

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FUMEC/FACE
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

LAYLA BEATRIZ CORDEIRO VALADARES MACHADO

**Confrontando motivos e imagens relacionados à carreira:
um estudo com profissionais de nível superior que se
direcionam para o setor público**

Belo Horizonte

2009

LAYLA BEATRIZ CORDEIRO VALADARES MACHADO

**Confrontando motivos e imagens relacionados à carreira:
um estudo com profissionais de nível superior que se
direcionam para o setor público**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC-FACE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica de organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Orientadora: Prof^a. Dra. Zélia Miranda Kilimnik.

Co-orientador: Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki.

Belo Horizonte

2009

Ficha Catalográfica

M149c
2009 Machado, Layla Beatriz Cordeiro Valadares.
Confrontando motivos e imagens relacionados à carreira: um estudo com profissionais de nível superior que se direcionam para o setor público. / Layla Beatriz Cordeiro Valadares ; Orientadora, Zélia Miranda Kilimnik, Co-orientador: Gustavo Quiroga Souki -- 2009.

148 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

Inclui bibliografia.

1. Serviço público – Estudo de casos. 2. Servidores públicos - Estudo de casos. 3. Profissionais de nível superior – Estudo de casos. I. Kilimnik, Zélia Miranda. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 35.08



Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

Dissertação intitulada “*Confrontando motivos e imagens relacionadas à carreira: um estudo com profissionais de nível superior que se direcionam para o setor público*”, de autoria da mestranda *Layla Beatriz Cordeiro Valadares Machado*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC
(Orientadora)

Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki - Universidade FUMEC
(Co-orientador)

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - Universidade FUMEC

Prof. Dra. Delba Teixeira Rodrigues Barros - UFMG

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 28 de Setembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Muito grata a GADU, o Grande Arquiteto do Universo, que me encheu de força de vontade para realizar mais uma travessia em minha vida.

Preciso sempre agradecer com todo o coração à minha super-hiper-mega-Mãinha, que se encontra do meu lado em todos os momentos de minha vida. Mesmo quando não pode fisicamente comparecer, eu sinto sua presença, seu amor e sua torcida, que são incondicionais. Amo-te! Um amor sem fim!

Ao meu amor lindo João, que tanto me incentiva e compreendeu todos os momentos que precisei estar ausente devido ao empenho que o mestrado exigiu. Sou muito grata principalmente por me dar colo nos momentos mais difíceis e por ter acreditado na gente, na nossa força, em nosso amor. É uma alegria imensa compartilhar a vida com você e este é um momento muito especial, pois não foi fácil “parir este filho” (risos). Te amo, Dengo!

Aos meus irmãos Leandra – minha Flor linda – e Dornelles – meu irmão lindo –, porque sei que vocês torcem demais por mim. Podem ter certeza que esse amor me alimenta e me dá forças para sempre buscar a vitória. Daqui a pouco são vocês aqui e eu já estou torcendo por isto. Amo para o infinito! Às minhas irmãs Laura, Michaela e Alícia que, além da torcida, compreenderam minha ausência. Amo vocês!

À minha Tia Madrinha Mãe Maria, que me orientou a fazer o mestrado. Muito deste sonho nasceu dela, por isso grande parte desta vitória é dedicada a você, Tia. Muito grata por estar ao meu lado, me amando e aconselhando sempre! As suas orientações e orações são sempre de grande valia e seu amor me nutre. Te amo!

Ao Papai que tanto amo, e sei que, de sua forma, a torcida também é constante. Sou muito grata por ter me auxiliado a conseguir as primeiras aulas, pelo auxílio financeiro nas horas difíceis e pelo amor, que é constante. Você também faz parte deste sucesso. Te amo sempre!

Ao meu Tio (Pai) Normando, que muito me auxiliou em grande parte desse percurso. Sua ajuda foi fundamental, Tio, sua companhia, seu carinho e seu auxílio financeiro. Sou grata pela oportunidade de trabalhar com você! Isso possibilitou que eu chegasse até aqui. Sou grata também por ter sido como um pai para mim em muitos momentos, você contribuiu para a minha formação profissional e moral. Sempre lembrarei disso. Te amo!

A Zélia, que foi muito, mas muito mais que uma orientadora. Você com certeza norteou meu caminho até aqui. Grata pelo auxílio constante e ininterrupto! Te admiro e gosto demais! Aprendi muito com você nesses anos e sei que ainda terei o privilégio de aprender ainda mais. Muito grata! A alma deste estudo com certeza foi gerada por você.

Ao Gustavo, meu co-orientador e amigo. Preciso agradecer não apenas pela orientação, mas também pelos momentos em que pude compartilhar com você um pouco da Layla. Suas sugestões foram relevantes para esta pesquisa. Tem muito de você aqui.

Ao grupo de estudo Imagem e Identidade em Marketing, da Universidade FUMEC, e às importantes sugestões que ali recebi, principalmente do Gustavo Souki, Mônica Grasseli e Renata Livramento. Muito grata!

Um agradecimento especial a Cláudia, a Evelyn, a Vanda e a Verinha pelo excelente atendimento no mestrado e pela presença em minha vida nesses anos. Sou grata também pelos sorrisos e conversas trocadas! Vocês foram fundamentais para a concretização deste sonho. A todos os funcionários e professores do mestrado que contribuíram, direta ou indiretamente. Sou muito grata a vocês!

Aos membros convidados da banca Prof. Dr^a. Delba Teixeira Rodrigues Barros e Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. As suas sugestões foram fundamentais para a melhoria e engrandecimento deste estudo.

Aos colegas do mestrado, que contribuíram com sugestões e estiveram do meu lado no decorrer do curso, na banca de apresentação do projeto e da dissertação e continuam presentes em minha vida. Especialmente ao Leandro, a Renata, ao Sylvio e a Karenina.

A todos os entrevistados e participantes do grupo de foco, que tiveram disponibilidade e contribuíram para esta pesquisa. Estou muito grata a vocês!

A Camila pela dedicação e seriedade no trabalho que realizou e que muito contribuiu para este estudo. A Isabela que, carinhosa e eficazmente, auxiliou ao escanear e organizar os desenhos. Ao Gustavo Ximenes, que revisou o trabalho com profissionalismo, empenho e carinho.

Aos amigos que durante todos esses anos estiveram do meu lado, perto ou distante, torcendo. Principalmente à Taína, Iraci, Claudinha, Tia Tânia, Luciana, Renatinha, Jose, Saulo, Dani Morgane e Giordane. Ao Giordane em especial pelo papel de “salvador” das alterações na dissertação; da versão final que quase foi perdida no meu próprio computador.

À amiga Denise, que me abriu as portas não apenas de seu coração, mas também de sua faculdade. Você é chique demais, colega!

À minha amiga, prima e irmã de coração Amanda e à amiga e irmã de alma Aline, que me incentivam sempre a seguir adiante nos caminhos que eu escolho. E um especial agradecimento pelas traduções em que me auxiliaram.

E a uma pessoa que, mesmo não podendo estar fisicamente perto, está, com certeza, sempre presente em meu coração. Minha “mãe” Lourdinha. Muito grata pelo seu zelo eterno! Te amo muito!

Estou prestes a descobrir se existe vida após o mestrado.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e se não ousarmos fazê-la teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”.

Fernando Pessoa

RESUMO

O presente estudo busca compreender os motivos que têm levado as pessoas a se direcionarem para o serviço público, assim como suas imagens de carreira. Procura também verificar se a identificação dessas pessoas é com a carreira tradicional ou com a carreira proteana e qual é a imagem que possuem sobre o setor público e seus servidores. Levando em consideração que o tema carreira se encontra em fase exploratória, optou-se pela realização de pesquisa de natureza qualitativa, operacionalizada por meio de entrevistas em profundidade com concursandos, servidores públicos em estágio probatório e servidores públicos que já passaram do estágio probatório. Foi realizado também um grupo de foco, que contou com participantes desses mesmos perfis. Ambas as técnicas de pesquisa foram conjugadas com o uso de desenhos acerca do setor e do servidor público, com o objetivo de facilitar a identificação das imagens de carreira dos pesquisados. A análise de conteúdo do conjunto dos dados coletados possibilitou verificar que os principais motivos que levam os profissionais à busca do serviço público estão relacionados à estabilidade na carreira, à qualidade de vida e à segurança financeira, indicando uma maior identificação com a carreira tradicional, embora haja traços da carreira proteana nesses profissionais, expressos por meio de uma maior mobilidade dentro do setor público. A percepção que os concursandos possuem do serviço e do servidor público brasileiro é predominantemente negativa, e, mesmo dentre os que nele já ingressaram, há reclamações em relação ao trabalho burocratizado, acúmulo de serviço, filas intermináveis e mau atendimento. Tanto nos depoimentos dos pesquisados como em seus desenhos, foi possível identificar as metáforas de carreira propostas por Inkson (2004, 2007). Algumas foram detectadas em todos os depoimentos, tais como a carreira como herança, ação, jornada, papéis, relacionamento e recurso. A metáfora da prisão também foi encontrada em alguns casos. A carreira como ciclos está presente de forma mais explícita somente em determinados casos, embora todos os entrevistados concordem que os ciclos influenciam, em algum sentido, a mudança de carreira e a busca pelo setor público. E a carreira como encaixe está presente de forma relativa, uma vez que os profissionais entrevistados prestam concurso para algum cargo ligado à área em que se graduaram. Houve casos, porém, em que a metáfora se manifestou no sentido contrário, de total desencaixe, acompanhada de insatisfação no trabalho.

Palavras-chave: Carreira. Metáforas de carreira. Imagem do serviço público brasileiro. Imagem do servidor público brasileiro.

ABSTRACT

This study has the purpose to understand the motives that have been directing professionals towards public jobs and carries, as well as its images of carries. Also, it investigates if the identification of these people is with the traditional carrier or with the protean carrier and also which image these professionals have of the public field and its employees. Considering that the theme “carrier” is in a exploratory stage, this study choose to work with qualitative research, done by means of deep interviews with candidates to public jobs, public workers in experimental stage and those public workers that had already gone through the experimental stage. A focus group was also created and it had the participation of people with the same profile of the candidates mentioned above. Both research techniques were used in addition with drawings that were intended to represent the public field and the public worker with the purpose to facilitate the identification of carrier’s images of those involved in the research. The content analyses of collected dada made it possible to conclude that the main motives that cause professionals to choose public jobs are related with carrier stability, quality of life and financial security, indicating a bigger identification with the traditional carrier, even though it was possible to find points of the protean carrier in these professionals and that was showed by a bigger mobility inside the public field. The image that the contestants hold about the public job and about the Brazilian public worker is predominantly negative, and even between those already in the job, there are complaints in relation to the bureaucracy involved in the job, accumulation of duties, a high demand of people waiting in lines and bad service offered to the community. Both in the drawings and in the testimonies of the candidates it was possible to identify metaphors of carriers proposed by Inkson (2004; 2007). Some of them were found in all the testimonies, like the carrier as inheritance, action, journey, roles, relationship and resource. The metaphor of prison was also found in some cases. The carrier as a cycle is present in a more visible way, but just in some cases, even though all the people interviewed agree that the cycles influence in some degree the carrier change or the search for public jobs. And the carrier as a fit is present, somehow relatively, once the professionals interviewed take the government contest in some field connected to their field of education. There were cases, though, in which the metaphor showed itself in the contrary direction, of total undocking, followed by job dissatisfaction.

Key words: Carrier. Metaphor of carrier. Image of the Brazilian public jobs. Image of the Brazilian public worker.

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1 A, B, C e D – Motivos para a busca do setor público: motivos próprios diferem dos motivos de outros profissionais.....	78
Figuras 2 A, B, C e D – Motivos para a busca do setor público: motivos próprios são semelhantes aos motivos de outros profissionais.....	79
Figura 3A – Motivos para a busca do setor público: carreira antes de se tornar um servidor público – dúvidas e incertezas.....	80
Figura 3B – Motivos para a busca do setor público: carreira depois de se tornar um servidor público – programação a longo prazo.....	80
Figura 4A – Motivos para a busca do setor público: carreira antes de se tornar um servidor público – pensamentos nebulosos e semblante triste.....	80
Figura 4B – Motivos para a busca do setor público: carreira depois de se tornar um servidor público – pensamentos de alegria e tranquilidade.....	80
Figura 5A – Motivos para a busca do setor público: carreira antes de se tornar um servidor público – incertezas.....	83
Figura 5B – Motivos para a busca do setor público: carreira depois de se tornar um servidor público – desenvolvimento da carreira, oportunidades e realização.....	83
Figuras 6A e B – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: tartarugas.....	85
Figura 6C – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: servidor público não trabalha fora do horário.....	86
Figura 6D – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: pouca tecnologia e poucos servidores para tantos usuários dos serviços.....	86
Figuras 7 A, B, C e D – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: filas intermináveis e lentidão no andamento do serviço público.....	87
Figura 8A – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: burocracia e retrocesso.....	89
Figura 8B – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: excesso de trabalho para os servidores públicos.....	89
Figura 8C – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: alguns servidores satisfeitos e outros insatisfeitos.....	89
Figura 8D – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: servidora pública patriota.....	89
Figuras 9 A, B, C e D – Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: um misto de salário alto, pouco trabalho e corrupção.....	90
Figuras 10 A, B, C e D – Metáfora da jornada: os diversos tipos de jornadas.....	112
Figuras 11 A e B – Metáfora da jornada: carreira como escada.....	114

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Caracterização dos participantes do grupo de foco.....	70
QUADRO 2 – Caracterização dos entrevistados.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivos.....	19
1.1.1 Objetivo geral.....	19
1.1.2 Objetivos específicos.....	19
1.2 Justificativa.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 As Mutações na Carreira no Limiar do Século XXI.....	23
2.2 Imagens e Metáforas de Carreira.....	31
2.3 Metáforas de Carreira.....	35
2.3.1 Carreira como herança.....	35
2.3.1.1 Carreira como prisão.....	38
2.3.2 Carreira como ciclos.....	41
2.3.3 Carreira como ação.....	44
2.3.4 Carreira como encaixe.....	48
2.3.5 Carreira como jornada.....	51
2.3.6 Carreira como papel.....	54
2.3.7 Carreira como relacionamento.....	57
2.3.8 Carreira como recurso.....	60
2.3.9 Carreira como história.....	63
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 Quanto à Abordagem.....	66
3.2 Quanto aos Fins.....	67
3.3 Quanto aos Meios.....	68
3.4 Seleção dos Entrevistados e Coleta de Dados.....	70
3.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	73
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	75
4.1 Motivos para a Busca do Setor Público.....	75
4.2 Percepção do Serviço e do Servidor Público Brasileiro.....	84
4.3 Metáforas de Carreira.....	94
4.3.1 Metáfora da herança.....	94
4.3.1.1 Metáfora da prisão.....	99
4.3.2 Metáfora dos ciclos.....	103
4.3.3 Metáfora da ação.....	106
4.3.4 Metáfora do encaixe.....	108
4.3.5 Metáfora da jornada.....	111
4.3.6 Metáfora dos papéis.....	114
4.3.7 Metáfora do relacionamento.....	118
4.3.8 Metáfora do recurso.....	121
4.3.9 Metáfora da história.....	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
5.1 Contribuições, Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	132
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A Roteiro entrevista - Candidato a concurso público.....	143

APÊNDICE B Roteiro entrevista Servidor público e servidor público em estágio probatório.....	146
--	------------

1 INTRODUÇÃO

Algumas mudanças que ocorrem na sociedade, tais como a globalização, as inovações tecnológicas, a intensificação das comunicações têm influenciado tanto as organizações, como os indivíduos, assim como as relações de trabalho. Com a exigência de velocidade tanto na produção como no atendimento ao cliente e com a necessidade de se ter elevada qualidade nos produtos e serviços, as empresas têm investido na inovação de suas fábricas. Com isso, boa parte da mão-de-obra tem sido continuamente substituída por máquinas. Essa inserção da tecnologia para redução de custos e agilidade na produção tem provocado uma drástica redução nos empregos formais. A substituição do homem pela máquina se dá também nas empresas prestadoras de serviços, tanto privadas como públicas, por meio dos terminais de auto-atendimento (OLIVEIRA, 2002).

Outro fator capaz de reduzir os empregos é a reengenharia, à qual se submeteram empresas de diversos países. De acordo com Bridges (1995), a reengenharia consiste no redesenho do trabalho, visando propiciar economia de tempo e de dinheiro nas funções desenvolvidas pelos empregados. Embora esse autor mencione que o propósito da reengenharia não é a redução da mão-de-obra, nos exemplos citados por ele, as organizações que passaram pela reengenharia reduziram efetivamente o quadro de empregados.

No caso do Brasil, um importante fator que colaborou para a diminuição dos empregos foi o processo de privatizações que as empresas estatais brasileiras vivenciaram, principalmente, na década de 1990. O processo de privatização no Brasil de empresas vinculadas ao setor produtivo começou em 1991, no governo de Fernando Collor de Mello, com a privatização da Usina Siderúrgica de Minas Gerais (USIMINAS) e se consolidou no governo de Fernando Henrique Cardoso (MATOS FILHO; OLIVEIRA, 1996). Após a privatização, muitas dessas empresas passaram por reestruturações e foram gradualmente reduzindo os seus quadros de pessoal.

Dessa forma, o setor público, que era grande empregador no Brasil até os anos de 1980, também passou por uma redução no que se refere à oferta de empregos. Nessa década de 1980, devido à crise fiscal e à inflação crônica, ocorreu um declínio do prestígio dos cargos estatais, juntamente

com os salários e com o número de servidores. Apenas optava pelo funcionalismo público o profissional que não conseguia emprego na iniciativa privada (CARELLI, 2007).

Até meados de 1990, era bastante difícil um servidor público ascender na carreira. Existiam gratificações por tempo de serviço, mas o indivíduo não era promovido por mérito. No governo de Fernando Henrique Cardoso, esse cenário começou a mudar, sendo promovida uma reforma administrativa direcionada a reduzir as distorções dos serviços públicos. As gratificações por tempo de serviço foram extintas e foi instituído aumento salarial por desempenho individual em mais de quarenta carreiras. Com o intuito de atrair bons profissionais, o Estado elevou os vencimentos de servidores com mestrado ou doutorado (CARELLI, 2007).

Nos últimos anos, porém, com a redução do ritmo das privatizações e a aceleração da economia, o governo voltou a aumentar a oferta de empregos públicos. Esse fato aliado à redução de empregos nas empresas privadas, abordada anteriormente, e à elevação dos vencimentos de algumas categorias de funcionários públicos têm provocado uma crescente busca por concursos públicos por parte de pessoas de todas as classes sociais. Tanto pelo volume, como pela qualidade dos cargos e dos salários oferecidos, o Brasil tem vivenciado uma “corrida” por cargos públicos sem precedentes na história, o que pode ser inclusive considerado como um fenômeno merecedor de especial atenção.

Na década de 80, a proporção de servidores públicos entre os trabalhadores de carteira assinada no Brasil era de 17%. Atualmente, essa proporção está na casa dos 22%, o que representa mais de nove milhões de cidadãos empregados pelo estado brasileiro (CARELLI, 2007). Esses profissionais são atraídos por fatores como os altos salários, ótimos benefícios, estabilidade empregatícia, possibilidade de crescimento profissional e pessoal e outros fatores (CARELLI, 2007; ANDRADE, 2007).

Andrade (2007) chega a chamar os cargos públicos de o “último paraíso em nossas terras”. Os indivíduos têm visualizado grandes oportunidades nos empregos públicos e evitam enfrentar as dificuldades de se conseguir um bom emprego nas organizações privadas, assim como os desafios do empreendedorismo, do auto-emprego e da carreira auto-dirigida. Os motivos pela

busca ao funcionalismo público são, na verdade, muitos, mas os principais, citados em diversas reportagens que tratam do tema, são a estabilidade e os altos salários (ANDRADE, 2007; CARELLI, 2007; CARREIRA..., 2008).

A concorrência acirrada e a falta de perspectivas em organizações privadas, são alguns dos motivos que fazem com que muitos indivíduos se desiludam com a iniciativa privada (ANDRADE, 2007; CARELLI, 2007; CARREIRA..., 2008). Somado a isso há ainda o alto índice de desemprego (ANDRADE, 2007) e aversão ao risco que sentem vários profissionais (CARREIRA..., 2008). Para esse tipo de profissional, o emprego público torna-se mais do que um emprego, mas uma proteção duradoura, uma vez que traz estabilidade profissional. Verifica-se, dessa forma, um retorno à carreira tradicional. A estabilidade, a possibilidade de ficar em uma empresa até se aposentar são características da carreira tradicional (CHANLAT, 1995). Esses e outros atributos têm sido procurados pelo profissional que se candidata a um cargo público.

Outro ponto levado em consideração pelos profissionais do mundo hodierno são as exigências para entrada no mercado de trabalho, que são muitas. Vários profissionais não se encontram preparados para disputar uma vaga de emprego. Essa dificuldade se acentua, quando a tentativa de conseguir emprego diz respeito à busca pelo primeiro. A dificuldade de acesso ao primeiro emprego é também mais uma razão para que os jovens dediquem grande parte de seu tempo nos cursinhos preparatórios para concurso público (ANDRADE, 2007). Para esses profissionais, sem perspectivas no setor privado, o funcionalismo público se torna uma opção (CARELLI, 2008).

Nessa busca constante e desenfreada por cargos em organizações públicas, muitas vezes, a escolha da graduação fica relegada ao segundo plano. É possível ver profissionais com nível superior prestarem concurso para vagas de nível médio, por considerarem maiores as suas chances de conseguir uma vaga no serviço público (CARREIRA..., 2008). Alguns veem essa alternativa como uma solução temporária, até conseguirem passar em um concurso de nível superior.

Existem motivos notoriamente conhecidos para a grande procura por cargos públicos no Brasil, como o desemprego associado a uma maior oferta de cargos públicos com salários competitivos,

mencionados anteriormente. Ainda assim, há algo de surpreendente nesse fenômeno em decorrência de uma série de transformações que têm ocorrido nas carreiras, bem como nos valores a elas associados.

Há alguns anos, o emprego era visto como vitalício, a pessoa entrava em uma empresa e por lá ficava até se aposentar. Hoje, a carreira ganhou um novo contorno, porque o indivíduo precisa se atualizar constantemente e muda de emprego com maior frequência, inclusive espontaneamente. As oportunidades de crescimento na carreira, por sua vez, não se dão apenas em forma vertical, em escada. A carreira tem um formato horizontal (EVANS, 1996), e o indivíduo agora tem a oportunidade de vivenciar não apenas várias funções em uma só carreira, como também várias carreiras. Há também a possibilidade de a pessoa atuar até em dois empregos ao mesmo tempo e estes serem distintos um do outro.

Diante de tantas exigências, o indivíduo tem que ter empregabilidade (BRIDGES, 1995; MINARELLI, 1995), ter flexibilidade, saber autogerenciar sua carreira, ser um profissional empreendedor de suas próprias oportunidades no mercado de trabalho. O conceito de carreira autogerenciável diz respeito à necessidade de a pessoa direcionar as mudanças em sua carreira e não mais deixar a responsabilidade desse gerenciamento a cargo da organização (HALL, 1996). Como acontecia tempos atrás, a empresa dava oportunidade de crescimento para os profissionais, que, aos poucos, ascendiam verticalmente nos diversos cargos que a empresa oferecia. Com estruturas organizacionais mais enxutas e menos hierarquizadas, essa realidade mudou, gerando a necessidade de autogerenciamento da carreira, como proposto por Hall.

Hall (1996) relata as diferenças entre a carreira tradicional e a carreira moderna, sendo que esta tem implícita a responsabilidade de autodireção, que passa das mãos da organização para as mãos do indivíduo. A ação é primordial nesse processo (INKSON, 2004, 2007). O profissional precisa agir para construir sua trajetória de carreira (KILIMNIK, 2000). O cenário que a literatura apregoa sobre a tendência e a evolução da carreira é exatamente o indivíduo se tornar mais autônomo e dono de sua própria carreira. A ele cabe o direcionamento de sua profissão, o constante investimento em seu crescimento e a ascensão não apenas em uma empresa como se

via antes, mas em várias, inclusive com a mudança de direção, com novos rumos e novas opções para a carreira.

Não é paradoxal, então, o surgimento nesse contexto de uma grande massa de profissionais em busca exatamente desse modelo tradicional de carreira, característico do setor público? Uma hipótese subjacente a essa questão é a de que o autogerenciamento das carreiras talvez não seja uma forte tendência no Brasil, onde as oportunidades não são fartas e o nível de desemprego é grande.

A presente pesquisa buscará conhecer, assim, quais os motivos que levam os profissionais a essa busca crescente pelo serviço público e quais as imagens de carreira daqueles que se direcionam para o setor público, bem como identificar relações entre as subdimensões desses construtos.

Este trabalho pretende tecer algumas considerações acerca da carreira, investigando como ela se configura em um país como o Brasil, a fim de realizar, em última instância, um confronto das tendências ditadas pelos diversos autores que se empenham nos estudos desse tema com a crescente demanda por concursos públicos. A questão de pesquisa se evidencia da seguinte forma: Que motivos levam o profissional a se direcionar para o setor público? Quais as imagens de carreira presentes nos depoimentos dos profissionais entrevistados? Essas pessoas se identificam mais com a carreira tradicional ou com a carreira moderna ou proteana?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar os motivos que têm levado as pessoas a buscarem cargos no serviço público e as imagens de carreira dos profissionais de nível superior que se direcionam para esse setor.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os motivos que levam profissionais de nível superior a buscarem cargos no serviço público;

- Verificar quais imagens de carreira do modelo proposto por Inkson (2004, 2007) estão presentes nos depoimentos e desenhos dos profissionais entrevistados;
- Averiguar a percepção que candidatos a cargos no serviço público e servidores possuem do profissional (servidor público) e do próprio setor ou serviço público;
- Avaliar o perfil dos candidatos a cargos no serviço público e de servidores públicos quanto à identificação com a carreira tradicional e com a carreira proteana, segundo a tipologia proposta por Hall (1996).

1.2 Justificativa

A concorrência no mercado de trabalho se torna cada vez mais acirrada. As empresas estão à procura de profissionais qualificados e estes, por sua vez, estão em busca incansável de atualização, para não se tornarem obsoletos. O profissional do mundo hodierno precisa acompanhar as inovações mercadológicas não apenas em sua área específica, mas, de preferência, precisa ter uma visão ampla de mercado e se inteirar das mudanças que circundam o ramo no qual atua e as mudanças mercadológicas de modo geral. Não basta simplesmente se especializar em apenas uma direção, porque o profissional do século XXI tem que ter visão holística de todo o negócio (EVANS, 1996).

Nesse contexto em que a competição profissional é parte inerente do processo, existem diversos estudos sobre carreira. Esse tema torna-se relevante em um momento em que o profissional não tem estabilidade no emprego e tem necessidade de investir constantemente em sua empregabilidade e no autogerenciamento de sua carreira.

De acordo com Lacombe e Chu (2006), são vários os autores que pesquisam o tema carreira em suas diversas dimensões. Alguns deles, como Chanlat (1995), Evans (1996), Defillipi e Arthur (1994) e Dutra (2004), enfatizam a dimensão objetiva da carreira nas empresas e as formas como as organizações gerenciam essas carreiras. Outros autores, como Defillipi e Arthur (1994), Hall (1996), Mainiero e Sullivan (2005), Mirvis e Hall (1994) e Sennett (1998), concentram-se no estudo da dimensão subjetiva da carreira, procurando entender as percepções, expectativas,

modos de agir dos profissionais, assim como o tipo de impactos que as novas formas de gerenciamento da carreira nas organizações causam.

No Brasil, Lacombe e Chu (2006) destacam autores como Ferreira (2002), Lacombe (2002), Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003) e Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2004), que realizaram pesquisas sobre o tema das novas formas da carreira sob diferentes vieses. Autores como Karawejczyk e Estivalet (2002) e Morin, Tonelli e Pliopas (2003) se dedicam a investigar temas correlatos, tais como o sentido do trabalho e o desenvolvimento de competências para a realização do trabalho. O estudo desses temas contribui para entender os elementos envolvidos na construção das carreiras pelos profissionais.

Após rever a literatura sobre o tema carreira no Brasil, Lacombe e Chu apontam para o fato de que a produção acadêmica sobre o tema encontra-se em fase exploratória, com vários modelos e conceitos sendo propostos e também testados em pesquisas empíricas (LACOMBE; CHU, 2006). Assim, torna-se relevante maior aprofundamento teórico sobre esse tema. Essas autoras consideram que ainda há espaço nos estudos sobre carreira para aprofundamento e que é importante investir mais em pesquisas sobre as trajetórias, a fim de contribuir para a gestão das carreiras profissionais e para a possível orientação dessas carreiras, facilitando maior compreensão, por parte dos trabalhadores, sobre as diversas e cada vez mais complexas decisões relacionadas à vida profissional.

Pode até haver divergência nos estudos sobre carreira no que se refere às perspectivas adotadas, mas há consenso nos seguintes pontos: (1) são necessárias mudanças no modelo anteriormente estabelecido da carreira vertical e hierárquica; (2) existe hoje uma grande dose de incerteza na relação empresa e pessoa; (3) é realmente necessário que a pessoa se aproprie do desenvolvimento de sua carreira (LACOMBE; CHU, 2006). Embora essas autoras apontem que uma das convergências nos estudos sobre carreira seja a necessidade de mudança no modelo estabelecido anteriormente no que se refere à carreira vertical e hierárquica, o aumento da procura por cargos públicos, em nosso país, sugere que, paradoxalmente, profissionais de diversas áreas estão em busca da estabilidade em uma carreira mais tradicional e hierárquica.

Estudos recentes desenvolvidos no Brasil e no exterior apontam a tendência para a carreira autodirigida, mais horizontalizada e sem fronteiras, ou seja, aquela na qual o profissional gerencia sua própria carreira. De acordo com Evans (1996), por exemplo, a carreira hoje pode ser planejada horizontalmente, dentro da própria empresa, e é possível até ter mais de uma carreira ao mesmo tempo. Ao que tudo indica, no Brasil, tem acontecido o contrário, ou seja, uma grande massa de profissionais dos diversos setores e classes sociais tem migrado justamente para a carreira tradicional ao prestar concurso público, como se estivesse caminhando na contramão em relação às tendências da moderna carreira.

Não se tem conhecimento de estudos no Brasil que confrontem a tendência da carreira autodirigida e a busca pela empregabilidade com a busca crescente por concursos públicos. Torna-se relevante investigar os motivos pelos quais as pessoas têm optado pelo serviço público, bem como suas imagens de carreira em comparação com as imagens que elas possuem do funcionalismo público e do servidor público e, por fim, o grau de identificação desses atores com a carreira tradicional versus a carreira proteana.

A presente pesquisa busca, assim, contribuir para ampliar o entendimento sobre o tema carreira no Brasil, uma vez que, conforme dito anteriormente, a literatura sobre esse construto aponta para um direcionamento dos profissionais para tipos de trabalho mais flexíveis e dinâmicos e carreiras autogerenciáveis.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, além da introdução. O segundo capítulo consiste em um resgate teórico de estudos que abordam as transformações no trabalho e na carreira e os construtos sobre imagem de carreira. O terceiro apresentará a metodologia de pesquisa, seguido do quarto, que consiste nos resultados e na discussão. Em seguida, o último capítulo trata das considerações finais, contribuições, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será apresentado a seguir com o intuito de fundamentar a pesquisa com autores que discorrem sobre o tema proposto e apontar abordagens das quais foram extraídas as dimensões que nortearam a coleta e análise de dados.

2.1 As Mutações na Carreira no Limiar do Século XXI

As alterações no cenário mercadológico, relacionadas ao aumento da competição, à aceleração da comunicação, à globalização em sentido amplo, afetaram não somente o contexto organizacional, mas também os indivíduos enquanto profissionais. As empresas precisaram se adequar ao novo cenário competitivo de inovações tecnológicas e constantes. Os indivíduos, por sua vez, precisaram se adequar ao novo contexto da carreira. De acordo com Chanlat (1995), o conceito de carreira, tal como ele é entendido atualmente, é bastante recente. Apareceu no decorrer do século XIX e nasceu junto à sociedade industrial capitalista liberal.

No dicionário, encontra-se carreira como profissão no último dos significados da palavra. Antes, encontra-se carreira no sentido de uma corrida veloz, também como percurso habitual de navio, trem, etc, como uma fileira e, finalmente, como quinto significado, carreira como profissão (FERREIRA, 2000). Martins (2001, *apud* Kilimnik, Castilho e Sant'Anna, 2007) confirma um dos significados descritos pelo dicionário. Para esse autor, o termo carreira originou-se do latim *via carraria*, ou seja, estrada para carros. Apenas no século XIX, começou-se a utilizar esse termo como definição de trajetória profissional.

A carreira, até pouco tempo atrás, era vista como algo linear, contínuo, que seguia uma trajetória não curvilínea. O profissional entrava na empresa e galgava os postos de trabalho ali existentes, até se aposentar nessa mesma organização. Evans (1996) utiliza uma metáfora para descrever a carreira sob esse viés como algo não curvilíneo, como uma escada. O sujeito ia ascendendo os degraus e cada degrau significava um cargo, ou seja, uma promoção. Quanto maior o cargo, maiores eram as responsabilidades, o salário, o status profissional. Não que essa

forma de entender carreira esteja extinta, mas hoje se faz necessário pensar em outros tipos de carreira ou buscar novas metáforas de carreira que estejam consoantes com organizações menos hierarquizadas.

Atualmente, o indivíduo não restringe sua carreira a apenas uma única organização. A partir dos anos 70, surge um novo modelo de carreira, devido às diversas mudanças ocorridas, tais como a entrada das mulheres no mercado de trabalho, a elevação no nível de instrução do profissional, a globalização da economia, a flexibilização do trabalho e outros. Esse novo modelo, chamado de modelo moderno, difere do modelo tradicional de carreira. Este, de modo geral, era caracterizado por homens no mercado de trabalho, dizia respeito aos grupos socialmente dominantes e seguia uma progressão linear vertical, em que o indivíduo ascendia de cargo em cargo com chances de atingir o topo. Nesse sentido, as carreiras eram estáveis. No modelo moderno, as carreiras são instáveis, descontínuas e seguem uma horizontalidade. Este modelo admite tanto mulheres como homens no mercado de trabalho pertencentes aos mais diversos grupos sociais (CHANLAT, 1995).

A substituição do modelo tradicional de carreira pelo modelo moderno (CHANLAT, 1995) se coaduna com a descrição de carreira sugerida por Evans (1996), em que a carreira em escada, bastante vivida por profissionais há alguns anos, foi substituída pela ideia de carreira em ziguezague ou espiral. Os profissionais nesta carreira precisam apresentar tanto a visão holística do generalista, como a profundidade do especialista. O indivíduo, em toda a sua trajetória de vida, pode ter várias carreiras ou profissões. A ideia é que o profissional possa ascender a cargos dentro da empresa em setores diferentes ou até mesmo mudar de profissão ao longo de sua trajetória de carreira. Até a aposentadoria passa a ser vista como uma oportunidade de dar um novo rumo para a carreira, uma mudança em espiral, um ziguezague para uma nova direção (EVANS, 1996). Este tipo de carreira está sintonizado com o que a sociedade, os profissionais, as empresas vivem atualmente.

Considerando a carreira como algo que se constrói durante todo o processo da vida, o que inclui a aposentadoria como um possível ou novo rumo na carreira, Greenhaus, Callanan e Goldschalk (1999) afirmam que a carreira abrange todo o curso da vida de um indivíduo.

Porém, ela está relacionada a padrões de experiências ligadas ao trabalho. Esses autores correlacionam carreira a um estilo de vida mais saudável. Assim, novas correlações surgem para a carreira. Se antes o sucesso na carreira era ligado à tradicional ideia de renda, posição e status, agora se têm outros critérios para atingir sucesso na carreira, como satisfação, equilíbrio, autonomia, liberdade e outras medidas, que não dizem respeito às ideias tradicionais (BARUCH, 2004).

O termo carreira é usado de diferentes formas e possui diversos significados, muitas conotações e metáforas. Quando relacionado com inclinações profissionais, esse termo significa a forma como a vida profissional de um indivíduo se desenvolve ao longo do tempo e como ela é vista por ele. A carreira é considerada, então, como carreira interna. Assim, torna-se possível distingui-la da maneira como a vida profissional é encarada por outras pessoas. Cada profissional tem uma ideia do trabalho que exerce e o papel desempenhado em sua vida. É essa imagem interna que é analisada, ao se discutir o conceito de inclinações profissionais (SCHEIN, 1996).

Em um extenso estudo realizado no período que vai de 1963 a 1973, Schein (1996) identificou oito categorias de inclinações profissionais, também chamadas de âncoras profissionais, ou, como são mais conhecidas na literatura desenvolvida no Brasil, âncoras de carreira. Esse termo foi concebido com base no relato de entrevistados, que, “[...] quando tentavam empregos que não eram adequados para eles, aqueles indivíduos referiam-se à imagem de serem ‘levados de volta’, a algo que melhor se ajustasse a eles [...]” (SCHEIN, 1996, p. 36, grifo do autor). Ou seja, como se uma âncora os puxasse para si mesmos, como se houvesse, por parte dessas pessoas, uma volta natural a sua essência, a sua história, a seus verdadeiros valores.

São oito categorias de inclinações profissionais identificadas: aptidão técnico-funcional; aptidão administrativa geral; autonomia/independência; segurança/estabilidade; criatividade empreendedora; vontade de servir/dedicação a uma causa; puro desafio; estilo de vida (SCHEIN, 1996). A ideia trabalhada por esse autor é sobre a carreira interna, e essas inclinações dizem respeito às preferências dos indivíduos. De acordo com a âncora que a pessoa possui, ela deve seguir um rumo profissional que tenha a ver com essa inclinação. Caso o profissional não conheça sua carreira interna, ele pode tender a realizar outras atividades que não tenham relação

com sua identidade, afastando-se, dessa forma, de seus valores, de suas escolhas de origem, de sua essência, de si mesmo.

