmente após a Constituição de 1988, a instituição do Regime Jurídico Único e a Reforma Administrativa Gerencial de 1995 trouxeram um novo panorama ao serviço público brasileiro que reflete em uma nova configuração da carreira tradicional para este segmento.

A relevância do estudo relacionado à carreira no segmento público pode ser constatado a partir dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2017 e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) de dezembro de 2018, ambos do Ministério do Trabalho. O mercado de trabalho formal brasileiro fechou o ano de 2018 com 46.811.144 vagas ocupadas, sendo que 9.191.025 são pertencentes à AP, que correspondem a 19,63% das vagas formais do país.

A origem da palavra carreira, conforme o dicionário Oxford e Martins (2011) significa estrada ou pista de corrida, ou seja, um trajeto para meios de transporte. A utilização da palavra se expandiu para “um curso rápido, como o do sol pelo céu” e “progresso de alguém ao longo da vida com a conotação de progresso ou desenvolvimento no decorrer de algum curso. Carreira foi associada a desenvolvimento no mundo organizacional Dalton (1989, p.89), a movimento Hugues (1958, p.67) e/ou que seguiria a pessoa ao longo da vida, em

qualquer lugar que trabalhasse e nas interações dos diversos papéis exercidos ao longo do tempo e espaços sociais (SUPER, 1957;1980).

Até a década de 1970 o ideal de carreira seria se trabalhar em uma única organização, com movimentos verticais em uma sociedade com predominância de poder para homens, na denominada carreira tradicional ou organizacional (CHANLAT, 1995). Com alterações tecnológicas, econômicas e sociais este tipo de carreira passou a ser questionada como predominante por abordagens contemporâneas de carreiras modernas Chanlat (1995), que tinham no indivíduo o poder nesta relação de escolha de seu caminho. Dentre estes modelos contemporâneos temos a carreira proteana Hall (1996), carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994).

No contexto brasileiro, verifica-se predominância de estudos relacionados à estruturação e avaliação de planos de carreira, bem como pelas características da administração pública de burocracia, estruturas piramidais, normativas exaustivas, este segmento é associado à carreira tradicional, contudo, alguns estudos fogem desta regra e exploram características proteanas entre servidores públicos (SILVA, BALASSIANO e SILVA, 2014). Explorar como se dá esta relação entre carreira e setor público é o motivador principal deste estudo, considerando-se que o próprio segmento público também vem sofrendo constantes alterações, dentre elas no Brasil temos a constituição de 1988, abertura da economia, instituição do regime jurídico único que estipulou que a única forma de ingresso em cargo público seria por meio de concurso público, bem como a reforma administrativa de 1995 que fez com que diversas áreas do serviço público brasileiro perdessem as características de estabilidade (BRESSER-PEREIRA, 1996; FONTOURA et. al., 2016; SOUZA, 2017).

Deste modo, o presente estudo tem como objetivo revisitar os estudos de carreira organizacional/tradicional a partir da definição de Chanlat (1995) que tem como tipo ideal o homem, pertencente ao grupo socialmente dominante, com estabilidade de emprego e sucesso a partir da ascensão vertical de carreira na organização de forma linear e de maneira complementar resgata ainda as contribuições de Hall, Arthur e outros estudos, com intuito de aproximação da carreira ao contexto da AP brasileira de modo a evidenciar novas possíveis configurações para esta teoria e contribuir com o campo.

Para tal, este trabalho será estruturado em quatro seções, sendo a primeira esta introdução que aborda a contextualização do tema e objetivos. A segunda seção se constituirá no referencial teórico, iniciando com as teorias de carreira, onde se tratará principalmente das teorias de carreira tradicional/organizacional, carreira sem fronteiras e carreira proteana. Em seguida serão apresentados estudos sobre a AP brasileira, buscando sua caracterização e evolução dos estudos ao longo do tempo. Na terceira seção será realizada uma discussão das teorias, buscando criticamente abordar os objetivos propostos,

a compreensão das intersecções e divergências entre as abordagens teóricas e novas configurações que possam se abrir. Na quarta e última seção será realizada a conclusão do estudo ressaltando os principais pontos abordados no estudo e principalmente na discussão e proposta de estudos futuros.

