

# Carreiras Em Modo Sui Generis: Um Estudo Das Carreiras De Servidores Técnico-Administrativos Em Educação (Taes)

Marco Aurélio Amaral Castro 1

Kamila Pagel De Oliveira 2

Edson Nogueira Da Silva 3

Pedro Brandi Oliveira 4

<sup>1</sup>(Facultad Interamericana De Ciências Sociales/ Paraguay)

<sup>2</sup>(Fundação João Pinheiro, Brazil)

<sup>3</sup>(Facultad Interamericana De Ciências Sociales/ Paraguay)

<sup>4</sup> (Faculdade Ciências Médicas De Minas Gerais, Brazil)

---

## Abstract:

### Background:

As discussões em torno do sistema de carreira pública brasileira estão se tornando cada vez mais complexas. A partir deste contexto, desenvolveu-se o presente estudo que teve como objetivo verificar o processo construtivo da carreira individual de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de Instituições Federais de Ensino brasileiras

**Materials and Methods:** . Para alcançá-lo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, composta por múltiplos estudos de casos. A análise dos dados coletados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, identificando temas e padrões relevantes.

**Results:** Os resultados indicam que as trajetórias de carreira dos TAEs são diversificadas, com experiências no setor privado e público, e muitas vezes incluem carreiras paralelas. As decisões de carreira são gerenciadas autonomamente, sem influência significativa das chefias. Há uma percepção de invisibilidade e desvalorização do trabalho dos TAEs, destacando a necessidade de reconhecimento adequado.

**Conclusion:** Concluiu-se, que o processo de construção das carreiras individuais dos servidores participantes deste estudo está ocorrendo de modo sui generis, propiciando um desalinhamento entre a realidade da carreira pública brasileira e as carreiras individuais dos servidores.

**Palavras-chave:** carreira pública; carreira individual; servidores TAEs.

---

Date of Submission: 28-07-2024

Date of Acceptance: 08-08-2024

---

## I. Introdução

A carreira pública brasileira está atrelada a um sistema tradicional que compreende um emaranhado de cargos enfileirados, trafegando por uma via que se expande à medida que o tempo decorre e que o servidor atinge os graus mais qualificados de sua função pública [1, 2]. Este formato ainda é predominante na Administração Pública Federal (APF) e por conseguinte nas Instituições Federais de Ensino Brasileiras, que são apontadas como organizações normativas, corporativas e burocráticas [3]. Estas instituições figuram como ambiente de atuação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), objeto deste estudo, que contam com um sistema de carreira criado há mais de quinze anos e que ainda não foi implementado na íntegra [4], não obstante os debates históricos [5]. Esta realidade acaba tornando a discussão sobre o tema bastante complexa, uma vez que o formato desse sistema não se coaduna às expectativas dos profissionais, nem às necessidades das organizações contemporâneas [6].

Soma-se a este cenário, as características dos trabalhadores na atualidade, que estão sendo orientados por uma trajetória de carreira fundamentada a partir de modelos contemporâneos [7]. Nesta perspectiva, o trabalhador gerencia sua própria carreira por meio de uma rede de relacionamentos, autoconhecimento e aprendizagem contínua [8-10]. Isto é, a carreira individual do trabalhador ganha protagonismo e pode ser definida na contemporaneidade como “uma trajetória retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável [...], revelando negociações entre objetividades e subjetividades” [11].

De maneira geral, parece existir um descompasso entre as carreiras do serviço público e a evolução das carreiras, visto que neste setor é notória a dependência de modelos administrativos que não condizem com a realidade do mundo do trabalho [12]. Em outras palavras, não existe no contexto das organizações públicas

federais brasileiras um movimento em torno da evolução das carreiras, no que tange ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos [13].

Desta maneira, torna-se essencial conhecer as particularidades dos indivíduos, sobretudo “compreender quem são estes servidores públicos [...] e quais as estratégias utilizadas na construção de suas trajetórias” [14]. Isto ganha preponderância por se tratar de instituições e de uma categoria profissional que vem sofrendo com um corte drástico de recursos e investimentos [15]. Além disso, esses profissionais convivem com um conjunto de incertezas, dentre estas por exemplo, as oriundas do ambiente político, como no caso da reforma administrativa (PEC 32/2020).

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, composta por múltiplos estudos de casos com o objetivo de verificar de maneira aprofundada o processo construtivo da carreira individual de servidores TAEs de três Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Cabe mencionar que este trabalho se encontra organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A próxima seção diz respeito ao referencial teórico; a terceira refere-se aos procedimentos metodológicos; a quarta traz a apresentação, análise e discussão dos resultados; e por fim, a quinta e última elucida as considerações finais.