De acordo com Baruch (2004), as inclinações profissionais possibilitam que o indivíduo escolha uma profissão adequada à sua carreira interna. O indivíduo mais identificado com seus valores tenderá a ser mais objetivo e fiel à carreira que escolheu. A ideia que o profissional hoje tem é a de que as organizações devam servi-lo e que o tempo gasto na relação empregado-empresa pode ser reduzido a poucos anos de forma fácil. As pessoas não possuem uma relação de fidelidade com a empresa como possuíam um tempo atrás. Se antes o empregado entrava em uma empresa e nela permanecia até se aposentar, o cenário atual é outro. O indivíduo, além de ter que investir constantemente na sua empregabilidade (BRIDGES, 1995; MINARELLI, 1995), tem também que gerenciar sua própria carreira. É a chamada carreira auto-dirigida.

O profissional não pode esperar que a organização possibilite a ele estabilidade no emprego. Ao contrário, os indivíduos precisam estar prontos a mudarem de empresa, quando novas oportunidades surgirem. Muitas vezes, eles precisam criar essas oportunidades em busca de melhores salários e um crescimento em sua própria carreira. Ter empregabilidade é justamente o indivíduo dar emprego às suas habilidades e aos seus conhecimentos. Caso o indivíduo identifique quais são suas inclinações profissionais, como proposto por Schein (1996), mais facilmente será para ele saber quais são suas habilidades e, assim, investir no desenvolvimento delas, ou seja, em sua empregabilidade. No mercado, está consolidada a imagem do profissional empregável (BRIDGES, 1995; MINARELLI, 1995), aquele que investe em aperfeiçoamento constante de seu conhecimento e de suas habilidades.

As pessoas precisam ser empreendedoras de suas próprias carreiras, uma vez que não há mais espaço nas empresas privadas para que os indivíduos consolidem-se profissionalmente em uma única carreira sólida e vertical. Antes, havia uma espécie de contrato entre o empregado e o empregador, como se fosse um acordo tácito. A empresa oferecia ao empregado segurança no emprego, e este, por sua vez, tinha fidelidade e comprometimento com a empresa (MINARELLI, 2001). O profissional não pode esperar que a empresa cuide de seu planejamento de carreira. Aliás, hoje os indivíduos têm que saber lidar com a mudança de empresa. Construir a carreira de

maneira compartilhada com diversas organizações já é uma constante na vida dos profissionais (AMHERDT, 1999; BRIDGES, 1994; CHANLAT, 1996; FREITAS, 1997; MCDANIELS; GYSBERS, 1992; RIFKIN, 1995).

É possível visualizar que houve uma diminuição dos limites relacionados à carreira. As implicações disso é que os profissionais vivenciam carreiras multidirecionais, dinâmicas e fluídicas (BARUCH, 2004). A carreira do indivíduo é desenvolvida ao longo da vida, dos empregos nas diversas organizações pelas quais ele passa e com as experiências que ele adquire nessa trajetória de vida e/ou de carreira (BARUCH; ROSENSTEIN, 1992). Mais uma vez, é levado em consideração pelos autores que versam sobre carreira o fato de os empregados trabalharem em mais de uma organização e a experiência que eles adquirem em toda a sua vida profissional. Isso é retratado de forma a agregar valor ao indivíduo: quanto maior o número de organizações onde ele trabalhar, maior é a experiência adquirida.

O termo trajetória de carreira é entendido como uma sequência de experiências de trabalho de uma pessoa, ao longo do tempo, como assalariado ou através de outros vínculos (KILIMNIK, 2000). Mesmo que o profissional resolva migrar de uma para outra carreira, a experiência adquirida em sua trajetória de carreira pode ser aproveitada ou agregada, de alguma forma, na nova função que exercerá.

O conceito de carreira em espiral (EVANS, 1996) admite essa ideia de carreira fluídica (BARUCH, 2004), inclusive, o indivíduo pode migrar de uma posição para outra dentro de uma mesma organização. Nesse sentido, a mudança é horizontal e não mais apenas vertical, como acontecia há anos. Por exemplo, de especialista em laboratório o profissional pode se tornar um líder de equipe. Em seguida, pode migrar para a área de projeto de gerenciamento de qualidade e, posteriormente, para a área de vendas e assim por diante. Cada vez mais, a remuneração será direcionada não pelo trabalho em si, mas pelas habilidades, competências e capacidades adquiridas pelos empregados. Se eles adquirem experiências em ziguezague ou espiral, desenvolvem-se em profundidade, bem como em amplitude (EVANS, 1996). É possível também que essa mudança em ziguezague seja feita de uma empresa para outra, desde que o profissional se mostre apto a desenvolver a nova função.

O modelo de carreira multidirecional, descrito por Baruch (2004), também leva em consideração o indivíduo mudar de direção durante sua carreira. Essa autora faz uso de imagens, para postular que o profissional pode, ao longo da sua jornada profissional, transitar por diversas paisagens. Ele pode optar por escalar uma montanha. Aliás, ele tem diversas opções de montanhas para escalar. Ou então pode subir alguns morros, passear por lugares planos. Diversas opções podem ser selecionadas e vivenciadas. O profissional dirige sua própria carreira, cria novos caminhos, que tem como certos, seleciona a direção que bem desejar seguir, na qual se sente apto a alcançar o desenvolvimento pessoal e o sucesso (BARUCH, 2004).

O conceito de auto-gerenciamento da carreira, como pode ser visto, é proposto por diversos autores de uma forma variada. A carreira fluídica e multidirecional (BARUCH, 2004) traz em si a história de mudar de profissão ou de direção. Identificar a carreira interna possibilita que o indivíduo descubra suas reais aptdões e escolha uma carreira que tem a ver com suas habilidades, suas crenças e valores (SCHEIN, 1996). Isto facilita a empregabilidade (BRIDGES, 1995; MINARELLI, 1995), e o profissional identifica suas aptdões e investe nelas para se tornar mais empregável. O auto-gerenciamento das habilidades, do conhecimento fará com que a pessoa auto-gerencie sua carreira (HALL; MIRVIS, 1995) de forma mais consciente. No fundo, esses conceitos se interligam e se complementam.

Os planos de carreira existentes nas empresas foram desmontados junto com as burocracias. As organizações passam de paternalistas, que dirigiam a carreira de seus empregados, para apenas dar apoio a cada indivíduo (ROBBINS, 1998). As empresas não mais têm a responsabilidade de fazer o planejamento individual de carreira para seus empregados. Estes precisam aprender a lidar com o autogerenciamento de suas carreiras (HALL; MIRVIS, 1995).

Nesse sentido, Bastos e Borges-Andrade (2002) falam sobre paradoxos do processo de heterogeneização e fragmentação da classe trabalhadora. Eles sugerem que os novos modelos organizacionais não trazem arraigado um alto comprometimento, uma vez que existem forças que fragilizam esse comprometimento, como a diminuição da segurança, a redução de perspectivas de crescimento e a transitoriedade de vínculos empregatícios. Também Bastos,

Correa e Lira (1998, p. 2) versam sobre as transformações no mundo do trabalho, que afastaram a segurança e a estabilidade do trabalhador.

[...]. As medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados ampliam a incerteza e fazem com que os empregados não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade. [...]. Por outro lado, o impacto das novas tecnologias nos processos de trabalho, a emergência de novas ocupações, a velocidade com que avança o conhecimento técnico e científico redimensionam todo o processo de escolha e comprometimento com uma carreira em particular. [...].

Diante das diversas transformações no mundo do trabalho e do aprofundamento do comprometimento postulado por Bastos, Correa e Lira (1998), o vínculo com a empresa tende a diminuir por parte do empregado. Em contrapartida, ele deverá buscar o fortalecimento do comprometimento com sua carreira, ainda que a expectativa de ancorá-la em uma só organização não deva ser criada. Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005, *apud* CARVALHO, 2007), o indivíduo é comprometido com sua carreira, quando se dedica ou tem compromisso com sua profissão, ocupação ou carreira. Isso nem sempre acontece na escolha pelos diversos cargos públicos. Alguns indivíduos procuram cargos que dizem respeito à sua formação; outros ignoram a graduação e prestam concurso para cargos que não são relacionados com suas habilidades adquiridas na graduação.

Meyer e Herscovitch (2001, *apud* CARVALHO, 2007) fizeram um levantamento detalhado sobre as definições de comprometimento com a carreira e concluíram que as várias definições referem-se a uma força estabilizadora, que objetiva o direcionamento do comportamento da pessoa para alcançar objetivos específicos como a carreira ou a profissão. Esses autores definem comprometimento com o trabalho como algo que faz a ligação entre a pessoa e uma trajetória relevante em direção aos seus objetivos. Esse comprometimento pode vir a influenciar o comportamento do indivíduo, mesmo se não houver motivação extrínseca ou atitudes positivas.

Quando a escolha da área tem como guia os fatores intrínsecos, essa escolha se associa positivamente ao nível de comprometimento com a carreira (CARVALHO, 2007). Ligada a essa ideia, está a proposta de Schein sobre carreira interna. Esse autor diz que, quando o

indivíduo não possui conhecimento de sua carreira interna, ele pode vir a realizar atividades que não dizem respeito à sua identidade, afastando-se de seus valores, de suas escolhas de origem (SCHEIN, 1996). Se a escolha de atuação não leva em consideração os fatores intrínsecos ou a carreira interna, o comprometimento com a carreira diminui, o indivíduo se afasta de sua essência, de sua identidade e começará a desenvolver tarefas profissionais que não o preenchem, afastando-se do que realmente gosta. Isso leva à diminuição do comprometimento com a carreira.

Levando em conta a alteração na forma de gerenciamento da carreira, Hall (1996) propõe o conceito de carreira proteana, hoje bastante difundido. Tal conceito diz respeito ao auto-gerenciamento da carreira. Esse autor faz analogia da carreira com o deus grego Proteu, que mudava de forma ao seu bel prazer, ou seja, os indivíduos precisam aprender a gerenciar as variadas experiências profissionais que terão ao longo de toda a sua vida. O auto-gerenciamento da carreira é justamente o profissional aproveitar todas as habilidades da carreira e procurar seguir o rumo que melhor lhe convier. Em outros termos, planejar sua carreira da forma que mais lhe agrada ou diz respeito a suas habilidades.

O conceito proposto por Baruch (2004) possui uma co-relação com o conceito proposto Hall (1996) de carreira proteana, aquele considera as carreiras como multidirecionais, dinâmicas e fluídicas. A fluidez pode ser comparada à auto-transformação do deus grego Proteu. Como este deus que possuía a habilidade de mudar de forma quando queria, o profissional do século XXI precisa, ele mesmo, escolher que profissão seguir, investir em si mesmo e auto-gerenciar sua carreira para onde ele optar. Ser capaz de transformar sua carreira em algo fluídico e não limitado, mas dinâmico, ter a capacidade de traçar várias direções para a carreira durante sua trajetória profissional.

Esse auto-gerenciamento da carreira pode fazer com que o profissional não se comprometa apenas com a sua carreira de origem, ou seja, aquela escolhida na graduação. O profissional pode passar a acatar as oportunidades oferecidas no mercado de trabalho, que podem não dizer respeito às escolhas iniciais do indivíduo. Ao longo da trajetória de carreira, esta pode passar por mutações, assim como o deus grego Proteu assumia diversas formas, de acordo com Hall

(1996). Também as carreiras podem assumir formas variadas. Isso pode fazer ou não com que o indivíduo se afaste da carreira que escolheu para se graduar.

Em um estudo realizado em uma organização pública australiana, cujo objetivo foi determinar se as trajetórias da carreira dos gerentes sênior estão mais de acordo com a carreira tradicional e não com a proteana, McDonald, Brown e Bradley (2005) fazem um resgate sobre a evolução do termo carreira e de estudos nessa área e concluem que, embora a evidência sugira que as carreiras tradicionais deram espaço a outros tipos de processos de trabalho, essa mudança não pode ser considerada universal. Para clarear essa hipótese, as autoras citam alguns estudos, entre eles o de Reitman e Schneer (2003, *apud* McDONALD; BROWN; BRADLEY, 2005), em que foi constatado que um terço dos graduandos em MBA no nordeste dos Estados Unidos segue a tradicional trajetória de carreira.

Ao relatar os resultados desse estudo, essas autoras mostram evidências que corroboram tanto a opção pela carreira tradicional como a opção pela proteana. Há, em geral, uma mistura nas tendências, porque pontos e/ou características de ambas as carreiras apareceram nas respostas dos entrevistados. Os resultados encontrados contrariam a literatura existente, que propõe que houve uma alteração em todas as carreiras. O modelo tradicional de carreira, que leva em consideração o tempo de serviço, a mobilidade geográfica e a ascensão constante na escada corporativa, é ainda predominante em algumas organizações, embora a tendência para carreiras proteanas seja evidente e, inclusive, mais difundida entre as mulheres (McDONALD; BROWN; BRADLEY; 2005).

2.2 Imagens e Metáforas de Carreira

Todos possuem imagens acerca de algo, imagens relacionadas a entidades governamentais, a instituições públicas e privadas, imagem formada com relação a algum partido político ou a alguma pessoa em particular. A imagem pode se relacionar a uma infinidade de organizações e figuras, pessoas físicas e jurídicas. Imagem é como alguém percebe o outro. De acordo com Marconi (1997), essa percepção pode se basear no que a pessoa conhece, como também no que ela pensa que conhece. Nesse caso, há uma mistura entre realidade e percepção. Gee (1991)

afirma que essa relação entre percepção e imagem é bastante abrangente. Para esse autor, o fato de determinado público perceber determinada empresa de uma maneira positiva, por exemplo, faz com que essa percepção se torne a realidade desse público.

O mesmo pode acontecer com as carreiras. Determinadas profissões podem ser percebidas de maneiras diferentes do que realmente são na prática. O público pode criar uma imagem que não confere com a realidade vivenciada pelo profissional. Como acontece com a política, muitas vezes os políticos constroem uma imagem de si mesmo para agradar o eleitorado, em busca de votos e de amplitude de imagem durante a campanha política. Mas nem sempre essa imagem construída durante o processo eleitoral corresponde à verdade (RIBEIRO, 2002). Caso o profissional escolha determinada profissão e/ou cargo baseado em uma imagem construída ao longo dos anos, ao ter contato com a profissão e/ou com o cargo em questão, ele pode se decepcionar e não conseguir êxito em sua carreira.

As metáforas são figuras de linguagem comparativas, que são utilizadas de maneira frequente e dão um toque criativo à maneira como as pessoas se expressam, tornando a comunicação menos monótona e estática (MORGAN, 2007). Por exemplo, ao se falar em mundo, há diversas possibilidades de descrever o mundo e não simplesmente dizer que “o mundo é um mundo” (MORGAN, 2007, p. 21). A metáfora “*é uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro*” (MORGAN, 2007, p. 21, grifos do autor).

Essas figuras de linguagem permitem às pessoas resumir qualidades complexas em palavras singulares. Por exemplo, quando se diz que o soldado era um leão, está implícito que o soldado era forte e feroz como um leão (INKSON, 2007). As metáforas também permitem que os indivíduos visualizem coisas sob uma nova perspectiva (INKSON, 2007), como se alargassem o pensamento e aprofundassem o entendimento, ou seja, permitem visualizar as coisas de uma nova maneira e agir de forma diferente das usuais (MORGAN, 2007). Todas as pessoas utilizam metáforas de forma frequente, na construção de ideias, pensamentos e frases, mesmo que não percebam ou não saibam o que são metáforas.

Na vida diária, muitas vezes, o indivíduo faz uso de metáforas sem ao menos perceber. As metáforas se encontram tão arraigadas nas falas que é preciso análise para detectá-las. De forma fluente, tanto ao falar, como ao ouvir, a maioria das pessoas não percebe que certos termos são metafóricos. Inkson (2004) afirma que o uso de metáforas é a forma mais utilizada para se comunicar e, inclusive, para pensar. As metáforas são capazes tanto de expressar os pensamentos das pessoas, como de auxiliar na estruturação desses pensamentos.

A diferença existente entre imagem e metáfora é que aquela diz respeito ao modo como o indivíduo vê o outro, ao passo que a metáfora é algo corrente na fala e no cotidiano das pessoas. É diferente o indivíduo formar uma imagem com relação à determinada profissão e utilizar uma metáfora para falar de algum cargo. Por exemplo, o indivíduo pode ter uma imagem negativa com relação aos profissionais da área do direito, ou seja, não ser a favor dessa profissão, enxergar os advogados como profissionais arrogantes. Para expressar isso, esse mesmo indivíduo poderia recorrer a alguma metáfora, como dizer que os advogados são como girafas, vivem com a cabeça em pé e pensam que podem tudo, que são os maiores. Ou seja, uma metáfora pode servir para expressar algo sobre uma imagem.

As imagens de carreira dizem respeito à forma como os profissionais percebem suas profissões, suas carreiras. Inkson (2004, 2007) examina o uso extensivo das metáforas por teóricos, profissionais liberais e trabalhadores através do conceito que atribuem às carreiras e recorre ao método de múltiplas metáforas de Morgan (1986) para desenvolver uma concepção eclética sobre o estudo da carreira. De acordo com Morgan (2007), as organizações podem ser vistas como máquinas, como organismos, como cérebros, como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação, como instrumentos de dominação. Cada uma dessas metáforas não abarca em si todas as verdades sobre as organizações, mas, sim, revela verdades sobre as organizações de modo geral, que são estruturas complexas e multifacetadas (INKSON, 2007; MORGAN, 2007). A tese básica defendida por Morgan (2007) é a de que

[...] *toda* a teoria e prática da organização e da administração baseia-se em imagens, ou metáforas, que nos levam a entender situações de maneira eficaz, mas *parcial*. [...] reconhecemos que, como toda metáfora tem vantagens e tem limitações, precisamos estar sempre conscientes da existência de pontos cegos que prejudicam nossa eficácia (MORGAN, 2007, p. 20, grifos do autor).

No dia-a-dia, as pessoas usam correntemente metáforas para descrever os mais variados fenômenos e acontecimentos. Assim acontece também nos estudos de carreira, nas falas tanto dos profissionais, como dos teóricos, a utilização de metáforas para a descrição das carreiras é algo comum (INKSON, 2004, 2007). Esse autor acredita que, se Morgan está certo no que tange à utilização das metáforas nos estudos organizacionais, elas também podem ser utilizadas para clarear o entendimento sobre carreira.

É possível, ao analisar os diversos autores que versam sobre carreira, encontrar metáforas como jornada profissional (BARUCH, 2004), escada (EVANS, 1996) e outras que explicam o significado do termo e o andamento do processo de carreira. As metáforas têm influência significativa no que tange às reflexões acerca da carreira e da formação dos estereótipos que delineiam esse tema e ainda permitem ampliar os enfoques que levam em consideração a utilização de metáforas alternativas e também a criação de outras metáforas (INKSON, 2004). As metáforas tanto vivificam, como restringem a maneira de conceber carreira, uma vez que as palavras que as compõem frequentemente estimulam as pessoas a visualizar imagens que não podem ser evitadas (INKSON, 2004), devido à força que impelem à visualização.

Um problema nos estudos de carreira é pensar que as carreiras das pessoas começam com as experiências nas diversas ocupações e empregos. As carreiras, na verdade, recebem influência muito antes de existirem. Por exemplo, são influenciadas pela família, pelo contexto social em que o indivíduo está inserido (INKSON, 2007). Daí a importância de se pensar em diversas metáforas de carreira e de se levar em consideração várias formas de se estudar a carreira, de entender esse construto.

Dez metáforas foram escolhidas por Inkson (2007), uma vez que são possuidoras de potencial para expressar a maior parte da sabedoria referente às carreiras – a carreira como herança, prisão, ciclos, ações, encaixe, jornada, teatro, relações, recursos e histórias. Essas metáforas atuam como estruturas que abarcam grande parte da teoria sobre carreiras.

A carreira, assim como a organização, pode ser considerada complexa e até mesmo multifacetada. Cada metáfora possui determinada força e/ou fraqueza, as aplicabilidades e não-

aplicabilidades variam de acordo com as situações. É necessário considerar uma ampla gama de metáforas para se poder atingir uma verdadeira compreensão (INKSON, 2004). Assim, Inkson (2007) descreve essas dez metáforas como as principais em relação aos estudos sobre carreira.

Segundo Morgan (2007), é necessário que os administradores desenvolvam habilidade para identificar e utilizar abordagens distintas à administração e à organização. É preciso que eles aprendam a fazer uma “leitura” das organizações sob diferentes perspectivas e desenvolvam estratégias de ações compatíveis com o que foi detectado. Algumas das perspectivas e das visões obtidas com essas “leituras” serão compatíveis, outras contraditórias. Ao ampliar o domínio para lidar com as contradições e os paralelos existentes, aumenta-se a visão periférica e cria-se uma flexibilidade, que é necessária para a identificação de difíceis questões organizacionais e de quais estratégias são viáveis para as mudanças.

2.3 Metáforas de Carreira

As metáforas de carreira apontadas por Inkson (INKSON, 2004, 2007) possuem um viés próprio sobre o tema, porque cada uma tem algo a ensinar e todas possuem potencial para levar o indivíduo a pensar em caminhos que não haviam sido pensados antes. Através das metáforas, espera-se que o profissional visualize novas alternativas no que concerne à sua vida profissional, à sua carreira. As metáforas estudadas por Inkson (2004, 2007) são: metáfora da herança; metáfora da prisão; metáfora dos ciclos; metáfora das ações; metáfora do encaixe; metáfora da jornada; metáfora dos papéis; metáfora do relacionamento; metáfora dos recursos e metáfora das histórias. Cada uma delas será detalhada nos tópicos seguintes.

2.3.1 Carreira como herança

Essa metáfora é entendida como uma carreira construída com recursos que vieram do passado, mas não se deve pensar no sentido restrito de herança, ou seja, recursos herdados dos pais, como uma herança financeira, ainda que esse recurso esteja incluído na carreira como herança, mas o entendimento dessa metáfora de carreira é mais amplo. De acordo com Inkson (2007), os recursos são as habilidades natas de personalidade, sexo, classe social e educação. Os indivíduos

herdam determinadas características dos pais e de outros lugares ou de situações, como as citadas acima. Essas características não podem ser alteradas, ou, quando podem, há dificuldade nesse processo. Essa herança também pode abranger a genética (INKSON, 2007), ou seja, algum traço físico herdado pelos pais, como altura e constituição corporal, pode possibilitar ao indivíduo maiores chances para seguir uma carreira no esporte, por exemplo, como o basquete.

Para se entender herança, pode-se pensar em classe social, em títulos herdados por uma descendência ou mesmo uma sucessão e qualidades derivadas de características genéticas dos ancestrais. As pessoas começam suas carreiras baseadas em aspectos predeterminados. O indivíduo nasce com alguns desses aspectos, como, por exemplo, os relacionados ao sexo, à raça, à condição genética. Outros são desenvolvidos, como a educação, os valores, as crenças, que são advindos da influência familiar. As pessoas possuem pouco ou nenhum controle sobre determinados aspectos, sendo que muitos deles podem beneficiar o sucesso na carreira e outros podem se tornar entraves no caminho profissional (INKSON, 2007).

Alguns dos aspectos são frequentemente definidos em torno de uma estrutura social, como se fosse uma cobrança da sociedade, ou melhor, uma pré-definição social. Inkson (2007) enumera-os como a educação que a pessoa precisa ter para obter certas oportunidades, a classe social em que o indivíduo está inserido, o sexo, a idade e outros pontos que tornam mais prováveis determinadas chances. Alguns desses pontos da estrutura social podem estar fora do controle individual, como também a ação individual pode vir a transcender essa estrutura social.

Inkson (2007) cita o exemplo de uma pessoa que tem oportunidade de receber educação na Universidade de Harvard. Certamente, esse indivíduo terá maior sucesso em sua carreira do que um sujeito que recebeu apenas educação básica. Esse autor também conta o caso de Nita, uma mulher negra que consegue uma ascensão profissional não esperada para membros de sua raça. Exemplos como esse, acontecem em todos os lugares. Outro exemplo são os indivíduos de raízes sociais baixas, que conseguem cursar faculdade e, posteriormente, conseguem uma boa colocação no mercado.

Há estudos que mostram que a classe social pode ser limitadora, quando se escolhe uma profissão. Uma pesquisa desenvolvida por Garcia (2008) mostra a dificuldade de inserção de afro-descendentes no mercado de trabalho docente. Mulheres de classe social baixa, sem condições, muitas vezes, de comprar o material didático para dar continuidade aos estudos, saíram de suas casas para atuarem como professoras e não como empregada doméstica, como o estudo apontou ser o costume.

A ideia de carreira como herança também se dá através da repetição da carreira dos pais pelos filhos, aqueles podem influenciar ativamente a carreira destes (INKSON, 2007). Assim, filhos de médicos podem se tornar médicos, filhos de empreendedores podem herdar a empresa dos pais e se tornarem administradores como os pais, etc. Mas talvez ainda mais importante do que a influência que os pais exercem na escolha profissional dos filhos sejam os hábitos adquiridos por estes, que se transformam em atitudes de carreira (INKSON, 2007).

Basta pensar em um filho de fazendeiros que cresce no meio rural. Os pais possibilitam uma educação formal e têm o desejo de que seu filho tenha outra profissão, mas os anos vividos no meio rural e os hábitos ali adquiridos estão de tal forma internalizados no indivíduo que ele pode até ter outra formação, inclusive se graduar em determinada profissão, mas no futuro voltar a desenvolver a função de fazendeiro como o pai. Ou também tais hábitos adquiridos fazem com que essa pessoa escolha uma profissão que possibilite a volta ao meio rural, como a profissão de veterinário, agrônomo.

Existem estudos que mostram a influência dos pais na escolha da profissão, embora tenham sido realizados sem o intuito de identificar essa metáfora de carreira. Isso demonstra que a imagem de carreira como herança realmente está presente em diversos estudos sobre carreira e nos depoimentos de profissionais. Kilimnik *et al.* (2008) realizaram um estudo para investigar se as âncoras de carreira são estáveis ou mutantes. Essa pesquisa foi realizada com profissionais de administração em transição na carreira, estudantes de mestrado em administração de uma universidade do Estado de Minas Gerais. Uma das entrevistadas desse estudo afirma que a inclinação que possui para a área da docência se deve à influência recebida de seu falecido pai, que foi um professor renomado. Os entrevistados, de modo geral, apontaram a família como uma

dimensão muito importante em suas carreiras e muitos a identificaram como uma metáfora do que gostariam de encontrar em suas carreiras, ou seja, apoio mútuo e afetividade.

O indivíduo, na escolha de sua carreira, recebe diversas influências que foram chamadas, por Inkson (2004, 2007) de herança: influências da família, do meio social, da categoria étnica, de fatores sociais, econômicos, financeiros, genéticos e outros. Foi colocada a impossibilidade de alterar algumas dessas heranças, como a genética e a raça, bem como a dificuldade de alterar outras, mas também foram mostrados exemplos de profissionais que construíram suas carreiras e obtiveram sucesso, mesmo com as dificuldades enfrentadas na sua vida social, familiar, financeira, étnica.

2.3.1.1 Carreira como prisão

Uma carreira considerada como uma prisão é aquela criada pela estrutura social. O indivíduo está inserido em determinado contexto social, que tem características próprias, advindas da educação que ele recebe, da religião que possui, de sua vida econômica, das regras que se espera que essa pessoa siga nesse contexto em que está inserida. Essas regras são limitadores ou podem beneficiar o indivíduo, de acordo com as chances que esse espaço social oferece (INKSON, 2007).

A carreira como prisão também pode estar ligada aos hábitos que cada indivíduo possui. Ou seja, como ele percebe o mundo onde está inserido de acordo com os hábitos que passou a ter, devido à condição social a sua volta, aos hábitos adquiridos em contato com os grupos em que ele se insere, como a família e os amigos. Esses hábitos são construídos e podem ser alterados com as experiências ao longo da vida. Eles são os veículos de nossa herança de valores, interesses, ideias, motivações e conexões sociais (INKSON, 2007).

O aprisionamento da carreira se dá por uma criação da estrutura social, onde a pessoa se insere, mas é um aprisionamento frequentemente suportado pelo indivíduo, devido aos hábitos adquiridos naquela estrutura (INKSON, 2007), como se determinadas carreiras fossem o caminho natural a ser seguido. Essa noção está bastante ligada à metáfora de carreira como herança, uma

vez que os hábitos são herdados de uma educação recebida anteriormente. Mas Inkson (2007) apresenta a metáfora da prisão em um subitem do capítulo intitulado “Carreira como herança” e não em um capítulo à parte. Assim, essa mesma linha foi adotada nesta pesquisa.

Um exemplo citado por Inkson (2007) para esclarecer essa metáfora é o de filhos de escravo que sabiam que seriam escravos. Pessoas que nascem em determinadas castas na Índia sabem que terão caminhos determinados a seguir, não havendo possibilidades de mobilidade social. Isso certamente interfere no desenrolar da carreira desses indivíduos. Regimes de casta ou de escravidão não são comumente encontrados hoje. Porém, muitos indivíduos relatam que se sentem escravos da empresa. Esse também seria um tipo de aprisionamento (INKSON, 2007), porém psicológico, como se não houvesse uma forma de se desvencilhar da carreira que escolheu ou da organização na qual trabalha.

Sobre esse aprisionamento, é possível pensar em um indivíduo, que seja filho de milionários e que herdará uma grande organização familiar, embora não possua habilidades para o empreendedorismo, para a administração de uma empresa e, por isso, se sinta “obrigado” a seguir aquele caminho. Inkson (2007) afirma que outra forma de aprisionamento é a vivenciada por indivíduos que investiram pesadamente em uma carreira, como a medicina, por exemplo, e, quando se tornam profissionais, descobrem que não é essa profissão que querem, porque ela não faz com que eles se sintam bem. Nesse caso, a carreira se torna uma armadilha.

Um conceito que pode ser comparado a esse viés de aprisionamento é o de entrincheiramento na carreira, que se refere ao fato de um profissional continuar na sua carreira porque vê a mudança como algo desvantajoso ou não viável, permanecendo protegido em uma trincheira criada por ele mesmo, ou seja, a sua carreira (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007). Quando um indivíduo se encontra no processo de entrincheiramento, ele fica estagnado, não possui motivação para buscar novas alternativas para a sua evolução profissional (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Existem três dimensões para o entrincheiramento na carreira, de acordo com Carson; Carson e Bedeian (1995):

- O indivíduo se sente entrincheirado, devido aos investimentos financeiros e de tempo despendidos em sua carreira, na capacitação profissional;
- O entrincheiramento acontece por causa dos custos emocionais envolvidos em uma mudança de carreira, que provocaria rupturas de relações interpessoais, as quais o indivíduo prefere não vivenciar;
- O profissional pode se sentir entrincheirado, devido à ausência de alternativas de carreira, supondo que novas oportunidades de carreira são restritas.

O exemplo citado por Inkson (2007) do indivíduo que investe de forma veemente na carreira de medicina e depois descobre que ela não o deixa satisfeito, não tendo contudo coragem de abandoná-la, tem ligação com a primeira dimensão exposta por Carson; Carson e Bedeian (1995), na qual o entrincheiramento na carreira acontece porque o profissional faz autoinvestimento financeiro e de tempo em sua carreira. Ele não encontra vantagens na mudança (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007) ou mesmo não possui coragem suficiente para mudar. Também a última dimensão tem ligação com a metáfora de aprisionamento. A ausência de alternativas de carreira vivenciadas pelo indivíduo pode ocorrer devido às condições sociais em que a pessoa se insere, como no exemplo das castas indianas.

À medida que o tempo passa, mais investimentos são empregados na carreira, e os custos de afastamento existem. Ambos os fatores contribuem para que o profissional permaneça na carreira, mesmo quando não há satisfação (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007). Assim, o indivíduo se sente entrincheirado, aprisionado. Os hábitos adquiridos com o passar dos anos podem fazer com que o indivíduo aceite a estrutura social onde está inserido, mas também podem fazer com que ele altere seu plano de carreira e tenha uma ascensão profissional para rumos não esperados (INKSON, 2007).

Existem profissionais que sentem que seu emprego é uma armadilha, que a qualquer hora a empresa pode passar por uma reestruturação e que seus empregos podem desaparecer. O medo, nesses casos, é constante. Esses profissionais sentem como se estivessem rumo à morte, não com a sentença proclamada, mas perto, temivelmente perto dessa sentença, que seria o fim de suas

carreiras. Esse aprisionamento imaginário não é algo incomum nos estudos sobre carreira (INKSON, 2007).

2.3.2 Carreira como ciclos

A vida das pessoas se dá através de ciclos, que se repetem (INKSON, 2007). Por exemplo, uma pessoa trabalha durante um ano para tirar férias por um mês, e isso se repetirá certamente todos os anos enquanto ela trabalhar. Na escola, os professores, de tempos em tempos, precisam elaborar provas e, após isso, aplicá-las, corrigi-las; os estudantes, por sua vez, sabem que em determinadas épocas terão que fazer esses testes, sabem também que duas vezes por ano terão férias. Enquanto eles estudarem, esses ciclos se repetirão. Mas a pergunta que Inkson (2007) faz é como é possível aplicar essa metáfora de ciclos no estudo de carreira? Será que os ciclos de contentamento e de experiência de todos os profissionais são similares?

Inkson (2007), ao iniciar o capítulo de seu livro reservado a essa metáfora de carreira, conta a história de um profissional, desde sua graduação até a idade de quarenta anos. Ele mostra a diferença da energia desse profissional de quando ele tinha vinte anos para o presente momento. As ambições e mesmo as prioridades dos vinte aos quarenta anos se alteraram. Aos vinte anos, esse profissional não tinha filhos e a energia para dedicação ao trabalho era uma. Mas, aos quarenta, com família constituída, esposa e dois filhos, a disposição para viagem, por exemplo, havia mudado. As prioridades, os grupos de amigos, a vida social eram completamente diferentes. Eram outras a sua energia e as suas prioridades, e a ambição com o trabalho havia diminuído. Inkson (2007) finaliza a história com algumas perguntas como: o jovem já não existe, mas esse profissional atual está contente? Por que colocar o contentamento em risco para procurar por mais?

No dicionário, encontram-se dois significados para ciclo: “**1.** Série de fenômenos que se sucedem numa ordem determinada. **2.** Seqüência de fenômenos que se renovam periodicamente.” (FERREIRA, 2000). A essência encontrada nos ciclos é que eles são previsíveis e se repetem, mas nos estudos sobre carreira não acontece assim, ou melhor, eles podem ser previsíveis, mas não se repetem de forma individual. O que deve ser levado em consideração é que o trabalho das

peçoas é apenas uma parte de sua vida, de seu dia-a-dia. Um ciclo de carreira talvez seja uma parte do vasto ciclo da vida. O desenrolar da carreira é uma porção importante do desenvolvimento de uma pessoa adulta. Essa metáfora de ciclos suplementa a de carreira como herança (INKSON, 2007).

Diversos estudos relatam a existência da metáfora de ciclos. Huberman (1992) fala sobre o ciclo, fases ou estágios que o profissional de docência vive durante a sua carreira. Moggi e Burkhard (2003) versam sobre as fases da idade adulta e as diversas reflexões que o profissional vive nessa fase. Quando se fala em carreira profissional docente, podem-se também citar alguns autores que versam sobre ciclo, estágios ou fases dessa profissão. Fuller (1969) considera que existem três estágios ao longo da carreira docente. Fullan e Hargreaves (1992) versam sobre as dimensões e os estágios do desenvolvimento de professores.

As teorias sobre idade relatam que o indivíduo possui formas particulares de acessar sua carreira nos períodos diversos de sua vida. Por exemplo, quando jovem, ele se encontra no topo de sua vontade para explorar as opções de carreira; aos quarenta anos, são esperadas maiores turbulências. Depois, a tendência é uma diminuição da energia e do avanço, devido à idade mais avançada. A carreira se torna uma sequência de eventos (INKSON, 2007), que são os ciclos da carreira. Os ciclos que acontecem na vida se repetem ou refletem na carreira.

Inkson (2007) afirma que o termo estação, como uma metáfora para a vida humana, é interessante e fácil de ser compreendido, quando aplicado no estudo sobre carreira. A primavera é quando o indivíduo semeia grãos para o futuro; o verão é quando se dá a colheita dos frutos semeados na primavera; o inverno seria a morte da carreira. Essa metáfora, entendida sob esse viés, foi baseada no livro “The seasons of a man’s life”, composto por uma série de entrevistas feitas com quarenta homens americanos entre trinta e cinco e quarenta anos, com quatro ocupações diferentes. Os autores do livro dividiram os estágios em quatro, porém aplicados à vida do homem (LEVINSON *et al.*, 1978 *apud* INKSON, 2007).

Muitos pesquisadores afirmam que os ciclos da carreira feminina divergem dos ciclos da carreira masculina. Rocha-Coutinho (2003) apresenta uma pesquisa sobre a mulher de classe média

carioca, que oscila entre ser uma excelente profissional ou uma ótima mãe de família. A mãe é vista como a zeladora do lar, enquanto a profissional é independente e pode fazer escolhas, inclusive a de não ter filhos. O resultado é que para a maior parte dessas mulheres a família ainda é prioridade, mesmo que isso custe alguns sacrifícios profissionais. A mulher não possui um sonho, mas um sonho dividido, onde há um balanceamento entre a carreira e a família (GALLOS, 1989 *apud* INKSON, 2007). Não que a mulher seja mais ou menos competente. Não é isso que está em questão, mas, sim, que os ciclos na vida da mulher diferem dos ciclos na vida e na carreira dos homens. Isso corrobora a ideia de que os ciclos na vida das pessoas interferem no desenvolvimento de suas carreiras.