2. Referencial teórico

A presente seção será composta por dois subtópicos, sendo que o primeiro deles aborda os estudos de carreira, especialmente as teorias de carreira tradicional/organizacional, carreira sem fronteiras e carreira proteana. O segundo subtópico abordará estudos sobre AP brasileira, buscando sua caracterização e evolução dos estudos ao longo do tempo.

2.1 Carreira

Segundo o dicionário Oxford a origem da palavra carreira remonta a meados do século XVI denotando uma estrada ou pista de corrida, ou seja, um trajeto para meios de transporte (MARTINS, 2011). A utilização da palavra se expandiu para “um curso rápido, como o do sol pelo céu” e “progresso de alguém ao longo da vida com a conotação de progresso ou desenvolvimento no decorrer de algum curso. De fato, quando a palavra é utilizada em organizações, é comumente associada à palavra desenvolvimento (DALTON, 1989, p.89). Os pilares de estudos de carreira foram realizados na Escola de Chicago de Sociologia e na Escola de Psicologia Educacional de Columbia. Na primeira a carreira era vista sob uma perspectiva de movimento Hugues (1958, p.67) e a última viam a carreira seguindo a pessoa em qualquer lugar que trabalhasse, com foco nas interações dos diversos papéis exercidos pela pessoa ao longo do tempo e espaços sociais (SUPER, 1957; 1980).

Hall (1976, p.4) definiu carreira como a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados as experiências e atividades de trabalho ao longo da vida de uma pessoa. Arthur, Hall e Lawrence (1989, p.8) a definem como a sequência em evolução das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. Sullivan e Baruch (2009) definem carreira como uma experiência relacionada ao trabalho e outras experiências relevantes, dentro e fora das organizações, que formam um padrão único ao longo do tempo de vida do indivíduo.

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

da suposição de organizações com ambientes relativamente estáveis, estruturas organizacionais inerentemente hierárquicas (ARTHUR, 1994).

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

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

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

sexto sentido depende da interpretação do ator da carreira, que pode perceber um futuro sem fronteiras apesar das limitações estruturais.

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

Ainda, Arthur (1994) apresenta quatro contribuições essenciais igualmente aplicáveis para conceitos de carreira organizacional e sem fronteiras: 1) Definição de carreira que se aplica a todos os trabalhadores e toda sequência de papéis de trabalho; 2) A dimensão tempo é reconhecida como mediadora chave do relacionamento indivíduo-organização; 3) Carreira com um foco de estudo interdisciplinar; 4) Visualização da carreira sob as perspectivas objetivas e subjetivas. A objetiva trata-se da interpretação institucional, seja organizacional ou da sociedade, considerando uma situação de carreira, enquanto a subjetiva se refere geralmente a interpretação individual de sua própria situação de carreira.

Outra teoria moderna de carreira é a proteana de Hall (1996), que seria uma carreira dirigida pela pessoa, não pela organização, se reinventando de tempos em tempos, à medida que pessoas e ambientes sofrem alteração. O termo proteana, é derivado do Deus grego Proteus, que poderia alterar a forma conforme sua vontade. Segundo Hall (1996) existe uma alteração no contrato psicológico onde a aprendizagem contínua e a mudança de identidade seriam constantes. O sucesso psicológico surge como objetivo principal da carreira, sendo um sentimento de orgulho e realizações pessoais que vem por atingir um dos mais importantes objetivos da vida, seja por realizações, felicidade familiar, paz interior, ou outra coisa.

