



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

2

BERENICE MARIA BARCELLOS KFOURI

CARREIRAS GERENCIAIS NO SERVIÇO PÚBLICO:

CAMINHOS NUM ESPAÇO SEM CAMINHO



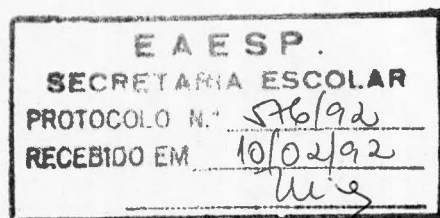
Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



692/92



1199200692



Dissertação de Mestrado apresentada  
à EAESP/FGV como parte dos  
requisitos para a obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Peter Kevin Spink

São Paulo

1992

*ma* *Super*

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data <b>17.07</b>	N.º de Chamada <b>331.961</b>
N.º Volume <b>692/92</b>	Registrado por <b>fer</b>

*Du*  
*2.2*

331.961:35  
331.961:35(81)  
331.961



## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que me auxiliaram na realização desse trabalho:

Ao Prof. Dr. Orlando Figueiredo, pelo apoio logístico autorizado em nome da FUNDAP;

Ao Prof. Dr. Peter Kevin Spink, por saber respeitar o "livre pensar" e pelo apoio e encorajamento como orientador;

Ao Prof. Dr. Fernando C. Prestes Motta, pelo privilégio de ter sido sua aluna nos cursos de graduação e mestrado e por tê-lo como membro integrante de minha banca;

A Prof. Dra. Regina M. Barbosa Faria, pelo aprendizado profissional;

Aos funcionários das bibliotecas da Fundap e FGV, pela presteza e gentileza com que fui sempre atendida;

Aos Carlos Alberto M. Aguiar, Tomas Freund, Neide Hahn e Leda Massari Macian, pelas valiosas informações prestadas;

À torcida amiga: Lui, Zoara, Augusta, Mariantonia, Ana Lúcia, Sílvias (Mac e Fernandes), Newton, Marinei, Tito e Teresa, pelo carinho e incentivo;

Ao Luis Antônio, pelo ato desprendido de me emprestar seu micro;

À Marta e Sandra, por terem me ajudado a desvendar os mistérios do word 5;

À Sandra Souza, pela inesperada e bem-vinda demonstração de amizade e pela efetiva colaboração;

Ao Marcelo, pelo apoio, paciência e sugestões.

Ao meu pai, por ter sempre apostado em mim;

À minha mãe, pela herança que me deixou: a persistência;



Ao Rodrigo, pela alegria com que me ajudou durante o período em que estivemos juntos;

E sobretudo ao Thiago, que embora tenha sido preterido de minha atenção durante muitos fins-de-semana e feriados, soube compreender que meu amor por ele é inversamente proporcional.

## APRESENTAÇÃO

Quando decidi escrever minha dissertação de mestrado, não fazia idéia dos sentimentos contraditórios que me invadiriam, das dificuldades que enfrentaria e do muito que aprenderia.

Como Humberto Eco coloca em seu livro "Como se faz uma tese", eu a vivi como um desafio. Um desafio que me instigava, me alimentava de energia, de sofrimento quando me conscientizava de meus limites e da agradável sensação de viver os resultados de minha empreitada.

O tema "carreira" sempre me chamou a atenção. Mas, a maneira que pretendia estudá-lo, analisando-o a partir da ótica das pessoas, no início, deixou-me aturdida. Onde eu poderia encontrar material a respeito?!

Primeiro fui à caça de peças, como num quebra-cabeças, numa busca frenética a várias bibliotecas, conversas com amigos e professores. Era um verdadeiro *puzzle*. Quanta informação..., e a grande maioria em inglês!

Aos poucos fui colocando as peças nos devidos lugares, aproveitando algumas e desprezando outras, enfrentando o desafio num jogo apaixonante.

Dado o caráter do estudo, realizei muitas entrevistas. E qual não foi minha surpresa ao constatar que todas as pessoas que contatei, sem exceção, se mostraram disponíveis em me receber, prestando-me uma ajuda inestimável, não só pelas informações prestadas como também pela amabilidade com a qual fui recebida.