Os estudos feitos a partir de 1990 mostram que os empregos estão menos estáveis por causa de fatores, como a reestruturação organizacional (INKSON, 2007) ou a reengenharia e outros, que já foram tratados nesta pesquisa. Esses fatores fizeram com que as carreiras assumissem formas variadas ou passassem por novas fases ou novos ciclos. A mobilidade nas carreiras, a descontinuidade, o ziguezague, as improvisações são constantes e fazem com que a noção de estágios pré-definidos fique mais difícil de ser sustentada (INKSON, 2007). É possível pensar em estágios diversos e em mudanças abruptas nesses estágios, visto que é por essa instabilidade que muitos profissionais passam. São as chamadas carreiras proteanas (HALL, 1996) já tratadas em outro capítulo.

Por outro lado, o presente estudo trata justamente do direcionamento dos profissionais para carreiras mais estáveis no serviço público, o que corrobora o questionamento de Inkson (2007) sobre a instabilidade desses supostos ciclos na carreira ou, pelo menos, dos ciclos pré-definidos. A carreira pode ter um caráter menos previsível e estar mais à mercê de mudanças individuais e abalada pela instabilidade econômica do sistema e do mercado de trabalho, que as teorias que se reportam aos ciclos na carreira podem sugerir (INKSON, 2007).

Existem teorias que especificam a idade em que os estágios na vida do indivíduo acontecem. A tendência crescente é para a quebra e/ou a transformação de determinados ciclos expostos nas teorias. Assim, não se devem especificar as idades em que esses ciclos acontecem, até porque hoje não se pode pensar na morte da carreira quando o profissional chega aos quarenta e cinco,

cinquenta anos, visto que há vários profissionais ativos com essas idades. A chave das carreiras pode justamente estar no fato de que cada ciclo possui uma sequência típica (INKSON, 2007).

Esses ciclos possibilitam aos profissionais uma previsibilidade na vida de trabalho, mas eles também servem para alertar sobre os perigos da estagnação na carreira, uma vez que envolvem mudanças e aprendizados, assim como se repetem. Ou seja, cabe ao profissional desenvolver o mesmo ciclo de trabalho com mais sofisticação, devido ao aprendizado adquirido (INKSON, 2007). O indivíduo pode até ter o mesmo trabalho durante muitos anos, mas aprimorar a maneira de realizar esse trabalho dependerá de sua vontade.

Hall (2002, *apud* INKSON, 2007) afirma que a carreira das pessoas possui uma série de mini-estágios ou de pequenos ciclos de aprendizagem, que podem ser adquiridos com as experiências vividas em diferentes áreas de trabalho. A ideia da carreira proteana proposta por Hall (1996) é que o indivíduo pode mudar de carreira diversas vezes durante sua vida, assim como o deus Proteu pode assumir diferentes formas quando bem deseja. O aprendizado possibilita um novo começo para o próximo ciclo (INKSON, 2007), ou seja, mesmo que o profissional mude de carreira, o aprendizado acumulado será utilizado em seu novo cargo, em sua nova carreira.

Se Hall estiver certo, o foco talvez deva ser alterado. Em vez de ciclos, deve-se falar sobre aprendizagem que muda de lugar, ciclos curtos que podem ser enxergados não como retornáveis e, sim, como um movimento ascendente em espiral (INKSON, 2007). Isso também corrobora a ideia de carreira em zigzague ou em espiral, proposta por Evans (1996). Os conceitos diversos sobre carreiras, no final, se entrelaçam ou se complementam de alguma forma.

2.3.3 Carreira como ação

A carreira como ação diz respeito à forma de agir do profissional, o que ele faz, a maneira como direciona e, muitas vezes, cria sua carreira ou as oportunidades para o seu desenvolvimento. Os pontos abordados na carreira como herança e como ciclos podem fazer com que a pessoa tenha poder de ação para sua carreira, mas alguns desses pontos, como já foi abordado, impõem limites de ação para o indivíduo (INKSON, 2007).

Inkson (2007), para mostrar que a ação do profissional faz toda a diferença, abre o capítulo que trata dessa metáfora com a história de uma profissional que contrariou vários fatores do ambiente familiar e mercadológico. Filha de pais disciplinadores perdeu a mãe quando tinha cinco anos, foi educada em um convento e resolveu seguir carreira artística. Como se sabe, a indústria de entretenimento é bastante restrita. Ainda assim, essa profissional foi na contramão do que se espera de uma pessoa que recebeu uma educação formal e com rígida disciplina e ultrapassou as barreiras mercadológicas para se tornar uma cantora de sucesso, hoje conhecida como Madonna. De acordo com o relato desse autor, Madonna é um ótimo exemplo de pessoa que fez a sua carreira acontecer devido a suas ações. Ela produziu, direcionou, criou sua carreira (INKSON, 2007).

A metáfora de carreira como ação relata como as atitudes do indivíduo fazem diferença no desenvolvimento de sua carreira. Os profissionais possuem poder para criar e direcionar suas carreiras, o que acontece é que alguns indivíduos colocam em prática esse poder, e é isso que faz toda diferença. Ter energia e exercer o poder para que as coisas aconteçam (INKSON, 2007) é que fará com que a carreira evolua de forma mais ou menos veloz.

Quando Minarelli (1995) e Bridges (1995) falam sobre o indivíduo se tornar empregável, tratam justamente da busca por formas, cursos, maneiras para melhorar sua empregabilidade, desenvolver suas habilidades e seu conhecimento, de forma que outros queiram contratá-lo. O profissional, para desenvolver essas habilidades e conhecimentos, tem que ter ação, detectar qual o melhor caminho, que tipos de cursos fazer, quais empregos buscar, quais organizações tornarão mais visível seu currículo e em quais ele mais se desenvolverá. O indivíduo precisa ter foco, saber aonde quer chegar e agir. O desenvolvimento da carreira está ligado ao exercício do poder de ação, e o indivíduo precisa assumir que é responsável por sua própria carreira e utilizar suas habilidades e seu conhecimento para obter o sucesso e a satisfação (INKSON, 2007).

Embora o conceito de empregabilidade possa ser questionado, ele é bastante utilizado para falar sobre o perfil do profissional de hoje, que precisa se manter atualizado e investir em sua profissão de forma constante. Silva (2002) afirma que o conceito de informalidade foi substituído por

empregabilidade/empreendedorismo. Esse autor aponta para novas formas de exploração capitalista, na qual a característica principal “[...] é a individualização e a subjetivação dos controles que organizam a vida social, inclusive a produção material” (SILVA, 2002, p. 101). Esse conceito de empregabilidade adquire um sentido de “[...] mecanismo de convencimento ideológico (ou, se preferir, um termo mais agressivo, de ‘domesticação’) que se encaminha no sentido de reconstruir uma cultura do trabalho adaptada ao desemprego, ao risco e à insegurança [...]” (SILVA, 2002, p. 101, grifo do autor).

Nesse sentido, o profissional precisa agir por uma pressão do mercado capitalista, que o impele a ser sempre o melhor, ou porque ele está desempregado e precisa de uma recolocação de trabalho ou porque não há, de fato, mais segurança no emprego como ocorria nos moldes passados quando o profissional entrava na empresa e ascendia de cargo em cargo até se aposentar nessa mesma organização. A exigência em termos de aprendizagem constante existe, e o profissional precisa se adaptar a ela.

Uma forma de exercer essa ação na carreira é expressar sentimentos, pensamentos. Seria uma maneira de o profissional se expressar no trabalho que realiza. Quando se trata de carreiras ligadas à arte, como a da cantora Madonna ou a carreira de um artista plástico, é mais fácil entender essa forma de se expressar. Profissionais como Madonna deixam sua marca em seu trabalho, uma individualidade, algo que a torna única (INKSON, 2007). Esse autor também cita um relato de um artista plástico, que diz que a projeção de si mesmo em suas esculturas está por trás da filosofia de seu trabalho. É possível ouvir pessoas envolvidas com a arte afirmarem isto: uma música que expressa o sentimento do momento em que o compositor a escreveu, pintores que têm vários estilos, de acordo com o que se passa em seu interior, poemas que imprimem a alma de quem os compôs, etc.

Existem forças externas que limitam a expressão de si mesmo. Mesmo os artistas precisam encontrar a dosagem certa entre a sua expressão e as realidades de um mundo competitivo (INKSON, 2007). Essa autoexpressão pode ser limitada pelas pressões comerciais, mesmo para os artistas (INKSON, 1987 *apud* INKSON, 2007). As pessoas não podem, muitas vezes, expressar quem realmente são no trabalho, mas para outras o mundo de trabalho propicia

oportunidades de expressar sua identidade. Cada indivíduo deve descobrir uma forma de conciliar as suas preferências, quem ele é, com o papel que a sociedade espera que ele realize (INKSON, 2007). Se essa limitação existe no meio artístico, que é um lugar mais propício para haver uma expressão da sensibilidade dos profissionais, ela também existe no mercado de trabalho, nas organizações.

A metáfora da ação tem ligação com as outras metáforas já apresentadas. Com relação à carreira como herança, pode-se pensar que a educação que o indivíduo recebe influencia em sua maneira de agir, inclusive com relação à sua carreira. A pessoa pode ter mais ou menos desenvoltura, criatividade, ousadia, dependendo da educação que recebeu. Da mesma forma que o profissional pode contrariar a educação recebida e, por meio de sua ação, desenvolver a carreira que deseja, como no caso da cantora Madonna, a educação, o meio social, as oportunidades que o indivíduo têm podem facilitar suas ações para torná-lo um profissional empregável.

A ligação com a metáfora dos ciclos é que a experiência adquirida nos diversos ciclos de vida e de carreira pode influenciar, positiva ou negativamente, a carreira de um indivíduo. Vários teóricos falam sobre o desenvolvimento da carreira, sobre uma construção da carreira, termos que designam uma continuidade no desenrolar da vida profissional do indivíduo. De acordo com Inkson (2007), o construir nada mais é do que uma forma de ação. O termo desenvolvimento da carreira é ambíguo, uma vez que não deixa claro se o desenvolvimento se dá por fatores externos ou pela ação das pessoas. Assim, esse termo é usado para designar o desenvolvimento que é ativado pelo lado individual das pessoas, pelas suas ações na carreira.

A metáfora da ação tem ligação também com a metáfora da construção, que será posteriormente abordada nesta pesquisa. O resultado da construção da carreira se dá pelas ações individuais. Essa metáfora também possui relação com a metáfora do encaixe, porque, à medida que o indivíduo desenvolve sua carreira, ele encaixa suas habilidades nas oportunidades que surgem (INKSON, 2007).

As teorias que falam sobre planejamento e gerenciamento de carreira, sucesso na carreira e as teorias de aprendizagem, de construção e de desenvolvimento da carreira estão ligadas à metáfora

da carreira como ação (INKSON, 2007). O conceito de carreira proteana, instituído por Hall (1996), também possui ligação com a metáfora da ação, uma vez que cabe ao profissional atuar como o deus grego Proteu, que podia alterar sua forma quando desejasse. Também o profissional necessita mudar de carreira algumas vezes, mudar de trabalho, mudar de organização, etc (HALL, 1996).

O indivíduo é responsável pelo gerenciamento de sua carreira, o que não mais está a cargo das organizações. Se antes o indivíduo confiava à empresa sua carreira, nos dias de hoje ele sabe que a empregabilidade e o investimento no seu crescimento profissional cabem principalmente a ele. E a necessidade de mudança é constante. Daí a importância do conceito de carreira proteana. A ação na carreira proteana deve existir, mas o profissional precisa ter o poder de agir para que as mudanças aconteçam. Para direcionar a carreira, o indivíduo precisa de uma “bússola”, que vem com um senso individual de identidade. Ele precisa conhecer seus valores, suas necessidades, seus objetivos e seus interesses (HALL, 2002 *apud* INKSON, 2007).

2.3.4 Carreira como encaixe

As pessoas possuem expectativas com relação ao trabalho que realizarão (MORIN, 2001; INKSON, 2007). O indivíduo espera que o trabalho que ele deseja encaixe em suas habilidades e ofereça a satisfação que ele queira. É necessário existir uma congruência entre a pessoa e suas escolhas de carreira.

De acordo com Morin (2001, p. 16):

a maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência. O processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade. Acontece que a organização do trabalho em si mesma conta muito: é importante que a organização das tarefas e das atividades torne-se favorável à eficiência e que os objetivos visados, assim como os resultados esperados, sejam claros e significativos para as pessoas que o realizam.

O trabalho precisa estar ajustado às características do indivíduo. O profissional precisa saber quais são suas habilidades, ou seja, o que ele é capaz de fazer, quais são os seus valores,

necessidades ou interesses. E então saber quais são as habilidades requeridas pelo trabalho. Morin (2001, p. 16) afirma que “o interesse do trabalho em si mesmo parece estar associado, por um lado, ao grau de correspondência entre as exigências do trabalho e, por outro lado, ao conjunto de valores, de interesses e de competências do indivíduo”. Segundo essa autora, muitos indivíduos relatam que um trabalho possui sentido quando tem ligação com sua personalidade, seus talentos e desejos.

Se há congruência nas habilidades e nos valores do profissional com o seu trabalho, é bom tanto para a organização, como para o empregado (INKSON, 2007). Para que o indivíduo encontre satisfação com o trabalho que realiza, parece ser necessário que esse esteja ligado às competências do profissional (MORIN, 2001). Caso o indivíduo não se ajuste ao trabalho, ele pode procurar cursos para incrementar suas habilidades e até mesmo alterar suas prioridades pessoais, pensar em uma mudança em seus valores.

As abordagens que utilizam testes vocacionais e escolhas ocupacionais também podem se encontrar na metáfora do encaixe. São vários os questionários e os instrumentos de diagnóstico utilizados para mensurar características humanas, tendo em vista os requisitos de determinadas profissões ou carreiras (INKSON, 2007).

Outra importante teoria que pode ser considerada como uma metáfora de encaixe é a de inclinações profissionais desenvolvida por Schein nos idos de 1970. Como já foi abordado neste estudo, são oito as categorias de inclinações profissionais identificadas pelo autor: aptidão técnico-funcional; aptidão administrativa geral; autonomia/independência; segurança/estabilidade; criatividade empreendedora; vontade de servir/dedicação a uma causa; puro desafio; estilo de vida (SCHEIN, 1996).

Ao identificar as inclinações profissionais ou as âncoras de carreira, é possível avaliar de que maneira os valores de cada pessoa se relacionam com suas opções profissionais. A importância de identificá-las reside no fato de que, se o indivíduo as conhece, está apto a confrontar suas opções e decisões de carreira de forma consoante com seus valores e a maneira como se vê. Ou seja, as inclinações profissionais têm ligação direta com a identidade do indivíduo, porque elas

são “a auto-imagem adquirida pela pessoa em relação à sua carreira e que servirá tanto de orientação quanto de limite para a tomada de decisões profissionais. [...]” (SCHEIN, 1996, p. 20). Nesse estudo, Schein desenvolveu um questionário para identificar a âncora de carreira do indivíduo. Vários estudos no Brasil utilizam esse questionário e a teoria proposta por esse autor para embasamento teórico e suporte de pesquisa.

Quando se fala em carreiras, as decisões são sempre arriscadas, não importa o quão foram pesquisadas antes de serem tomadas. Mesmo se a escolha for acurada, existem mudanças tanto na vida da pessoa, como no mercado e na organização em que o indivíduo trabalha, que podem tornar aquela ótima opção inicial em uma escolha não mais interessante. Essas mudanças são uma das razões que mostram que a tomada de decisões em busca de um encaixe perfeito pode estar longe do lado lógico e racional de escolha (INKSON, 2007).

Phillips *et al.* (1985, *apud* INKSON, 2007) descrevem três estilos de tomada de decisão comuns:

- O racional: baseado na análise das informações, com uma perspectiva longa, como se fosse um resumo prévio;
- O intuitivo: baseia-se em fatores emocionais e na imaginação, que é mais imediata do que antecipativa;
- O dependente: quando a decisão é baseada em fatalidades ou tomada por outras pessoas.

Aparentemente, a escolha dependente é a que menos levará o profissional ao sucesso, uma vez que ele abre mão das responsabilidades de suas próprias ações (INKSON, 2007) e permite que alguém escolha sua profissão. Há casos de pessoas que se formam em determinada profissão para fazer a vontade dos pais. Esses casos se encaixam no último estilo de tomada de decisão. Uma combinação entre o estilo racional e o intuitivo talvez seja o ideal.

O indivíduo precisa levar em consideração a cultura da empresa para trabalhar nela, saber se suas habilidades e competências se encaixam nas exigências organizacionais. As empresas, por sua vez, selecionam aqueles que se encaixam em seu ambiente, em sua cultura. Todavia, métodos de avaliação do encaixe individual na organização têm sido muito pouco desenvolvidos. Em um

mercado que passa por constantes transformações no ambiente externo e intra-organizacional, a metáfora do encaixe pode enfrentar pressões crescentes (INKSON, 2007).

2.3.5 Carreira como jornada

Muitas pessoas descrevem a carreira como uma longa caminhada, como uma jornada. Da mesma forma, vários pesquisadores criaram metáforas que remetem à carreira como uma jornada. Dentre as diversas metáforas de carreira, essa é a mais utilizada pelos teóricos e pelos profissionais ao descreverem suas carreiras. A maior parte das pessoas, quando questionadas, fala de algum tipo de jornada para descrever a carreira, embora a tendência seja apontar mais metáforas e não apenas a de jornada. A metáfora de jornada é maravilhosa para se entender a carreira, porque possibilita uma ligação não apenas com o presente, mas com o passado e mesmo com o futuro (INKSON, 2007).

A palavra carreira foi utilizada pela primeira vez para designar corrida de cavalos, o que já traz implícita a ideia de um progresso. Então, “[...] não é surpresa que as pessoas pensem na carreira em termos de progresso e jornada” (INKSON, 2007, p. 128). Os indivíduos, ao contarem sobre suas carreiras, usam formas diferentes de descrição. Inkson (2007) esclarece que alguns falam do tipo da rota a ser seguida, outros sobre o destino e há os que descrevem a jornada como a subida de uma montanha, uma escada rolante, um trabalho de caça, de salto, um cruzeiro e outros tipos de trabalho.

As imagens e as jornadas são variadas. Para alguns viajantes, o destino é claro, mas outros são aventureiros. Para determinadas pessoas, a mudança de direção se dá de forma inesperada. Já outras possuem um senso de progressão muito claro, e existem aqueles que se encontram perdidos. Há os indivíduos que constantemente mudam e os que permanecem um longo período descansando, em reflexão e em planejamento. A possibilidade de experimentar diversas jornadas na carreira é possível, principalmente em uma economia dinâmica, como a que existe hoje. Isso significa ir para lugares antes improváveis, seguir uma nova rota.

Baruch (2004) é um dos autores que versam sobre carreira, considerando-a como uma jornada. Para designar carreira, ela utiliza o termo multidirecional, ou seja, a carreira pode seguir diversas direções, o profissional pode alterar a rota dessa jornada para atingir sucesso e desenvolvimento pessoal. O passeio na carreira pode se dar em distintas paisagens. Inclusive, a autora evoca não só a escalada da montanha para clarear sua teoria, mas também morros, planos e outras opções que podem ser escolhidas. O direcionamento da carreira pelo profissional é considerado por esta autora, e a carreira é entendida como algo fluídico.

Um outro conceito utilizado nas pesquisas sobre o tema é a trajetória de carreira, que diz respeito às variadas experiências acumuladas pelo indivíduo ao longo dos anos, em sua vida profissional, seja como um empregado assalariado ou mesmo por meio de outros tipos de vínculos profissionais (KILIMNIK, 2000). A carreira pode abranger todo o curso de uma vida (GREENHAUS; CALLANAN; GOLDSCHALK, 1999) e pode se dar em forma de escada ou seguir um caminho em espiral (EVANS, 1996). Assim, são diversos os movimentos que as carreiras podem seguir, e a jornada pode se dar em distintos caminhos.

O destino ou pelo menos uma direção deve ser levada em consideração. Afinal, desde criança, o indivíduo é levado a pensar no que fará quando crescer (INKSON, 2007), ou seja, no direcionamento de sua carreira. O destino favorito dos profissionais é o topo. A pessoa tende a pensar nas diversas ocupações de forma hierárquica, busca um aumento de responsabilidade e melhoria de seus salários (INKSON, 2007). A progressão é vista de forma mais clara, quando há uma ascensão salarial. No cargo, essa ascensão aumenta o status dentro e fora da organização, perante a sociedade. O profissional acomodado, parado no tempo, que fica na mesma posição, no mesmo cargo durante anos, não diversifica sua jornada profissional. Mas, se o cargo for o mesmo e o indivíduo primar pela aprendizagem constante, não há de todo uma acomodação.

Um problema com a ascensão na carreira é que poucos profissionais atingem o topo da organização, ocupando cargos como os de diretor executivo. Assim, a maioria pode ficar desapontada (INKSON, 2007). Mas autores têm definido o sucesso de forma subjetiva, não ligado apenas a essa ascensão hierárquica (BARUCH, 2004; GREENHAUS; CALLANAN; GOLDSCHALK, 1999). Daí a existência de destinos alternativos, por exemplo, a satisfação

peçoal ou uma paz mental (INKSON, 2007). Quando Schein (1996) estuda as âncoras de carreira, é justamente para que o indivíduo saiba qual sua inclinação profissional, para seguir uma carreira ligada a essa aptidão. Dessa forma, a pessoa atinge mais facilmente uma satisfação e um senso de identidade com o cargo que possui.

Essa metáfora da jornada tem ligação com a metáfora da ação, já que por meio das ações individuais a topografia da jornada é alterada (INKSON, 2007). É possível perceber que as metáforas possuem intrínseca relação e são complementares. Cada profissional traça seu caminho da forma que melhor lhe convém, de acordo com as oportunidades que aparecem. Inkson (2007) afirma que todo viajante precisa de um mapa, o que também acontece nas carreiras, uma vez que o indivíduo traça mentalmente um mapa de sua carreira. Os bons mapas são de extrema relevância para o viajante, mas muitos possuem mapas inadequados, outros nem mapas possuem.

Muitos indivíduos procuram fazer cursos para se qualificarem, acreditando que isso ampliará as oportunidades profissionais. Mas, eventualmente, descobrem que o mercado de trabalho tem restringido a especialização em excesso (INKSON, 2007). Isso acontece com alguns profissionais que retiram, por exemplo, o título de doutorado do currículo, quando percebem que a organização ou a instituição têm dado prioridades para pessoas com níveis mais baixos de especialização. Alguns profissionais, então, acreditam que os mapas, ao invés de trazer um melhor encaminhamento profissional, induzem a erros (INKSON, 2007). Teoricamente, a graduação maior traria mais oportunidades para a pessoa, mas nem sempre acontece desta forma.

Há diversas recomendações para facilitar a utilização desses “mapas de carreira”, como, por exemplo, a exploração das oportunidades na carreira, a investigação das diferentes ocupações e das habilidades requeridas pelas organizações (GREENHAUS; CALLANAN; GOLDSCHALK, 1999). Isso seria uma forma de o profissional planejar a sua carreira ou organizar o seu mapa, facilitando a jornada. Acurar-se nos panoramas dos mapas é uma habilidade importante para um profissional (INKSON, 2007).

Nem sempre as jornadas são ilimitadas. Inkson (2007) afirma que uma carreira desenvolvida dentro de uma organização possui limites, que são os limites organizacionais. O profissional

crece até determinada posição: o cargo máximo da organização. A partir dali, ele ou precisa mudar de empresa ou mudar de profissão ou quem sabe virar um empreendedor. Esse autor enxerga a mudança de profissão como uma oportunidade principalmente para indivíduos que exercem profissões que se desvalorizam com o passar dos anos. Esses indivíduos precisam criar oportunidades para a mudança de profissão, caso necessário.

As carreiras hoje não são entendidas de forma estática. Assim, as jornadas podem mudar com o tempo, as rotas podem e devem ser variadas. O profissional precisa encarar sua ocupação como algo que pode mudar com o tempo, como é proposto na carreira proteana (HALL, 1996). O que não implica apenas mudanças de empresas, mas também mudanças de profissão. A metáfora da jornada traz em si o sentido de movimento, seja entre organizações, entre empregos, entre ocupações ou um movimento geográfico (INKSON, 2007).

2.3.6 Carreira como papel

O indivíduo exerce diversos papéis em sua vida pessoal e profissional, por exemplo, o papel de pai, de amigo, de filho, de marido, de amante, de gerente, de empreendedor, etc. É possível exercer os diversos papéis de forma consecutiva ou simultaneamente (INKSON, 2007). As ações que o indivíduo desenvolve estão ligadas a esses papéis. De acordo com o papel a ser desempenhado, espera-se determinado tipo de ação. Como pai esse indivíduo se comporta de uma forma; como executivo ele possui uma outra postura; como amigo ele se comporta de uma maneira diferente, e assim por diante. Sem perder de vista os próprios valores, independente do papel a desempenhar, a pessoa será sempre ela mesma, embora exista a dificuldade de satisfazer os outros.

A carreira demanda que um profissional desempenhe diversos papéis. Nem sempre há compatibilidade do papel desempenhado consigo mesmo. Muitas vezes, o caminho tomado na carreira ameaça o senso de identidade (INKSON, 2007), o que vem a ser um problema na vida do profissional, visto que o trabalho e os resultados que dele advém auxiliam na formação da identidade do sujeito (MORIN, 2001). Não apenas o processo de trabalho, mas também a organização se tornam motivos de orgulho, trazem status e reconhecimento social ao empregado

(MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). Daí a importância de o indivíduo se identificar com os diversos papéis que desempenha na empresa.

A maioria das pessoas tem dificuldade em balancear as demandas entre os papéis requeridos na sua vida particular e aqueles requeridos pelo trabalho (INKSON, 2007). Nesse sentido, pode-se fazer uma ligação da metáfora da carreira como papel com a carreira como ciclos. Dependendo do ciclo pelo qual o profissional passa no momento, seu papel pode ser alterado dentro e fora da organização. Por exemplo, uma mulher, quando tem filho, fica alguns meses afastada do trabalho. Existem mulheres que estendem por alguns anos o período da licença maternidade e deixam de trabalhar, ou seja, passam a desempenhar prioritariamente o papel de mãe e deixam de desempenhar temporariamente o papel de profissional. É possível conciliar os papéis, embora nem sempre seja simples balancear a vida pessoal com a profissional (INKSON, 2007). Nessa perspectiva, pode existir conflito entre os papéis desempenhados no trabalho e na família, o que pode acarretar para o indivíduo um estresse ocupacional (PASCHOAL; TAMAYO, 2005).

O papel existe porque se tem um propósito de realização, bem como expectativas acerca de determinadas ações do indivíduo de acordo com o papel que desempenha. Todo trabalho deveria possuir um propósito ou uma função. Muitos inclusive deveriam ter descrições formais do que se espera do profissional que vai ocupar um cargo ou uma ocupação. Sob esse viés, a carreira se torna uma série de papéis determinados não pelo profissional, mas pela organização em que ele se insere. A carreira pode se tornar uma série de papéis relacionados ao que os outros esperam e às expectativas da organização, mas também diz respeito à identidade do indivíduo. O trabalho envolve diversos papéis que se alteram com o tempo e que são definidos por cada profissional, por outras pessoas, pela organização na qual ele trabalha e pelas instituições sociais nas quais a carreira se insere, como entidades de classe, sindicatos, conselhos (INKSON, 2007).

Os papéis que se espera que o indivíduo desempenhe em determinada carreira podem tanto nortear o seu caminho, como criar dificuldades para ele. As diferentes sugestões para desempenhar um trabalho, recebidas do chefe, de colegas, de familiares e de outros, podem não ser congruentes umas com as outras e podem ser diferentes e incompatíveis entre si e com as características individuais do próprio empregado. Pode acontecer de o indivíduo não conseguir

lidar com todas as expectativas requeridas em um papel. Assim, surgem conflitos da pessoa com o papel que se espera que ela desempenhe (INKSON, 2007).

Inkson (2007) afirma que o profissional pode transferir para a carreira a sua identidade. Entende-se como identidade a individualidade, a personalidade e quem o indivíduo é. Ela tem importância, porque imprime o senso de direção na vida da pessoa. A carreira pode estar próxima da identidade, quando há congruência dos valores do profissional com os papéis a serem desempenhados por ele no trabalho. A identidade se sobrepõe ao papel, quando o indivíduo abandona seu emprego, devido às obrigações requeridas pelo papel serem incompatíveis com seus valores, com a sua identidade. A identidade possui ligação com a metáfora do encaixe. Se o indivíduo se preocupar de forma demasiada com os papéis, ele pode perder o senso de identidade (INKSON, 2007). É necessário pensar em como o profissional contribui para o próprio trabalho, se o cargo que executa traz desafios para o indivíduo, se ele percebe que contribui de alguma forma e possui responsabilidades, se tem relação com seu gosto pessoal. Todos esses pontos levam a pessoa a sentir satisfação com o trabalho que exerce (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Toda pessoa passa por diversas mudanças no decorrer da vida. Podem ser mudanças físicas, como mudar de casa, de estado, de cidade, trocar o carro, comprar novas roupas, etc. Há as mudanças internas: mudam-se os paradigmas, os valores, as crenças. Dessa forma, a identidade do indivíduo pode ser transformada. Não que isso seja um processo fácil, mas acontece na vida de qualquer pessoa, todos passam por transformações. Vasconcellos (2002) afirma que as mudanças de paradigmas ocorrem através de vivências, experiências, evidências que coloquem o indivíduo frente aos limites de um novo paradigma. Uma vez que “a carreira é considerada como uma seqüência de papéis, então um aspecto importante da carreira pode ser o processo de transição entre os papéis [...]” (INKSON, 2007, p. 161). Essa transição acontece quando há mudanças de emprego, de organização, pela aposentadoria ou mudança de carreira, de profissão.

As mudanças ocorrem com o papel, quando, por exemplo, novas obrigações são adicionadas ou se altera a natureza do papel desempenhado, devido a uma reestruturação organizacional ou devido a mudanças tecnológicas. É difícil generalizar as transições dos papéis, uma vez que esse

termo inclui mudanças de diversos tipos: de uma organização para outra, de um nível hierárquico para outro, de uma ocupação para outra. Até mesmo a mudança geográfica pode estar aí inclusa (INKSON, 2007). É assim que se define a carreira em ziguezague ou espiral. O indivíduo deve estar pronto para as mudanças em sua carreira, mudanças de emprego, de cargos dentro da empresa, de setor. Mesmo a aposentadoria é considerada como um novo rumo na carreira (EVANS, 1996).

O mercado está em constante transformação, assim como o mundo do trabalho, como já foi explanado em outro tópico desta pesquisa. No meio de tantas transformações, alguns teóricos falam sobre os *scripts* que os empregados precisam ter no cenário de carreiras. Pode-se, nesse sentido, pensar que a metáfora dos papéis é uma extensão da metáfora do teatro (INKSON, 2007). A nova economia não pode ser comparada com grandes espetáculos, que requerem vasto planejamento por parte dos diretores, escritores, atores, produtores. É mais certa uma comparação com o teatro de rua, em que os atores precisam trabalhar com a improvisação e o personagem que o ator interpreta pode logo ser alterado.

A metáfora do teatro implica uma grande responsabilidade por parte do empregado ou do ator da carreira, pois ele tem que trabalhar com a improvisação. “[...] O papel se torna uma invenção individual, não do empregador” (INKSON, 2007, p. 172). A responsabilidade maior é para o empregado, não apenas com relação aos papéis desempenhados dentro da empresa, mas principalmente com a sua carreira.

2.3.7 Carreira como relacionamento

Esta metáfora diz respeito ao fato de os profissionais construírem e desenvolverem suas carreiras pautadas em relacionamentos que são construídos ao longo da vida. Esses relacionamentos podem possibilitar que o indivíduo desenvolva mais rapidamente a sua carreira. A rede de relacionamentos é um termo bastante comum na linguagem diária dos profissionais e na academia. Minarelli (2001) é um dos autores que escreveu um livro para falar sobre a importância da rede de relacionamentos na vida profissional.

A rede de relacionamentos pode também ser chamada de redes sociais, ou seja, indivíduos conectados em rede, conectados por algum tipo de ligação. Essa metáfora de rede ou tecido surgiu no Século XX e traz em si a ideia de que as relações sociais formam uma rede, que acaba por condicionar as ações das pessoas nela inseridas (MARTELETO; SILVA, 2004).

A cultura é um fator que pode interferir na forma como as pessoas se relacionam, ou seja, na facilidade de o indivíduo estar mais ou menos receptivo às diversas pessoas que cruzam seu caminho e que podem passar a fazer parte de sua rede de relacionamentos. A pesquisa de Hofstede (1980) é uma das mais amplas na área de cultura organizacional. Essa pesquisa foi desenvolvida em 64 países, onde a organização IBM possuía filiais. Hofstede pôde apontar traços culturais predominantes em cada um dos 64 países. Um dos fatores apontados como traço da cultura é o coletivismo e o individualismo¹. Em sociedades coletivistas, a pessoa se vê como integrante de grupos coesos e há um senso de lealdade nesses grupos, que incluem a família. Tal autor mostra que um dos fatores que diferenciam as sociedades é o individualismo/coletivismo. A América do Sul é um dos continentes onde predomina o coletivismo. Na América do Norte, predomina o individualismo (INKSON, 2007).

Quando um indivíduo faz uma retrospectiva de sua carreira, provavelmente ele se lembrará não dos empregos em si, mas das pessoas com quem trabalhou: os colegas, gerentes, subordinados e outros que passaram por sua vida profissional e fizeram diferença de forma positiva ou negativa (INKSON, 2007). Para uma carreira inteligente, são necessários três pontos: conhecer por que, conhecer como; conhecer quem. Este último ponto é justamente voltado para a rede de contatos e relacionamentos e diz respeito ao modo como encontrar a pessoa certa (ARTHUR; CLAMAN; DePILLIPPI, 1995, *apud* BARUCH, 2004).

A metáfora da carreira como relacionamento se liga à metáfora da carreira como ação. A rede de relacionamentos pode receber influência da ação do indivíduo, não acontecendo unicamente devido à sociabilidade do profissional (INKSON, 2007). Ela pode ser ampliada, ficar estagnada, ou mesmo reduzir, de acordo com a ação da pessoa. Se um profissional não mantém ativos os contatos de sua rede de relacionamentos, o distanciamento acontecerá com o tempo. É necessário

¹ No site <http://stuwwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE3.HTM>, encontram-se informações mais aprofundadas sobre a pesquisa de Hofstede.

fazer uma manutenção constante desses contatos para mantê-los ativados, pois não se sabe o momento que o indivíduo precisará do auxílio de uma dessas pessoas.

Os contatos podem ser os mais variados possíveis: amigos, colegas de trabalho, clientes e/ou familiares. O desenvolvimento e a construção desses contatos tornam a rede de relacionamentos cada vez mais forte. Os contatos podem ser desenvolvidos de forma intencional, planejada e calculada e/ou podem acontecer naturalmente, devido à sociabilidade do indivíduo (INKSON, 2007). Quando se trata de contatos adquiridos de uma maneira calculada, planejada, a ação do profissional é primordial. Outro ponto sobre os contatos abordado por Inkson (2007, p. 182) é que a “rede de relacionamentos é um processo contínuo”. O contato não é ativado quando se deseja resolver um problema, sendo descartado após sua solução. Ao contrário, os contatos são construídos por um longo período de tempo para serem ativados quando houver necessidade.

A rede social do indivíduo deve ser baseada em reciprocidade (COLEMAN, 1994). O indivíduo não apenas procura auxílio, como também oferece, o que irá depender da necessidade existente, de onde ela vem. Ora pode partir do profissional, ora pode vir dos contatos que esse indivíduo possui. Se há disposição dos membros em auxiliar, a manutenção certamente se dá mais fácil e de forma constante. A função da rede de relacionamentos não é apenas a interação entre as pessoas, entre os membros, mas é a base da reputação que o indivíduo possui. As pessoas com as quais ele se relaciona constroem uma imagem em torno dele, e a reputação é decorrente da sua rede de contatos. A vida social possibilita muitos eventos e encontros, já que todo membro da rede de relacionamentos pode trazer oportunidades de mudança (INKSON, 2007).

Outro nome para a rede de relacionamentos seria capital social, que diz respeito às normas e aos valores sociais, às práticas culturais, às instituições e aos relacionamentos compartilhados que possibilitam cooperação dentro dos diferentes grupos sociais ou entre eles (ARAÚJO, 2003; MARTELETO; SILVA, 2004). O capital social faz parte do capital da carreira (INKSON, 2007), assim como o conhecimento, a energia e a criatividade, que nos propulsionam a continuar no trabalho. Todos esses fatores são riquezas que um indivíduo possui e agrega em sua carreira e em sua vida, viabilizando oportunidades de trabalho. O empreendedor não contrata o empregado apenas por causa de suas habilidades, mas também devido ao capital social que o indivíduo

possui, às conexões que ele traz para dentro da empresa (INKSON, 2007). Para tornar essas reflexões mais claras, é possível pensar no seguinte exemplo: um gerente de banco, quando é contratado por outra empresa bancária, leva muitos clientes consigo. Quando esse profissional se encontra na nova organização, ele fará contato com seus clientes antigos, para uma possível mudança de banco.