### **Conceituando Carreira**

O termo “carreira”, em sentido amplo, comporta uma infinidade de significados [16]. Isto ocorre, devido a uma ambiguidade relacionada ao fato dele colecionar uma diversidade de definições, assim como outros conceitos das ciências sociais [17]. Para desenvolver o conceito um conjunto de disciplinas filiadas às ciências comportamentais de campos diversos contribuíram na sua construção ao longo do século XX [11].

Esta diversidade de conceitos, ou seja, este repertório se ocupa com as questões do trabalho que estão relacionadas à produção discursiva nos campos da sociologia do trabalho e das profissões, da administração e da psicologia do trabalho. Cada um deles contribui de maneira ampla, a seu modo, no que se compreende hoje sobre carreira [17]. O Quadro 1 apresenta algumas definições de carreira em sua amplitude na visão de alguns autores.

Quadro 1 - Definições de carreira em sentido amplo

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Hughes (1937)	Uma carreira é a sequência de funções, status e cargos da pessoa. [21]
Hall (1976)	Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. [23]
Schein (1990)	Carreira é o conjunto de experiências e papéis ocupacionais que compõem a vida profissional de uma pessoa. [24]
Silva, Bispo, e Ayres (2019)	O termo carreira é bastante utilizado e possui uma difícil definição, no qual podem ser agregados vários significados, sendo que uma carreira de ser definida a partir de duas perspectivas, cujo caminho está estruturado e organizado no tempo e no espaço. Logo, as palavras tempo e espaço são centrais na definição de uma carreira, uma vez que delimitam onde a pessoa irá atuar, o que deve fazer para alcançar seus objetivos e quanto tempo vai demorar para isso acontecer. [13]

Fonte: Elaborado pelos autores.

### **A carreira pública brasileira e o contexto dos TAEs**

No serviço público brasileiro, ambiente no qual se encontram as instituições de atuação do objeto deste estudo, o termo carreira compreende “um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão” [1]. Este conceito demonstra a visão de uma carreira organizacional mais técnica e tradicional, correlacionada a “uma trajetória ou progressão funcional dos servidores, ou seja, o percurso de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública” [13].

A realidade brasileira está condizente com a estruturação de um modelo de carreira pública institucional, que se fundamentou a partir de mecanismos burocráticos, ensejando um contrato relacional voltado para a segurança e estabilidade, ainda que a partir do final do século XX, os indivíduos tenham realizado movimentos importantes em torno das suas carreiras individuais [7]. Para Bresser-Pereira [22], este modelo “está obviamente superado em uma sociedade tecnologicamente dinâmica”, pois ele torna a administração pública “lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” [22].

No tocante à carreira institucional dos TAEs, sua construção iniciou nos anos 1980, a partir das discussões oriundas da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, que foi criada pelo Decreto nº 91.177, de 29 de março de 1985. Esta comissão foi instituída com o intuito de oferecer subsídios à formulação de uma nova política para a educação superior brasileira, e dentro destas diretrizes estava a criação de uma carreira para os Técnico-Administrativos. Essa época foi marcada pela luta destes profissionais que se

mobilizaram por meio de greves, pois a relação de trabalho dentro destas organizações era precária, uma vez que eram vistos como uma espécie de “faz-tudo”, estando submetidos de forma recorrente a desvios de função [5].

No caso específico, o fato de a carreira ter se estruturado representou muitos ganhos para a força de trabalho, dentre eles o estabelecimento de remunerações igualitárias, pois elas também “favorecem a construção deste novo serviço público com vias mais meritórias e com maior equidade” [14]. Estas conquistas foram um marco importante para os Técnicos Administrativos, haja vista que durante um longo período no Brasil,

[...] constata-se que apenas os corpos docente e discente compunham a comunidade universitária, como, por exemplo, prevê o art. 1º, da Lei nº 452, de 05 de julho de 1937, que organiza a Universidade do Brasil, atual UFRJ. Como o objetivo institucional da universidade pública é primordialmente a transmissão de conhecimento, poderíamos até dizer que os TAEs constituiriam mero apêndice da instituição, pois sua participação não interferiria diretamente na transmissão do conhecimento [4].

Em 2005 a categoria conquista um novo plano de carreira, a partir da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Surge então o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o qual se encontra em vigor na atualidade [5].

De maneira geral, a carreira dos TAE está disposta em cinco classes: A, B, C, D e E, estando correlacionadas aos 325 cargos contemplados no PCCTAE. Cada cargo possui quatro níveis de capacitação que vão de I a IV e se alteram a partir do momento que o servidor participa de cursos de capacitação, o que enseja a ele uma progressão por capacitação. Em cada nível de capacitação há 16 padrões de vencimento e o servidor deverá aguardar um interstício de 18 meses entre uma capacitação e outra, para atingir o próximo nível. Para que o servidor mude de classe, ele deverá se submeter a um novo concurso público e obter a aprovação para alcançar o cargo pleiteado [25, 26].