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

A aprendizagem contínua, expressa pelo termo *learn-how* onde o crescimento será um processo de aprendizagem em curtos estágios, abastecido pela combinação da pessoa, desafios no trabalho e relacionamento favoreceriam a manutenção da empregabilidade, visto a instabilidade do vínculo empregatício. Ainda, Hall (1996) coloca que aprender a melhorar o desempenho em uma tarefa requer aprender a se adaptar a mudanças nas condições da tarefa ao longo do tempo. Tomando uma perspectiva de longo prazo em si mesmo ao longo do tempo significa aprender sobre sua identidade e como se constrói sua

visão da realidade. Quanto mais uma pessoa aprender a adaptar-se a mudanças nas condições da tarefa e formar novas imagens de si mesmo enquanto o mundo muda, mais a pessoa está aprendendo como aprender. Ainda, adaptabilidade e identidade são competências de uma ordem maior do que habilidades e conhecimentos básicos (HALL, 1996).

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

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

Para a carreira sem fronteiras Sullivan e Baruch (2009) verificaram que embora os estudos realizados tendessem a se concentrar no movimento físico, muitos deles falham em distinguir entre diferentes tipos de mobilidade física e não especificam a causa (voluntária ou involuntária), origem (empresa ou auto-dirigida) e direção (para cima, para baixo, lateral). Outro ponto relevante a ser citado é referente ao levantamento de estudos que evidenciaram que as carreiras tradicionais continuava como uma opção, bem como que algumas organizações elaboravam políticas de suporte a carreira tradicional.

Briscoe, Hall e Demuth (2006) elucidaram o conceito de carreira proteana pela definição de duas dimensões: a) valores dirigidos no sentido de que os valores internos da pessoa fornecem a orientação e a medida do sucesso para a carreira do indivíduo; e b) autogerenciada no gerenciamento pessoal de carreira - tendo a capacidade de ser adaptativa em termos de desempenho e demandas de aprendizagem. Baseado nas diferentes combinações destas duas dimensões, sugeriram 4 categorias primárias de

carreira: dependente (valor dirigido e autogerenciamento baixos), rígido (valor dirigido alto, autogerenciamento baixo), reativo (valor dirigido baixo, autogerenciamento alto), proteano ou transformacional (valor dirigido e autogerenciamento altos). Para examinar empiricamente, Hall e seus colegas desenvolveram (Briscoe e Hall, 2005) e validaram (Briscoe, Hall e DeMuth, 2006) uma escala de medidas com 14 itens de orientação da carreira proteana e de carreira sem fronteiras. Importante citar que tal instrumento estabelece uma conexão de carreira proteana e sem fronteiras para o estudo de carreira que engloba totalmente as orientações de carreira organizacional.

Rodrigues e Guest (2010) ao analisarem os estudos de carreira sem fronteiras citam que ambos os modelos, organizacional e sem fronteiras, enfatizam aspectos distintos da mobilidade de carreira (progressão intra-organizacional/mobilidade entre organizações) e oferecem portanto explicação parcial das carreiras contemporâneas, arriscando deixar de lado uma grande parcela dos trabalhadores. Ainda, os autores se referem a Arnold e Cohen (2008) que argumentaram que a mobilidade entre fronteiras organizacionais não é incompatível com noções tradicionais de hierarquia de carreira e sucesso. Ainda, a evidência sugere que o tipo de mobilidade de carreira associado com a carreira sem fronteira sempre esteve presente nos US e outros países em períodos considerados dominados pelas carreiras hierárquicas dentro das organizações. Para Rodrigues e Guest (2010) o crescimento de carreiras sem fronteiras, amplamente definido em termos de crescente mobilidade entre os empregadores, não é apoiado pelas evidências empíricas. A estabilidade no emprego e no volume de negócios permaneceram relativamente estáveis na Europa, no Japão e nos Estados Unidos. Além disso, a mobilidade profissional não aumentou significativamente entre aqueles que tradicionalmente se beneficiaram de oportunidades de carreira organizacional, nomeadamente gestores e profissionais.