Em determinadas carreiras, como a bancária, por exemplo, o capital social é primordial e tem que existir para que o indivíduo se desenvolva na profissão. Os contatos que o profissional possui podem tanto oferecer oportunidades de crescimento na carreira, como podem influenciar outros contatos a dar novas oportunidades para a pessoa (INKSON, 2007). No exemplo citado anteriormente, os contatos que um bancário possui podem tanto fazer com que ele amplie seus negócios atuais, abrindo novas contas e vendendo mais produtos, como podem oferecer novas oportunidades de trabalho a esse bancário, caso ele queira ou precise mudar de profissão. É preciso pensar, assim, que os contatos atuais conduzem a outras pessoas, que passarão a compor o capital social desse bancário e que podem ser responsáveis por novas oportunidades de negócios.

O valor do capital social não está nele, mas na forma como o profissional o utiliza. Até a forma de influenciar as pessoas que participam desse capital deve ser levada em consideração, pois o indivíduo tem que usar a rede de relacionamentos para se beneficiar, para se desenvolver, para seu crescimento pessoal e profissional.

2.3.8 Carreira como recurso

A carreira é entendida também como um recurso. Não só a carreira, mas também os profissionais são recursos da organização. O principal recurso que um profissional pode levar para a empresa onde trabalha não é mais o trabalho físico e sim o conhecimento. O conhecimento não é inerente ao indivíduo, mas resulta da educação recebida, dos treinamentos, do desenvolvimento e da experiência adquirida ao longo do tempo. Por isso, a carreira do profissional se torna um recurso, os investimentos de tempo e de dinheiro que o indivíduo e a organização fazem se desenvolvem e melhoram com o tempo. A ideia é torná-los cada vez mais valiosos (INKSON, 2007).

Muitas carreiras podem ser vistas como uma série de investimentos, no que tange o tempo, a energia, as habilidades, o lado financeiro, mesmo o capital social. Os investimentos podem, conforme mencionado, vir do próprio indivíduo e da empresa. Todavia, em ambos os casos, o benefício é mútuo (INKSON, 2007). Muitas organizações custeiam treinamentos e cursos ligados ao produto e/ou ao serviço produzido/prestado pela organização. Por exemplo, empresas custeiam o curso superior do empregado, quando tal curso tem ligação com a área de atuação da organização onde o indivíduo trabalha.

A metáfora dos recursos tem sido largamente utilizada pelas organizações que procuram ligar os recursos humanos com outros recursos, como o financeiro, para produzir ótimos produtos e lucrar com isso (INKSON, 2007). As organizações constroem vantagem competitiva através de seu capital intelectual (LACOMBE; CHU, 2006), pois elas sabem que os empregados fazem diferença no ambiente organizacional. Em contrapartida, eles também precisam se beneficiar com investimentos feitos em treinamentos e em capacitação profissional. As competências organizacionais vêm da *expertise*² do funcionário e são desenvolvidas através da experiência acumulada na carreira. Dessa forma, as empresas investem na carreira dos empregados para influenciar sua *expertise* (INKSON, 2007).

As organizações privadas possuem grande interesse no desenvolvimento, no controle e na exploração das carreiras de seus empregados, com o intuito de alcançar vantagens competitivas. As empresas públicas também procuram eficácia e normalmente seguem o mesmo caminho, visto que é mais fácil trabalhar com a previsão e controlar o que acontece internamente à organização. Isso faz com que as empresas tenham interesse em desenvolver o mercado de trabalho interno, exercendo controle sobre os funcionários e participando da sua carreira do profissional (INKSON, 2007).

Na segunda metade do século passado, as empresas assumiram a administração da carreira do indivíduo e garantiam uma generosa pensão, que possibilitava ao indivíduo investimentos na saúde, na moradia, na educação da família (INKSON, 2007). Ainda diante de tudo isso, a

² *Expertise* significa perícia.

estratégia do gerenciamento dos recursos humanos pode ser questionada, se comparada à realidade expressa por outras metáforas de carreira, como a da ação. Nessa metáfora, a carreira do indivíduo é desenvolvida de acordo com as suas atitudes, devido às suas ações. A carreira como ação sugere que o profissional controle sua própria carreira (INKSON, 2007).

Da mesma forma que os investimentos organizacionais podem fazer com que o empregado desenvolva um senso de lealdade e de comprometimento para com a organização, esses investimentos podem deixar o indivíduo seguro e oferecer a ele ainda mais oportunidades (INKSON, 2007). Autores diversos tratam da diminuição do comprometimento do empregado para com a empresa (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002; BASTOS; CORREA; LIRA, 1998; LACOMBE; CHU, 2006), da desestruturação dos planos de carreira existentes nas organizações (ROBBINS, 1998), da não responsabilidade da empresa em planejar a carreira de seu empregado (HALL; MIRVIS, 1995). A literatura apregoa o autogerenciamento da carreira (HALL; MIRVIS, 1995), bem como termos como carreiras multidirecionais (BARUCH, 2004), carreira proteana (HALL, 1996), carreira em ziguezague (EVANS, 1996) e diversas outras metáforas, que pressupõem um acúmulo de experiências durante toda a trajetória de carreira (KILIMINIK, 2000).

Não que os recursos deixem de ter sua importância. Ao contrário, os investimentos tanto organizacionais, como do próprio indivíduo continuam existindo, uma vez que a aprendizagem deve ser constante. O mercado e as empresas cobram isso do empregado. Se o investimento não se origina da organização, o empregado não pode se acomodar e tem que investir em si mesmo. Ele precisa investir continuamente em sua empregabilidade (BRIDGES, 1995; MINARELLI, 1995). As organizações auxiliam no direcionamento da carreira do indivíduo (BARUCH, 1999), oferecendo, por exemplo, treinamentos, workshops, aconselhamento individual de carreira (INKSON, 2004, 2007). A empresa e o profissional lucram com esses investimentos, e os recursos vêm de ambas as partes, da organização e do indivíduo. Pode-se dizer, então, que o gerenciamento da carreira recebe contribuições de ambos os lados, do empregador e do empregado.

2.3.9 Carreira como história

São várias as formas de o indivíduo descrever a sua carreira. Para a carreira de um mesmo profissional, pode existir mais de uma história, dependendo do ponto de vista do narrador. A utilização dessa metáfora diz respeito às histórias sobre as diversas carreiras que são contadas pelos protagonistas da carreira, pela família, pelas instituições sociais, pelos gestores, pelos educadores, etc (INKSON, 2004). Por isso, podem surgir interpretações diversas de um mesmo fato.

Todo indivíduo possui uma carreira, independente se ela é linear ou descontínua, sendo esta mais frequentemente encontrada no mundo hodierno. Ao falar sobre a carreira, o profissional conta uma história sobre si mesmo e normalmente se diverte em fazer isso. Costuma dizer que, ao contar a história sobre sua carreira, passa a se entender melhor. O indivíduo, ao ouvir histórias individuais ou coletivas, tende a interpretar os significados que elas possuem. As noções de conectividade e ordem dos acontecimentos são importantes, pois isso possibilita uma estruturação essencial para as histórias de carreira. As diversas narrativas possuem temporalidade e causalidade. A temporalidade diz respeito a como os fatos são contados no tempo, e a causalidade significa como determinado evento causa outros (INKSON, 2007).

As histórias dão sentido à vida da pessoa e significado ao que é contado. As histórias de carreira fazem parte da perspectiva pessoal da vida no trabalho e inclui fatos objetivos e também a subjetividade, como a emoção implícita na história, as atitudes, os objetivos de carreira. Essas histórias determinam e explicam eventos diários (INKSON, 2007).

A identidade de cada um está implícita nas narrações, sendo o início da personificação nas histórias que a pessoa conta sobre si. Se elas não são apenas objetivas, mas também estão carregadas de subjetividade, isso significa que o indivíduo pode utilizar as histórias para se autoinventar (INKSON, 2007). Ao narrar uma história, ele não reproduz fielmente os eventos, porque constrói a história da forma como quer que as outras pessoas saibam (YOUNG; VALACH; COLLIN, 2002 *apud* INKSON, 2007). O profissional, ao relatar sua história de carreira, pode narrá-la de forma a valorizar seu desempenho, seus feitos, suas ações. A sua real

situação pode ficar perdida nas narrações ou nem mesmo ser cogitada. As histórias de carreira são construídas pautadas na realidade e na imaginação do narrador.

Em uma narração, o indivíduo conta a sua interpretação dos fatos. As histórias possuem uma interpretação do passado, fatos do presente e uma visualização dos caminhos futuros. A maioria das pessoas, ao narrar as histórias de carreira, levam em consideração a sua individualidade e o ambiente onde se encontram, havendo uma interação entre esses dois fatores. A carreira não é vista somente como um projeto individual. Muitas histórias falam sobre os obstáculos impostos pela cultura e pela organização, muitas vezes, sobrepostos aos objetivos de carreira (INKSON, 2007). Isso porque o ser humano não sobrevive sozinho. Ele é um ser social e possui diversos grupos com os quais se relaciona constantemente, e muitos são os ambientes que frequenta. O indivíduo sofre influência dos lugares, da educação, dos amigos, da família e de muitos outros fatores no desenvolvimento da carreira e na forma de se portar no mundo.

As histórias podem ser contadas e construídas baseadas em outras histórias, na experiência vivenciada por outros (INKSON, 2007). As histórias de carreira são construídas com vestígios do contexto social. Nesse sentido, essa metáfora da carreira como história possui ligação com a carreira como papel. O indivíduo constrói a sua história com reflexos dos papéis que vivencia ou com base nos papéis que os outros esperam que ele realize. A forma de contar a história possui similaridades com histórias diversas ouvidas ao longo da vida, desde a infância. Inkson (2007, p. 237) afirma que “em muitas histórias de carreira o narrador é também o herói, e a história adquire uma forma épica”.

Existem também histórias que são largamente difundidas, histórias arquetípicas como as do executivo bem sucedido (INKSON, 2004). É como se a família, os amigos, a sociedade no geral apregoassem modelos que devem ser alcançados para se ter sucesso. Segundo Inkson (2004), esse tipo de história tem sido substituído por teorias como a da carreira proteana (HALL, 1996). Outras formas de sucesso na carreira têm sido levadas em consideração (BARUCH, 2004). O indivíduo precisa levar em conta suas preferências internas, para construir suas carreiras com base em suas inclinações profissionais (SCHEIN, 1996). Assim, fica mais fácil a construção de

uma carreira baseada na identidade do profissional, no que ele gosta, e o sucesso, certamente, é atingido de forma mais rápida.

Independente da forma e do tamanho, se dizem ou não respeito à realidade ou se são construídas baseadas principalmente na imaginação do indivíduo e no que ele deseja para si, o fato é que as histórias estão presentes em todas as sociedades e culturas. As histórias contadas durante uma vida possuem importância e significado, estão enraizadas no imaginário da pessoa. Ao contar sua própria história, o indivíduo, de forma consciente ou inconsciente, revive o que já ouviu nos mitos, nas lendas, nas diversas histórias reais ou imaginárias. Como afirma Inkson (2007), as histórias de carreira podem assumir formas diversas.

3 METODOLOGIA

A metodologia é fundamental em todo e qualquer trabalho científico. Ela implica organização e adequação para realizar com eficácia um estudo científico, para elaborar o material pesquisado, para coletar os dados e para proceder à análise da forma mais neutra possível.

3.1 Quanto à Abordagem

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de identificar os motivos que levam os profissionais a buscarem cargos no serviço público, bem como a imagem de carreira que eles possuem, de acordo com o modelo teórico proposto por Inkson (2004, 2007). É intuito ainda identificar a percepção desses profissionais com relação aos servidores públicos e ao próprio serviço público brasileiro e avaliar se eles possuem perfil voltado para a carreira tradicional, ou para a proteana.

Uma vez que se trata de uma pesquisa exploratória, adotou-se a abordagem qualitativa, que permite um maior aprofundamento do tema. O método qualitativo “[...] atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos. [...]” (VIEIRA, 2004, p. 15). O interesse pela pesquisa qualitativa na área da administração aumentou desde a década de 1970 (GODOY, 1995).

As investigações qualitativas, tanto pela sua diversidade, como pela flexibilidade, não são passíveis de regras precisas, que possam ser aplicadas a um grande número de casos. As pesquisas qualitativas diferem sobremaneira com relação ao grau de estruturação prévia, referente aos aspectos que podem ser definidos desde o projeto, uma vez que muitos desses aspectos, como o foco da pesquisa e as categorias teóricas, só devem ser definidos durante o processo de investigação (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Essa flexibilidade possibilita ao pesquisador ampliar seu senso de observação, no que tange os detalhes que surgem no decorrer do processo de pesquisa, detalhes esses que podem se tornar tão relevantes, como aqueles já definidos primariamente.

Com relação à flexibilidade da pesquisa qualitativa, ela é apontada como ponto positivo e relevante ao pesquisador. Mesmo sob um caráter mais subjetivo, a pesquisa qualitativa oferece flexibilidade maior ao investigador para que este adéque, de forma coerente, a estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que se deseja estudar (VIEIRA, 2004). As deficiências encontradas nas pesquisas qualitativas dizem respeito, na maioria das vezes, não a limitações específicas do método qualitativo, mas ao uso inadequado desse método. Características como cientificidade, rigor e confiabilidade são fundamentais a uma pesquisa qualitativa, e é possível encontrar todas essas características nesse método (VIEIRA, 2004).

Os planejamentos com menor grau de estruturação são mais adequados para estudar realidades complexas e/ou pouco conhecidas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). No caso do presente estudo sobre o direcionamento crescente de profissionais para o setor público, a pesquisa qualitativa é propícia, uma vez que essa não é uma realidade bastante conhecida e explorada.

A pesquisa qualitativa normalmente permite descrever de forma rica e fundamentada o objeto de estudo, possibilitando explicar processos localizados em contextos identificáveis. Além do mais, ela auxilia o pesquisador a se adiantar às concepções inicialmente concebidas ou mesmo fazer uma revisão de sua estrutura teórica (VIEIRA, 2004).

3.2 Quanto aos Fins

Diante do resgate dos estudos sobre esse tema, pode-se perceber que o construto carreira ainda está em fase de exploração e requer maior aprofundamento e novas abordagens de estudo (LACOMBE; CHU, 2006). O estudo em questão constitui uma pesquisa de campo, uma vez que investigará o fenômeno da busca crescente por cargos públicos no Brasil. De acordo com Vergara (2007, p. 47), uma “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo [...]”.

O estudo de campo permite que o pesquisador se aprofunde nas questões propostas e não simplesmente distribua as características da população. O pesquisador vai além de apenas

identificar as características da amostra, ou do universo pesquisado. Um único grupo é estudado, e ressalta-se a interação entre seus componentes (GIL, 2007). A pesquisa de campo é utilizada “[...] com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema [...] ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 188).

3.3 Quanto aos Meios

Para início do estudo e levantamento de algumas questões, foi realizado um grupo de foco com indivíduos que estão prestando concurso público e indivíduos que já são servidores públicos. O grupo focal é um dos instrumentos de análise qualitativa e possui alto poder analítico, pois através dele é possível intervir, em tempo real, no trajeto da análise e confrontar os tipos de percepções dos participantes com relação a um tema ou a vários temas que possam estar relacionados com o objeto de pesquisa. Com esse método, a sistematização teórica rigorosa não é deixada de lado, mas permite que nuances pouco percebidas sejam exploradas (RUEDIGER; RICCIO, 2004).

Foram ainda efetuadas entrevistas semi-estruturadas pelo próprio pesquisador. A diferença entre uma entrevista estruturada e a semi-estruturada é que aquela é realizada através de várias questões predeterminadas. Nesta, o objetivo principal é a absorção do conhecimento local e da cultura através de um tempo mais extenso do que simplesmente fazer perguntas dentro de um tempo relativamente limitado (GASKELL, 2002). O roteiro de entrevista semi-estruturado deste estudo foi avaliado e submetido a críticas pelos integrantes do Grupo de Pesquisa Imagem e Identidade em Marketing da Universidade FUMEC e consta nos anexos da presente pesquisa. Procurou-se deixar o entrevistado o mais à vontade possível, para que houvesse um mínimo de interferência nas respostas por parte do pesquisador e das emoções do próprio indivíduo.

Por meio das entrevistas qualitativas, são fornecidos dados básicos para desenvolver e compreender as relações entre o ator social e sua situação. É objetivo compreender detalhadamente as crenças, as atitudes, os valores e as motivações que permeiam o comportamento das pessoas em determinados contextos sociais (GASKELL, 2002). São diversas

as construções de mundo dos entrevistados. Ainda que sob um mesmo enfoque, determinado problema pode ser visto e encarado de maneira bastante diversa, quando se leva em consideração que as pessoas possuem vieses diferentes. Segundo Gaskell (2002), compreender as diversas representações de mundo de quem é entrevistado e dos grupos sociais especificados é essencial em uma entrevista qualitativa. Aliás, essa é a condição fundamental.

Foram ainda utilizadas análise das metáforas para detectar a percepção dos entrevistados acerca do setor público e com relação a suas próprias carreiras. Inkson (2004, 2007) afirma que a maioria das pessoas e mesmo os teóricos que versam sobre o construto carreira descrevem esse tema através de metáforas. Daí a importância de utilização dessa técnica, que possibilita ao pesquisador se aproximar da realidade apresentada pelo entrevistado através das metáforas.

O indivíduo pensa no mundo ao seu redor, percebe a realidade e procura solucionar os problemas com base em metáforas (SHORT, 2000). A utilização de metáforas possibilita ao indivíduo ampliar sua forma de pensar e aprofundar o entendimento. Com elas, o indivíduo passa a enxergar os fatos e as coisas e a agir de uma nova maneira (MORGAN, 2007). “As metáforas e analogias permitem um novo olhar sobre os fenômenos, provocando a geração de *insights* para compreendê-los e com eles interagir de novas maneiras” (VERGARA, 2008, p. 39, grifo do autor). A sua utilização requer criatividade por parte do pesquisador na elaboração, o qual precisa ser hábil na argumentação, quando for passar ao leitor os resultados da pesquisa (VERGARA, 2008).

As metáforas foram retiradas das falas dos entrevistados e participantes do grupo de foco. Também as dez metáforas apresentadas no referencial de Inkson (2007) foram inseridas em perguntas direcionadas aos entrevistados, para apurar o seu aparecimento ligado com o tema carreira.

Ainda foi utilizada a técnica de construção de desenhos. “A utilização da construção de desenhos em pesquisas empíricas na área de administração visa estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas, pouco enfatizadas por métodos de cunho racional.” (VERGARA, 2008, p. 49). Essa técnica não tem necessariamente que ser utilizada somente por psicólogos.

Quando o sujeito pesquisado não analisa os dados em conjunto com o pesquisador, esse método exige que o pesquisador possua conhecimentos de Psicologia ou tenha sensibilidade elevada para interpretar os desenhos (VERGARA, 2008).

Com base nessa técnica projetiva de desenho, torna-se possível conhecer de forma aprofundada o que o indivíduo pensa a respeito de um tema específico (MENDES, 2008). Através dessa técnica, que é uma maneira não-estruturada de perguntar, ou seja, uma forma indireta, o sujeito da pesquisa é incentivado a projetar suas motivações, crenças, atitudes ou mesmo sensações subjacentes sobre o problema estudado (MALHOTRA, 2001).

Embora esta técnica possa ser utilizada de forma vasta e profunda, de modo inclusive a detectar conteúdo ligado ao inconsciente do indivíduo como exposto, no presente estudo foi utilizada apenas análise de conteúdo dessas representações gráficas, das palavras-chave e das frases relacionadas aos desenhos. As imagens foram ilustrativas.

3.4 Seleção dos Entrevistados e Coleta de Dados

O grupo de foco contou com concursandos, servidores públicos em estágio probatório e servidores que já passaram do estágio probatório, formando um total de nove pessoas, mais o moderador. Todos residem em Belo Horizonte. Confira a caracterização no QUADRO 1:

QUADRO 1
Caracterização dos participantes do grupo de foco

Código	Formação	Estado Civil	Sexo	Idade (anos)
E1	Terapia Ocupacional - concursanda	Casada	fem.	26
E2	Psicologia - concursanda	Casado	fem.	28
E3	Psicologia - concursanda	Casada	fem.	32
E4	Direito – servidor público em estágio probatório	Casado	masc.	30
E5	Direito – concursanda	Solteira	fem.	26
E6	Jornalismo - concursanda	Solteira	fem.	26

E7	Sociologia e Direito - concursanda	Solteira	fem.	36
E8	Direito – servidor público em estágio probatório	Casado	masc.	49
E9	Direito – servidor público	Solteira	fem.	31

Fonte: Pesquisa direta – dados da pesquisa.

As entrevistas, por sua vez, foram realizadas com pessoas que buscam ingressar na carreira pública, com servidores públicos em estágio probatório e com servidores que já passaram do estágio probatório. Esse grupo é formado por dez concursandos, dez servidores públicos em estágio probatório e dez servidores públicos que passaram do estágio probatório. As entrevistas foram feitas com o objetivo de esclarecer os motivos que têm levado esses indivíduos a optar por uma carreira estável no setor público, de identificar a percepção que possuem do servidor e do serviço público brasileiros e ainda de verificar se as dez metáforas propostas por Inkson (2007) estão presentes nos depoimentos e nas vidas dos entrevistados.

Esses entrevistados residem em Belo Horizonte e em Sete Lagoas, que é uma cidade que fica a setenta quilômetros da capital de Minas Gerais. Ambas as cidades foram escolhidas por conveniência do pesquisador. Também os participantes do grupo de foco e os entrevistados foram selecionados por conveniência, ou seja, o critério de seleção utilizado é não probabilístico. Como o número de entrevistados na pesquisa qualitativa é pequeno, o investigador pode e deve fazer uso de sua imaginação científica para selecionar os respondentes. O objetivo é a apresentação de uma amostra do espectro dos pontos de vista (GASKELL, 2002). O QUADRO 2, que se segue, caracteriza esses entrevistados.

QUADRO 2
Caracterização dos entrevistados

Código	Formação	Estado Civil	Sexo	Idade (anos)
E10	Direito - concursando	Solteiro	masc.	31
E11	Direito - concursanda	Solteira	fem.	54
E12	Fisioterapeuta – concursanda	Divorciada	fem.	34
E13	Direito – concursanda	Solteira	fem.	29
E14	Economista – concursanda	Solteira	fem.	27

E15	Direito – concursando	Solteiro	masc.	25
E16	Zootecnia – concursando	Solteiro	masc.	26
E17	Engenharia Mecânica – concursando	Solteiro	masc.	28
E18	Turismóloga – concursanda	Solteira	fem.	25
E19	Direito e técnico ambiental – concursando	Solteiro	masc.	30
E20	História – servidor em estágio probatório	Solteiro	masc.	31
E21	Fonoaudiologia – servidor em estágio probatório	Solteiro	masc.	29
E22	Biologia – servidor em estágio probatório	Casada	fem.	46
E23	Veterinária – servidor em estágio probatório	Solteiro	masc.	26
E24	Enfermagem – servidor em estágio probatório	Solteira	fem.	23
E25	Direito – servidor em estágio probatório	Solteira	fem.	27
E26	Jornalismo – servidor em estágio probatório	Solteiro	fem.	25
E27	Direito – servidor em estágio probatório	Solteiro	masc.	27
E28	Engenharia civil – servidor em estágio probatório	Casado	masc.	41
E29	Administração – servidor em estágio probatório	Solteiro	masc.	23
E30	Engenharia elétrica – servidor público	Casado	masc.	34
E31	Direito – servidor público	Casado	masc.	67
E32	Ciências contábeis, Administração e Direito – servidor público	Solteiro	masc.	51
E33	Odontologia – servidor público	Viúva	fem.	51
E34	Engenharia civil – servidor público	Separada	fem.	46
E35	Psicologia – servidor público	Casada	fem.	36
E36	Direito – servidor público	Casado	masc.	38
E37	Direito – servidor público	Solteiro	masc.	29
E38	Direito – servidor público	Solteiro	masc.	36
E39	Administração – servidor público	Casado	masc.	55

Fonte: Pesquisa direta – dados da pesquisa

No grupo de foco, os participantes foram estimulados a ter livre expressão sobre o tema proposto. Em determinados momentos e devido ao andamento das entrevistas, eram inseridas perguntas

relacionadas com o tema, para estimular pontos relacionados ao objetivo da pesquisa. Inicialmente, foi passado que o tema do grupo de foco seria carreira. No decorrer do grupo de foco, foi esclarecido o objetivo principal, que seria levantar pontos sobre o serviço e o servidor público brasileiros e sobre o fenômeno crescente de concurso público.

Além da livre conversação e de inserção de questionamentos durante o grupo de foco, os participantes fizeram desenhos relacionados ao serviço e aos servidores públicos brasileiros e ao valor que imprimem ao trabalho de forma geral. Vale esclarecer que o moderador do grupo de foco não foi o próprio pesquisador. Escolheu-se um profissional com maior experiência nessa técnica. Dessa forma, a neutralidade também foi maior. Os depoimentos do grupo de foco foram filmados, gravados e transcritos na íntegra para análise.

O pesquisador procurou interferir o mínimo possível, para que as respostas e proposições fossem analisadas de maneira mais imparcial possível. Isso garante ao trabalho um caráter rigoroso, como é de se esperar em uma investigação científica. Também os entrevistados fizeram desenhos relacionados com sua carreira e com a percepção que possuem do serviço e do servidor público brasileiros, juntamente com a apresentação de três palavras-chave e de uma frase ligada a cada um dos desenhos. Ou seja, para cada desenho, ele escrevia três palavras-chave e uma frase, para facilitar a análise dos dados.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Na presente pesquisa, foi utilizado o método de análise de conteúdo das entrevistas e do grupo de foco, juntamente com a análise dos desenhos, das palavras-chave e das frases ligadas aos desenhos. A análise de conteúdo não é algo recente, uma vez que as primeiras tentativas do homem de interpretar os livros sagrados ou os antigos escritos podem ser consideradas análise de conteúdo, embora apenas nos anos de 1920 essa técnica tenha sido sistematizada como método, por causa de estudos de Lasswell referentes à propaganda utilizada na primeira grande guerra. Dessa forma, a análise de conteúdo adquiriu um caráter de método de investigação (TRIVINOS, 1987).

Na análise de conteúdo, são utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, bem como os indicadores quantitativos ou não-quantitativos, que possibilitem inferir os conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção das variáveis inferidas dessas mensagens. A análise de conteúdo das mensagens tem duas funções, que podem estar dissociadas ou não, ao serem colocadas em prática. A primeira delas refere-se à função heurística, quer dizer, ao enriquecimento da tentativa exploratória e ao aumento da propensão à descoberta. A segunda função diz respeito à administração da prova, na qual hipóteses são questões norteadoras e provisórias que apelam para o método de análise de uma confirmação ou, então, de uma informação (BARDIN, 2006). O pressuposto é que os discursos camuflam sentidos, que convém descobrir. A análise de conteúdo se propõe a desvendar esses discursos.

A análise de conteúdo pode ser utilizada tanto em pesquisas quantitativas, como em pesquisas qualitativas, embora as aplicações sejam distintas. Em investigações quantitativas, a informação utilizada surge de determinadas características do conteúdo. Já na pesquisa qualitativa, o que é levado em consideração são características de conteúdo presentes ou ausentes em determinado fragmento de mensagem que é analisado (BARDIN, 2006). Ou seja, no que diz respeito a pesquisas qualitativas, as características de conteúdo podem ou não estar presentes em fragmentos analisados da mensagem. Quando ausentes, é sinal de que precisam ser desveladas, porque os sentidos se encontram camuflados no texto.

No que se refere à presente pesquisa, optou-se pela análise categorial temática, tendo como base as seguintes dimensões de análise: motivos para a busca do setor público, percepção sobre o setor e sobre o servidor público brasileiro e metáforas de carreira. Para tal, foram lidas as transcrições de entrevistas e do grupo de foco sendo selecionados trechos de depoimentos e desenhos que melhor se enquadravam em cada uma dessas dimensões, os quais eram, em seguida, analisados. Vale observar que o próprio roteiro de entrevista foi elaborado de maneira a contemplar essas dimensões de análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No sentido de atender aos objetivos propostos para este trabalho, buscou-se estruturar os resultados de forma a identificar os motivos que têm levado as pessoas para o serviço público e as imagens de carreira dos profissionais que se direcionam para esse setor. Isso foi feito sob o prisma dos servidores públicos em estágio probatório, daqueles que passaram do estágio probatório e também dos concursandos, profissionais que possuem intenção de se transformar em servidores público, com base tanto nas entrevistas, como no grupo de foco.

Primeiramente, serão apresentados os motivos que levam os concursandos e que levaram os servidores a se direcionar para o setor público. Posteriormente, serão apresentadas a percepção que esses profissionais possuem do serviço e da carreira de servidor público. Nesse ponto será utilizado o grupo de foco. Para finalizar, serão expostas as metáforas de carreira utilizadas pelos entrevistados para falar sobre as suas trajetórias de carreira. Para a análise das imagens de carreira, foi utilizado o referencial elaborado por Inkson (2004, 2007), que trata das metáforas utilizadas por diversos autores na literatura sobre carreira e por pessoas que ele entrevistou em suas pesquisas sobre carreira. Serão analisadas quais das metáforas apresentadas por Inkson (2004, 2007) estão presentes nos depoimentos e/ou nos desenhos dos profissionais entrevistados na presente pesquisa e participantes do grupo de foco.

4.1 Motivos para a Busca do Setor Público

Com relação aos motivos que levam as pessoas, de modo geral, a buscarem o setor público, os entrevistados apresentam respostas variadas, que, entretanto, convergem para a percepção de que os candidatos a cargos públicos se pautam na busca por estabilidade financeira e por segurança na carreira. Alguns reconhecem que os motivos que levam outras pessoas a buscarem o serviço público são os mesmos que os motivaram ou motivam. A maior parte das respostas se refere à

segurança e ao salário, enquanto outros apontam motivos divergentes. Nos depoimentos a seguir é possível perceber essa motivação voltada para o lado financeiro ³:

“Aquele negócio da vocação, de **peessoas sem vocação estarem entrando e sim pessoas ambicionadas em relação ao dinheiro**. Eu acho que **o próprio funcionalismo público**, não é que ele quer pessoas assim, mas ele **promove esse interesse**, ele cria um ambiente para isso.” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“[...] **foi uma das grandes decepções que eu tive, foi perceber no início do curso, que eu tinha colegas que já estavam se preparando para concurso** no início da faculdade, tudo de cabeça pensada e **nem sabem o que isso significa, querem é ter dinheiro**. É um discurso que começa ser ouvido dentro da faculdade. [...]” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

Os depoimentos que se seguem ilustram casos em que os motivos para a busca do setor público são divergentes. Nesses depoimentos, encontram-se os motivos dos entrevistados e os que eles atribuem aos outros, de modo geral. Esses entrevistados afirmam, às vezes de forma veemente, que os motivos que levam ou levaram as pessoas a buscarem o setor público não são os mesmos que os levam ou levaram a fazer essa opção.

“[...] O que eu vejo é que **as pessoas querem no trabalho, na segurança pública o que eles acham que, com isso eles não têm mais preocupações em sua vida**, ele vai entrar no setor público, e **vai ter aquela estabilidade de vida** e vai ficar naquilo. Claro, **eu adoraria estabilidade de vida**, todo mundo quer a estabilidade de receber o seu salário no final do mês, sem problema nenhum. **Mas o que mais me chama a atenção no que eu quero é o amor à profissão**, eu sempre quis trabalhar com segurança pública e nada me tira isso da cabeça. **Mas todos os concursandos que eu conheço querem é a estabilidade financeira, ninguém tem amor à profissão**.” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“[...] **com a crise que estamos vivendo o pessoal precisa de ter algo que dê estabilidade** e isso o serviço consegue fazer. **Foi uma necessidade de me engajar mais nas causas da sociedade**, queria ser uma pessoa que pudesse aumentar o quorum de **lutar por algo que seja garantido efetivamente pelo direito, e não pela força do poder e do dinheiro**.” [...]” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

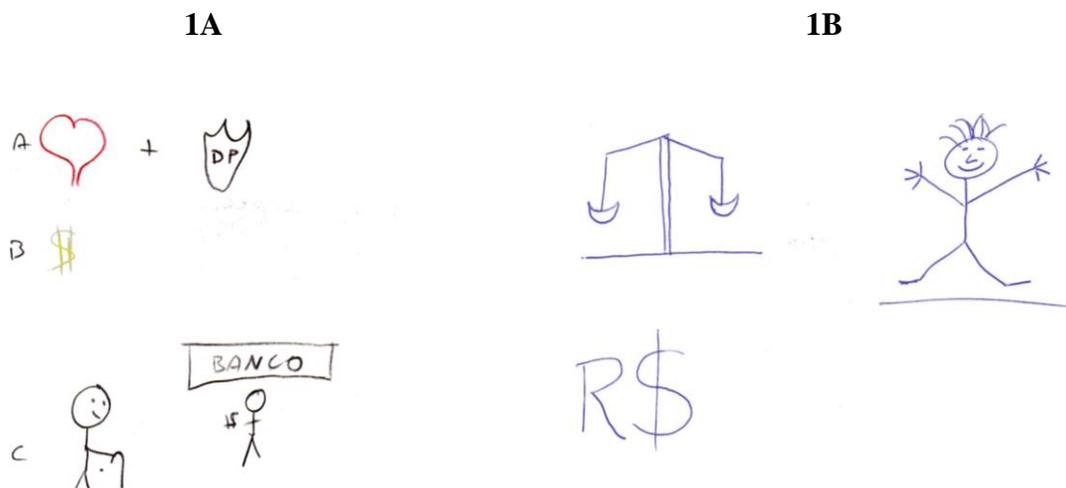
“[...] eu acho que **hoje as pessoas procuram o serviço público pela estabilidade, e o salário** [...]. **Eu não olhei nada de estabilidade, nada dessas coisas não**. É lógico que isso **é uma coisa que eu queria**, essas coisas me agradavam. Mas eu simplesmente, é porque era em minha cidade, **o concurso como ele era na minha cidade me interessou**, porque eu não me interessaria se fosse em outra cidade, entendeu? **Eu gosto muito de**

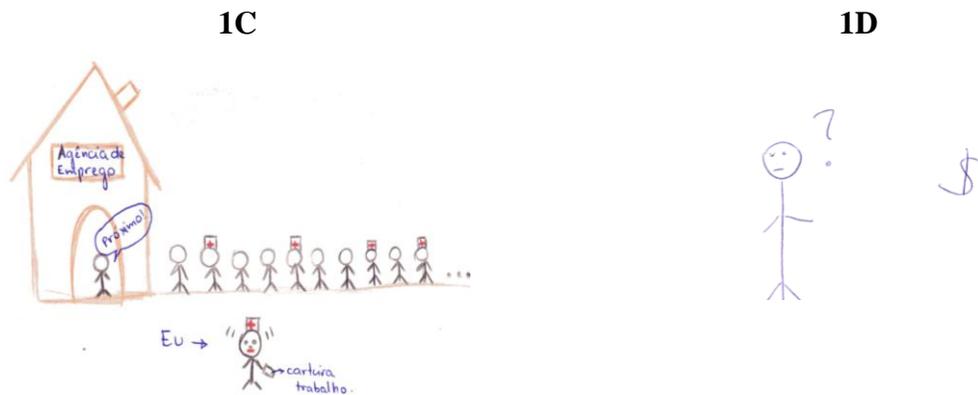
³ Na transcrição dos depoimentos, procurou-se interferir o mínimo possível no depoimento dos entrevistados. Nessa transcrição, a eliminação se limitou apenas a características típicas da linguagem oral, como pausas e hesitações, cuja ausência não interfere na realização deste trabalho e facilita a compreensão dos depoimentos.

estar perto dos meus amigos, ficar perto da minha família [...].” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

“A grande maioria acredito, que por estabilidade e pela remuneração de alguns cargos, que algumas carreiras de Estado proporcionam. [...] eu sempre quis ingressar na carreira de Defensor Público e também ocupar uma função que me dê estabilidade pra minha vida pessoal. Mas não pensaria em fazer o concurso apenas pela estabilidade em si. É tanto que outros concursos às vezes, pagam mais, você tem a estabilidade, mas não tem a satisfação pessoal. Então, eu busquei a satisfação pessoal junto com a estabilidade.” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

Os desenhos a seguir corroboram a ideia apresentada nos depoimentos acima, da busca por estabilidade financeira, por segurança. Além desses fatores, outros pontos foram desenhados, para confirmar esse discurso que difere para si e para outros profissionais, como ter amor pela profissão e trabalhar com o que gosta. Embora esses entrevistados afirmem que os motivos para as pessoas buscarem o serviço público sejam a estabilidade e a segurança, quando se trata dos seus próprios motivos, a resposta vai além disso. Basta ver as palavras-chave que acompanham cada um dos desenhos abaixo. Desenho 1A: amor à profissão; estabilidade financeira; qualidade de vida na aposentadoria. Desenho 1B: estabilidade; realização pessoal; amor à profissão. Desenho 1C: Desemprego; medo; estabilidade. Desenho 1D: estabilidade; falta de perspectiva na área privada; segurança.





Figuras 1A, 1B, 1C e 1D. Motivos para a busca do setor público: motivos próprios diferem dos motivos de outros profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por (A) concursando, (B) concursando, (C) servidor em estágio probatório e (D) servidor em estágio probatório.

Já entre os servidores públicos que passaram pelo estágio probatório, não houve um tipo de resposta voltada para o outro e uma resposta diferente para eles, ou seja, para eles, os motivos que levaram as pessoas a prestar concurso público foram os mesmos que os motivaram a procurar cargos públicos. Isso também aconteceu com alguns concursandos e servidores público em estágio probatório. Esses motivos se pautam principalmente na estabilidade financeira e na segurança, como mostram alguns depoimentos:

“Pra mim o motivo principal é segurança. [...] a gente consegue até viver num mundo injusto, mas inseguro não dá.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“Eu busquei o serviço público pela estabilidade. Porque o mercado não comporta todos os profissionais que tem saído das academias não. Cada um tem que buscar o seu espaço físico, mas ele é a longo prazo. O serviço público é uma das áreas que te permite **ter essa estabilidade num tempo menor de formado.** [...]” (Depoimento de servidora pública, grifo nosso).