Este formato de carreira institucional que foi desenhado para os TAEs reverbera uma concepção técnica e tradicional, assim como se apresenta a carreira pública em sua amplitude. Não obstante, o que se percebe é que vem surgindo cada vez mais discussões em torno do desenvolvimento das carreiras individuais dos trabalhadores da área pública, como é o caso do servidor que recebeu a identificação de burocrata proteano. Este servidor foi definido como o indivíduo que gerencia a sua carreira de forma autônoma em relação à organização pública, ou seja, é um profissional que utiliza a administração pública para ter uma trajetória de carreira proteana, uma vez que não sofre as pressões de uma “carreira” moderna [7].

## **II. Material E Métodos**

Aspectos gerais e delimitação da pesquisa

Para consecução do objetivo proposto por este estudo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual buscou verificar de maneira aprofundada o processo construtivo da carreira individual de servidores TAEs de três Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Quanto aos fins, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois buscou-se apresentar os contornos das carreiras individuais dos TAEs a partir do seu próprio olhar e do seu contexto. Em relação aos meios, trata-se de um estudo composto por múltiplos casos de trajetórias de carreira, os quais possibilitam investigar os ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [27].

No que tange ao quantitativo de indivíduos convidados para este estudo, definiu-se o total de 06 servidores TAEs, considerando: (i) a necessidade de a pesquisa apresentar o maior nível de aprofundamento das carreiras individuais dos servidores; e; (ii) o argumento apresentado por Patias e Hohendorff [28], de que um estudo qualitativo “irá necessitar menor número de participantes quando [...] a análise dos dados incluir uma exploração aprofundada dos detalhes das narrativas ou discursos”. Adotou-se como requisito convidar apenas servidores que possuíssem no mínimo cinco anos de atividade profissional (carreira individual), intencionalmente [28], sendo que todos eles aceitaram participar deste estudo.

Coleta de dados e instrumentos utilizados

Esta pesquisa contou com um aporte bibliográfico e documental que sustentou teórica e conceitualmente este trabalho, os quais foram provenientes de livros, artigos científicos, documentos físicos e eletrônicos [29]. No que tange à pesquisa de campo, ela envolveu a realização de entrevistas narrativas com os participantes no período de setembro à dezembro/2021, a qual foi idealizada por Fritz Schütze, cujo modelo adotado neste estudo foi proposto por Jovchelovitch e Bauer [30]. Trata-se de um método muito útil em estudos cuja abordagem é qualitativa, considerando que o ato de narrar as histórias e fatos acaba se tornando um movimento artesanal de comunicação, uma vez que o objetivo seria transmitir conteúdo a partir das experiências subjetivas [31]. Ademais, foi realizado nos dias 10 e 15 de setembro de 2021, um pré-teste com a pesquisa de campo e verificou-se que o seu formato e os instrumentos utilizados estavam adequados.

Análise de dados

Os dados qualitativos gerados na pesquisa de campo foram interpretados, primeiramente, por meio da análise temática proposta por Jovchelovitch e Bauer [30], e posteriormente, pela análise de conteúdo proposta por Bardin [32]. No que tange a análise temática, trata-se de um método de análise específico das entrevistas narrativas e que envolve parafrasear o texto transcrito, desenvolvendo um sistema de categorias, que segundo Jovchelovitch e Bauer [30] podem ser codificados.

Quanto à análise de conteúdo proposta por Bardin [32], cabe dizer que é uma “técnica de tratamento de dados não numéricos, cujo campo de aplicação é vasto e diferenciado” [33], e que possui um conjunto de ferramentas de análise das comunicações, à luz de opções teóricas diversas. Destarte, o processo de definição das categorias foi fundamentado da forma prevista por Bardin [32], após a pré-análise e exploração do material. O Quadro 3 sintetiza a construção progressiva das categorias que emergiram, por meio da coleta de dados que o estudo apresentado se propôs.

**Quadro 3 - Categorias de análise**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

As análises foram executadas com auxílio do software Atlas.ti, no que diz respeito à elaboração dos mapas de frequência das expressões-chaves oriundas das entrevistas narrativas dos servidores participantes deste estudo. Esta ferramenta “fornece recursos analíticos úteis em pesquisas acadêmicas, particularmente para disciplinas de ciências sociais” [34].