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

2.2 Administração Pública brasileira

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

considera as questões dos valores e visa promover interesse público), de outro (ANDION, 2012). Porém, desde seus primórdios, a exemplo do estudo de Wilson (1887) a administração é tida como uma ciência derivada da ciência política e direito, contudo, distinta, existindo uma dicotomia entre administração e política, entre formuladores de políticas e implementadores, privilegiando-se uma orientação racional/instrumental.

Em seu estudo sobre a Administração Pública no contexto brasileiro, Fischer (1984) traz que até 1930, o administrador público era considerado um mero executor de políticas, dentro de princípios de eficiência, considerados não apenas o fim do sistema, mas também a medida de eficácia do mesmo. Em um enfoque teórico mecanicista, onde estabelece-se relações estreitas entre organização pública e privada. A partir da década de 1930, o crescimento do aparato estatal influenciou na mudança do conceito de administrador, já então percebido como formulador de políticas públicas. Fischer (1984) relata que na Segunda República, ou no período compreendido entre 1930 e 1945 que se pode estender até 1952, monta-se um cenário de alto teor reformista, em que o ensino de administração pública se implanta e consolida em nível de capacitação e formação de pessoal, assumindo caráter estratégico e instrumental. Em 1936, promulga-se a Lei nº 284, que estabelece normas de administração de pessoal e sistemas de classificação de cargos. Em 1938, cria-se o Dasp, que desempenha papel central em todos os esforços de reforma administrativa, quanto a formação do servidor e na ideia de um sistema de mérito e divulgação do conhecimento científico em Administração pela Revista do Serviço Público, que desde seu início apresentou estudos relacionados a carreira e serviço público sob uma linha de estruturação de carreira ou plano de carreira, associado a dimensão organizacional e tradicional dos estudos de carreira (FISCHER, 1984).

Keinert (1994) buscou reconstituir a evolução dos estudos em AP no Brasil. Seu trabalho identificou quatro formas de raciocínio que marcaram a evolução do campo – enquanto correntes principais de pensamento – denominadas pela autora de paradigmas, sendo elas: 1) AP associada a Ciência Jurídica 1900-1929, em um contexto de Estado Regulador-liberal, tendo o legalismo como característica; 2) AP como Ciência Administrativa 1930-1979, dividida em três períodos: 2.1. Estado Administrativo 1930-1945 e caracterizada pelo legalismo; 2.2. Administração para o Desenvolvimento 1946-1964 em um campo desenvolvimentista; 2.3. Estado Intervencionista 1965-1979, com racionalidade e competências como características; 3) AP como Ciência Política 1980-1989, em um contexto de mobilização social e como características a democratização, conflito de interesses e recursos escassos; 4) AP como AP 1990 -..., em um contexto de redefinição do papel do Estado e com capacidade política aliada à competência técnica como característica.

Posteriormente em sua tese de doutorado, Keinert (1999) divide os quatro períodos paradigmáticos a partir da evolução do conceito de público citando o Paradigma Público enquanto Estatal (1930-79), que abrange os períodos da Administração Pública como Ciência Jurídica e Administração Pública como Ciência Administrativa, onde predominam uma relação entre estado e sociedade Estadocêntrica e um estilo de gestão pública burocrático. A década de 1980 é tida como um período de crise e coincide com o período da Administração Pública como Ciência Política. No pós 1990 surge o Paradigma Emergente do Público enquanto Interesse Público, que coincide com a Administração Pública como Administração Pública e uma relação Estado-Sociedade tida como Sociocêntrica com estilo de gestão pública pós-burocrático (KEINERT, 1999).

Focando no último período paradigmático Keinert (1994) cita as rápidas mudanças observadas na sociedade que colocam a exigência de se repensar o papel do Estado, considerando-se os avanços da tecnologia da informação, que colocam questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, especialmente, qualidade nos serviços e produtos na ordem do dia. Segundo a autora, isto demanda, sem dúvida, um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos.