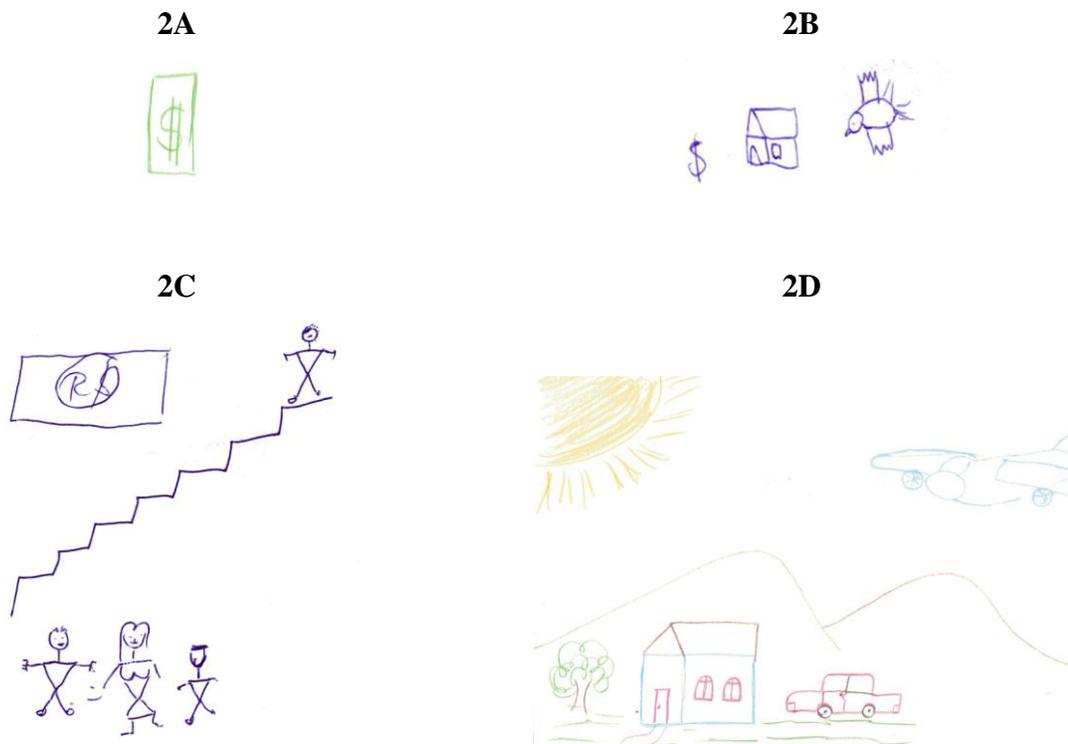
“As pessoas procuram muito serviço público hoje, primeiro pela segurança que o servidor público tem no seu emprego [...]. O serviço público não dá assim essa projeção, não permite a pessoa fazer viagens todo ano, passar o Natal em Nova Iorque, etc, certos recursos que o serviço público não lhe dá. Mas te dá tranquilidade no dia a dia. [...]. Minha atividade profissional, na época [em que fiz concurso público] já era satisfatória, mas a segurança, porque eu não era mais jovem, porque **eu entrei pro serviço público com mais de 40 anos. Já não era jovem e já sentia essa necessidade dessa segurança que o serviço público traz.**” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“Na minha opinião, **primeiro estabilidade, segundo que é uma forma de fazer carreira e terceiro que não deixa de ser status** dependendo do cargo que você exerce. Então, acho que o ponto chave é estabilidade. [...]. **Foi por dois motivos, a estabilidade,** porque mesmo querendo ter uma visão empreendedora se você não tiver

recurso inicial fica muito complicado. **E segundo até o status.**” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“**Eu acho que é pela tranquilidade, estabilidade e essa dificuldade que a área na iniciativa privada está tendo**, principalmente, no campo de Direito. Os escritórios realmente não dão perspectivas pra advogado, salários muito ruins. **Vantagens seria salário, estabilidade. [...] foi justamente pela tranquilidade, pela perspectiva melhor e pela profissão. [...].**” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

Além de desenharem símbolos referentes ao dinheiro, alguns entrevistados desenharam casa, carro, viagens, família como motivos para a busca do setor público. Por meio desses elementos, é possível inferir também a busca por segurança. Quando há garantia do salário, eles dizem que é possível formar família, programar viagens, comprar bens materiais.



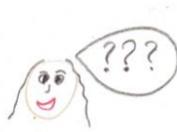
Figuras 2A, 2B, 2C e 2D. Motivos para a busca do setor público: motivos próprios são semelhantes aos motivos de outros profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por (A) concursando, (B) servidor público, (C) servidor público e (D) servidor público.

Seguem alguns desenhos que colaboram para que fiquem ainda mais claros os motivos pela busca do serviço público. São comparações feitas pelos entrevistados de como eles se percebiam antes de entrarem no serviço público e como eles veem sua vida hoje, como servidores públicos.

3A



3B

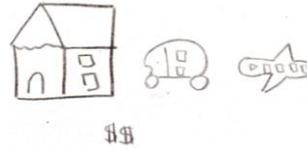


Figura 3A - Motivos para a busca do setor público: carreira antes de se tornar um servidor público – dúvidas e incertezas.

Figura 3B - Motivos para a busca do setor público: carreira depois de se tornar um servidor público – programação a longo prazo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por servidor público em estágio probatório.

O desenho 3A demonstra que a entrevistada possuía dúvidas e incertezas profissionais antes de entrar na carreira pública, o que é mostrado pelas três palavras que acompanham seu primeiro desenho: dúvidas; tristeza; incerteza. No segundo desenho dessa mesma entrevistada, no 3B, é possível notar uma possibilidade de organizar a vida pessoal e profissional. O rosto da entrevistada nem é novamente desenhado, mas, sim, os objetivos de vida, o que lhe traz segurança e realização hoje, os bens materiais conquistados e o dinheiro que possibilita ainda a conquista de outros bens, a segurança financeira. As palavras que acompanham esse desenho são: viagens; compra a prazo; realização pessoal.

4A



4B



Figura 4A - Motivos para a busca do setor público: carreira antes de se tornar um servidor público – pensamentos nebulosos e semblante triste.

Figura 4B. - Motivos para a busca do setor público: carreira depois de se tornar um servidor público – pensamentos de alegria e tranquilidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por servidor público.

No desenho 4A, o indivíduo demonstra dúvidas e tristeza com relação à sua carreira antes de entrar para o setor público. O semblante era descontente e os pensamentos nebulosos; as lágrimas nos olhos e a boca virada para baixo demonstram isso. As cores utilizadas no desenho também mostram esse ar de sobriedade. No desenho 4B, após ter se tornado um servidor, é nítida a sua alegria com a feição sorridente. A questão da estabilidade financeira é indicada pelo desenho do cifrão, e os pensamentos são representados por estrelas e não mais por dúvida e xingamentos como no desenho anterior. A tranquilidade é percebida através do copo de refresco que ele segura em uma das mãos e da roupa descontraída. Agora, ele pode, além de trabalhar, gozar de suas horas vagas para relaxar. O desenho está mais colorido, até mesmo a cor do cabelo do servidor foi desenhada em tom mais vivo.

Fica claro com os depoimentos dos participantes que alguns deles exacerbam os problemas e dificuldades em relação ao país, às poucas oportunidades de trabalho oferecidas no Brasil, à dificuldade de crescimento, devido à concorrência acirrada nas diversas profissões. Os depoimentos a seguir demonstram isso:

“Pegando um gancho no que a X falou, **o que deixa a gente triste também é perceber que no Brasil não tem mercado, o Brasil é um mercado de mentira** a situação do Y é a situação do brasileiro que tenta empreender e o mercado não dá retorno. Então, ao mesmo tempo **nós não podemos queixar e criticar as pessoas que estão buscando refúgio no concurso público [...]**” (Depoimento de servidor em estágio probatório, grifo nosso).

“[...] no meu caso, que voltei a fazer concurso depois de uma certa idade. **No Brasil, você chegou aos 40 a iniciativa privada acabou para você.** Eu com quarenta e poucos anos mandava currículo para muitos lugares e não tinha nem resposta. [...]” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

“Eu acho que temos que pensar muito bem o porquê de tudo isso [da corrida desenfreada por concurso público]. [...] **eu viajei muito para outros países** e uma coisa que sempre me deixou, assim, aborrecida é que eu via que **em outros lugares você não teria que escolher o que fazer**, seja o que fosse. **Se você fosse bom, você se dava bem, você podia querer ser copeiro, cozinheiro, se fosse um bom profissional não teria problema algum** o resto da sua vida. **Aqui [no Brasil] nós não temos isso**, na grande maioria dos casos, **você não pode se dar ao luxo de exercer a profissão que você quer.** Então, acho que é assim: **porque tudo isso? Exatamente porque vivemos em uma insegurança chamada Brasil.** E se fosse em outro lugar, provavelmente cada um aqui estaria em outro lugar de trabalho.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“**Na iniciativa privada é uma competitividade desleal, é um querendo comer a cabeça do outro. Porque a única maneira de subir dentro da empresa é esta e não pela competência**, pelo seu trabalho. Diferentemente do funcionalismo público que você tem plano de carreira. [...]” (Depoimento de concursando).

“[...] Eu acho claro que quando somos novos, temos objetivos e acho que realização profissional é uma coisa que pesa muito e para todo mundo. Então, **quando você faz uma faculdade, você faz focado e se especializa no que você estudou, só que as circunstâncias da vida e estou falando também de um país que não temos perspectiva mesmo, temos poucas perspectivas de realização profissional e financeira, eu acho que você fica em um beco sem saída.** [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

Com relação aos depoimentos expostos é possível perceber a descrença que os entrevistados possuem com relação às oportunidades profissionais encontradas no Brasil. Expressões como “insegurança chamada Brasil”, “o Brasil é um mercado de mentiras” e afirmativas como a apresentada de que após os “quarenta anos a iniciativa privada acabou para você” e a própria comparação deste país com outros explicitam a dificuldade encontrada pelos profissionais no que tange às oportunidades de trabalho. É possível também detectar um descrédito de como se consegue crescer nas organizações e com relação ao próprio país. A competitividade é considerada como desleal, a metáfora utilizada pelo entrevistado “um querendo comer a cabeça do outro” demonstra isso, como se não houvesse respeito entre os profissionais e as formas de crescimento fossem escusas. E então o profissional busca o setor público não por um desejo que surge naturalmente, mas porque se encontra “em um beco sem saída” e com um grande ceticismo em relação às empresas e ao país, como foi dito por um dos entrevistados.

A possibilidade de obtenção de uma melhor qualidade de vida foi um dos pontos que se evidenciaram em algumas entrevistas. Em alguns casos, essa qualidade de vida é associada à garantia de salário, que viabiliza viagens, compra de bens, um maior vínculo familiar, devido ao tempo que pode ser programado. Em outros casos, ela é nitidamente relacionada com o tempo, ou seja, passa a sobrar tempo para estar em contato com a família ou mesmo para resolver problemas pessoais, fazer uma academia, etc. Pessoas que antes precisavam de dois empregos para se manter, ao ingressar no setor público e com o salário que passam a receber, ficam apenas com um vínculo trabalhista e passam a ter mais tempo para outras atividades de sua vida pessoal.

Os desenhos anteriormente apresentados evocam também o estereótipo do servidor público, que só pensa em desfrutar o máximo das vantagens do cargo público, sem oferecer a sua contrapartida em termos de um bom desempenho. Essa postura dentro da instituição não se

diferencia muito daquela expressa no desenho 4B. O depoimento de um entrevistado demonstra essa possibilidade:

“[...] O lado financeiro faz com que muitos profissionais invistam no que traz retorno financeiro, mas nem sempre isto diz respeito ao que querem realmente fazer, ou seja, exercem um trabalho que não traz satisfação pessoal, só retorno financeiro. Provavelmente as pessoas têm migrado para o funcionalismo público, a maioria, com este intuito. “[...] Quantas pessoas eu já ouvi falar que colocavam o casaco na cadeira e nunca apareciam no lugar. Isso é real. Trabalha quem quer e muita gente agora está entrando para trabalhar. Mas, grande parte busca isso: um bom salário e não fazer nada. [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

Em um último aspecto mostrado na figura 5A, que se segue, fica evidente a precária situação de alguns candidatos de se tornarem servidores públicos. Muitos entrevistados afirmam que se encontravam perdidos ou sem perspectivas na carreira antes de se tornarem servidores ou de visualizarem a possibilidade de prestar concurso público. Na figura 5B, há uma trilha de trem, que pode ser comparada a um desenvolvimento e a uma evolução da carreira, após o ingresso no setor público. São desenhadas muitas portas, o que reforça a trilha de trem, ou seja, são muitas as oportunidades que surgem no serviço público, o que possibilitará a evolução na vida profissional e pessoal. O desenho da justiça está ligado ao fato de o indivíduo atuar na sua profissão, que, no caso desse entrevistado, é ligada à área do Direito.

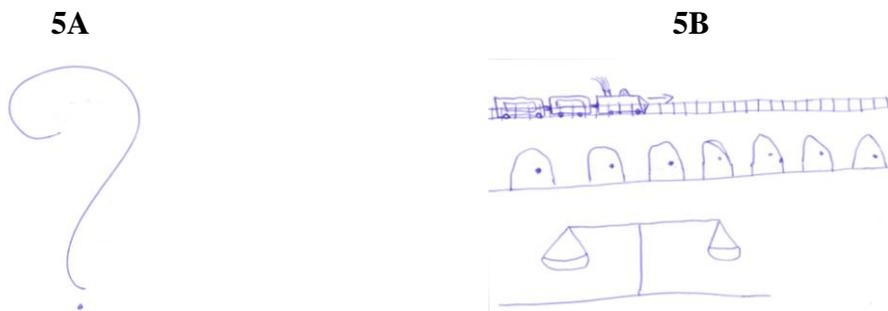


Figura 5A - Motivos para a busca do setor público: carreira antes de se tornar um servidor público – incertezas.

Figura 5B. Motivos para a busca do setor público: carreira depois de se tornar um servidor público – desenvolvimento da carreira, oportunidades de realização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por servidor público.

Com base nos dados analisados até o momento, pode-se perceber que a maior parte das respostas se pauta na busca da estabilidade e da segurança, o que era de se esperar, visto que muitas

reportagens sobre a busca crescente por cargos públicos chamam atenção para esse aspecto da estabilidade e da segurança.

Essa busca por estabilidade e segurança pode representar um problema para o setor público, porque esse tipo de vínculo com a organização, focado nas recompensas financeiras e em contrapartidas como segurança e qualidade de vida, pode ser considerado como equivalente ao que se denomina comprometimento instrumental (BECKER, 1960), que é bastante diferente do comprometimento afetivo. Este é pautado pela identificação com os objetivos da organização, com a vontade de exercer considerável esforço em prol do alcance dos objetivos e uma menor disposição para dela sair (MOWDAY *et al.*, 1982), mesmo havendo maiores atrativos financeiros em outra organização.

O comprometimento instrumental permite, inclusive, que seja feito o prognóstico para o problema estudado: caso seja lançado um novo edital de concurso que ofereça melhores condições de salário, trabalho ou benefícios, esse servidor provavelmente vai se candidatar e, se for aprovado, abandonará o seu cargo atual. Isso implica perdas para a instituição na qual se encontra em termos, por exemplo, de treinamento para o exercício de suas funções e descontinuidade em determinados serviços e processos. O depoimento a seguir ilustra essa situação

“[...] o apelo do dinheiro é muito grande, **na defensoria vai ganhar um salário, na magistratura vai ganhar quatro vezes mais**, então ele vai. **Às vezes, ele quer mesmo é ficar dentro na defensoria, mas o apelo do dinheiro é tão grande que ele vai embora.**” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

4.2 Percepção do Serviço e do Servidor Público Brasileiro

A percepção que os entrevistados possuem do serviço e do servidor público apresenta-se ora de forma positiva, ora de forma negativa. Ou seja, o serviço e o servidor público brasileiro são percebidos de formas variadas. Alguns entrevistados, mesmo envolvidos no processo, ou seja, que querem entrar no serviço público ou que nele já estão inseridos, veem o trabalho no setor público como muito moroso, sendo necessário ter paciência, pois a fila e a espera são fatos certos.

Esses entrevistados percebem o servidor público como acomodado também e são extremamente críticos. Alguns depoimentos confirmam isso:

“Como diz, **uma pessoa morosa, desinformada e que não gosta de prestar o serviço que deveria prestar.**” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“**Em uma palavra, eu resumiria preguiçosos**, em uma palavra que resume tudo, porque **eu fui estagiário de uma secretaria pública, e eu via que ninguém quer nada com a dureza.** Algo para simbolizar o serviço e o servidor público brasileiro? **Asnos**, asnos que estão com a faca e o queijo na mão, podem fazer o diferencial pro país crescer, mas não fazem, por comodismo. **São extremamente comodistas.**” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“É... normalmente **são pessoas que não tem muito interesse em solucionar com rapidez os problemas** de quem está ali precisando do serviço, né. E... eu vejo pouco compromisso hoje em dia dos servidores públicos. **Algo para simbolizar o serviço e o servidor público brasileiro? São bem descomprometidos.** [Ah, risos]. **Eu acho que uma caixinha de surpresas**, porque muitas vezes, você vai procurar algum setor de algum órgão público e eles não sabem te informar o que exatamente, que precisa pra solucionar algum problema. **Falta de informação mesmo. Falta de comunicação, muitas vezes você perde tempo em uma fila e poderia estar solucionando seu problema em outra**” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

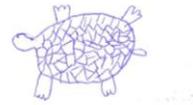
“Eu sempre descrevo pra todo mundo como uma frase só: **não tem nada que não possa deixar pra amanhã.** Enquanto **o serviço privado é pra ontem, o público pode ficar pra amanhã** e é onde tem mais urgência de fazer muita coisa. **Uma mistura de Dom Quixote com Salvatore Cacciola. O sonhador com o esperto demais, a raposa.**” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

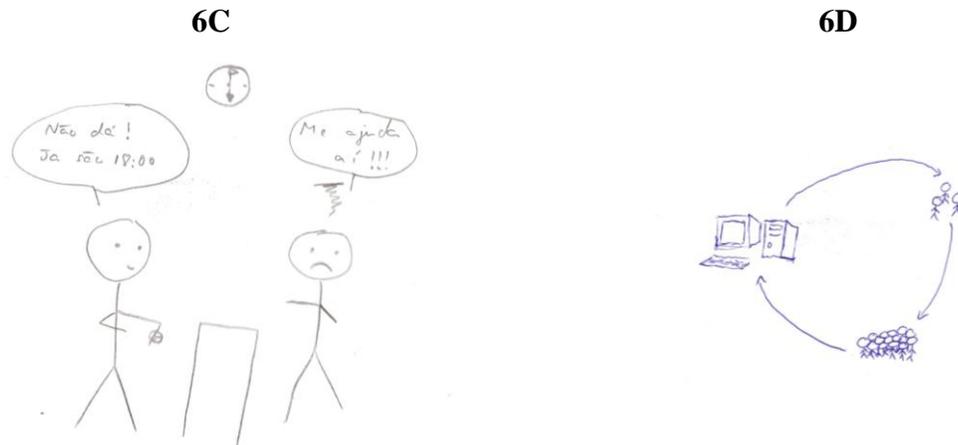
As seguintes figuras 6A, 6B, 6C e 6D corroboram os depoimentos acima, sendo a imagem da tartaruga bastante contundente.

6A



6B





Figuras 6A e 6B - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: tartarugas.

Figura 6C - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: servidor público não trabalha fora do horário.

Figura 6D - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: pouca tecnologia e poucos servidores para tantos usuários dos serviços.

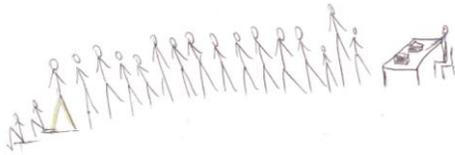
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por (A) servidor público, (B) concursando, (C) concursando e (D) concursando.

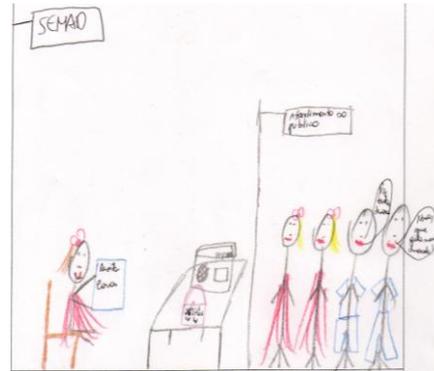
Foram desenhadas situações que retratam o fato de existir muita gente para usufruir dos serviços públicos e poucos atendentes, o que claro, torna o processo moroso. No desenho 6B o consumidor do serviço pede para solucionarem um problema seu e encontra recusa por parte do servidor público que afirma que seu horário de trabalho se expira exatamente naquele instante e ele não pode ficar nem um minuto a mais. A tartaruga foi um animal utilizado mais de uma vez para simbolizar o servidor público, o que leva a crer que a percepção dos entrevistados é que o serviço e/ou o atendimento são morosos.

Outros desenhos se juntam a esses, obtidos tanto nas entrevistas como no grupo de foco. As filas intermináveis do setor público, a longa espera, a lentidão dos atendimentos e o andamento dos processos surgem em muitos desenhos ligados à percepção do serviço e do servidor público brasileiros. Os desenhos a seguir comprovam isso:

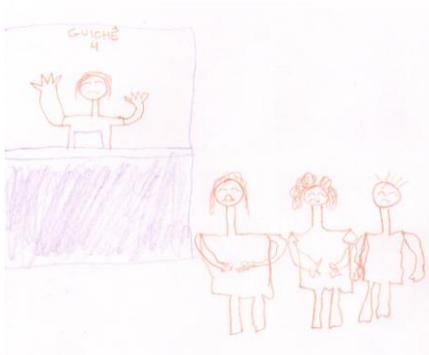
7A



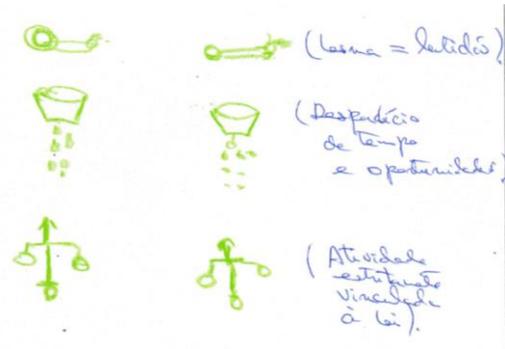
7B



7C



7D



Figuras 7A, 7B, 7C e 7D - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: filas intermináveis e lentidão no andamento do serviço público.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por (A) servidor público em estágio probatório, (B) servidora pública – grupo de foco, (C) servidor público em estágio probatório – grupo de foco e (D) servidor público.

No desenho 7A um único indivíduo é responsável pelo atendimento de tantos consumidores, o que torna a fila de espera longa. No 7B também foi desenhada uma fila e acrescentado a isto, a atendente segura uma Revista Caras, o que demonstra um descaso no atendimento, não preocupação com os consumidores que aguardam solução para seus problemas na fila interminável. No desenho 7C o servidor se encontra no guichê com as mãos para o alto, como a dizer que ele não tem nada a ver com o problema ou mesmo não pode solucionar o que os atendentes foram ali buscar. Para frisar ainda mais, no desenho 7D o servidor público deixa claro na escrita ao lado do desenho que há desperdício de tempo e oportunidades e lentidão nos processos.

Nem todos os entrevistados, porém, possuem uma percepção negativa do serviço e do servidor público brasileiro. Alguns acreditam que o servidor público atualmente trabalha em demasia e que há tanto trabalho para se realizar que o acúmulo é certo. Esse fato, de determinada maneira, também explicaria a morosidade dos processos e a demora na prestação dos serviços. Seguem alguns depoimentos de entrevistados que possuem essa visão mais positiva, relacionada ao patriotismo, à vontade de buscar fazer o serviço bem feito. É possível detectar também uma comparação entre os servidores do passado e os atuais, aos que estão ingressando agora, estes possuem um engajamento maior, de acordo com os entrevistados, não são mais profissionais que se preocupam apenas em cumprir seu horário de trabalho:

“É uma pessoa que está trabalhando pro Estado, oferecendo serviço público, trabalhando pro bem comum, que ele tem uma estabilidade grande, está abaixo da Constituição, ele é um cara seguidor da lei assim que promove um bem estar social. A Constituição. Porque a nossa lei é muito analítica, você tem todos os princípios, o que você precisa para reger esse país. Estão na lei, a gente não segue, mas qualquer dúvida é só abrir. Todos os princípios que estão ali tem que seguir. Eu não sou muito de simbolizar. [...], mas a única coisa que posso pensar é no hino nacional como símbolo, [...] acho que ele simboliza o patriotismo que muitos funcionários públicos têm e que falta na maioria da população, então, acho que é isso. De querer fazer melhor [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Bom, eu falaria que ainda existe muita burocracia, realmente tem coisas que demoram pra andar e tal, mas eu vejo que as coisas estão melhorando e eu vejo que é possível fazer sabe, se você quer fazer você consegue. [...] Eu falo com todo mundo, que apesar dessa visão negativa que tem, o serviço público está melhorando, porque está tendo muito concurso, e a galera está entrando com gás mesmo, pra trabalhar e o pessoal mais velho está aposentando, então acho que está melhorando.” (Depoimento de servidora público em estágio probatório, grifo nosso).

“Que o servidor é um profissional consciente, que trabalha muito. Vou dizer pela minha realidade, e que não é mais um profissional medíocre que só tem que cumprir sua jornada de trabalho e ganhar no final não. Realmente ele tem que ter consciência de que ele realiza o seu trabalho, ele tem uma meta a ser cumprida, ele tem um objetivo, e eu acho que o servidor tem algo muito maior que qualquer outro profissional, porque ele lida com o bem público. Com o bem comum.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“Eu iria fazer questão de destacar as exceções, porque a regra da imagem que o povo tem é de que são despreparados e não têm comprometimento com o serviço. E isso pode até ser a regra, mas acredito que essas pessoas acabam chamando mais atenção que as outras que desempenham bem as suas funções, são preparadas e tal. E que existem. É porque o fato negativo acaba destacando muito, e acaba gerando essa imagem negativa do serviço. Se eu fosse descrever iria dizer isso, concordo com a argumentação que há sim gente descomprometida e despreparada, mas também, há pessoas que se desempenham ao máximo, até mesmo com sacrifício de convívio familiar, para que o serviço saia da melhor forma possível.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

Os desenhos a seguir foram feitos por entrevistados que possuem uma visão positiva do servidor e do serviço público brasileiros. Em alguns, é possível visualizar excesso de papéis em cima da mesa, muitos livros, gavetas empilhadas de documentos, seria o acúmulo de trabalho que alguns servidores relatam: muito trabalho para poucos servidores. No desenho 8A, é possível visualizar o retrocesso desenhado. Há indivíduos sorrindo e outros tristes, ou seja, mesmo os entrevistados que possuem uma visão positiva consideram que entre os servidores existem aqueles que estão satisfeitos e os que não possuem satisfação.

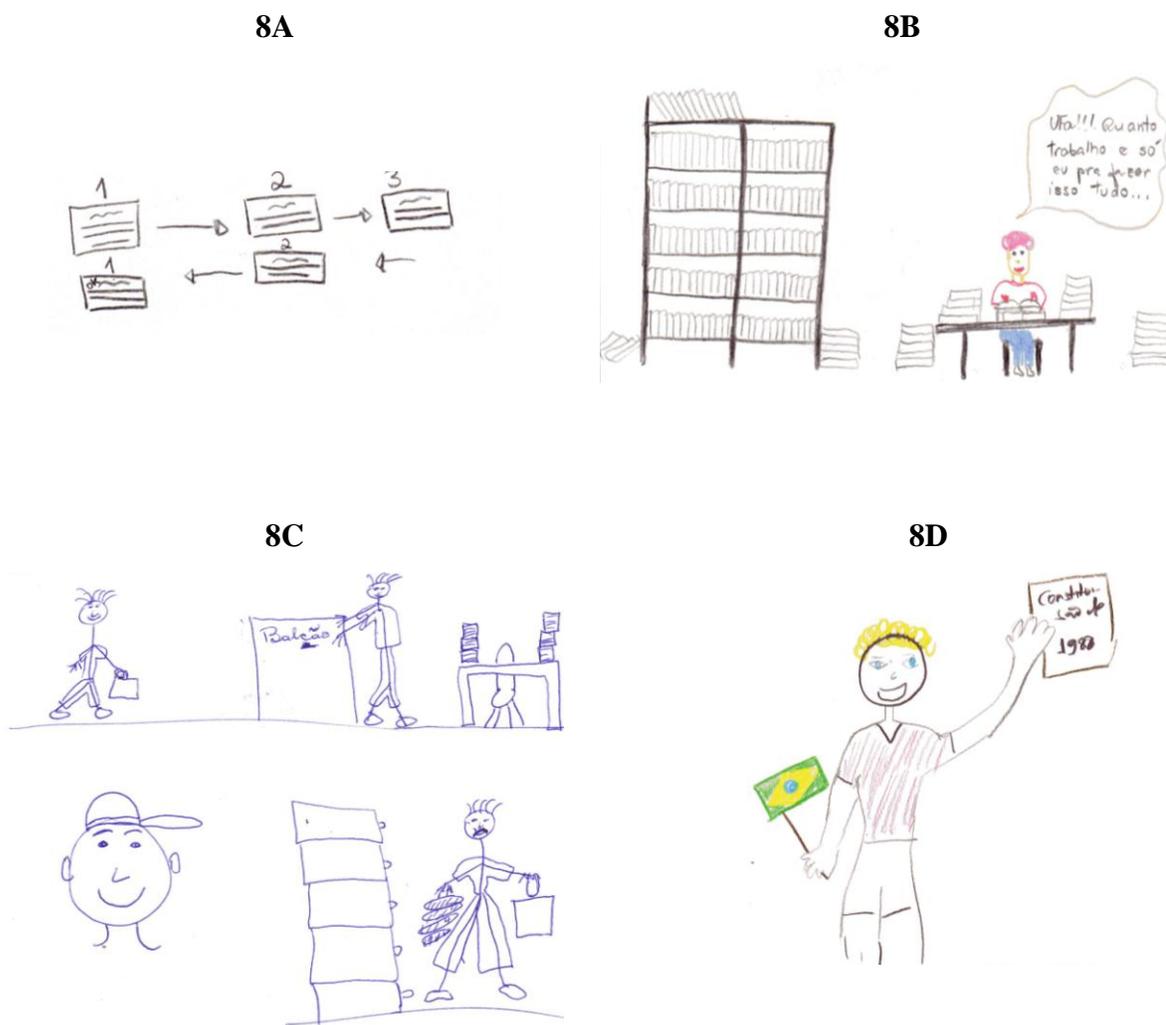


Figura 8A - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: burocracia e retrocesso.

Figura 8B - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: excesso de trabalho para os servidores públicos.

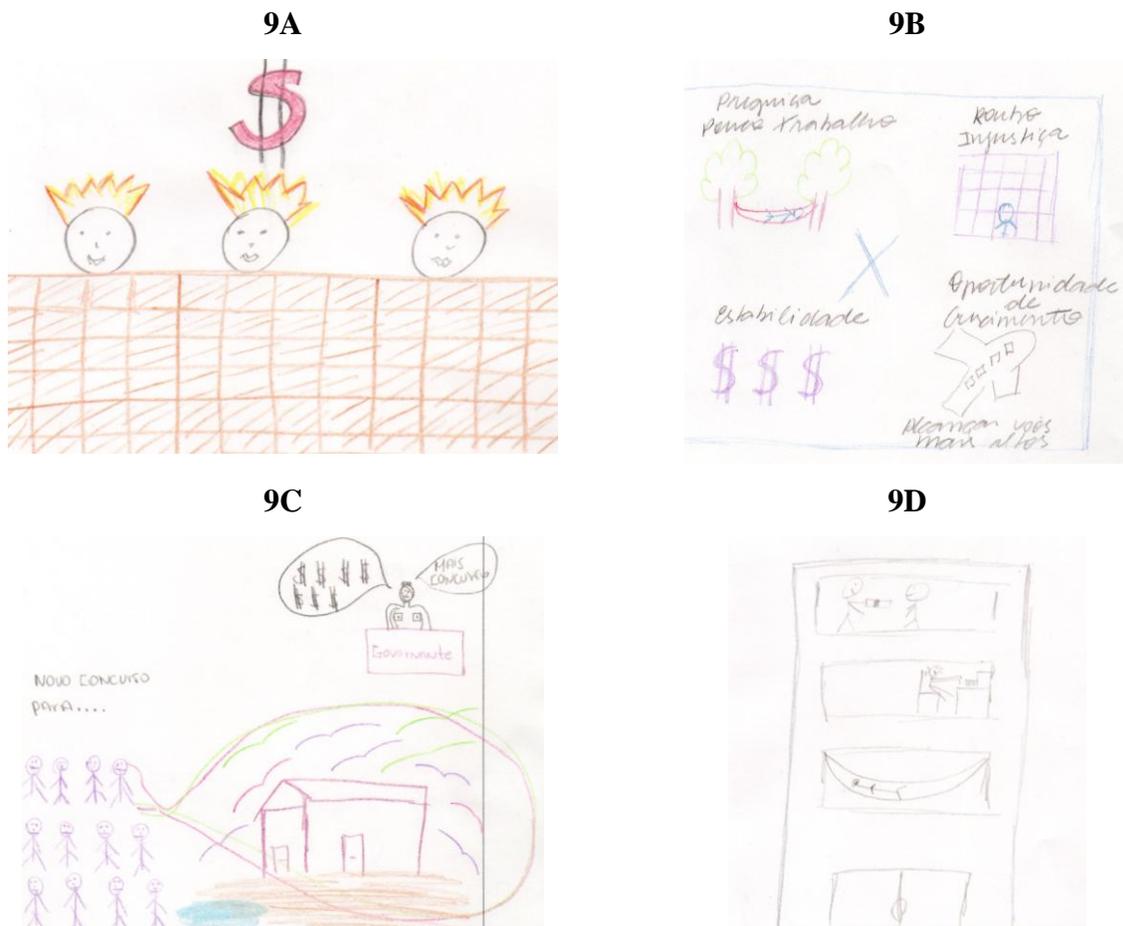
Figura 8C - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: alguns servidores satisfeitos e outros insatisfeitos.

Figura 8D - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: servidora pública patriota.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por (A) servidora pública em estágio probatório, (B) servidor público, (C) concursando e (D) concursanda.

O que foi mais marcante nos depoimentos dos entrevistados e na discussão do grupo de foco foi a questão da estabilidade financeira. A maior parte dos participantes declara que esse é o maior objetivo das pessoas que pretendem entrar ou que já estão no serviço público brasileiro. Os desenhos a seguir são voltados para essa busca por segurança material. Os desenhos e os depoimentos que se seguem são de participantes do grupo de foco e têm relação com a imagem que esses indivíduos possuem do serviço e do servidor público brasileiro.



Figuras 9A, 9B, 9C e 9D - Imagem do serviço e do servidor público brasileiro: um misto de salário alto, pouco trabalho e corrupção.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenhos desenvolvidos por concursandos.

Os depoimentos desses entrevistados estão ligados aos desenhos:

“[...] O lado financeiro faz com que muitos profissionais invistam no que traz retorno financeiro, mas nem sempre isto diz respeito ao que querem realmente

fazer, ou seja, **exercem um trabalho que não traz satisfação pessoal**, só retorno financeiro. Provavelmente as pessoas têm migrado para o funcionalismo público, a maioria, com este intuito. [...]. **Quantas pessoas eu já ouvi falar que colocava o casaco na cadeira e nunca aparecia no lugar**. Isso é real. **Trabalha quem quer e muita gente agora está entrando para trabalhar. Mas, grande parte busca isso: um bom salário e não fazer nada**. [...].” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“[...] o apelo do dinheiro é muito grande, **na defensoria vai ganhar um salário, na magistratura vai ganhar quatro vezes mais**, então ele vai. **Às vezes, ele quer mesmo é ficar dentro da defensoria, mas o apelo do dinheiro é tão grande que ele vai embora**.” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

Os desenhos 9A, 9B, 9C e 9D ressaltam o fator financeiro. No desenho 9B e 9D é possível perceber como será a vida do servidor público, a questão da estabilidade demonstrada pelos cifrões, um vôo para o alto que revela oportunidades de crescimento, mas esses dois desenhos também frisam a questão da preguiça e do pouco trabalho dos servidores. No 9B e no 9D foi desenhada uma rede, ou seja, a tranqüilidade da vida do servidor estampada. Lembrando que todos esses quatro desenhos foram feitos por concursandos, ou seja, a percepção que eles possuem do concurso e dos servidores esta aí presente. A desonestidade foi outro fator mostrado por dois concursandos, no 9B foi desenhado uma pessoa atrás das grades e acima escrito roubo e injustiça. E no desenho 9C pode-se perceber uma leva de pessoas em busca de um novo concurso público e no alto um governante feliz porque mais concursos serão feitos e isto é sinal de dinheiro, como se de alguma forma, os governantes ganhassem com esta indústria de concurso público.