**III. Resultados**

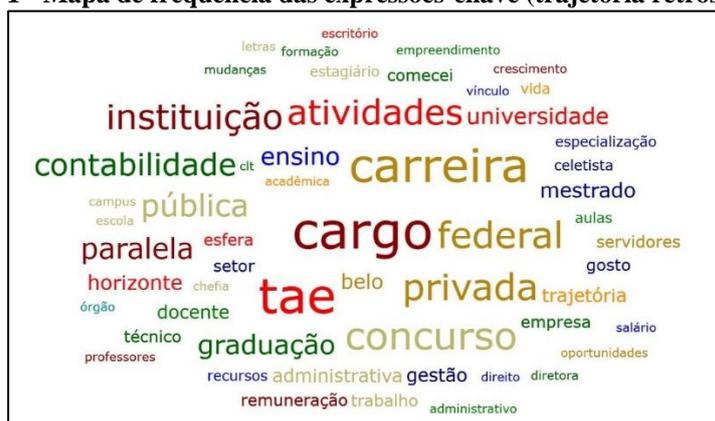
**O processo construtivo das carreiras individuais pesquisadas**

Este tópico apresenta uma análise coletiva do processo de construção das carreiras individuais, considerando o contexto em que cada singularidade foi desenvolvida, de maneira a criar um elo de ligação entre elas.

**Trajetoária retrospectiva e projetada**

A primeira categoria de análise coletiva das carreiras individuais abrange a trajetória retrospectiva dos seis participantes deste estudo, a qual é apresentada por meio da Figura 1.

**Figura 1 - Mapa de frequência das expressões-chave (trajetoária retrospectiva)**



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

Sobressaem na figura as palavras cargo, TAE, carreira, concurso, federal e privada, indicando que os servidores participantes do estudo trouxeram narrativas relacionadas: (i) às posições ocupadas durante a sua trajetória de carreira individual; (ii) ao percurso na carreira de TAE; (iii) ao seu ingresso via concurso na carreira institucional; e; (iv) ao trânsito entre a iniciativa privada e o serviço público. O fragmento de uma das entrevistas narrativas, apresenta essa realidade:

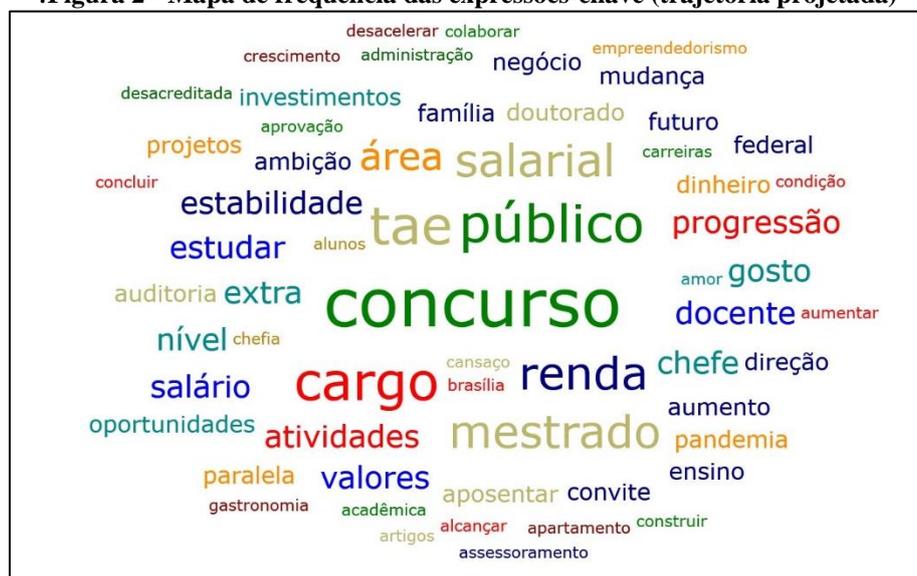
Meu primeiro vínculo empregatício foi aos dezoito anos em uma empresa privada, um depósito de gás de cozinha, no qual eu trabalhei como atendente durante um ano. Em seguida, aos dezenove anos, tive uma experiência como estagiário em um órgão público ligado à área do direito no estado de Minas Gerais,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

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

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

No que tange às carreiras paralelas, um fato que chama a atenção neste estudo é que dos 06 entrevistados, 03 (50%) possuem uma carreira paralela na atualidade, o que pode ser algo dispendioso ou vantajoso para o TAE. De toda forma, independente das vantagens e desvantagens, a literatura aponta que o casamento de uma carreira paralela com o exercício da função pública pode ser uma boa maneira de se obter segurança, enquanto se dedica à uma função que oferece riscos [35]. A Figura 2 apresenta o mapa de frequência das expressões-chaves oriundas da trajetória projetada.