Dentre as alterações significativas nas últimas décadas na administração pública temos a constituição de 1988 e a instituição do regime jurídico único, ambas trazem o entendimento de que ingresso em cargo público efetivo deve-se dar exclusivamente via concurso público, inviabilizando a ascensão vertical entre cargos e também a ideia de se superar o clientelismo e paternalismo que eram inerentes ao serviço público, bem como auxiliam no direcionamento da igualdade entre os gêneros e posteriormente democratizam ainda mais o acesso com a instituição de cotas para negros e pessoas com deficiência (SOUZA, 2017; CEZAR, SCHERER E CORSO, 2017).

Considerando a reforma gerencial de 1995, Bresser-Pereira (1996) a via com o objetivo de reconstrução do Estado brasileiro, por meio de uma ampla reestruturação (com descentralização, privatização e valorização da esfera pública não governamental), do controle fiscal e da implantação de técnicas gerenciais que melhorassem a performance do Estado, uma virada da AP burocrática para a AP gerencial. Decorrentes destas alterações, Fontoura et al. (2016) argumenta que nas últimas décadas, diversas áreas do serviço público brasileiro perderam as características de estabilidade e de um regime de gestão especial, porque, com os processos de reforma, e a intensificação da flexibilização no serviço público, um número significativo de funções públicas passaram para o setor privado ou não mais funcionam daquela forma.

Outra alteração a ser citada está na política de provimento de cargos em comissão, que valoriza o servidor e vincula percentual relevante aos servidores públicos federais efetivos e é tido como um instrumento estratégico da AP Gerencial, a exemplo do Decreto nº

5.497/2005 para os cargos de Diretoria e Assessoramento Superior (DAS) e a Lei 12.772/2012 para as Funções Gratificadas e Cargos de Direção das Instituições Federais de Ensino Superior –IFES (BRESSER-PEREIRA, 1996; SOUZA, 2017).

Após o breve repasse em estudos sobre a AP brasileira, passamos a próxima seção com intuito de relacioná-los aos estudos de carreira e ofertar contribuição para o campo.

3. Discussão

O presente estudo parte da definição de Chanlat (1995) sobre carreira tradicional, retratada pelo homem, pertencente ao grupo socialmente dominante, com estabilidade de emprego e sucesso a partir de ascensão vertical de carreira na organização de forma linear. Esta discussão trará tópicos relacionados as mudanças relacionadas a AP com intuito de relacioná-las ao conceito de carreira tradicional, sendo eles, instituição do concurso público, flexibilização e terceirização no serviço público, acesso a cargos de confiança. Isto feito, esta seção confrontará ideias de Hall e Arthur sobre a carreira organizacional e se utilizará de outros estudos para aprofundamento da discussão.

A instituição do concurso público como único meio de ingresso em cargo público trouxe inúmeras consequências que refletem alterações de características no segmento e um descolamento da definição tida para carreira organizacional. Tal medida além de superar o clientelismo e paternalismo, até então tidos como inerentes ao serviço público Souza (2017), também proporcionou um tratamento mais igualitário para homens e mulheres, bem como posteriormente a instituição de cotas ampliou o acesso a grupos normalmente excluídos deste segmento, oferecendo maior diversidade ao quadro do serviço público brasileiro.

Deste modo verificamos até então que o cenário caracterizado pelo homem, como grupo socialmente dominante e a ascensão vertical de carreira de forma linear, começam a não retratar mais o panorama do serviço público tido como inerentemente organizacional. Podemos ainda citar o fato de que a estruturação de carreiras e cargos no serviço público com remunerações igualitárias também favorecem a construção deste novo serviço público com vias mais meritórias e com maior equidade.