Percebe-se que há uma migração crescente para o concurso público e que algumas pessoas entram na faculdade com o intuito único de se tornar um servidor público. Isso pode fazer com que aconteça o relatado pelos participantes do grupo de foco: cada vez mais entram para o serviço público indivíduos que não têm vocação para os cargos que ocupam e cujo objetivo único é ter estabilidade financeira e na carreira. O que pode causar uma série de problemas, entre eles a deterioração da qualidade dos serviços por falta de motivação interna, bem como os custos referentes à rotatividade de funcionários, já que uma parte dos concursandos que são aprovados visa passar em outros concursos que oferecem maiores vantagens financeiras, conforme dito anteriormente. Dentro dessa perspectiva, o quadro relatado por alguns entrevistados, em que há filas intermináveis, demora no atendimento e no andamento dos processos, pode ficar ainda mais preocupante.

Embora não haja unanimidade na imagem do serviço e do servidor público brasileiro, é perceptível que boa parte das opiniões converge para a crítica de que o serviço é lento e de que os servidores ainda são acomodados. Ainda há muitas melhorias a serem implementadas no serviço público, e a percepção do serviço e do servidor público brasileiros encontra-se abalada não apenas perante os concursandos, mas mesmo entre os servidores.

Outro ponto abordado por participantes do grupo de foco e que merece destaque tem ligação não diretamente com a percepção do serviço e do servidor público brasileiro, mas com os concursos públicos, que viabilizam que indivíduos se tornem servidores. Alguns entrevistados falam sobre a existência de uma “indústria de concurso público”. Segundo esses entrevistados, muitos concursos existem para desviar a atenção de algum problema que esteja ocorrendo no Brasil e até mesmo para arrecadação de dinheiro para o município ou pela própria escola de preparação de profissionais, os cursinhos. A percepção dos concursos, dos cursinhos preparatórios, dos profissionais que lidam com essa “indústria de concurso público” não é positiva, como mostram os depoimentos a seguir:

“O concurso público, muitas vezes, desvia a atenção de outras coisas. Às vezes eles [os políticos] estão sob ameaça, estão sendo focados em alguma coisa, ai mandam concurso para distrair a atenção. Isto acontece muito no Brasil. Quando estoura um caso tipo o da Pessoa X [a entrevistada cita um caso que estava em destaque no cenário nacional na época que foi feito o grupo de foco], os políticos aproveitam para votar alguma lei que contraria os interesses da sociedade, vez em quando vê isso nos jornais.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“E tem a arrecadação também. [...] você tem as instituições que fazem os concursos, como elas têm relações políticas, muitas vezes elas já fazem concurso sabendo que não tem nenhuma perspectiva de contratação, mas aquilo traz uma arrecadação que é considerável e ai há uma repartição desse dinheiro [...]. Isso acontece muito.” (Depoimento de funcionário público em estágio probatório, grifo nosso).

“O que acontece também e faz parte da indústria do concurso é material, cursos que se abrem em cada esquina [...] tem muita gente que tem influência no meio. [...]. Parece que mesmo as reportagens falando que é democrático os concursos, a história não é bem essa. Há politicagem também nisto, como quase tudo no Brasil.” (Depoimento de funcionário público em estágio probatório, grifo nosso).

Além desses pontos abordados, há uma crença em uma venda de ilusões por parte das pessoas que lidam com os concursos públicos. Além da comercialização do material, houve um participante que falou sobre a venda de algo simbólico, que seria essa venda de ilusões:

“Professor de cursinho sempre fala que você vai ser chamado, [...] sempre falam que a perspectiva é de chamar muita gente, sempre falam que conhecem alguém que está promovendo o concurso que garantiu que vão chamar 1500 pessoas. [...]. Professor nunca vai falar que não vai chamar ninguém, nunca vai te falar isso professor de cursinho.” (Depoimento de servidora pública, grifo nosso).

Nos últimos depoimentos é possível perceber que há uma descrença com relação à forma como é feito o concurso, os entrevistados não acreditam na idoneidade do processo, pelo contrário, muitos crêem que há desonestidade tanto da parte dos cursinhos preparatórios, como dos governantes. A venda de ilusões se pauta na vontade de o indivíduo querer se tornar um servidor público. Nesses depoimentos fala-se até em uma junção de interesses, os cursinhos coadunados com os governantes e concursos que são abertos para arrecadação de dinheiro.

Os entrevistados não acreditam que há transparência no processo, embora seja dito que os concursos são democráticos. A percepção que eles possuem dos servidores e do processo de recrutamento está abalada, isso os leva a pensar em uma indústria de concurso público que lucra com a comercialização de produtos físicos e com a venda de algo que não é palpável, a ilusão. O profissional com a esperança de se tornar um servidor crê no que é passado nos cursinhos preparatórios e também que em todos os concursos serão chamadas muitas pessoas, como é relatado nesses cursinhos e em alguns casos, como foi mostrado pelos entrevistados, isto não acontece, poucas pessoas passam.

Essa percepção é compartilhada não apenas por concursandos que poderiam estar descrentes e pautados inclusive em um abalo emocional, por isto perderam a confiança no processo de recrutamento, nos concursos públicos. Mas, ao contrário, é compartilhada também por servidores públicos que já se encontram empregados e com estabilidade na carreira. O que torna a percepção mais séria, mais fundamentada.

É importante, como foi exposto anteriormente, que melhorias sejam implementadas no serviço público e há necessidade de maior transparência no que tange a forma de agir dos cursinhos preparatórios e, principalmente, dos governantes que lançam os processos e editais para novos concursos para que esse estereótipo seja alterado entre os públicos envolvidos nesse processo.

4.3 Metáforas de Carreira

São dez as metáforas de carreira apontadas por Inkson (2007), embora uma delas, a metáfora da prisão, seja um subitem da metáfora de herança. Nessa pesquisa, ela é tratada também como um subitem, mas igualmente importante. A seguir, serão apresentados desenhos e depoimentos considerados representativos de cada uma dessas metáforas de carreira.

4.3.1 Metáfora da herança

O entendimento desta metáfora é amplo e tem ligação não apenas com heranças genéticas que podem influenciar na constituição da carreira do indivíduo, mas com as crenças, os valores herdados da família ao longo dos anos, a educação recebida, que podem proporcionar oportunidades no mercado de trabalho. A carreira como herança também pode estar ligada à classe social e mesmo a uma herança em termos financeiros. Um exemplo são os filhos que herdam a carreira dos pais por influência. Além disso, a herança pode vir a beneficiar ou não o indivíduo na escolha da profissão (INKSON, 2007).

Esta metáfora é detectada nos depoimentos de várias pessoas e diz respeito à herança familiar, ou seja, à educação recebida pelos pais, que traz influência na decisão do profissional em seguir determinada carreira. Isso pode ou não ser percebido pelo indivíduo. Existem pais que influenciam na decisão dos filhos na escolha da profissão, e a educação sempre será fator de interferência. Por exemplo, uma pessoa pode ter mais desenvoltura, ser comunicativa, o que lhe abre diversas portas no mercado de trabalho. A sua postura frente a dificuldades, frente à vida no geral, bem como a sua forma de se comportar derivam da educação recebida. A metáfora da herança, nesse sentido, está sempre ligada a todo indivíduo.

Os relatos a seguir mostram que a escolha da carreira recebe influência dos hábitos vivenciados pelo profissional no ambiente familiar, de orientações dos pais com relação a que profissão seguir. A internalização de determinados hábitos de criação influencia na escolha do indivíduo com relação à sua carreira. A pessoa se encontra tão habituada a viver de determinada forma que ela escolhe uma profissão que lhe permita dar continuidade a esses hábitos de vida.

“**Eu sempre gostei de fazenda, meu vô tinha fazenda**, eu gostava de ir pra fazenda, **eu gostava de passar o final de semana na fazenda. Ai eu fiz Técnico Agrícola** primeiro, formei em técnico agrícola, gostei de Técnico Agrícola e **no Técnico Agrícola eu vi que eu iria pra Agronomia ou iria pra Veterinária**. [...]” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

“Eu sou psicóloga, mas **sou psicóloga um pouco por acaso**. Na verdade, **eu tentei Veterinária duas vezes. Foi o que sempre quis, desde pequenininha**, cresci falando que ia ser veterinária. Tentei duas vezes, mas muito nova, muito inconseqüente, só queria saber de farra e **conversando com o meu pai**, vi que ia ter que tentar pela terceira vez e **ele falou comigo. ‘Veterinário vai gostar de bicho. Pensa um pouco melhor que eu acho que você está confundindo um pouco as coisas’**. Ai que **passei a ler sobre outras profissões e gostei do que eu vi em relação à Psicologia**. Tentei e passei e me formei [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

No primeiro depoimento o entrevistado, por estar habituado com ambiente rural devido à sua criação, a ter crescido em fazendas e em contato com a natureza e os animais, opta por seguir a profissão de veterinário. A influência veio de seu ambiente familiar. E no segundo depoimento a concursanda afirma que a orientação do pai a levou a repensar sua carreira, a escolha da profissão a seguir. Isso reforça a ideia de que a metáfora da herança está presente na vida das pessoas.

Os relatos que se seguem constataam a carreira como herança com relação à decisão de se tornar um servidor público. É interessante notar que há forte influência familiar nesses casos. Isso demonstra que as influências são moldadas de acordo com as experiências da família. Pais empreendedor que teve sucesso buscará fazer com que o filho siga o mesmo caminho. Pais empreendedores que tiveram vida árdua, dificuldades para administrar o negócio e, conseqüentemente, dificuldades financeira para criar os filhos e se sustentarem não procuram influenciar os filhos da mesma forma.

“Eu posso te falar que **desde que eu nasci meu pai enche a minha cabeça pra eu ser funcionária pública. E ele não é. Ele se arrepende de não ter feito**, ele sempre martelou na minha cabeça e **eu nunca quis isso, sempre quis iniciativa privada**. [...]. **Chegou uma hora que eu achei, não que eu achei o concurso público, eu achei a carreira que eu queria pra mim [no concurso público]**. Se fosse na iniciativa privada, que nunca seria o cargo de Diplomata, eu teria optado por isso também. **É possível que tenha tido a influência dele, porque durante muito tempo você reluta, né**. Você quer seguir o seu próprio caminho. Mas talvez, **com o tempo eu percebi que talvez seja melhor. Ele [...] fala sempre da aposentadoria dele que é uma miséria**, sempre falou e **ele fala que o dinheiro, como profissional liberal, é variável. Funcionário público seu dinheiro está ali, você tem férias, benefícios**, sempre falou isso, só que isso nunca foi benefício pra mim. [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Pois é, **quando eu trabalhava com meu pai ele não queria que eu fosse servidor público**, né, não queria, de maneira nenhuma, tanto que **ele foi trinta anos servidor público**, [...], **ele não queria a mesma coisa para mim**. Então, **ele abriu uma imobiliária e eu vi que eu não tava preparado para ser empreendedor**, [...], **ai a melhor solução foi ter ido para o setor público** [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

No primeiro depoimento é possível perceber que a influência não foi bem vinda, expressões como “meu pai enche a minha cabeça” demonstram que a entrevistada vê como pejorativa, cansativa a insistência do pai em que ela se torne uma servidora pública. O pai dessa concursanda mostra pontos particulares de sua vida, como a aposentadoria que ele considera miserável e também a renda variável como profissional liberal, tudo para levar a filha a crer que a estabilidade da área pública será benéfica para a carreira dela. Ele ainda completa ao dizer à filha que como servidora pública o seu dinheiro está ali, o “ali” se torna algo quase palpável na fala do pai. Todos esses pontos, de forma direta e indireta, podem ter influenciado a escolha de migrar para o serviço público dessa profissional. No início ela não via a carreira pública como possível, aos poucos ela enxerga essa possibilidade e hoje investe nela. Mas o fato é que ainda assim, ela não considera que escolheu a área pública por ter sido influenciada, ela coloca a escolha como se fosse uma descoberta própria e não uma influência.

No segundo depoimento a influência se dá de forma contrária. O pai foi servidor e não aconselha o filho a seguir o mesmo caminho. Embora não tenha sido exposto o depoimento todo desse entrevistado, ele conta a experiência paterna tanto como servidor, como empreendedor e afirma que como empreendedor o pai não obteve sucesso, pelo contrário, se endividou e passou por diversos problemas financeiros. Desta forma, mesmo o pai aconselhando o filho a não seguir carreira pública, esse entrevistado prefere optar por este caminho, talvez por considerar a experiência do pai mais agradável e tranquila como servidor. E como ele mesmo afirma no depoimento, percebeu que não tinha perfil para ser empreendedor.

No caso a seguir, o concursando se sente beneficiado pela estrutura familiar e financeira que possui. Isso possibilita dedicação integral aos estudos para passar no concurso que deseja, já que não tem que trabalhar e estudar.

“Eu tenho muita sorte nisso, porque **eu não sou uma pessoa que necessita trabalhar pra arcar com meus estudos**. [...]. **Eu tenho uma família que apóia bastante nisso**,

eles sempre falaram você vai estudar, você vai fazer o que quiser, nunca me exigiram nada [...].” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

Inkson (2007) afirma que muitos profissionais herdaram a carreira dos pais. Esse ponto é percebido em alguns depoimentos colhidos na presente pesquisa. Indivíduos que possuem parentes servidores podem ter recebido influência direta ou indireta dessas pessoas. Percebe-se uma influência direta nos casos em que o indivíduo reconhece a influência advinda de parentes. Porém, em muitos depoimentos, foi detectado que o profissional possui parentes servidores, mas não admite influência em sua escolha. É como se a influência não fosse algo benéfico, como se a escolha devesse ser tomada de forma individual, sem influência de ninguém.

“A única que foi servidora foi **minha mãe**, que **foi concursada de caixa do Banco X**. Só. O resto, todos os meus parentes não são. Nenhuma, **nenhuma [influência advinda dela]**, tanto que é a maior dúvida, **todo mundo me pergunta porquê você escolheu isso, eu não sei responder**. Não sei. Eu não tive influência nenhuma, ninguém me incentivou. Eu não conheço nenhum, não tenho amigos agentes de polícias, não tenho ninguém próximo à área de segurança pública. [...]” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“Porque quando eu trabalhei em escritório eu não gostei de advogar e desde pequena, **meus avós paternos são funcionários público e sempre gostei do trabalho deles e entrei na faculdade com esse pensamento de fazer concurso público**. Nunca tive dúvida que queria fazer direito. [...]. **Ele [o pai] largou o curso no último ano de faculdade de direito. Ele [o pai] costuma falar que fez a faculdade influenciado pelos pais**, aquela coisa de antigamente; **fazia porque o pai queria e ele fez e não se formou**. [...]. **Eu realizei o sonho dos meus avós**. O sonho deles era que meu pai se formasse em direito. **Mas eu não fui influenciada, eu realmente, sempre quis fazer direito**. [...] **eu não fui forçada. Meu pai já foi forçado**.” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“Sim, **eu tenho primos [servidores públicos]**. É... na verdade **minha irmã, minha cunhada são servidoras, são professoras do Estado**. Mas, eu **vou colocar como foco principal meus primos que moram em Brasília, que são servidores públicos e têm sucesso na carreira profissional** [...]. Na verdade **não [houve influência por parte deles]** porque... **talvez nós nos ajudamos**. [...], **começamos juntos**, nessa dificuldade juntos, na graduação juntos, então, meio que **a gente discutia a respeito, quando ia fazer concurso e tudo o mais**. Então, **eles obtiveram sucesso da mesma forma que eu também**, [...]. De certa forma, a gente se ajudou, dar conselhos e tal, mas **espelhar porque eles tivessem na minha frente, eu acredito que não**.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

Embora nos depoimentos anteriores os entrevistados tivessem membros da família ingressados na carreira pública, não consideraram que houve influência deles em sua escolha profissional. O que

pode ter ocorrido, porém de forma imperceptível. No segundo depoimento embora a entrevistada afirme que não sofreu influência de seus familiares, é nítida a influência, ela mesmo afirma que desde pequena sempre gostou do trabalho dos avós que foram servidores, essa admiração pode ter influenciado seu comportamento em busca da área pública.

Em muitos casos, como nos relatos a seguir, a influência é abertamente declarada, mesmo quando o entrevistado não a vê como positiva.

“Minha mãe. Ela entrou pro INSS nos anos 60 como cargo equivalente a Office boy, Escriturária, **a carreira dela foi toda no cargo público**, até aposentar no grau mais alto de que a hierarquia do servidor permitia. **A gente era transferido, ela ficava até tarde, sempre achava aquilo [o serviço público] uma coisa aborrecida, era influência negativa.** [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“[...] a minha família é uma família de servidor público, meu pai, meus primos, né, isso por parte de pai, claro, né. **A família da minha esposa é uma família de servidores públicos**, todos da área do poder judiciário, **até uma coisa que talvez tenha me levado para ir para o direito**, talvez foi isso também. Meu cunhado é servidor público, todos os meus cunhados. **Quando eu comecei fazer [Direito] eu já era casado.** [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“O meu marido [é servidor], deixa eu ver quem mais. É, servidor público assim, **tem minha irmã que é professora do Estado, meu cunhado também é professor do Estado**, mas é só [...]. É... **todo mundo sempre fala isso. Faz um concurso que pelo menos você vai ficar, tem alguma coisa segura**, né. Porque depois você pode tentar outra coisa. E a gente vai analisando e **realmente tem essa influência não só da família, mas de outro setor mesmo.** Você vê, faz um concurso que é mais tranqüilo, então, a gente faz. [Risos]. Deu certo, tá dando.” (Depoimento de servidora pública em estágio probatório, grifo nosso).

“Essa tia minha que é enfermeira é servidora, é enfermeira e é concursada há muitos anos. **A minha outra prima [...] ela é concursada também. Foi minha tia [que influenciou]. A minha prima não**, porque quando ela fez concurso eu também já estava fazendo. **Mas é uma inspiração também.** [...]” (Depoimento de servidora pública em estágio probatório, grifo nosso).

“Amigo [servidor público] eu tenho, parente não estou lembrando, tenho um tio que é aposentado da polícia, mas há muito tempo. Amigo eu tenho alguns que formaram comigo e passaram no concurso pra fonoaudiólogo e tenho um pessoal lá da Universidade X, **uma professora que tornou-se uma grande amiga minha**, orientadora da minha monografia. Ela me incentivou bastante, pra eu seguir o meu pensamento, **ela tem uma visão bacana de serviço público**, foi até ela que me apresentou ao mundo acadêmico. Sim. **Da professora [houve influência].** Acho que a

coisa aconteceu mais forte com os meus amigos no movimento estudantil, professores da especialização, mestrado, depois que comecei a ler, estudar, perceber, ir pra rua. **Família, por exemplo, foi algo difícil de lidar. O meu caminho não era comum ao de lá de casa. Meu pai acho que até hoje não sabe o que eu faço da vida. Ficou satisfeito porque agora eu tenho salário, mas me ajudou bastante. [...] me apoiou demais, sempre, mesmo sem entender muito bem o que eu estava fazendo.**” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

Embora a maior parte dos depoimentos mostre que a influência vem principalmente da família, foi detectada nesta pesquisa uma herança dos grupos de convívio. A influência pode ser não apenas de pessoas do âmbito familiar, mas de diversos grupos que o indivíduo frequenta, de pessoas com quem ele convive. Inkson (2007) afirma que o contexto de construção das diversas carreiras é mutável. Quando os filhos recebem conselhos de seus pais sobre quais carreiras seguir, devem levar em consideração que o contexto dos pais, na época em que se formaram e começaram a exercer sua profissão, é bastante diferente do contexto atual, em que os filhos estão inseridos.

A metáfora da carreira como herança aparece em vários depoimentos, mesmo que atue de forma contrária. Foi possível detectar que tanto na escolha da profissão de graduação, como na escolha pelo concurso, ou cargo público, há influências morais e/ou de natureza instrumental, ou seja, relacionadas a ganhos financeiros e advindas do ambiente familiar ou do ambiente em que a pessoa foi educada.

4.3.1.1 Metáfora da prisão

Como anteriormente exposto no referencial teórico, esta metáfora aparece em Inkson (2007) como um item dentro do capítulo de carreira como herança. Nesta pesquisa, ela foi tratada dessa mesma forma. A carreira como prisão se dá pela influência da estrutura social, no que se refere aos hábitos adquiridos pelo indivíduo, do que se espera que esse profissional realize no contexto em que se insere. Isso pode ser limitador ou pode beneficiar a pessoa, o que varia conforme as chances oferecidas pelo espaço social em que o indivíduo se encontra (INKSON, 2007).

O que pode ser percebido é que a pessoa, às vezes, não se sente realizada com o emprego público, mas, devido a medos diversos, ela até demonstra essa insatisfação, mas não a possibilidade de abandono do setor público. Isto é, há um aprisionamento nessa carreira pelos diversos pontos

negativos que os entrevistados reconhecem existir, mas não pensam em deixá-la; conciliar sim, abandonar não. O depoimento que se segue ilustra essa realidade:

“Sou Engenheiro e trabalho na Empresa Pública X, mas lá estou no nível técnico e somente poderei vir a ocupar o cargo de Engenheiro quando surgir um concurso. Estou insatisfeito porque sempre que encontro uma oportunidade para trabalhar como Engenheiro o que é proposto em termos de remuneração, sempre é mais baixo do que ganho lá, sem contar com os benefícios e assim, eu não tenho como sair.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

Mais uma vez é possível perceber o comprometimento instrumental, o entrevistado até recebe propostas para trabalhar em sua área de graduação, como engenheiro, mas não se sente motivado a abandonar a iniciativa pública. Embora esteja atualmente em um cargo técnico e exista a possibilidade de migrar para sua área na iniciativa privada, o aprisionamento no setor público existe devido ao alto salário, mesmo na área técnica a remuneração é mais elevada do que na iniciativa privada, nas propostas de emprego que relata ter recebido.

Muitos servidores públicos entrevistados mostram algum tipo de descontentamento com a máquina pública. Porém, nenhum deles cogita o abandono da carreira pública. Há discursos em que se verifica a vontade de conciliar duas carreiras públicas, migrar de um cargo para outro, ou mesmo conciliar o setor público com o empreendedorismo, mas não o desejo de abandonar a carreira pública. O que se pode perceber com esses depoimentos é que a metáfora de prisão existe e que há indivíduos que se sentem insatisfeitos com o serviço que desenvolvem, mas, como não pensam em abandonar a área pública, tentam encontrar outras soluções, como prestar concursos para outras áreas ou órgãos, o que pode levá-los ou não a se sentirem menos aprisionados e mais satisfeitos.

É possível perceber nos depoimentos a seguir a vontade de conciliar duas áreas ou de migrar para outra área. Nenhum entrevistado afirma ter vontade de abandonar o órgão público, mesmo quando demonstram insatisfação em algum ponto. Conforme exposto anteriormente, isso não deixa de ser uma forma de aprisionamento, devido à estabilidade, ao salário, aos benefícios diversos oferecidos pelo serviço público, aos investimentos anteriores, como os anos de

dedicação ao estudo, de investimento financeiro em cursinho preparatório. O servidor pode até ter algum tipo de insatisfação, mas não consegue abandonar a carreira pública.

“Oh, **minha expectativa era** principalmente, **de crescimento profissional**, porque tem muito treinamento, muito curso, lá eles investem mesmo, eles pagam uma parte, achava isso ótimo pra mim, ia crescer muito, **mas essas expectativas não foram atendidas** [...]” (Depoimento de servidora pública em estágio probatório, grifo nosso).

“Pretendo, **pretendo [prestar outros concursos públicos]**. [...] **eu acho muito legal essa minha passagem [no emprego público]**, coloco até como passagem, porque **acho que não é algo definitivo ainda. Por essa minha passagem pelo mundo do trabalho, porque não é o lugar onde eu me sinto mais à vontade.** Mas é o lugar onde eu estou vendo na prática como se dá essa implementação de políticas mesmo. Então, vai ser uma passagem muito rica, uma experiência muito rica, até pra eu pensar melhor em questões de produção acadêmica. **Passar pelo mundo do trabalho vai ser extremamente importante pra eu construir algo daqui dez, vinte anos no mundo acadêmico. Pra eu sentir à vontade com algo que está mais alinhado com o meu temperamento** assim, pretendo fazer isso. **Cargos em universidades públicas** [...]” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

“[...] surgiu a possibilidade do concurso público. Primeiro na prefeitura depois na escola X. Aí entrei na prefeitura como funcionário público e entrei na escola X como professor e fiz esses dois trabalhos. **Na prefeitura que estou até hoje, nesses 5 anos que estou lá o que fiz de real, de concreto, eficiente, de um trabalho que realmente contribuiu nesses 5 anos pra melhoria de algum resultado que valeu à pena, eu te digo que não tem nenhum.** [...]. E como não consigo ficar assim, eu vou pra lá [para a prefeitura] pra fazer minhas pesquisas, minha dissertação. [...]. **Pretendo [prestar outros concursos públicos]. Até olhei esse início de ano, pra meio acadêmico.** Só não fiz outros concursos porque tinha que ter a situação resolvida. Está surgindo muita vaga pra professor na área pública, de administração pública. Eu vi concurso em escolas públicas, estaduais, federais, privadas, na aeronáutica, na escola de exército, várias áreas buscando especialistas nessa área pública. [...]. **Não quero migrar, quero levar a área acadêmica. Se der pra conciliar. E já vou ser merecedor de Férias Prêmio sem nunca ter trabalhado,** eu nunca fiz um trabalho legal, que contribua. [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

Os entrevistados demonstram vontade de migrar de cargo dentro da carreira pública, mas não pretendem abandoná-la. Nos dois últimos depoimentos ambos os entrevistados demonstram interesse em ir para a área acadêmica. É possível notar insatisfação no depoimento desses entrevistados com relação ao cargo que ocupam atualmente, ou porque não tiveram suas expectativas realizadas, como é o caso do primeiro depoimento, ou porque não sentem que realizam algo que vá acrescentar profissionalmente. No último depoimento o entrevistado chega a afirmar que não trabalha no cargo público que ocupa, ele tem o emprego, mas simplesmente não

trabalha, apenas se beneficia com pontos, como o citado, as férias prêmio. O aprisionamento existe, pois nenhum deles é obrigado a trabalhar em empresas que trazem insatisfação, mas ainda assim eles nem ao menos cogitam o abandono da carreira pública.

Essa metáfora da prisão tem estreita ligação com a carreira como herança. Aliás, não é sem motivos que se encontra como extensão desta. Esse aprisionamento na carreira pode acontecer devido aos hábitos que o indivíduo recebe durante a sua vida, às heranças educacionais e da estrutura social, que levam a pessoa a optar pela carreira no setor público. De acordo com Inkson (2007), o contexto social onde o indivíduo se insere possui características advindas da educação, da religião, da vida econômica, do que se espera que o indivíduo siga nesse contexto.

Nesse sentido, pode-se pensar, inclusive, no contexto social do Brasil. As oportunidades na área privada não são consideradas vastas pelos profissionais que querem ou já estão no setor público. A remuneração desse setor é chamativa, assim como os benefícios oferecidos, o que pode ser uma forte influência para que tantos profissionais decidam seguir carreira pública, em vez de buscar a iniciativa privada. O próprio contexto social brasileiro pode ter criado esse fenômeno de concurso público. A prisão seria uma consequência de não haver alternativas viáveis. Os depoimentos dos entrevistados demonstram esse descontentamento com a área privada, e a busca pelo setor público não se dá apenas por interesse, mas, em determinados casos, se torna a única opção considerada pela pessoa:

“Minha primeira formação foi em Sociologia. [...] Simplesmente não trabalhei com Sociologia porque o mercado de trabalho é muito restrito, eu já dava aula de inglês, trabalhava com tradução, até hoje gosto de fazer tradução, [...]. E um dia [...]decidi, vou estudar direito. [...] concluí meu curso de direito e continuei com minhas aulas de inglês e minhas traduções, me formei, mas nunca advoguei na verdade e hoje eu caí na vala comum do concurso, porque é o que eu acho que todo mundo está buscando. [...] acho que seria uma maneira de conseguir conciliar várias [...] coisas que eu gosto, uma estabilidade financeira muito grande [...].” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Eu formei em dezembro de 2001, em Direito. Fiz prova da ordem e no início eu não gostei do curso, no início ninguém gosta, fica todo mundo perdido que nem cego em tiroteio. Mas tinham matérias que eu adorava: [...], mas nunca tive a intenção de advogar, [...] não tinha perfil de advogada. [...], e uma outra coisa que eu também sabia

é que eu nunca ia para o Ministério Público. Isso eram duas certezas que eu tinha [...]. Então, **só me restou carreira pública.** [...].” (Depoimento de servidora pública, grifo nosso).

A metáfora da prisão está presente nos depoimentos dos entrevistados e dos participantes do grupo de foco. Em um deles foi utilizada uma metáfora bastante pejorativa, a referência ao concurso público como uma “vala comum”, na qual se encontram indivíduos com diversos tipos de graduação, como se fosse um cemitério de profissões. É válido que o profissional comece a se questionar sobre os motivos reais que o levam para o setor público, para que não haja um aumento na insatisfação ou uma frustração na carreira pública, tais como as detectadas nos depoimentos apresentados. A profissão deve trazer benefícios para o indivíduo e, conseqüentemente, para as pessoas ligadas a ele, quer no âmbito familiar, quer no profissional. A carreira como prisão pode causar insatisfações que, com o tempo, podem refletir no comportamento social.

Outra metáfora que merece destaque utilizada no último depoimento apresentado é a seguinte: “fica todo mundo perdido que nem cego em tiroteio”. Isso se soma ao entendimento de que o concurso público se torna uma “vala comum”. Ou seja, se estão todos perdidos como cegos em tiroteio, a tendência é uma migração em massa para a área pública de pessoas de diferentes classes e profissões, uma migração para esse cemitério de profissões, um direcionamento para o lugar onde uma crescente leva de profissionais tem migrado: o serviço público.

4.3.2 Metáfora dos ciclos

Esta metáfora foi largamente encontrada nas entrevistas. É possível afirmar que as fases de vida da pessoa influenciam em sua decisão de prestar concurso público. A maioria dos entrevistados acredita nisso, e muitos relatam que a fase de vida em que se encontravam os motivou a buscar o setor público. Existem casos em que o indivíduo identificou o serviço público como a alternativa mais viável de sobrevivência, devido às dificuldades financeiras pelas quais passava e mesmo devido à pressão familiar. As turbulências e os acontecimentos inesperados na vida do profissional podem impulsioná-lo a procurar a segurança que a carreira pública oferece.

“Eu acho que sim. Por exemplo, principalmente depois que eu me separei que eu fiquei mais preocupada com isso. **Depois que eu separei que comecei a procurar o serviço público.**” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Comecei a trabalhar bem cedo, aos 13 anos, na revista X como office boy. Fui para a faculdade de direito logo cedo, aos 20; com 21 eu casei; **aos 23 tive meu primeiro filho, ai já tive que mudar um pouco meu projeto de vida,** não poderia me dedicar apenas ao estudo. **Quando resolvi tentar fazer concurso público para poder garantir o meu estudo e a vida da minha família.**” (Depoimento de servidor público em estágio probatório, grifo nosso).

“[...] **eu fui sustentado durante um tempo pela minha família e pela família da minha esposa,** as duas nos ajudavam, [...], **eu estar sendo sustentado pra mim era muito ruim,** então, isso tudo fez com que eu batalhasse, **eu queria sair daquela situação, então, eu passei para esse concurso [...].**” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“Sem dúvida, **cada um tem um tempo [...], eu gosto de ser independente, então, desde novo eu era muito, muito preocupado com isso.** Eu tenho que resolver minha vida é logo, é logo, ter segurança e se não gostar depois eu migro pra outra coisa, faço, tenho que ter alguma coisa certa. **Foi por isso que eu passei muito cedo nos concursos,** foi por conta disso. Agora **tem pessoas que acabam precisando de mais tempo pra sentir essa necessidade. Eu não precisei ter filho pra querer ganhar o tanto certo todo mês.** Mas tem gente que tem. **Eu conheço pessoas que foram fazer a faculdade de Direito depois de 40 anos pra ser promotor de justiça.** Já tinha casado, com três filhos e tudo mais e depois que foi buscar isso. Acho que cada um tem um tempo. **As fases da vida influenciam e os motivos são diferentes pra cada um.** Mas, com certeza, que as fases influenciam é certo.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“**Talvez o fato de ter constituído família,** sim [interferiu na decisão em buscar o setor público], mas, além disso, não.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“Ah, ocorreu. **Minha mãe tinha um certo problema de saúde durante certo tempo e isso me impediu, por exemplo, de deslocar pra outras cidades, porque eu que cuidava e cuida dela até hoje.** E isso impede que eu possa exercer certo tipo de atividade, porque isso me prejudicaria com relação à guarda dela. [...] **eu percebi que eu fiz o melhor negócio mesmo em vir pro serviço público.**” (Depoimento de servidor público).

“Acho que sim. Veja bem, eu já sou viúva. Eu fiquei viúva agora, tem três anos. Mas **imagina uma pessoa que é casada, fica viúva e tem três filhos pra cuidar, tem que trabalhar e pode ser que o serviço [público] seja uma coisa que motive a ela, porque tem horário certo pra entrar, pra sair, tem pagamento no final do mês, tem férias, se fica doente ela entra com licença e recebe. [...].**” (Depoimento de servidora pública, grifo nosso).

Mesmo entrevistados que não conseguem visualizar um evento específico ou uma determinada fase que os fez escolher a área pública acreditam que existe essa interferência, como mostram os seguintes depoimentos:

“Com certeza, influencia sim, dependendo da situação. **Tem uns que tentam concurso porque precisam da estabilidade porque tem família, aí precisa de ter uma segurança.** Muda de cidade porque se estiver no concurso vai estar estável financeiramente. Então, **a fase de vida, dependendo se casa, é solteiro, tem filho, influencia.** O meu não teve nada. O meu realmente é a vontade de ser Juiz e a única forma de se chegar lá é com concurso público.” (Depoimento de concursanda).

“[...] **o jovem ele se lança com mais facilidade no mercado.** Ele [...] vai com menos medo de arriscar. Então, **ele faz uma tentativa assim, pelo campo privado. Depois quando vai chegando ali por volta dos 29 aos 32 anos ele já começa a preocupar com uma carreira mais sólida. Então, busca sim o serviço público,** depois de ter feito alguma coisa no campo privado, ele vai buscar sim. E **principalmente, quando é casado,** tem um outro investimento aí. **Que a vida não dá mais pra arriscar tanto.** Eu compreendo dessa forma. [...]” (Depoimento de servidora pública, grifo nosso).

“Certamente. **Você deve ter 25, lá pelos 40, se você está numa empresa e perde emprego, poucos lugares podem dar acesso a pessoas nessa idade.** Então, uma pessoa que já tem aí uma experiência de vida maior eu acredito que ela tem muito mais chance num concurso público, que não olha sexo, religião, teoricamente não olha idade. [...]. **Ele não deixa de ser sempre uma opção pra vida. Em qualquer fase da vida eu acredito. Não, especificamente, quando eu fiz o segundo concurso que passei na Empresa Pública X, foi logo depois do racionamento [de energia elétrica] ter acabado [...]. Existia essa retração por assim dizer, do mercado. Eu estava em início de carreira, nem tantas pessoas me conheciam. Havia contas a pagar,** a coisa mais certa na vida, a morte e as contas. Então, pra você fazer, você fazer concurso não significa que vai passar. **Eu tentei, tinha conhecimento, tinha formado a pouco tempo,** então, era uma opção, **pelas dificuldades das época era uma opção.**” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

O ciclo de vida das pessoas interfere na busca pelo cargo público. Muitos indivíduos hoje optam pelo serviço público, devido a situações vivenciadas na vida privada, que os impelem a um redirecionamento da carreira, por exemplo, quando uma pessoa se casa e tem filhos ou quando passa por uma separação conjugal, como foi mostrado nos depoimentos. Esse redirecionamento, no caso do Brasil, tem sido para o setor público.

É possível perceber que uma boa parte dos concursandos encontra-se em uma fase de suas vidas caracterizada pela necessidade de estabilidade financeira, o que pode ser compreendido, se for

levada em consideração a faixa etária em que se encontram: a maioria possui idade entre 25 e 35 anos. Nessa fase, as pessoas saíram há pouco tempo da graduação e querem uma autonomia financeira em relação aos pais, inclusive, para poder constituir família, comprar bens, organizar sua vida de forma independente.

Quase todos os entrevistados entendem que os ciclos de vida interferem na escolha profissional e na procura pelo setor público, sendo poucas as pessoas que responderam o contrário.

4.3.3 Metáfora da ação

Esta é a metáfora de carreira que mais se entrelaça com outras metáforas apresentadas por Inkson (2004, 2007), como a de ciclos e a da herança (INKSON, 2007). Isso dificulta a sua análise em termos isolados. Essa metáfora e a metáfora da carreira como herança se ligam quando os hábitos herdados pelo indivíduo vão influenciar diretamente na sua forma de agir com relação à sua vida profissional. Nesse sentido, em todo e qualquer depoimento, seria possível detectar reflexos da educação da pessoa em sua escolha pelo setor público, pois a educação, as crenças e os valores inclusive da cultura nacional e da estrutura social do país podem refletir nas escolhas profissionais e no direcionamento para o setor público. A educação norteia, altera nossas ações diárias e, como as crenças e os valores do indivíduo, podem sofrer alterações com o tempo, e as ações podem mudar de direcionamento.