.Figura 2 - Mapa de frequência das expressões-chave (trajetória projetada)



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

Nota-se que as palavras concurso, cargo público, TAE, mestrado e renda são as mais expressivas neste mapa de frequência, e que há uma ligação entre elas, justamente pelo que representam neste contexto. Por exemplo, a realização de um novo concurso pode levar a um novo cargo público, seja ele de TAE ou não, e o mestrado pode contribuir para o aumento da renda, uma vez que proporciona ganhos financeiros. Cabe ressaltar, que o emprego destas palavras nas narrativas leva em conta a realidade de cada um dos TAEs, como pode ser visualizado nos fragmentos a seguir:

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

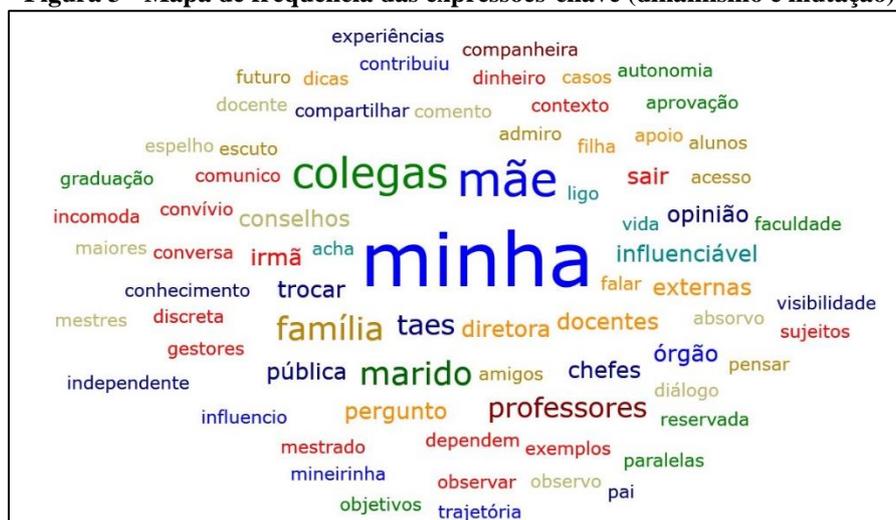
Eu sou muito desiludida com concurso na área do executivo, e inclusive, algumas pessoas que faziam mestrado comigo, eram do judiciário, e eu fiquei bem desiludida quando eu resolvi comparar o salário. (S02).

De maneira geral, parece haver um cenário diversificado entre os TAEs no que diz respeito ao contexto de expectativas e projetos futuros. O que mais se percebe é a diferença de significado entre os projetos e expectativas que foram expressados nas suas narrativas, ou seja, o que é importante para um, não é necessariamente para o outro. Isto, se deve ao fato de que os comportamentos têm suas raízes em grande parte no contexto biopsicossocial de cada um, sendo indissociável da história, da experiência e das vivências, conforme aponta Chanlat [36].

### Dinamismo e mutação

A Figura 3 apresenta o mapa de frequência das expressões-chaves, as quais são oriundas dos movimentos de dinamismo e mutação de todos os seis participantes deste estudo.

**Figura 3 - Mapa de frequência das expressões-chave (dinamismo e mutação)**



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

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

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

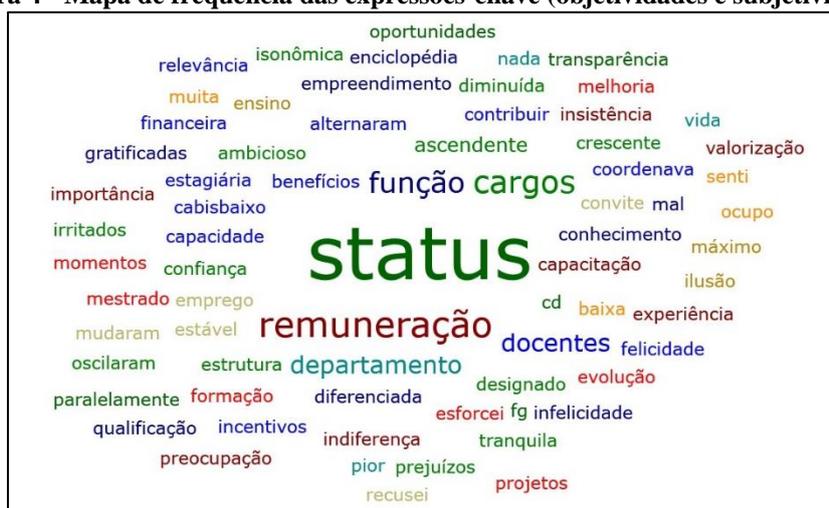
Eu sou a completa “mineirinha”, eu como quieta: eu não pergunto para ninguém, não conto para ninguém, as pessoas só ficam sabendo quando já está feito. Mas é claro que alguma influência todos nós sofremos, e no meu caso, eu sofro mais influências dos exemplos, e não de conselhos, do que as pessoas dizem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

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

### Objetividades e subjetividades

A terceira categoria abrange as objetividades e subjetividades das carreiras individuais, as quais são apresentadas por meio do mapa de frequência das expressões-chaves, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Mapa de frequência das expressões-chave (objetividades e subjetividades)



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

Estão em destaque os termos status, remuneração, cargos, função, departamento, evidenciando os aspectos objetivos e subjetivos que os participantes do estudo narraram nas entrevistas, conforme recortes a seguir:

[...] em relação a questão do status as coisas foram acontecendo na minha vida e ele foi sendo estabelecido. Eu acho que talvez o momento do ápice, no sentido de que eu senti mais importante, foi quando eu comecei a dar aula, pensei assim: gente, sou professor numa faculdade, sabe o que que é você dar aula e entrar numa turma com sessenta alunos? (S01).