O ingresso por concurso ainda acaba por inviabilizar a ascensão vertical de carreira, vista até então como único caminho para o sucesso na carreira tradicional. Ocorre que a partir da promulgação do Regime Jurídico Único para os servidores federais a movimentação de servidores tanto dentro de uma mesma organização, como entre organizações, são instrumentos correntemente utilizados nos órgãos públicos para constituição de sua força de trabalho (BRESSER-PEREIRA, 1996). Ainda, houveram alterações citadas por Souza (2017) e Bresser-Pereira (1996) quanto a possibilidade de ingresso, por exemplo nos Cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e

Cargos de Direção (CD), que estipulam um percentual relevante de ocupação exclusiva para servidores públicos federais efetivos.

A ideia de flexibilização dos serviços públicos recorrente após a constituição de 1988, e reforçada pela Reforma Administrativa de 1995, revisa os campos de atuação exclusiva do estado, inicia um processo contínuo de terceirização de inúmeros cargos, cria empresas públicas aos moldes da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH, que substitui a gestão comumente atrelada às Universidades Federais, bem como permite a constituição de Organizações Sociais para gestão de serviços específicos e Agências Reguladoras (BRESSER-PEREIRA, 1996). Nesse passo, Fontoura et al. (2016) traz que nas últimas décadas, diversas áreas do serviço público brasileiro perderam as características de estabilidade e de um regime de gestão especial em decorrência da reforma e a intensificação da flexibilização no serviço público, onde número significativo de funções públicas passou para o setor privado ou público não estatal.

Analisando as contribuições de Hall e Arthur, ao se referirem à carreira organizacional/tradicional, verifica-se uma diferença no tratamento dado pelos dois autores. Enquanto Hall (1996) apresenta sua ideia de que a carreira organizacional estaria morta e daria lugar a carreira proteana e 20 anos mais tarde, com intuito de examiná-la empiricamente em conjunto seus colegas, desenvolve (Briscoe e Hall, 2005) e valida (Briscoe, Hall e DeMuth, 2006) uma escala de medidas de carreira proteana e sem fronteiras, consolidando sua ideia de que a carreira organizacional deixa de existir, visto que fora englobada por estas teorias no instrumento desenvolvido por ele. Arthur (1994) expõe que a carreira sem fronteira se trata de uma nova lente complementar para o estudo de carreira, o que coaduna com sua definição de carreira sem fronteiras elaborada em DeFillippi e Arthur (1994) que focavam em oportunidades de emprego e não necessariamente mobilidade, foco da maioria dos estudos conforme constatado por Arthur (2014) ao analisar os estudos realizados neste período. A ideia de oportunidade de emprego demonstra-se também compatível com a carreira tradicional/organizacional, apesar de se mostrar contrária a ideia de ascensão vertical como único caminho para o sucesso, pode ser associada a continuidade em uma mesma organização e demonstra-se compatível com parte do cenário público brasileiro.

Em outros estudos sobre carreira, Sullivan e Baruch (2009), exploraram criticamente o desenvolvimento do estudo de carreira indicando que o foco crescente foi colocado em carreira entre organizações, situação em que estudiosos de carreira, podem ser culpados pela mudança do pêndulo de um extremo para outro. Nesse passo Rodrigues e Guest (2010) retratam que ambos os modelos, organizacional e sem fronteiras enfatizam aspectos distintos da mobilidade de carreira (progressão intra-organizacional/mobilidade entre

organizações) e oferecem, portanto explicação parcial das carreiras contemporâneas, arriscando deixar de lado uma grande parcela dos trabalhadores.

Ante o exposto, a partir de um olhar para carreira organizacional com foco na trajetória em uma única organização, verifica-se uma nova configuração para este tipo de carreira na AP brasileira, apresentando-se aberta a homens e mulheres de modo igualitário, bem como para negros e pessoas com deficiência a partir da implantação da política de cotas, em um ambiente com uma estabilidade relativa decorrente de constantes alterações da função do estado e um contexto que apresenta vários caminhos possíveis para a carreira, onde podem ocorrer movimentações laterais no mesmo cargo, ou verticais pela ocupação de cargo comissionado de natureza temporária.

4. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo revisitar os estudos de carreira organizacional/tradicional a partir da definição de Chanlat (1995) que tem como tipo ideal o homem, pertencente ao grupo socialmente dominante, com estabilidade de emprego e sucesso a partir da ascensão vertical de carreira na organização de forma linear e de maneira complementar resgata ainda as contribuições de Hall, Arthur e outros estudos, com intuito de aproximação da carreira ao contexto da AP brasileira de modo a evidenciar novas possíveis configurações para esta teoria e contribuir com o campo.

A partir da análise da literatura e um olhar para carreira organizacional com foco na trajetória em uma única organização, verifica-se uma nova configuração para este tipo de carreira na AP brasileira, apresentando-se aberta a homens e mulheres de modo igualitário, bem como para negros e pessoas com deficiência a partir da implantação da política de cotas nos concursos públicos, em um ambiente com uma estabilidade relativa decorrente de constantes alterações da função do estado e um contexto que apresenta vários caminhos possíveis para a carreira, onde podem ocorrer movimentações laterais no mesmo cargo, ou verticais pela ocupação de cargo comissionado de natureza temporária.

Como contribuição para estudos de carreira, entende-se que a ampliação do foco de dependência ou independência da pessoa com a organização poderia fornecer um panorama mais real sobre carreira que abrangesse uma parcela maior de trabalhadores, trazendo para o estudo de carreira um pensamento de interdependência entre pessoas e organizações/instituições.

Tal visão possibilitaria uma ampliação da visão das carreiras no serviço público, que foge da dicotomia entre agência e estrutura do estudo e permite a percepção de outras situações para o estudo de carreira, entre elas:

- a. Entender as diversas motivações e expectativas para ingresso na AP;
- b. Analisar as motivações para movimentações laterais entre órgãos;

- c. Evidenciar o panorama de carreiras no serviço público e como foi se dando a construção para chegar ao modelo atual;
- d. Ampliar o estudo de carreira na AP para funcionários contratados por empresas prestadoras de serviço;

Estas sugestões, entre outras, podem auxiliar na descrição do perfil das carreiras na AP como são na realidade, ofertando contribuições que superam barreiras postas, aproveitando-se da noção de movimento de Hugues (1958, p.67) e a noção de tempo e espaço de Super (1980), onde as alterações que ocorreram no espaço público nas últimas décadas podem ter ofertado consequências para o entendimento de carreira nos dias de hoje.

Referências

- ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.
- ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, Michael B. The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?. **Career Development International**, v. 19, n. 6, p. 627-640, 2014.
- ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. **Handbook of career theory**, v. 7, p. 25, 1989.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. 1996.
- BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 4-18, 2006..
- BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; DEMUTH, Rachel L. Frautschy. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- DA SILVA CEZAR, Bibiana Giudice; SCHERER, Laura Alves; CORSO, Kathiane Benedetti. EMPODERAMENTO FEMININO NA CARREIRA DE MULHERES DOCENTES: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 7, n. 1.
- DALTON, Gene W. Developmental views of careers in organizations. **Handbook of career theory**, v. 89, p. 109, 1989.
- DEFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.

DOS SANTOS FONTOURA, Daniele; TEIXEIRA, Rodilon; PICCININI, Valmíria Carolina. EMPREGO PÚBLICO EM TEMPOS DE CRISE-um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 2, p. 90, 2016.

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

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

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

HUGUES, E. C. Men and their work Gencoe.

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

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

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

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

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

RITA DA SILVA, Josélia; BALASSIANO, Moisés; RODRIGUES LEITE DA SILVA, Alfredo. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, 2014.

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

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

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

SUPER, Donald E. The psychology of careers; an introduction to vocational development. 1957.

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

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