As escolhas ou as ações nem sempre estão definidas de forma clara para o indivíduo. Será mostrada parte de um depoimento, no qual a concursanda relata ter optado por fazer concurso público desde a faculdade. As ações adotadas por ela durante toda a graduação foram voltadas para esse objetivo, mas, no que concerne ao cargo público, ela não tem um foco. Esse é um problema detectado na área de concurso. A pessoa faz um concurso, depois de pouco tempo passa em outro e muda de cargo ou mesmo não tem noção da função que quer exercer, simplesmente presta vários concursos. São, inclusive, usadas metáforas como “dar tiro para todo o lado”, e passa-se a ideia de que passar em um concurso pode servir como “trampolim” para outro melhor. As potenciais consequências negativas desse tipo de posicionamento já foram mostradas neste

trabalho, ou seja, falta de motivação, desinteresse, despreparo, perda de qualidade e elevada rotatividade no setor. O depoimento a seguir ilustra esse tipo de situação:

“Sou formada em direito formei no meio do ano passado, **fiz opção por não trabalhar, estou só estudando para concurso.** Ainda não me decidi, **estou dando tiro para tudo quanto é lado.** [...]. **Eu faço tudo. Faço ministério público, faço estadual, faço segundo grau. [Se passar em algum] eu entro e continuo estudando para passar em outro** e ai vou me descobrindo lá dentro.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

No caso, a ação é prestar concurso público e direcionar a carreira para a área pública, mas não se sabe qual setor ou qual cargo ocupar. Talvez algumas ações apareçam juntas com não ações, que poderiam ser chamadas de ações desencontradas ou desnorteadas. A ação até existe, mas sem um foco específico, o que certamente interfere na agilidade de evolução da carreira. Já pensou se um médico, quando fosse fazer residência, optasse por qualquer área de especialização? Ele se descobriria à medida que atende aos pacientes, como foi dito pela concursanda. Certamente, alguns problemas poderiam ocorrer, envolvendo a saúde desses pacientes. Em algumas profissões, é importantíssima a ação direcionada e clara do profissional. A metáfora de “dar tiro para todo o lado” demonstra essa ação desencontrada ou desnorteada.

Há entrelaçamento de outras metáforas com a metáfora da carreira como ação, como a metáfora da jornada, que será abordada em momento posterior. O resultado individual das jornadas de carreira acontece devido às ações do indivíduo (INKSON, 2007). Isso facilita a visualização da construção da carreira, mas não permite que haja um isolamento da metáfora da construção nem da de ação. Essa forma de pensar é lógica, pois realmente depende da ação do indivíduo a agilidade da construção da sua jornada de carreira, qual rumo tomar. Porém, dificulta a análise isolada, como foi dito, pois todas as ações que o indivíduo faz podem ser aqui citadas; tudo o que o entrevistado ou o participante do grupo de foco fala sobre sua trajetória de carreira pode servir para exemplificar este ponto. Desse modo, optou-se por não retirar fragmentos das entrevistas do grupo de foco.

Não foi encontrado qualquer depoimento em que a pessoa afirme que a educação de seus pais tenha proporcionado maior ou menor desenvoltura, criatividade, ousadia, para que ele tome a decisão de ir para o setor público. O fato é que as ações permeiam a vida de todo e qualquer

indivíduo. Nem sempre as ações serão de livre e espontânea vontade, ou seja, a estrutura social e econômica do país e mesmo da família interfere nessas ações. Daí, claro, o entrelaçamento das heranças com as ações. Embora os entrevistados não tenham deixado isso implícito nas falas, sabe-se da interferência da educação na maneira de agir do adulto.

Outro ponto é que, em termos de o profissional investir em sua empregabilidade, agir no sentido de investir em si mesmo, em seu desenvolvimento profissional, as ações dos servidores públicos são consideradas por alguns entrevistados como tímidas. Alguns concursandos acreditam que o servidor público investe pouco em seu crescimento profissional ou espera que o Estado faça isso ou nem espera, simplesmente entra em uma zona de acomodação. Já os próprios servidores públicos e os servidores públicos em estágio probatório contradizem essa percepção e afirmam que o servidor tem investido mais em seu crescimento profissional.

4.3.4 Metáfora do encaixe

A carreira como encaixe diz respeito ao fato de as habilidades do indivíduo se enquadrarem no trabalho que ele deseja realizar, para uma busca de satisfação tanto do empregado, como da organização. As empresas buscam indivíduos com perfis que se encaixam em sua cultura organizacional. Inkson (2007) coloca essa metáfora em questão, uma vez que o mercado passa por transformações a todo o momento, o que pode fazer com que a metáfora do encaixe sofra pressões crescentes.

Com relação ao setor público, conforme se mostrou em outras partes desta pesquisa, muitos indivíduos decidem fazer concurso por falta de oportunidade de trabalho em sua área de formação. O concurso se torna uma alternativa para conseguir voltar para a área de formação e principalmente para buscar estabilidade financeira. Como a maior parte dos entrevistados cita como motivo de sua migração para o setor público essa busca por estabilidade econômica e por segurança, o encaixe pode ficar em segundo plano. Nem sempre as habilidades se encaixam no cargo em que o servidor se encontra ou no cargo que o concursando busca. Alguns chegam a se referir ao cargo público como uma “estação de espera” até que se decidam quanto ao que querem

realmente fazer. Se o interesse maior for a estabilidade financeira, a tendência de não ocorrer o encaixe perfeito entre as habilidades do indivíduo e o cargo que ele ocupa é ainda maior:

“[...] **Meu interesse é principalmente, a estabilidade, a segurança,** fazer um pé de meia pro futuro, saber que você vai ter a aposentadoria legal.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Olha, bom, **o interesse é ter a renda mensal,** realmente não quero ficar aqui até o final da minha vida, **é mais uma estação de espera até eu decidir.** Em relação às minhas habilidades eu me acho uma pessoa bem comunicativa, a gente tem muito contato com o pessoal [...]” (Depoimento de servidor em estágio probatório, grifo nosso).

“Olha, **meus interesses atuais seria mais outra área, seria a jurídica [...], mas não quer dizer que eu venha prestar concurso pra outras áreas, [...].** Mesmo porque **não valeria muito a pena, por questões de tempo, de aposentadoria,** porque eu teria que trabalhar mais 10, 15 anos. E não vejo isso como uma vantagem, então, em termos profissionais posso me sentir bem realizado.” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

Muitos profissionais podem escolher seu cargo devido a oportunidades de trabalho que aparecem no decorrer da trajetória de carreira. Muitas escolhas profissionais não se pautam necessariamente na carreira interna, nas preferências, nas habilidades do profissional, este não busca um encaixe perfeito e toma por base oportunidades surgidas, mesmo sem um planejamento. Isso pode ser percebido no depoimento a seguir:

“[...] **Durante todo o meu curso eu me interessei pela área de recursos humanos, [...] nunca pensei em trabalhar na área clínica, nem em outra área.** No meu último semestre aqui na Universidade X [...] **surgiu uma oportunidade de um estágio mais na área administrativa, na área de educação. [...] apesar de não ser na área de psicologia,** eu me formei estando lá dentro, **fui contratada pela empresa e fiquei lá mais três anos.** Então, **quando eu sai eu não consegui voltar para minha área de psicologia.** Fui chamada para muitos processos seletivos [...]. Eu não consegui voltar para a área de psicologia. Me sinto um pouco frustrada por isso. Atualmente, eu até tentei outros concursos que **acho que é só por meio de concursos que posso entrar na minha área.**” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

Pelo depoimento dessa entrevistada é possível perceber que não houve um planejamento em sua carreira, à medida que as oportunidades apareceram ela as aceitou. Porém, por ter optado a trabalhar em outras áreas anteriormente, no momento possui dificuldades de voltar para a área em que se graduou, ela acredita que apenas através do concurso público poderá voltar a trabalhar

como psicóloga. Considera as oportunidades da iniciativa privada restritas e o concurso público para essa concursanda se torna talvez, a única alternativa viável para trabalhar com o que gosta.

Embora a maior parte dos entrevistados tenha dito que o cargo que ocupa tem ligação direta com a profissão em que se graduou, muitos entrevistados que estão na carreira pública reclamam da burocratização do processo de trabalho. Alguns entrevistados se queixam de que há muito trabalho e poucos servidores para realizá-lo. Com isso, há uma sobrecarga para os que já são servidores. Embora haja ligação com a área de graduação, a burocratização dos serviços pode fazer com que a pessoa fique desmotivada; a repetição, a mecanização do processo pode levar a isso:

“[...] **o meu interesse em relação ao que eu atuo hoje, já está plenamente danificado**, sabe, porque **é aquela questão de você ter um serviço automatizado** que não tem nenhuma mudança. [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“**O serviço público é muito montado**, então, ele **não te dá muita possibilidade de usar todas as suas habilidades, de ser flexível [...], tem que ser seguido daquele jeito.** [...]” (Depoimento de servidora pública, grifo nosso).

Em um dos depoimentos anteriores, a servidora pública afirma que seu interesse com relação ao cargo que ocupa e com relação às atividades que exerce como servidora pública já está plenamente danificado. Se algum dia houve encaixe entre seu cargo e sua profissão ou mesmo entre o cargo e suas habilidades, esse encaixe não mais existe. A servidora, ao fazer essa afirmação, deixa clara sua insatisfação acerca do serviço que exerce. De acordo com seu depoimento, o serviço é automatizado e acrescenta pouco para a entrevistada, que, por isso, se encontra insatisfeita.

Apenas uma concursanda afirma que não quer atuar na área em que se formou. Os outros concursandos e servidores em estágio probatório afirmam que o cargo em que atuam tem ligação com a área de graduação, mesmo que de forma indireta.

A necessidade de sobrevivência ou mesmo a ansiedade de construir uma solidez financeira logo depois de formado podem fazer com que o indivíduo aceite trabalhar em cargos oferecidos por organizações privadas, não relacionados com a sua área de formação. Acontece, então, um

distanciamento da profissão em que ele se graduou, e o encaixe pode ser relegado. O concurso público se torna, para muitos profissionais, a única alternativa para migrar de volta à área de graduação. Essa escolha está pautada em uma racionalidade, o que não corrobora a ideia exposta por Inkson (2007) e por autores estudados por ele de que as escolhas profissionais estão longe de se basear em uma racionalidade. Quando se trata de escolha para o setor público, essa racionalidade existe e prevalece até sobre as preferências, as habilidades e os valores em troca dos altos salários e da estabilidade no emprego. Indivíduos em busca da carreira tradicional tentam fugir do arrojo da carreira proteana.

4.3.5 Metáfora da jornada

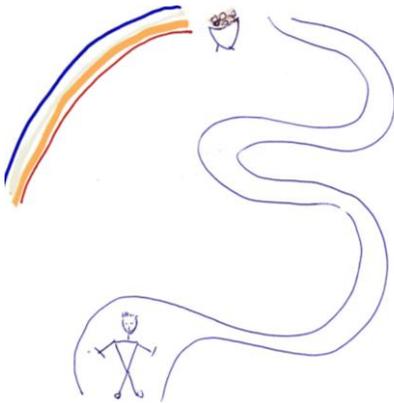
Esta metáfora aparece tanto nas entrevistas, como em desenhos feitos pelos entrevistados. Inkson (2007) afirma que essa é a metáfora mais presente nos depoimentos das pessoas, quando elas se referem a suas carreiras, e é igualmente a que mais se encontra na teoria sobre esse construto. Pode-se pensar nos termos trajetória de carreira (KILIMNIK, 2000) ou carreira multidirecional (BARUCH, 2004), ou seja, os diversos tipos de caminhos possíveis para seguir na carreira.

Os desenhos a seguir mostram os diversos caminhos na carreira. Um desses caminhos é retratado por meio de um pote de ouro depois do arco-íris, como no desenho 10A. A explicação dada por esse servidor é que ele sente o serviço público como um caminho tortuoso. Ele, inclusive, tem vontade de encontrar algo bom, de realizar um bom serviço, mas tem a impressão de que isso nunca vai acontecer, ou seja, o pote de ouro é uma lenda, ele pode andar por muito tempo que não irá alcançá-lo. No desenho 10B, a servidora pública ilustra a sua carreira antes de entrar para o serviço público. A carreira era vista como uma jornada tortuosa, um caminho que apresentava muitos obstáculos, representados pelas duas cercas de arame farpado. No 10C, o servidor em estágio probatório desenha como ele via a sua carreira antes de se tornar um servidor. As palavras que acompanham esse desenho são: oportunidade, competência e sorte. E a frase que se segue é: “Desde o início da minha carreira tive sorte e ainda vejo um horizonte promissor na minha carreira”. A jornada é relatada como proveitosa. Algo como um móvel é desenhado para cima, e a estrada também está no sentido de ascensão. Ele utiliza a metáfora de horizonte em seu relato.

Isso demonstra que existe algo por vir e coisas para acontecerem e é possível ir além, ou seja, se tornar servidor público, desejo esse já alcançado por ele hoje.

O desenho 10D, feito por uma concursanda, diz respeito ao modo como ela visualiza sua carreira profissional hoje, antes de se tornar uma servidora pública. O desenho feito por essa concursanda é uma estrada em ascensão. A trajetória possui várias curvas, e ela está subindo por esse caminho rumo ao sucesso, que é representado pelo sol. As palavras que se seguem permitem perceber esse positivismo e essa crença em si mesmo: persistência, motivação e foco. A frase escrita pela entrevistada é objetiva: “Estou em busca de algo melhor para minha vida.”

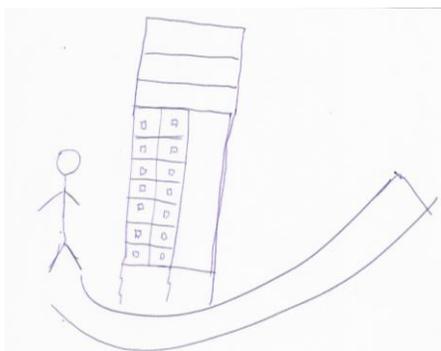
10A



10B



10C



10D



Figuras 10A, 10B, 10C e 10D – Metáfora da jornada: os diversos tipos de jornadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenho desenvolvido por (A) servidor público, (B) servidor público, (C) servidor público em estágio probatório e (D) concursanda.

Os desenhos anteriores confirmam a metáfora da jornada, mostrando que ela realmente está presente em diversos relatos e desenhos dos entrevistados. Com relação ao tipo de carreira

encontrada há alguns anos e a carreira mais comumente encontrada hoje, existe uma metáfora criada por Evans (1996), que trata da carreira como escada e como ziguezague. Essa é uma carreira mais modelada para os tempos atuais, em que o indivíduo cresce horizontalmente ou em ziguezague nas empresas. Antes, a carreira era vista como escada, porque o crescimento hierárquico era mais valorizado. De acordo com Evans (1996), a metáfora da escada reflete aquelas carreiras vivenciadas por diversos profissionais no passado, em que o indivíduo entrava em uma empresa e nela permanecia até a aposentadoria. Com o tempo, ascendia de cargo e, conseqüentemente, recebia melhores salários e tinha o seu status elevado, dentro e fora da organização.

Com as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, era de se esperar que os indivíduos assumissem uma carreira com movimentos diversos, uma vez que entrar em uma empresa e nela permanecer até se aposentar não é algo comum atualmente. A carreira se tornaria um ziguezague, e os movimentos não necessariamente têm que ser horizontais: a ascensão pode se dar de diferentes formas. A estabilidade típica da carreira como escada não é esperada. Ao contrário, as carreiras assumiram formas mais versáteis. Nesse sentido, aparece a conhecida metáfora sobre carreira proteana, em que o indivíduo atua em sua carreira como o deus Proteu, ou seja, assume formas variadas quando necessita ou deseja (HALL, 1996).

No Brasil, vê-se hoje esse aumento crescente de indivíduos que querem migrar para o setor público, o que gera o fenômeno do concurso público. Isso mostra que, contrariando a tendência verificada pela literatura de carreira, que aborda e apregoa a diversidade não apenas de empresa, mas também da própria carreira, muitos profissionais não desejam assumir a instabilidade típica da carreira proteana. Ao contrário, os indivíduos que migram para o concurso público querem justamente a subida vertical das carreiras encontradas anteriormente, a estabilidade da carreira. Não foi encontrado nenhum desenho onde a jornada tenha sido feita em ziguezague, mas são muitos os desenhos que ilustram a metáfora da escada, que é um tipo de jornada e que evidencia que os profissionais estão em busca da estabilidade na carreira. Esses profissionais não desejam as mudanças constantes vivenciadas no mercado de trabalho, querem a tranquilidade e a segurança do setor público.

Durante a análise dos dados, já foram mostradas falas que ilustram esse desejo tanto da estabilidade e da segurança, como da ascensão na carreira. Assim, os desenhos a seguir corroboram a metáfora da escada, a jornada em direção ao topo:



Figuras 11A e 11B – Metáfora da jornada: carreira como escada.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Desenho desenvolvido por (A) servidor público em estágio probatório e (B) servidor público.

A carreira como jornada está presente em muitos desenhos e relatos dos entrevistados. Isso comprova a afirmação de Inkson (2007) sobre essa ser a metáfora mais utilizada pelos profissionais e teóricos ao discorrerem sobre carreira. Tanto é que, na análise das metáforas, essa foi a única em que se pôde utilizar não apenas depoimentos, mas também ilustrações. Como é colocado por diversos autores que versam sobre o tema carreira, a trajetória de carreira pode ser diversa, e os caminhos percorridos podem ser variados, o que se verifica nos relatos.

4.3.6 Metáfora dos papéis

A metáfora dos papéis está presente na vida de qualquer ser humano. Ela diz respeito aos vários papéis desempenhados ao longo da vida, tanto dentro da empresa, como na vida pessoal. O papel de filha, esposa, mãe, profissional, amiga, empreendedora. Esses papéis podem ser desempenhados concomitantemente (INKSON, 2007). Foram feitas perguntas para averiguar

como os entrevistados vivenciam os diversos papéis em suas vidas e se a decisão em prestar concurso público interferiu nesses papéis.

Parte dos entrevistados afirma que não houve mudança em sua rotina de vida e que, mesmo estudando para o concurso foi possível manter as atividades e os papéis que exercem, sem interrupções. Os seguintes depoimentos mostram isso:

“A minha vida no dia a dia não pode parar. Porque **eu não tenho estabilidade financeira pra ficar 6, 7 horas estudando** só. Então, **eu tive que me adaptar**. [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“[...] na situação da minha carreira é uma correria danada. **Tem dia que estou em casa sábado à noite e me ligam pra vir pro hospital**. Então assim, não tenho aquela coisa de falar que esse final de semana estou tranqüila, [...], é uma correria, principalmente durante a semana. Então, **eu acho que até pela própria situação, porque além de profissional, eu sou mãe, sou mulher**, então, exige os cuidados comigo, com a minha filha, com a casa e acaba que **quando você é autônoma a correria acaba deixando algumas coisas, a gente acaba não desempenhando [os papéis] do jeito que deveria**.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Sobrecarga e **isso acaba interferindo até pra estudar pra outros concursos**. Então, **fica difícil você dividir o tempo**, é uma coisa que acontece comigo, saber dividir o tempo, você, **quando você trabalha no Estado, dando aula, não consegue fazer isso**.” (Depoimento de servidor em estágio probatório, grifo nosso).

Outros entrevistados afirmam que a vontade de entrar no setor público leva à abdicação de determinadas funções que exercem:

“**Quando você faz um concurso** e você está realmente dedicando **você tem que abdicar algumas coisas**. Pelo menos eu abdiqueei de várias coisas. [...]. Eu não atendo telefone durante a tarde, fico mais centrada mesmo, tem horário. Às vezes, vem uma amiga sua à tarde, e você fica meio assim, **você tem que saber também distribuir bem o seu horário**, se não você fica ‘bitolada’. **Você não pode cercar tudo e ficar só estudando**, 24 horas [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“**Parei tudo. Só estudava**. Tudo, tudo. [...]. Eu já vinha estudando, então eu já tava num ritmo legal. [...]. Saiu o concurso **eu fiquei 23 dias dentro de casa estudando de 08 as 18hs, ia pra faculdade, voltava, estudava até uma hora da manhã**. Todos os dias. [...] nesses 23 dias foi só pra estudar, o tempo inteiro. **Algumas dificuldades no relacionamento interpessoal**. Meus colegas me chamavam pra sair, e nessa época não tinha celular, graças a Deus. Mas me chamavam pra sair e eu não saía. **Evitava atender telefone, o namoro quase que foi por água abaixo, porque eu estava focado no que**

eu queria. Então, **eu tive que abdicar de tudo pra estudar o dia inteiro.**” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“**No meu caso teve interferência demais** [dos estudos nas atividades diárias], **quase que eu separei.** Quando eu estudava, eu estudava mesmo, eu estudava pra caramba, [...], foram vários problemas, quase separei, quase separei mesmo, chegamos a falar abertamente em separação. É... **os meus filhos é... não tinha tanto contato com eles, era mais a mãe.** [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

É perceptível que a dedicação para alguns indivíduos faz com que outras atividades diárias sejam relegadas a segundo plano, mesmo que temporariamente. Outros entrevistados afirmam que precisaram continuar com seu ritmo de vida normal, pois não tendo disponibilidade para maior dedicação, procuraram encaixar os estudos em seus afazeres diários.

Quase todos os entrevistados comentaram sobre as expectativas de outras pessoas em relação à possibilidade de eles passarem no concurso público, embora em alguns casos a expectativa fosse do próprio concursando, já que ninguém sabia que ele prestaria concurso. Isso corrobora o que Inkson (2007) discorre sobre os papéis que desempenhamos em nossas vidas e sobre as ações esperadas para cada tipo de papel. Assim acontece com o indivíduo que se prepara para um determinado concurso, pois, com o passar do tempo, ele começa a ser cobrado quanto ao resultado do concurso. Mesmo após ele conseguir ingressar na carreira pública, surgem novas expectativas quanto a passar em outros concursos, cujos cargos oferecem melhores salários e/ou condições de trabalho. Essas expectativas são da família, dos amigos, da esposa e dele próprio. Para determinados entrevistados isso se torna um peso, como mostram os seguintes depoimentos:

“**Se eu passar nesse concurso que estou fazendo** vou ficar bem mais tranqüila, **vai tirar um peso das minhas costas, da obrigação de passar.** Vou estar mais tranqüila, mas vou continuar estudando pra concurso [...]. **Você sente que todo mundo te cobra, você mesmo se cobra,** [...]” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“[...] **Eu era sustentado pela minha família e pela família da minha esposa,** então, **tinha uma pressão muito grande pra eu passar,** uma pressão muito grande mesmo e... **não só da minha família, como da família da minha esposa, mas também a pressão interna minha de querer sair daquela situação.** [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

É possível perceber que algumas pessoas conseguem dedicar o tempo apenas ao estudo, ao passo que outros profissionais precisam manter sua vida da mesma forma, conciliando o trabalho e os estudos para o concurso. Alguns papéis precisam ser vivenciados, e não há como abdicar deles, como o papel de mãe. Foi mostrado em um depoimento que a profissional precisava conciliar seu trabalho, seus estudos para o concurso e seus afazeres de casa, inclusive cuidados com filho. No depoimento de um entrevistado, ele afirma que teve problemas com esposa e filhos, por ter se dedicado sobremaneira aos estudos. Inkson (2007), na metáfora dos ciclos, afirma que há diferença na condução da carreira feminina e da masculina. De fato, essa ideia é aqui corroborada.

Alguns entrevistados que hoje são servidores públicos relatam que houve mudança de sua rotina na época dos estudos para o concurso e que, após adentrarem na carreira pública, tudo voltou ao normal. Mesmo aqueles que desejam continuar estudando para passar em outros concursos afirmam que seu ritmo voltou ao normal, não havendo necessidade de estudo constante, como havia antes, uma vez que eles se encontram empregados. Muitos estudam quando há tempo livre, mas em um ritmo bem menos acelerado. O nível mais baixo de expectativa e de ansiedade pode, inclusive, vir a contribuir para a aprovação desses indivíduos em outros concursos, provocando uma elevação na rotatividade dentro do setor público, conforme mencionado anteriormente.

Os entrevistados que não alteraram seu ritmo na época do concurso e que hoje são servidores públicos afirmam que as atividades continuaram normais, com exceção de um professor, que sente que seu tempo é bastante comprometido pela atividade atual, o que o impede de estudar para outros concursos. Há também um veterinário que hoje trabalha muito mais do que antes, visto que não abandonou as funções profissionais que exercia. Com o cargo público, ele acrescentou mais um papel em sua vida. Os concursandos também acreditam que, após passarem em algum concurso público, tudo ficará mais tranquilo e que poderão exercer normalmente as suas funções.

A metáfora dos papéis, como foi dito anteriormente, é encontrada na vida de toda e qualquer pessoa. Na presente pesquisa, há os que possuem menor número de papéis e têm possibilidade de se dedicar mais aos estudos para o concurso público. Outros precisam conciliar os diversos papéis

da vida profissional e pessoal, e existem indivíduos que podem abdicar de certos papéis para exercer outros, como foi o caso citado do indivíduo que abdicou do papel de marido e de pai por um tempo para exercer bem o papel de estudante e atingir seu objetivo de se tornar um servidor público. Observou-se também que esses problemas foram de natureza situacional e foram resolvidos após o ingresso no setor público, com exceção daqueles que não abriram mão do emprego anterior e necessitam conciliar dois empregos diferentes.

4.3.7 Metáfora do relacionamento

Considerando que todos os indivíduos possuem uma rede de pessoas com as quais mantêm contato, fica fácil encontrar a metáfora do relacionamento. Ela se refere ao fato de os indivíduos desenvolverem suas carreiras com base em relacionamentos construídos no decorrer da vida. Esses relacionamentos podem possibilitar ao profissional aproveitar diversas oportunidades e devem ser mantidos ativos. Também deve existir uma reciprocidade dos contatos, e os membros devem oferecer auxílio quando necessário, mas também solicitar quando preciso (GOULDNER, 1960 *apud* INKSON, 2007).

As pessoas entrevistadas acreditam que a rede de relacionamento altera o curso da carreira. É o tão conhecido “quem indica”, existe não apenas em empresas privadas, mas também no setor público. Os entrevistados afirmam que pessoas que possuem uma influente rede de relacionamentos conseguem o que desejam dentro das instituições, tornando mais ágil a evolução na carreira. É possível verificar isso nos depoimentos que se seguem:

“[...] acredito que você **ao pleitear uma vaga e concorrer a um concurso não**, mas, a busca de graduação e de crescimento aí sim, isso **pode haver uma influência**, né, de... de... **de terceiros dentro desse processo pra você pleitear e crescer dentro do serviço público.**” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“[...]. Infelizmente. Isso em todos os sentidos, a questão do jeitinho brasileiro de ser. [...]. Fui agora convocado pra polícia, **a vaga que eu concorri pra polícia civil é justamente, pro interior de Minas Gerais.** [...] **eu falo:** nossa às vezes eu tenho que ir pro interior [...], **eu não sei pra onde eu posso ser mandado. Todo mundo fala, não, não tem problema não, eu tenho um amigo advogado, eu tenho um amigo juiz, eu tenho um amigo delegado, que ele pode ajeitar o seu jeitinho pra você vir pra onde**

“você quiser. Infelizmente, nós somos geridos assim, é a cultura do Brasil, é o jeitinho brasileiro.” (Depoimento de concursando, grifo nosso).

“Infelizmente também interfere, porque no serviço público são raros os casos em que tem planejamento claro e transparente de progressão do cargo. Tem muitas pessoas que não tem o menor conhecimento da área, mas tem um amplo conhecimento com quem está no poder, então essas pessoas são usadas, são colocadas naquele cargo, mas não tem nenhum domínio técnico. Então, a técnica fica muito prejudicada nesse sentido. Se a política fosse desenvolvida com mais técnica, com menos apadrinhamento, com certeza o serviço público teria uma outra legitimidade.” (Depoimento de servidora pública, grifo nosso).

“[...] obviamente que sim, quem for mais ágil nesse jogo tira proveito [...]. Não deveria ser, deveria ser democracia [...]. Mas, o Max Weber mesmo fala isso em outros termos, é política como vocação. Existe o funcionário público de carreira que ele chama de funcionário administrativo e tem funcionário público que não é de carreira que chama de funcionário político. [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“Pois é, a questão é que a diretora que escolhia qual área você iria, eu até fui conversar com ela pra pedir pra ela me colocar, mas ela disse que agora não dá. Acho que é porque ela não quis mesmo. Ela disse que futuramente, talvez, mas não sei. Porque essa diretora que está lá agora, ela favorece quem ela gosta.” (Depoimento de servidora pública em estágio probatório, grifo nosso).

Alguns entrevistados acreditam que apenas há interferência da rede de relacionamento na evolução da carreira quando o profissional se encontra inserido no setor público. Ou seja, essa interferência existiria apenas para uma promoção, para conseguir assumir o cargo que deseja, para pleitear uma transferência, para atingir uma posição de liderança ou um cargo de confiança. Conforme esses entrevistados, o protecionismo existe apenas para quem é servidor público e conhece pessoas no órgão que tenham poder e possuam algum tipo de influência para materializar o que o outro deseja.

Outros entrevistados, porém, creem que essa interferência se dá não apenas no que concerne à evolução dentro do serviço público, mas também para se tornar um servidor. Esses entrevistados não acreditam na lisura dos processos seletivos para entrada nos órgãos públicos, ou seja, os concursos existem, mas não necessariamente estão livres de corrupção. Os profissionais possuem dúvida se o processo seletivo para a área pública é mesmo democrático ou se há apadrinhamento, se é possível utilizar o “jeitinho brasileiro” para selecionar pessoas para cargos públicos. Para

alguns entrevistados, nem existem dúvidas: o apadrinhamento existe, e a rede de relacionamento influi sobremaneira para a conquista de um cargo no setor público.

Os entrevistados falam de rumores sobre a venda de vagas, o que torna a imagem do concurso público ainda mais desgastada. Esse aspecto pode ser observado nos depoimentos a seguir:

“É possível. Vamos imaginar **a pessoa está na lista de espera, é a próxima a ser chamada, o concurso vai vencer daí duas semanas, se ela tiver uma boa rede de relacionamentos** pode ser, **a gente consegue imaginar que ela consiga procurar alguém** que vai chegar, **que tem esse poder de decisão e vai chamá-la**. Agora, **fora disso, é muito difícil**, parte pra ilegalidade, **mas mesmo assim há**. [...]” (Depoimento de servidor público, grifo nosso).

“Pode, eu vejo que tem. **Hoje, concurso público no Brasil, eu posso te dizer que é o seguinte, é reservado vagas pros apadrinhados e praqueles que estudam mesmo**. Então, você concorre com quem estuda muito e com os apadrinhados e quem está lá dentro influencia sim e leva. **Infelizmente você mora no Brasil**.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Até é **um certo mito** assim. A gente não pode falar que isso não existe. **Eu acredito que em alguns concursos já tenha aquelas vaguinhas determinadas pra algumas pessoas**. Mas, eu quero levar a crer que as coisas estão mudando e não existe mais esse favorecimento. Mas assim, **é inevitável não afirmar que não exista**. Existe, com certeza existe, **eu sei de alguns casos, porque era filho de fulano de tal, teve a prova olhada com melhor olhos**.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

“Olha, já ouvi que sim, mas desconhece. **Tem fraudes nos concursos. Dizem que é 100 mil reais a vaga, se você conhece a pessoa certa**. Tem aqueles cargos que não são concursados, mas que entram no concurso, aí com certeza. Mas, **num concurso sério assim, a rede de relacionamento não funciona**. O que funciona é o dinheiro, **um concurso que não é idôneo você poderia pagar**, agora pra entrar num cargo que existe prova, título eu não acredito.” (Depoimento de concursanda, grifo nosso).

Alguns entrevistados acreditam que há interferência nos concursos públicos, algumas vagas já são selecionadas para determinadas pessoas que são apadrinhadas por servidores que possuem poder para interferir na seleção, embora seja passado que a seleção é democrática. Frases como “infelizmente você mora no Brasil”, possuem uma conotação de desdém com o que acontece no país, especificamente com a forma de selecionar os candidatos para os cargos públicos. Há, inclusive, a conjectura de venda de vaga, citada no último depoimento.

O que foi detectado nesta pesquisa é que a metáfora do relacionamento está presente nos depoimentos dos entrevistados. Com exceção de um entrevistado servidor público, todos os demais acreditam que a rede de relacionamento pode influir na evolução da carreira no setor público, devido aos favorecimentos e aos apadrinhamentos.

4.3.8 Metáfora do recurso

Nesta metáfora, a carreira é entendida como recurso. Ela é elaborada e gerenciada, e a sua evolução se deve aos diversos recursos feitos pelo profissional e/ou pela organização. O recurso pode ser um investimento financeiro, mas não tange apenas o lado material, uma vez que o investimento pode ser emocional, de tempo, um investimento nos contatos pessoais, etc. O capital intelectual e o capital social do indivíduo se tornam importantes recursos para o profissional e para a empresa em que ele se insere.

Diante do exposto, é impossível não encontrar esta metáfora na vida dos indivíduos, pois não há um só profissional que tenha se graduado sem ter passado por uma faculdade, investido dinheiro, tempo, o seu lado emocional, a sua disposição para se formar. Há vários pontos de investimento envolvidos no processo de carreira e, muitas vezes, existe abdicação também, como do indivíduo que desiste de ter filhos por causa de sua carreira ou que passa por um processo de separação conjugal, devido ao rumo que sua carreira toma. Uma transferência, por exemplo, pode causar isso.

Como já foi dito na presente pesquisa, o profissional do mundo hodierno precisa investir constantemente em sua empregabilidade (MINARELLI, 1995). O mercado encontra-se em evolução ininterrupta, os processos dentro e fora da organização seguem esse fluxo. Por isso, o profissional que se acomoda pode correr o risco de ficar defasado e ser despedido pela empresa, perdendo seu emprego. Porém, com relação ao serviço público, essa não é a realidade, pois o servidor público brasileiro, após passar pelo período de estágio probatório de três anos, não pode

mais ser demitido. As demissões no setor público são exceções, e somente acontecem em casos extremos.

Devido a essa estabilidade, alguns entrevistados acreditam que os servidores públicos possuem tendência à acomodação. Não investem em seu crescimento profissional como deveriam e muitos nada investem. Os servidores públicos em estágio probatório e os que já passaram desse estágio possuem convicção que hoje os empregados do governo investem mais em sua profissionalização do que acontecia com os servidores do passado. Buscam fazer cursos, estão atrás de algum tipo de melhoramento na profissão. A maior parte dos concursandos considera que o servidor público possui forte tendência ao ócio, à acomodado e não investe em si mesmo, visto que possui emprego estável.

Com relação ao investimento no desenvolvimento profissional realizado pelo próprio órgão público, foi percebido nos depoimentos que ele ainda é pouco ou quase inexistente. Muitos percebem que não há investimento advindo do próprio governo; outros acreditam que até há, mas esse é um investimento tímido, embora seja mais do que acontecia no passado. A maior parte dos entrevistados possui essa percepção do serviço público, tanto concursandos, como servidores públicos e servidores em estágio probatório. Alguns destes últimos afirmam que o investimento até existe, mas não é facilitado, como cursos oferecidos em horário de serviço ou treinamentos em outra cidade. Há os que afirmam que existem investimentos por parte do governo e que já usufruíram desses benefícios.

4.3.9 Metáfora da história

Esta metáfora diz respeito às histórias de carreira contadas pelo próprio profissional ou mesmo por outras pessoas. Inkson (2007) afirma que para uma mesma carreira podem existir histórias diversas, dependendo do ponto de vista do narrador. Na presente pesquisa, não foram colhidas histórias sob pontos de vista diversos, ou seja, não foi solicitado à esposa de um determinado profissional ou ao seu gerente que relatasse a história de sua carreira, sob sua perspectiva. Isso

porque para um mesmo fato, seja ele social ou ligado à carreira, existem diferentes interpretações. Não é esse, porém, o foco desta investigação.

A carreira como história refere-se às muitas histórias sobre carreiras que são narradas não apenas pelo protagonista da carreira, mas também pela família, pelas instituições sociais, pelos líderes, pelos educadores, etc (INKSON, 2004). As histórias podem tanto ser contadas, como também construídas com base em outras histórias, na experiência vivenciada por outros indivíduos (INKSON, 2007). O profissional, ao ouvir histórias contadas por todos esses públicos, tende a interpretar cada uma delas e, muitas vezes, se pauta em determinada história para construção de sua carreira.

Nesse sentido, as criações de histórias arquetípicas passam a ter importante significado em determinadas sociedades, assim como a criação de mitos e heróis, nos quais o profissional pode se espelhar. Inkson (2007) afirma que em diversas histórias sobre carreira o narrador pode se tornar herói, e a história tende a adquirir força épica. Pode-se pensar no futebol. Existem alguns jogadores de destaque no cenário nacional e que são reconhecidos mundialmente, como é o caso de Edson Arantes do Nascimento, mais conhecido como Pelé. Diversos são os jogadores que não só têm o Pelé como ídolo, mas que também se baseiam em seu trabalho para a construção da própria carreira.

Em diversas carreiras, existem ídolos que podem ser seguidos por outros profissionais, ídolos de destaque na sociedade, que são referência para muitas pessoas. No que tange ao serviço público, os mitos não estão consolidados, não há uma história de referência que tenha destaque e que seja lembrada pelos entrevistados que estão ou pleiteiam entrar na área pública. Não há um servidor público referendado ou idolatrado pelos entrevistados. Há, sim, ídolos isolados, pessoas próximas, parentes, amigos servidores públicos. Houve um caso em que um entrevistado servidor público em estágio probatório citou um outro servidor que ele não conhece e que já desenvolveu determinado trabalho divulgado em uma época, em nível nacional. Mas todos os outros entrevistados citaram que até existem pessoas nas quais eles se espelham e que desenvolveram

um trabalho interessante e honesto no serviço público, mas são pessoas de seu convívio, não do conhecimento nacional, ou mundial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na presente pesquisa permitem considerar que os principais motivos que levam profissionais a buscarem cargos no serviço público são a estabilidade financeira e a segurança profissional, embora outros fatores tenham sido citados, como, por exemplo, o real interesse pela profissão escolhida.