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

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

Um fato preponderante se refere à invisibilidade do trabalho desenvolvido pelos TAEs, por parte dos docentes. Esta realidade merece uma atenção especial, pois dos 06 indivíduos participantes deste estudo, 04 (66%) apontaram algum tipo de invisibilidade ou descaso. Ademais, sugere-se uma dificuldade nos desafios enfrentados pelos gestores universitários no campo dos conflitos e divergências, fato que é recorrente neste grupo profissionais, conforme aponta o estudo de Santos e Bronnemann [37].

#### IV. Discussão

##### Trajatória Retrospectiva e Projetada

Os resultados indicam que as trajetórias de carreira dos TAEs são marcadas por uma diversidade de experiências e transições entre o setor privado e público. A entrada por meio de concursos públicos e a manutenção de carreiras paralelas refletem uma busca por segurança e realização pessoal que muitas vezes extrapola as possibilidades oferecidas pelo plano de carreira institucional. A literatura aponta que a combinação de uma carreira paralela com a função pública pode proporcionar estabilidade financeira e segurança, enquanto se persegue uma carreira que pode ser considerada arriscada [35].

##### Dinamismo e Mutação

A análise dos movimentos de dinamismo e mutação nas carreiras dos TAEs revelou um contexto variado. As decisões de carreira não são uniformes, com alguns indivíduos tomando decisões de forma independente, enquanto outros compartilham ou decidem em conjunto com familiares, amigos ou colegas. É interessante notar que nenhum dos participantes relatou influência significativa de suas chefias, sugerindo um gerenciamento de carreira bastante autônomo. Este comportamento é consistente com o conceito de "burocrata proteano", onde o indivíduo gerencia sua própria carreira de forma autônoma e flexível, sem depender exclusivamente da estrutura organizacional [7].

## **Objetividades e Subjetividades**

Os resultados mostraram que a evolução dos aspectos objetivos das carreiras dos TAEs, como status e remuneração, é percebida de maneiras distintas pelos servidores. As experiências pessoais e as trajetórias únicas de cada servidor influenciam significativamente suas percepções sobre progresso e sucesso na carreira. Um aspecto notável é a percepção de invisibilidade do trabalho dos TAEs por parte dos docentes, apontada pela maioria dos entrevistados. Esta invisibilidade pode contribuir para sentimentos de desvalorização e alienação dentro das instituições, destacando a necessidade de um reconhecimento mais efetivo do trabalho dos TAEs para promover um ambiente de trabalho mais justo e motivador [37].

## **V. Conclusão**

Este estudo teve como propósito verificar o processo construtivo da carreira individual de servidores TAEs de três Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte-MG e região. Para alcançá-lo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, composta por múltiplos estudos de casos que se aprofundaram nas trajetórias de carreira individual de seis servidores, que foram os protagonistas deste processo.

A análise do processo construtivo das carreiras individuais contemplou três categorias intermediárias, as quais foram pré-definidas no percurso metodológico deste estudo, estando a primeira delas relacionada às trajetórias dos indivíduos. Quanto a trajetória retrospectiva, a análise evidenciou que os indivíduos entrevistados apresentaram um conjunto de elementos que compuseram o seu percurso de carreira. No que diz respeito à trajetória projetada, constata-se a existência de um cenário dividido entre as expectativas e os projetos futuros dos TAEs, pois o que é valoroso para um não é para o outro.

A segunda categoria de análise das carreiras individuais abrangeu o movimento de dinamismo e mutação, no qual revelou um contexto peculiar, uma vez que as decisões não são feitas de maneira semelhante pelos indivíduos. Uma parte deles decide por si mesmo, inclusive nem buscam uma opinião direta de terceiros, e outra parte compartilha ou decide em conjunto com algum ator específico. A terceira e última categoria abrangeu as objetividades e subjetividades das carreiras individuais, no qual foi constatado que diante das narrativas apresentadas pelos servidores, não foi possível estabelecer uma ligação entre os aspectos objetivos e subjetivos. Nota-se que existem aspectos subjetivos distintos, ou seja, percepções variadas quanto a evolução dos aspectos objetivos, uma vez que se tratam de realidades muito singulares.

Conclui-se que o processo construtivo das carreiras individuais dos servidores participantes deste estudo está ocorrendo de modo *sui generis*, haja vista as idiossincrasias atinentes às trajetórias, influências externas, objetividades e subjetividades. Isto vai ao encontro do argumento apresentado por Ramos e Bendassolli (2013, p. 65) de que “cada trajetória de carreira é singular, principalmente, em relação aos seus aspectos subjetivos” [38]. Destarte, os resultados deste estudo reforçam uma disparidade que propicia um desalinhamento entre a realidade da carreira pública brasileira e as carreiras individuais dos servidores, uma vez que estes indivíduos estão cada vez mais se tornando os responsáveis por planejar a sua própria carreira individual [13].