Confesso que vivi a elaboração dessa dissertação com a intensidade do amor e do ódio, do prazer e da angústia, mas principalmente da alegria e satisfação que a realização de um trabalho por nós considerado importante, pode trazer.

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO 1: CARREIRA E SEUS DIFERENTES ENFOQUES .....</b>	<b>07</b>
<b>CAPÍTULO 2: A CARREIRA E O INDIVÍDUO .....</b>	<b>26</b>
2.1. Porque carreira é importante .....	28
2.2. A escolha de carreira .....	31
2.2.1. A influência das características pessoais, forças do ambiente e do meio social na escolha de carreira .....	32
2.2.2. A dinâmica do processo de carreira .....	39
2.3. A escolha da organização .....	44
2.4. A administração de carreira .....	51
<b>CAPÍTULO 3: A CARREIRA E A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>57</b>
3.1. As funções básicas da administração de recursos humanos e carreira .....	59
3.2. O descompasso da área de recursos humanos .....	63
3.3. O desenvolvimento de carreira e a convergência de interesses .....	67

<b>CAPÍTULO 4: O CENÁRIO .....</b>	<b>81</b>
4.1. As organizações burocráticas .....	82
4.2. A contínua descontinuidade .....	91
4.3. O "jeitinho brasileiro" .....	95
 <b>CAPÍTULO 5: O CENÁRIO VISTO POR SEUS ATORES .....</b>	 <b>108</b>
5.1. Justificativa e objetivos do estudo.....	110
5.2. Metodologia adotada.....	113
5.2.1. A escolha do instrumento de coleta de dados.....	114
5.2.2. A amostra.....	117
5.3. O resultado das entrevistas.....	118
 <b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES.....</b>	 <b>141</b>
6.1. As hipóteses e o estudo realizado.....	143
6.2. Comentários acerca das constatações realizadas.....	145
6.3. Considerações sobre as contribuições do estudo.....	152
 <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	 <b>154</b>



## INTRODUÇÃO

Desde o início de nossa experiência de trabalho na área pública, mais especificamente nas suas Fundações, chamou-nos a atenção as diferentes opiniões sobre carreira em geral, e também os relatos sobre uma provável ausência da mesma no espaço de atuação da Administração Pública.

Muitas queixas existem sobre o sistema de carreira adotado, como também sobre os sistemas de promoção e avaliação existentes. Ao lado dessas queixas, pudemos observar um "trânsito" considerável de muitas pessoas dentro do espaço mais amplo de trabalho, qual seja, a arena pública.

Assim, três aspectos nos chamaram a atenção:

- a diversidade com a qual as pessoas entendem o termo carreira,
- o consenso de que a estrutura de carreira no funcionalismo é quase inexistente, e quando existe não se apresenta de uma forma clara e satisfatória,
- a maneira como as pessoas vivenciam sua própria carreira.

Partindo num primeiro momento dessas queixas, observações, opiniões e relatos é que foi se delineando o interesse em estudar mais a fundo o assunto "carreira".

Desta forma, esse trabalho focaliza a maneira pela qual as pessoas percebem suas carreiras, assim como transitam dentro do universo da Administração Pública. Esse "trânsito", muitas vezes tem sido considerado consequência de uma "falta de caminho" da carreira gerencial pública.

Será que esse "trânsito" é de fato um problema, ou é a maneira de se lidar com a provável ausência de caminho? Será que essa ausência pode ser também considerada um problema? Sendo ou não um problema, parece-nos depender dos inúmeros lados possíveis de olhá-lo.

Essa dissertação tem como objetivo ocupar-se de um deles: o lado das pessoas, ou seja, o que entendem por carreira, como vêem suas próprias carreiras, como as vivenciam, como nelas se locomovem.

É imprescindível que se compreenda que essas pessoas são aquelas cuja organização de origem é uma fundação e que "transitam" no espaço ocupacional da arena pública, trabalhando em suas várias organizações, encontrando-se em uma delas comissionadas ou ocupando cargos de confiança. Daí o título "carreiras gerenciais no serviço público".