Um fato relevante apontado pelos entrevistados, que também explica a busca crescente pelo serviço público, é a qualidade de vida. Na percepção dos pesquisados no serviço público, há mais tranquilidade, há garantia de salário, de férias, há estabilidade. Esses são pontos que contribuem para a busca por qualidade de vida. O indivíduo se sente tranquilo para programar sua vida, viagens, compra de bens, etc. Não tem que ficar preocupado se amanhã terá ou não emprego, uma vez que a carreira no serviço público é estável. Assim, trabalhando no setor público, o funcionário pode organizar melhor o tempo e dedicar mais tempo à família.

Todos esses aspectos mostram que os profissionais prezam a qualidade de vida e que esse é um forte motivo para a busca pelo setor público. Nas empresas privadas, os indivíduos se sentem muito cobrados, e a metáfora utilizada de “matar um leão por dia” demonstra essa pressão crescente do setor privado. A questão do desemprego e da alta competitividade no mercado de trabalho privado foi apontada por alguns entrevistados.

A literatura sobre carreira apregoa que o contexto mercadológico e profissional exige profissionais proativos, capazes de autogerenciar suas carreiras. O indivíduo é responsável pelo planejamento de sua vida profissional, não mais a empresa. As estruturas são menos hierarquizadas, o que teoricamente levaria a pessoa a ter um perfil mais empreendedor de sua própria carreira, capaz de atuar de forma mais independente e mesmo mudar de profissão, caso necessário. A possibilidade de entrar em uma organização e nela passar toda a vida profissional até a aposentadoria passa a ser algo remoto.

No setor público brasileiro, o indivíduo que se torna um servidor por meio de concurso passa por um estágio probatório de dois a três anos, no qual há uma fase de adaptação, após a qual ele pode

ser demitido, embora isso ocorra raramente. Após esse período, o emprego público adquire estabilidade, e apenas sob uma acusação bastante séria a pessoa pode ser demitida. Dessa forma, os profissionais têm encontrado a estabilidade que almejam na carreira, a segurança, juntamente com os salários e benefícios oferecidos na área pública, que geralmente são mais atrativos, se comparados aos oferecidos na iniciativa privada.

Com relação às imagens de carreira propostas por Inkson (2004, 2007), alguns pontos que envolvem determinadas metáforas merecem considerações. A análise das imagens ou metáforas relacionadas à herança mostrou que muitos se direcionam para o setor público em um movimento de oposição, ou seja, de não seguir a profissão dos pais, enquanto outros reconhecem claramente a influência familiar em sua escolha no sentido positivo. Sabe-se que a família influencia na escolha profissional, o que foi corroborado nesta pesquisa. Mas um ponto interessante é que muitos indivíduos não admitem ou não veem de forma positiva a influência. Ou seja, a pessoa deixa claro que possui parentes servidores públicos, mas que não houve nenhum tipo de interferência nesse sentido. A influência é algo subliminar, pode estar no subconsciente, acontece de forma indireta.

A carreira como ciclo foi detectada. Porém, os ciclos expostos neste trabalho não dizem respeito apenas à faixa de idade. Os ciclos de vida de cada pessoa podem interferir na sua busca pelo serviço público, mas acontecimentos individuais, como uma gravidez, a perda de um emprego, um longo período desempregado, uma separação conjugal, uma mãe doente, como foi mostrado em um caso relatado, também podem interferir. Ou seja, determinada fase pela qual a pessoa passa pode levá-la a pensar em uma carreira no setor público, em mais segurança e estabilidade. Determinados ciclos podem acontecer sempre. Por exemplo, mulheres que desejam ter filhos, em determinado momento da vida haverá uma pausa no trabalho, devido à licença maternidade. Na carreira pública, a mulher não precisa ter receio de que seu trabalho fique comprometido nesses quatro meses, pois a carreira é estável.

No caso da carreira como ação, detectou-se o que se chamou nesta pesquisa de “não ação”, ou melhor, determinadas ações vêm acompanhadas de não ações, ou poderia se falar em ação desencontrada ou desnordeada. São aqueles casos em que o indivíduo sabe que quer seguir a

carreira pública, sabe dos benefícios e se encontra focado nisso. Porém, o foco se dá de forma aberta demais. Não é claro para o profissional para qual cargo prestar concurso público, e então o indivíduo fica, como foi dito por uma participante do grupo de foco, “dando tiro para tudo quanto é lado”, presta concurso para todo tipo de cargo, mesmo para cargos que exigem apenas segundo grau, quando ele já possui curso superior. Essa ação desnorteada pode influenciar na evolução da carreira profissional.

A metáfora do encaixe foi encontrada na fala da maior parte dos entrevistados que prestam ou prestaram concurso para áreas afins a que eles se graduaram. Porém, servidores públicos demonstram insatisfação com o serviço que desempenham ou mesmo com relação ao excesso de trabalho, ainda que o seu cargo esteja ligado à sua área de graduação. Desse modo, existe um encaixe com a profissão de graduação, mas um desencaixe com relação ao cargo que ocupa. Há entrevistados que afirmam que os servidores ou os candidatos estão principalmente interessados no salário; muitas vezes, exercem funções que não dizem respeito ao que gostam. São entrevistados que dizem que o seu interesse com relação ao trabalho está deteriorado.

Expressões mencionadas pelos entrevistados, tais como “vala comum do serviço público”, também corroboram a ideia de desencaixe. Devido a uma série de fatores apontados pelos entrevistados e participantes do grupo de foco e anteriormente abordados nesta pesquisa, muitos profissionais prestam concursos para cargos que não estão relacionados com seus interesses e sua formação, porque visam apenas à segurança e ao salário garantido. Existe, dessa forma, uma aceitação do desencaixe, pois, embora entrevistados demonstrem insatisfação, nenhum deles afirma que deseja abandonar o cargo público. Alguns visualizam uma mudança de área no setor público, mas nunca o seu abandono, o que caracteriza um tipo de aprisionamento.

Com relação aos papéis vivenciados por cada indivíduo, ou seja, a metáfora dos papéis, a pessoa precisa compreender a importância de cada papel desempenhado em sua vida. Em alguns casos, foi possível perceber que, quando o profissional decide prestar concurso público, o empenho nos estudos tem que ser grande, o que pode interferir, inclusive, em suas relações interpessoais, como foi relatado por um dos entrevistados, que vivenciou problemas com filhos e esposa. Assim, em

determinados casos, a abdicação pode trazer problemas sérios para a vida, como um casamento que se desfaz.

Os papéis precisam ser vivenciados com responsabilidade e consciência. Por mais que exista um senso de identidade em cada pessoa e um desejo muitas vezes de ter independência de papéis e exercer a atividade que lhe agrada, sempre haverá expectativas de outras pessoas, seja com relação à vida pessoal ou à profissional. As ações na vida e na carreira podem ser alteradas, devido a essas expectativas e aos papéis que cada um escolhe exercer ou é levado a exercer.

No que concerne à imagem do relacionamento, foi possível identificar a presença incômoda de um velho traço cultural do Brasil, o “jeitinho brasileiro”, em que os relacionamentos atuam sob a forma de favorecimentos e apadrinhamentos, principalmente após o ingresso no setor público, podendo ocorrer também em etapas anteriores.

Sobre a metáfora do recurso, investimentos na carreira sempre existem, seja de ordem financeira, emocional, disponibilidade de tempo e vontade do indivíduo em se graduar e ascender na carreira. Um aspecto relevante é que muitos entrevistados, principalmente concursandos, possuem a ideia de que o servidor público possui tendência à acomodação e não investe em sua carreira, em seu crescimento profissional. Uma vez que o emprego é estável, após o tempo de estágio probatório, o servidor pode ficar despreocupado quanto a investimentos em sua carreira.

Existe, porém, no serviço público uma previsão de metas a serem cumpridas, que são estabelecidas tanto na esfera federal como na estadual. A administração pública tem passado por reformas, e uma delas inclui a mudança na forma de gestão que sai da administração burocrática para a gerencial. Essa mudança inclui o estabelecimento de metas, eficiência, controle de resultados e é voltada para o cidadão. O Plano da Reforma do Estado na esfera Federal serve de inspiração para o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. O Plano da esfera Federal é de 1995 e o Estadual é de 2003. As mudanças relativas a essa questão de metas e avaliações dos servidores também encontram respaldo na Emenda Constitucional de 1998, que instituiu o Princípio da Eficiência para o Serviço Público em geral.

Pode-se, assim, identificar duas formas de gestão da administração pública. Uma é a forma burocrática, na qual o enfoque é nos processos, racional-legal, e há muitos papéis, devido à exigência de padronização dos meios. A outra é a forma gerencial, na qual o enfoque se dá nos resultados e nos cidadãos; existem metas para os servidores e serviços, mais flexibilidade na forma de realizar essas metas, em contrapartida, a cobrança de resultados é maior.

Ao que tudo indica, o contexto atual não é mais favorável ao servidor público que se acomoda e não se preocupa em investir em sua carreira. Essas mudanças, que já estão planejadas, devem ser realmente implementadas, mas talvez elas não sejam tão efetivas, devido à elevada rotatividade dos servidores nos cargos públicos, a qual se pôde prognosticar com base neste estudo. Essa rotatividade se deve justamente ao fato de que existe algo de proteano na carreira do servidor público atualmente, no sentido de que ele não está disposto a permanecer para sempre em um mesmo cargo, setor ou instituição. Muitos servidores, logo que assumem determinado cargo para o qual foram aprovados, começam a se preparar para um próximo concurso.

No que tange à percepção do serviço e dos servidores públicos brasileiros, embora não haja unanimidade, a maior parte dos entrevistados e dos participantes do grupo de foco possui uma percepção negativa dos serviços públicos prestados. Nos depoimentos e nos desenhos, foram encontradas descrições de filas intermináveis, demora no atendimento e morosidade nos processos. O servidor público, por sua vez, foi representado com desenhos de “tartaruga” ou por falas, como “asno”.

Ainda há uma percepção de que servidor público apenas quer saber de “colocar o casaco na cadeira” e não fazer nada durante todo o dia. E isso foi detectado em uma entrevista, na qual o servidor afirma que não faz nada de relevante em seu trabalho, aproveita, inclusive, o tempo no trabalho público para resolver outras coisas de sua vida. Vale observar, porém, que a percepção dos entrevistados sobre o servidor público, mencionada anteriormente, pode estar refletindo estereótipos compartilhados entre os membros de nossa sociedade acerca deste setor e de seus funcionários.

Com relação à busca por melhorias, os servidores públicos acreditam que há um maior interesse em busca de inovação profissional. Ou seja, em comparação com servidores públicos do passado, a busca por melhoria profissional hoje é maior, de acordo com a percepção dos servidores. Para os concursandos, porém, permanece a imagem de lentidão e de acomodação, e eles não acreditam que o servidor público esteja em busca de um aprendizado constante na profissão, o que é paradoxal, considerando que mesmo assim pretendem ingressar nesse setor e ter esse tipo de servidor como seu colega de trabalho.

Embora não haja uma percepção única do servidor e do serviço público brasileiro, é possível inferir que o servidor e o órgão público precisam trabalhar para que essa percepção de acomodação e de não atendimento eficaz se altere. Os investimentos precisam existir por parte do servidor e dos órgãos públicos. O melhoramento na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, assim como o crescimento profissional do servidor precisam acompanhar a exigência do mercado e dos consumidores. Há necessidade de melhoramento da imagem perante os diversos públicos, perante a sociedade.

A estabilidade financeira e a segurança na carreira são os principais motivos que levam os profissionais a buscarem o setor público. Isso pode representar um problema para os órgãos públicos, uma vez que o vínculo com a organização passa a ser pautado nas recompensas financeiras, o que equivale ao comprometimento instrumental, como foi anteriormente exposto na análise dos resultados. O comprometimento afetivo fica em segundo plano, e os servidores passam a não ter ou a ter pouca identificação com as metas e objetivos organizacionais. Além disso, a disposição para sair do órgão público, ou melhor, para mudar de cargo no setor público tende a aumentar, quando o comprometimento é apenas instrumental.

Isso foi percebido nas entrevistas. Muitos servidores estão dispostos a fazer concursos para outros cargos públicos, cuja remuneração é melhor do que a do cargo que ocupam atualmente. Se aprovados, abandonam este cargo, e todo o investimento feito nesse indivíduo até então, como treinamentos, por exemplo, será perdido, o que tende a comprometer a qualidade dos serviços prestados. Essa busca constante por melhores salários, esse “pular de galho em galho” pode fazer com que os profissionais se distanciem de suas habilidades e o serviço se torne mecanizado.

Foi possível observar que o profissional que se direciona para o setor público está em busca de uma carreira mais tradicional, o que foi referendado não só pelos depoimentos como pelos desenhos. As inclinações dos entrevistados estão mais relacionadas à segurança e à garantia de salário, inclinações que são mais típicas do modelo tradicional de carreira. O comportamento desses entrevistados após o ingresso no setor público mostra, porém, que alguns elementos da carreira proteana foram incorporados por essa geração, uma vez que eles não pensam em ficar definitivamente no cargo conquistado e se programam para realizar outros concursos ou para mudar de área dentro da instituição para a qual prestaram concurso.

A diferença entre o antigo funcionário público, que fazia toda a sua carreira em uma mesma instituição, e o atual é que este último muitas vezes pensa em utilizar o seu primeiro cargo público como um trampolim para outros que ofereçam melhores salários e/ou condições de trabalho. Em casos mais extremos, tão logo esse funcionário atual consegue passar em um concurso, rapidamente começa a se preparar para outro. Mesmo os que permanecem na mesma instituição, não necessariamente permanecerão no setor em que foram inicialmente alocados.

Se não há, por parte do indivíduo, uma autonomia e um discernimento claro de qual profissão seguir, a tendência é que aconteçam fatos como o que foi relatado por um entrevistado: a pessoa começa a faculdade por exigência ou influência dos pais ou de outras pessoas, mas depois de alguns anos abandona o curso. Se houver uma orientação interna, busca por um autoconhecimento, as decisões de carreira serão mais acertadas, e, com isso, haverá maior satisfação profissional. Isso também se aplica ao serviço público. A pessoa precisa estar disposta a trabalhar em um órgão público, disposta a seguir aquela carreira que, como qualquer outra, possui pontos positivos e pontos a serem melhorados.

Esses pontos precisam ser considerados, para não acontecerem surpresas que acarretem insatisfação e desmotivação ao profissional, o que poderá interferir na evolução da carreira, na qualidade de vida e na prestação do serviço.

5.1 Contribuições, Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras

A presente pesquisa utiliza o método qualitativo, que permite compreender de forma aprofundada determinado fenômeno, mas que apresenta limitações, tais como a subjetividade na interpretação dos dados obtidos. Na fase de análise de dados, por exemplo, pode haver divergências quanto à identificação das categorias utilizadas e na codificação dos dados, em função da complexidade do real. O tipo de generalização que se procura fazer nesta pesquisa é do tipo analítico, que relaciona os resultados à teoria. Cabe, inclusive, ao leitor transpor os resultados obtidos para o seu contexto ou realidade.

As entrevistas e o grupo de foco são formas de se comunicar com o outro, e, como qualquer outro meio de comunicação, também estão sujeitos a ruídos. Os respondentes e participantes do grupo de foco estão imbuídos de subjetividade na interpretação das perguntas e mesmo ao desenhar o que foi pedido. Além disso, a presença do pesquisador pode interferir, de alguma forma, nas respostas. Existem outros tipos de interferências que podem ter ocorrido, como o estado emocional em que o entrevistado se encontrava, o aparato oferecido para que os desenhos fossem feitos e o local da entrevista. São variáveis que devem ser consideradas, mas algumas não podem ser controladas.

Quanto ao referencial teórico principal utilizado sobre imagens de carreira, o presente estudo contribui para a ampliação do entendimento de determinadas metáforas. Identifica uma imagem de carreira oposta à do encaixe, ou seja, foi detectada a existência da metáfora do desencaixe. Há uma aceitação do desencaixe por parte dos entrevistados, quando eles se submetem a continuar exercendo cargos que não trazem satisfação, trabalhos mecanizados, que não dizem respeito a suas preferências. Foi detectado o encaixe com relação à profissão de graduação, mas também se detectou o desencaixe, quando há reclamações do tipo “não é o que eu gostaria de fazer” ou “não preenche mais as expectativas que eu tinha quando entrei”.

Outra contribuição foi para a metáfora da ação. Foi percebido que determinadas ações são seguidas de não ações ou de ações desnorteadas, como foi anteriormente abordado e explicado. Nem sempre a ação é clara. Ao contrário, às vezes o indivíduo tem vago foco a seguir, o que não

se dá de forma explícita. Como em um caso citado, o profissional até sabe que quer prestar concurso público, mas não define para qual cargo. Dessa forma, existem profissionais que tentam diversos tipos de concursos ao mesmo tempo, entram em um cargo e depois vão para outro.

A amostra entrevistada constitui um pequeno escopo do universo, porque se optou por entrevistar profissionais residentes em Belo Horizonte e em Sete Lagoas. Sugere-se que sejam feitas entrevistas e mesmo aplicação de pesquisa quantitativa para lidar com esse construto de forma mais completa possível. Outro fato é que, para fazer um levantamento da percepção do serviço e do servidor público brasileiros, optou-se por entrevistar apenas uma parte dos interessados. Em uma próxima pesquisa pode-se ampliar a amostra para outros públicos de interesse, como, por exemplo, os usuários dos serviços públicos. Em estudos futuros pode-se também buscar uma diferenciação no que tange à percepção dos diversos níveis de servidores público; pode existir uma diferenciação entre servidores municipais, estaduais e federais. É recomendável, então, ampliar o número de respondentes, enquadrar mais interessados na amostra, fazer uma diferenciação quanto aos níveis e aplicar a pesquisa em outras regiões do país. Isso possibilitaria uma ampliação nos estudos sobre carreira.

Finalmente, espera-se que este estudo possa contribuir também para que servidores e gestores do serviço público repensem sua forma de atuar, elaborem e executem estratégias para trabalhar de forma positiva a percepção que as pessoas possuem desse setor.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.

AMHERDT, C. H. **Le chaos de carrière dans les organisations**. Montréal: Editions Nouvelles, 1999.

ANDRADE, A. **Os nossos filhos querem ser funcionários públicos**. Disponível em: <<http://www.institutoliberal.org.br/revista.asp?cds=54>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

ARAÚJO, M. C. S. de. **Capital social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DeFILLIPI, R.J. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 7-22, 1995 *apud* BARUCH, Y. Transforming careers: form linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E.; FONTES FILHO, J. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2006.

BARUCH, Y. Integrated career systems for the 2000s. **International Journal of Manpower**, [S.l.], v. 20, n. 7, p. 432-457, 1999.

_____. Transforming careers: form linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BARUCH, Y.; ROSENSTEIN, E. Career planning and managing in high tech Organizations. **International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 477-96, 1992.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Mudanças nas relações de trabalho**: como ser bem sucedido em um mundo sem emprego. Tradução de Job Shift. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARELLI, G. Cinco Milhões querem o Governo como Patrão. **Revista VEJA**, São Paulo: Abril, ed. 2013, ano 40, n. 24, p. 88-96, jun. 2007.

CARREIRA sem vocação. Disponível em: <<http://mail.globo.com/mail/enter>>. Acesso em: 28 mar. 2008.

CARSON, K.; CARSON, P. & BEDEIAN, A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 68, p. 301-320, 1995.

CARVALHO, T. T. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira**: um estudo entre psicólogos. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

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

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theories**. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment testing and integrative framework. **Psychological Bulletin**, [S.l.], v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005 *apud* CARVALHO, T. T. de. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira**: um estudo entre psicólogos. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

DEFILLIPI, R.; ARTHUR, M. B. The boudaryless career: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 15, p. 307-324, 1994 *apud* LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 7, p. 109-133.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

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

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio século XXI escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, R. G. Em busca de trabalho: posições, disposições e decisões ao término de um curso de graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002 *apud* LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 7, p. 109-133.

FREITAS, L. A. **E uma carreira profissional sólida se desmancha no ar**: um estudo psicossocial da identidade. Taubaté: Cabral, 1997.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **Teacher development and educational change**. London: The Falmer Press, 1992.

FULLER, F. F. Concerns of teachers: a developmental characterization. **American Educational Research Journal**, [S.l.], v. 6, p. 207-226. 1969.

GALLOS, J. V. Exploring women's development: implications for career theory, practice and research. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 110-132, 1989 *apud* INKSON, K. **Understanding careers**: the metaphors of working lives. Califórnia: Sage Publications, 2007.

GARCIA, T. C. M. Professoras afro-descendentes: percursos de vida, de formação e profissionalização. In: CONGRESSO LUSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO, 7., 2008, Porto. **Actas...** Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade do Porto, 2008. Disponível em:

<http://web.letras.up.pt/7clbheporto/trabalhos_finais/eixo5/IE475.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 3.

GEE, B. **Winning the image game**: a ten step masterplan for achieving power, prestige and profit. Califórnia: Page Mill Press, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n.4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GREENHAUS, J. H. CALLANAN, A.; GODSCHALK, V. M. **Career management**. 3. ed. Orlando: Harcourt, 1999.

HALL, D. T. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

_____. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002 *apud* INKSON, K. **Understanding careers: the metaphors of working lives**. Califórnia: Sage Publications, 2007.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. Careers as lifelong learning. In: HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. (Orgs.). **The changing nature of work**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1995. cap. 9, p. 323-361.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HUBERMAN, Michaël. O ciclo de vida profissional dos professores. In: NÓVOA, António (Org.). **Vidas de professores**. Lisboa: Porto Editora, 1992. p. 31-61.

INKSON, K. Re-skilling and the integration of work: a study of potters. *Human Relations*, [S.l.], v. 40, p. 163-176, 1987 *apud* _____. **Understanding careers: the metaphors of working lives**. Califórnia: Sage Publications, 2007.

_____. Images of career: nine key metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 65, n.1, p. 96-111, ago. 2004.

_____. **Understanding careers: the metaphors of working lives**. Califórnia: Sage Publications, 2007.

KARAWEJCZYK, T. C.; ESTIVALETE, V. F. O sentido do trabalho e o desenvolvimento de competências: perspectivas sob a ótica do professor universitário. In: **Anais do II Eneo**, Recife: Eneo, 2002 *apud* LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 7, p. 109-133.

KILIMNIK, Z. M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos**. 2000. 327 f. Tese (Doutorado em estratégias competitivas, cultura gerencial nacional e internacional) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

KILIMNIK, Z. M. *et al.* Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional** [online], v. 9, n. 1, p. 43-60, jun. 2008. Disponível em: < http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1679-33902008000100005&script=sci_arttext >. Acesso em: 30 ago. 2009.

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

KILIMNIK, Z. M.; SANT`ANNA, A. de S.; CASTIHO, I. V. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: uma breve revisão de pesquisas sobre o tema. In: BARROS, D. T. R.; LIMA, M. T.; ESCALDA, R. (Orgs.). **Escolha e inserção profissionais: desafios para indivíduos, famílias e instituições: orientação profissional: teoria e técnica.** São Paulo: Vetor, 2007. cap. 1, p. 21-42.

LACOMBE, B. M. B. O aluno de administração de empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na Grande São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006, cap. 7, p. 109-133.

LEVINSON, D. J.; DARROW, C. N.; KLEIN, E. B.; LEVINSON, M. H.; McKEE, B. **The seasons of a man's life.** New York: Knopf, 1978 *apud* INKSON, K. **Understanding careers: the metaphors of working lives.** Califórnia: Sage Publications, 2007.

MAINIERO, L.; SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: na alternate explanation for the opt-out. **The Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005 *apud* LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006, cap. 7, p. 109-133.

MALHOTRA, N K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução Nivaldo Montigelli Júnior, Alfredo Álvares de Faria. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, J. **Image marketing: using public perceptions to attain business objectives.** Chicago: NTC Business Book, 1997.

MARSHAL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research.** Londres: Sage Publications, 1989. *apud* ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Thomson, 1999.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da informação*, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, set./dez. 2004. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/518/471> >. Acesso em: 30 ago. 2009.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001 *apud* KILIMNIK, Z. M. ; SANT'ANNA, A. de S.; CASTILHO, I. V. de . Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: uma breve revisão de pesquisas sobre o tema. In: BARROS, D. T. R.; LIMA, M. T.; ESCALDA, R. (Orgs.). **Escolha e inserção profissionais**: desafios para indivíduos, famílias e instituições: orientação profissional: teoria e técnica. São Paulo: Vetor, 2007. cap. 1, p. 21-42.

MATOS FILHO, J. C.; OLIVEIRA, C. W. A. **O processo de privatização das empresas estatais brasileiras**, 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/clientes/federativo/bf_bancos/e0000671.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2009.

McDANIELS, C.; GYSBERS, N. C. **Counseling for career development**: theories, resources and practice. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

McDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. **Career Development International**, v. 10, n. 2, p. 109-129, 2005.

MENDES, R. L. **Marketing na psicologia**: um estudo exploratório sobre a imagem profissional. 2008. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte (MG), 2008.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v.11, p. 299-326, 2001 *apud* CARVALHO, T. T. de. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira**: um estudo entre psicólogos. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: como ter trabalho e remuneração sempre. 16. ed. São Paulo: Editora Gente, 1995.

_____. **Networking**: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

MIRVIS, P.; HALL, D. T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 15, p. 365-380, 1994 *apud* LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. COSTA, I. de S.

A. da. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 7, p. 109-133.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Assuma a direção da sua carreira: os ciclos que definem o seu futuro profissional**. Florianópolis: Negócio, 2003.

MORGAN, G. **Images of organization**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1986.

_____. **Imagens da organização: edição executiva**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. Tradução Ângelo Soares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001. Disponível em: < <http://www.poprh.com.br/adm/arquivos/arqs/arq%5B10%5D%5B1%5D.pdf> >. Acesso em: 30 ago. 2009.

MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. O trabalho e seus sentidos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

_____. O trabalho e seus sentidos. *Psicologia e Sociedade*, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 47-56, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea08.pdf> >. Acesso em: 30 ago. 2009.

MOWDAY, R.T. P.; STEERS, R. M. **Employer organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academy Press, 1982.

OLIVEIRA, N. Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S. A. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família – trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 173-180, mai./ago. 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n2/a07v21n2.pdf> >. Acesso em: 30 ago. 2009.

PHILLIPS, S. D. *et al.* A factor analytic investigation of career decision-making styles. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 26, p. 106-115, 1985 *apud* INKSON, K. **Understanding careers: the metaphors of working lives**. Califórnia: Sage Publications, 2007.

REITMAN, F.; SCHNEER, J. A. The promised path: a longitudinal study of managerial careers. **Journal of Managerial Psychology**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 60-75, 2003 *apud* McDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. **Career Development International**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 109-129, 2005.

RIBEIRO, R. M. **O poder das estratégias nas campanhas eleitorais**. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Quando o executivo é uma “dama”: a mulher, a carreira e as relações familiares. In: FÉRES-CARNEIRO, T. (Org.). **Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2003. cap. 5, p. 57-78.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. cap.7, p. 151-172.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A. Comprometimento e entricheiramento: integrar ou reconstruir? Uma explicação das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SENNETT, R. **The corrosion of character: the consequences of work in the new capitalism**. New York: Norton, 1998 *apud* LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. C., I. de S. A. da. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 7, p. 109-133.

SHORT, D. C. Analysing metaphor in human resource development. **Human Resource Development International**, [S.l.], v. 3, n. 41, p. 323-341, set. 2000.

SILVA, L. A. M. Da informalidade à empregabilidade: reorganizando a dominação no mundo do trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, v. 15, n. 37, p. 81-109, jul./dez. 2002. Disponível em: < <http://www.cadernocrh.ufba.br/printarticle.php?id=131&layout=ps> >. Acesso em: 30 ago. 2009.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papyrus, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. cap. 1, p. 13-19.

YOUNG, R. A.; VALACH, A.; CPCÇIN, A. A contextualist explanation of career. In: D. Brown & Associates (Eds.). **Career choice and development**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002, p. 206-252 *apud* INKSON, K. **Understanding careers: the metaphors of working lives**. Califórnia: Sage Publications, 2007.

APÊNDICE A

 <p style="margin: 0;">UNIVERSIDADE FUMEC/FACE</p>	<p style="margin: 0;">Roteiro de entrevista Candidatos a concursos públicos</p>
---	---

- 1- Gostaria que você falasse um pouco sobre a sua história profissional.
 - i. Qual é a sua profissão atual e em quais áreas profissionais você já atuou?
 - ii. Por que você optou por _____ (profissão/área)?
 - iii. Você planejou previamente a sua carreira ou ela tem seguido um curso natural sem um planejamento prévio?
 - iv. Você pretende atuar nessa profissão/área no futuro?
 1. Sim. Por quê?
 2. Não. Por quê?

2. Em sua opinião, por que as pessoas têm buscado prestar concurso público? Quais os motivos levam as pessoas a se candidatarem a uma vaga no serviço público? Ou seja, quais são as vantagens e desvantagens em ser um servidor público?
3. E no seu caso especificamente, o que te leva a buscar uma vaga no serviço público?
4. Qual o cargo no serviço público você está concorrendo atualmente? Por quê?
5. Você já participou de outros concursos públicos anteriormente? Em caso positivo, favor contar a sua experiência.
6. Você possui algum parente ou amigo que seja servidor público? Quem?
7. Houve influência dessa(s) pessoa(s) na sua decisão de tentar uma vaga no serviço público? Em caso positivo, como você acredita que tais pessoas influenciaram a sua decisão?
8. Você acredita que possam existir influências das fases de vida das pessoas na decisão delas em prestar concurso público? Obs.: as fases de vida podem sofrer interferências de aspectos como idade, estado civil (solteiros, casados com ou sem filhos, viúvos), mudança na família (casamento, separação, morte, gravidez, mudanças de cidade, etc.), entre outros fatores.

9. E no seu caso especificamente, ocorreu algum tipo de acontecimento que tenha contribuído para a sua decisão em tentar uma vaga no serviço público? Em caso positivo, favor relatar esse acontecimento. (Lembrete: conclusão)
10. Normalmente as pessoas exercem diversos papéis (Ex.: esposa, dona de casa, profissional, amigo, filho, colecionador, etc.) e atividades na sua vida diária (trabalho, hobbies, ginástica e outras). Como a decisão de prestar concurso público interferiu na distribuição do seu tempo e da sua energia em relação a essas atividades cotidianas?
11. Caso você venha a ser aprovado no concurso público como você pretende gerenciar ou distribuir essas mesmas atividades?
12. Como você acredita que seja trabalhar no serviço público? Ou seja, quais são as suas expectativas em relação ao trabalho no serviço público?
13. Existem expectativas de outras pessoas com relação a você ser aprovado no concurso? Por quê? Quem são essas pessoas? O que elas esperam de você?
14. O cargo público que você está concorrendo atualmente tem a ver com a profissão na qual você se graduou? Como?
15. Gostaria que você falasse qual a relação existente entre as suas habilidades e interesses atuais com o cargo que está concorrendo no serviço público.
16. Você acredita que a rede de relacionamentos pode favorecer as pessoas a obterem uma vaga no serviço público? Ou seja, pessoas que têm uma influente rede de relacionamento têm mais chances de obter uma vaga no serviço público? Por quê?
17. Você acredita que os relacionamentos pessoais interferem na evolução da carreira no setor público? Como tais relacionamentos podem afetar positiva e negativamente a evolução da carreira no setor público? (Lembrete: explorar tanto a velocidade que o servidor público pode evoluir utilizando dos relacionamentos pessoais, quanto aos cargos que podem ser alcançados em função de tais relacionamentos).
18. Compare a imagem que você tinha dos servidores públicos no passado e a imagem que você tem atualmente, destacando os pontos fortes e pontos fracos de tais profissionais:

	ANTES	DEPOIS
PONTOS FORTES		
PONTOS FRACOS		

19. Se você fosse descrever os servidores públicos para um parente ou amigo, o que você falaria?
20. Se você fosse escolher algo para representar (simbolizar) os servidores públicos brasileiros o que você escolheria? Por quê? (Como um artista, um personagem, um animal, uma música, etc.)
21. Você tem conhecimento sobre a trajetória profissional de alguém que tenha se destacado como servidor público?
- i. Quem é essa pessoa?
 - ii. Por que ela se destacou?
 - iii. Você teve essa pessoa como referência para a sua decisão de se tornar um servidor público?
22. De quem você acredita que seja o papel de investir na carreira do servidor público?
23. Você acredita que os servidores públicos têm investido atualmente mais em seu crescimento profissional do que faziam no passado? Como? Por que isto tem acontecido?
24. Em sua opinião, atualmente o Estado tem investido mais em treinamentos e melhoria profissional dos servidores públicos do que fazia no passado? Ou incentiva e/ou cobra do servidor público a investir em seu próprio crescimento profissional?

APÊNDICE B

 <p style="margin: 0;">UNIVERSIDADE FUMEC/FACE</p>	<p>Roteiro de entrevista Servidor público e servidor público em estágio probatório</p>
---	--

- 1- Gostaria que você falasse um pouco sobre a sua história profissional.
 - i. Qual é a sua profissão atual e em quais áreas profissionais você já atuou?
 - ii. Por que você optou por _____(profissão\área)?
 - iii. Você planejou previamente a sua carreira ou ela tem seguido um curso natural sem um planejamento prévio?
 - iv. Você pretende atuar nessa profissão\área no futuro?
 1. Sim. Por quê?
 2. Não. Por quê?
- 2- Em sua opinião, por que as pessoas têm buscado prestar concurso público? Quais os motivos levam as pessoas a se candidatarem a uma vaga no serviço público? Ou seja, quais são as vantagens e desvantagens em ser um servidor público?
- 3- E no seu caso especificamente, por que escolheu ser um funcionário público?
- 4- Você está concorrendo para algum outro cargo público atualmente? Ou seja, você ainda pretende prestar concurso para outro cargo? Por quê?
- 5- Você já participou de outros concursos públicos anteriormente? Em caso positivo, favor contar a sua experiência.
- 6- Você possui algum parente ou amigo que seja servidor público? Quem?
- 7- Houve influência dessa (s) pessoa(s) na sua decisão de tentar uma vaga no serviço público? Em caso positivo, como você acredita que tais pessoas influenciaram a sua decisão?
- 8- Você acredita que possam existir influências das fases de vida das pessoas na decisão delas em prestar concurso público? Obs.: as fases de vida podem sofrer interferências de aspectos como idade, estado civil (solteiros, casados com ou sem filhos, viúvos), mudança na família (casamento, separação, morte, gravidez, mudanças de cidade, etc.), entre outros fatores.

- 9- E no seu caso especificamente, ocorreu algum tipo de acontecimento em sua vida que tenha contribuído para a sua decisão em tentar uma vaga no serviço público? Em caso positivo, favor relatar esse acontecimento. (Lembrete: conclusão de graduação, percepção do avanço da idade, mudança de cidade, casamento e outros).
- 10- Normalmente as pessoas exercem diversos papéis (Ex.: esposa, dona de casa, profissional, amigo, filho, colecionador, etc.) e atividades na sua vida diária (trabalho, hobbies, ginástica e outras). Como a decisão de prestar concurso público interferiu na distribuição do seu tempo e da sua energia em relação a essas atividades cotidianas?
- 11- E após ter se tornado um servidor público como você passou a gerenciar ou distribuir essas mesmas atividades?
- 12- Como você imaginava que fosse trabalhar em uma empresa pública antes de ingressar na carreira pública? Ou seja, quais eram as suas expectativas em relação ao serviço público? Elas foram atendidas?
- 13- Existiram (ou ainda existem, caso o entrevistado ainda esteja tentando outros concursos) expectativas de outras pessoas com relação a você ser aprovado no concurso? Por quê? Quem são essas pessoas? O que elas esperavam ou ainda esperam de você?
- 14- O cargo público que você ocupa atualmente tem a ver com a profissão na qual você se graduou? Como?
- 15- Gostaria que você falasse qual a relação existente entre as suas habilidades e interesses atuais com o cargo que você ocupa hoje no serviço público.
- 16- Você acredita que a rede de relacionamentos pode favorecer as pessoas a obterem uma vaga no serviço público? Ou seja, pessoas que têm uma influente rede de relacionamento têm mais chances de obter uma vaga no serviço público? Por quê?
- 17- Você acredita que os relacionamentos pessoais interferem na evolução da carreira no setor público? Como tais relacionamentos podem afetar positiva e negativamente a evolução da carreira no setor público? (Lembrete: explorar tanto a velocidade que o servidor público pode evoluir utilizando dos relacionamentos pessoais, quanto aos cargos que podem ser alcançados em função de tais relacionamentos).

18- Compare a imagem que você tinha dos servidores públicos no passado e a imagem que você tem atualmente, destacando os pontos fortes e pontos fracos de tais profissionais:

	ANTES	DEPOIS
PONTOS FORTES		
PONTOS FRACOS		

- 19- Se você fosse descrever os servidores públicos para um parente ou amigo, o que você falaria?
- 20- Se você fosse escolher algo para representar (simbolizar) os servidores públicos brasileiros o que você escolheria? Por quê? (Como um artista, um personagem, um animal, uma música, etc.)
- 21- Você tem conhecimento sobre a trajetória profissional de alguém que tenha se destacado como servidor público?
- i. Quem é essa pessoa?
 - ii. Por que ela se destacou?
 - iii. Você teve essa pessoa como referência para a sua decisão de se tornar um servidor público?
- 22- De quem você acredita que seja o papel de investir na carreira do servidor público?
- 23- Você acredita que os servidores públicos têm investido atualmente mais em seu crescimento profissional do que faziam no passado? Como? Por que isto tem acontecido?
- 24- Em sua opinião, atualmente o Estado tem investido mais em treinamentos e melhoria profissional dos servidores públicos do que fazia no passado? Ou incentiva e/ou cobra do servidor público a investir em seu próprio crescimento profissional?