Cabe mencionar, que as reflexões trazidas por este trabalho são preponderantes na medida em que contribuem para os estudos das carreiras e colocam em discussão a necessidade de oferecer caminhos convergentes entre a estrutura da carreira pública brasileira e as carreiras individuais dos servidores. Isto, porque atualmente encontram-se de um lado as organizações e os sistemas de gestão de recursos humanos, que segundo Schein e Maanen (2016) continuam ignorando totalmente a realidade de uma pessoa; e de outro lado, o indivíduo, na sua totalidade, que pode estar preso a um trabalho que não possibilita o seu desenvolvimento [20].

Como principal desafio desta pesquisa pode-se destacar a dificuldade de operacionalizar as entrevistas narrativas em profundidade, uma vez que foram desenvolvidas em formato remoto. No que tange a sugestões para estudos futuros, pode-se estender os contornos desta pesquisa para trabalhos que abordem uma diversificação de carreiras das esferas pública ou privada, mesclando-as inclusive, de maneira a criar um elo de comparação entre elas, o que poderia fornecer subsídios para ambos setores.

## **Referências**

- [1]. Bergue ST. *Gestão De Pessoas Em Organizações Públicas*. 3a Ed. Educus; 2010.
- [2]. Modesto P. *Direito Administrativo E Controle Judicial*. 3a Ed. Forum; 2016.
- [3]. Vieira EF, Vieira MMF. *Estrutura Organizacional E Gestão Do Desempenho Nas Universidades Federais Brasileiras*. *Revista De Administração Pública*. 2003;37(4):899-920.
- [4]. Jesus DSV, Jesus HOSV. *Técnicos-Administrativos Em Educação Como Sujeitos Políticos: O SINTUF RJ E A Construção Da Cidadania*. *Revista Trabalho, Política E Sociedade*. 2020;5(8):241-256.
- [5]. Azambuja AAS. *A Carreira Dos Servidores Técnicos Administrativos Das Instituições Federais De Ensino Superior: Do PUCRCE Ao PCCTAE (1985 A 2007)*. [Dissertação]. Pelotas: Universidade Federal De Pelotas; 2018. Disponível Em: [Http://Repositorio.Ufpel.Edu.Br:8080/Handle/Prefix/5546](http://Repositorio.Ufpel.Edu.Br:8080/Handle/Prefix/5546)
- [6]. Moreira RS. *Carreiras No Poder Executivo Federal: A Busca Do Alinhamento Entre A Teoria E A Prática*. [Dissertação]. Rio De Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; 2015. Disponível Em: [Http://Bibliotecadigital.Fgv.Br/Dspace/Handle/10438/14966](http://Bibliotecadigital.Fgv.Br/Dspace/Handle/10438/14966)
- [7]. Silva JR, Balassiano M, Silva ARL. *Burocrata Proteano: Articulações De Carreira Em Torno E Além Do Setor Público*. *Revista De Administração Contemporânea*. 2014;18(1):1-19. <https://Doi.Org/10.1590/S1415-65552014000100002>

- [8]. Arthur MB. The Boundaryless Career: A New Perspective For Organizational Inquiry. *Journal Of Organizational Behavior*. 1994;15(4):295-306. <https://doi.org/10.1002/Job.4030150402>
- [9]. Chanlat JF. Quais Carreiras E Para Qual Sociedade? (I). *RAE-Revista De Administração De Empresas*. 1995;35(6):67-75.
- [10]. Hall DT. Protean Careers Of The 21st Century. *Academy Of Management Perspectives*. 1996;10(4):8-16. <https://doi.org/10.5465/Ame.1996.3145315>
- [11]. Deluca G, Rocha-De-Oliveira S, Chiesa CD. Projeto E Metamorfose: Contribuições De Gilberto Velho Para Os Estudos Sobre Carreiras. *Revista De Administração Contemporânea*. 2016;20(4):458-476. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140080>
- [12]. Salles R, Nogueira G. Carreiras No Serviço Público Federal: Antigos Dogmas, Novas Perspectivas. In: *Gestão De Carreiras: Dilemas E Perspectivas*. 1a Ed. Atlas; 2006.
- [13]. Silva A, Bispo A, Ayres S. Desenvolvimento De Carreiras Por Competências. Enap; 2019. Disponível Em: [Http://repositorio.enap.gov.br/jspui/Handle/1/4287](http://repositorio.enap.gov.br/jspui/Handle/1/4287)
- [14]. Jeremias Junior J, Rocha-De-Oliveira S. Carreiras Na Administração Pública Brasileira: Contemporâneas Ou Tradicionais? XXIII - Semead 2020. Disponível Em: <https://semead.com.br/23/>
- [15]. Lima C, Rowe D. Percepção Das Políticas De Gestão De Pessoas E Comprometimento Organizacional Em Uma Universidade Pública. *Revista Gestão Organizacional*. 2019;12(4):118-137.
- [16]. Hughes EC. Institutional Office And The Person. *American Journal Of Sociology*. 1937;43(3):404-413. <https://doi.org/10.1086/217711>
- [17]. Bendassolli PF. Recomposição Da Relação Sujeito-Trabalho Nos Modelos Emergentes De Carreira. *Revista De Administração De Empresas*. 2009;49:387-400. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000400003>
- [18]. Gunz HP, Peiperl MA. *Handbook Of Career Studies*. Sage; 2007.
- [19]. Ribeiro MA. A Trajetória Da Carreira Como Construção Teórico-Prática E A Proposta Dialética Da Carreira Psicossocial. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*. 2009;12(2):203-216.
- [20]. Schein EH, Maanen J. Career Anchors And Job/Role Planning: Tools For Career And Talent Management. *Organizational Dynamics*. 2016;45(3):165-173. <https://doi.org/10.1016/J.orgdyn.2016.07.002>
- [21]. Hughes EC. *The Cultural Study Of Work*. Rowman & Littlefield Publishers; 2003.
- [22]. Bresser-Pereira LC. Da Administração Pública Burocrática À Gerencial. *Revista Do Serviço Público*. 1996;47(1):7-40. <https://doi.org/10.21874/Rsp.V47i1.702>
- [23]. Hall DT. *Careers In Organizations*. Goodyear Pub. Co; 1976.
- [24]. Schein EH. Career Anchors And Job/Role Planning: The Links Between Career Pathing And Career Development. Massachusetts Institute Of Technology (MIT), Sloan School Of Management; 1990. Disponível Em: <https://econpapers.repec.org/paper/mitsloanp/2315.htm>
- [25]. Lei N. 11.091, De 12 De Janeiro De 2005. Dispõe Sobre A Estruturação Do Plano De Carreira Dos Cargos Técnico-Administrativos Em Educação, No Âmbito Das Instituições Federais De Ensino Vinculadas Ao Ministério Da Educação, E Dá Outras Providências. Brasília, DF: Presidência Da República; 2005.
- [26]. Oliveira NC, Dantas OMA. Fundamentos Jurídicos Acerca Da Formação Continuada Dos Técnicos Administrativos Em Educação. *Brazilian Journal Of Development*. 2020;6(5):32778-32790. <https://doi.org/10.34117/Bjdv6n5-648>
- [27]. Yin RK. *Estudo De Caso: Planejamento E Métodos*. 3a Ed. Bookrnan; 2005.
- [28]. Patias ND, Hohendorff JV. Quality Criteria For Qualitative Research Articles. *Psicologia Em Estudo*. 2019;24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.V24i0.43536>
- [29]. Gil AC. *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 6a Ed. Atlas; 2008.
- [30]. Jovchelovitch S, Bauer MW. *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som. Um Manual Prático*. 2a Ed. Vozes; 2002.
- [31]. Muylaert CJ, Sarubbi V, Gallo PR, Modesto Neto LR, Reis AOA. Entrevistas Narrativas: Um Importante Recurso Em Pesquisa Qualitativa. *Revista Da Escola De Enfermagem Da USP*. 2014;48:184-189. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420140000800027>
- [32]. Bardin L. *Ánálise De Conteúdo*. Edições 70; 2011.
- [33]. Souza E. *Metodologias E Análises Qualitativas Em Pesquisa Organizacional*. EDUFES; 2014. Disponível Em: [Http://edufes.ufes.br/items/show/26](http://edufes.ufes.br/items/show/26)
- [34]. Ronzani CM, Costa PR, Silva LF, Pigola A, Paiva EM. Qualitative Methods Of Analysis: An Example Of Atlas.TI Software Usage. *Revista Gestão & Tecnologia*. 2020;20(4):284-311. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.V20i4.1994>
- [35]. Alboher M. *One Person / Multiple Careers: The Original Guide To The Slash Career*. 1a Ed. Heymarci; 2012.
- [36]. Chanlat J. *O Indivíduo Na Organização: Dimensões Esquecidas*. 3a Ed. Atlas; 2009.
- [37]. Santos L, Bronnemann MR. Desafios Da Gestão Em Instituições De Ensino Superior: Um Estudo De Caso A Partir Da Percepção De Diretores De Centro De Uma IES Pública Do Sul Do Brasil. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*. 2013;6(1):1-21. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>
- [38]. Ramos LM, Bendassolli PF. Trajetórias De Carreira: Narrativas Dos Profissionais De Recursos Humanos. *Revista De Psicologia*. 2013;61-74.