Cargos de confiança, são cargos ocupados temporariamente por intermédio de convite, não fazendo parte da carreira, nem sendo efetivos. Exemplo referente à presente dissertação: funcionário da Fundação "X" ocupa a convite, um cargo de confiança ( chefe de gabinete ou outro) na Secretaria "Y", por tempo determinado.

Funcionário comissionado, é aquele cedido temporariamente por seu órgão de origem, com o fim de desenvolver um trabalho por tempo determinado. Exemplo: funcionário da Fundação "X", é comissionado na Secretaria "Y", durante o período de desenvolvimento do projeto "z".

Tendo como ponto de partida carreiras e pessoas, assumimos que estas podem ou não planejar suas próprias carreiras. E assim, temos seis (6) categorias básicas que nortearão nosso trabalho, em direção ao objetivo citado. São elas:

- Pessoas que não planejaram sua carreira e estão satisfeitas
- Pessoas que não planejaram sua carreira e lamentam o fato
- Pessoas que elaboraram um plano e o implementaram: quais fatores teriam contribuído para o sucesso
- Pessoas que elaboraram um plano e o implementaram: será o resultado satisfatório?
- Pessoas que elaboraram um plano e não o implementaram: fatores que teriam contribuído para o fracasso
- Pessoas que elaboraram um plano e não o implementaram: terá sido um fracasso, ou um sucesso, visto de outro lado?

Devemos deixar claro que os termos "sucesso" e "fracasso" serão usados tendo em vista o que a própria pessoa pensa e sente em relação à sua carreira. O que não poderia ser diferente, posto que nosso trabalho estará preocupado com o lado das pessoas. Não estaremos imbuídos de juízos de valor. O julgamento e as opiniões que estarão aqui presentes, serão das próprias pessoas em relação a si mesmas.

Não estaremos preocupados em formular um novo sistema de carreira, nem mesmo julgarmos se o existente seria adequado ou não. Iremos, mais uma vez, analisar o que o indivíduo entende por carreira, como vivencia a sua, se a provável ausência da carreira pública é um problema ou não.

Para tratarmos do tema exposto, o trabalho foi organizado nos seguintes capítulos:

O primeiro capítulo examina os diferentes significados que o termo carreira adquire na literatura sobre o tema.

O segundo capítulo focaliza a carreira e o indivíduo, discorre sobre sua importância para aquele, enfatiza a dinâmica das escolhas realizadas, seja a nível de opção de carreira como de local de trabalho e problematiza a administração e condução da própria carreira pelo indivíduo.



O terceiro capítulo tem como objetivo principal, a análise do descompasso da área de Recursos Humanos no que se refere aos seus vários componentes e o impacto que isso pode causar sobre a estrutura de carreira de uma organização.

O quarto capítulo descreve o cenário onde se dão as trajetórias de carreira, aborda algumas das características das organizações burocráticas, o marcante processo de descontinuidade administrativa, porém de perfeito continuísmo e estabelece ligações deste cenário com o chamado "jeitinho brasileiro".

O quinto capítulo apresenta o cenário visto por seus atores, seus problemas, dificuldades e facilidades no que se refere ao desenvolvimento da carreira gerencial no serviço público.

O sexto capítulo apresenta as conclusões baseadas nos estudos realizados e avalia o atingimento dos objetivos propostos.

## **CAPÍTULO 1**

### **CARREIRA E SEUS DIFERENTES**

#### **ENFOQUES**

## CAPÍTULO 1

### CARREIRA E SEUS DIFERENTES ENFOQUES

Na literatura sobre o tema, existem inúmeras formas de se entender o termo carreira, considerando tanto textos populares como os da Ciência Social.

Dada essa diversidade, parece-nos importante iniciar esse trabalho pela discussão dos vários significados que o termo pode adquirir, para que assim fiquem claras as dimensões que irão norteá-lo.

Geralmente, o conceito de carreira tem sido vinculado a trabalho, sendo muito difícil encontrar uma outra forma de ser encarado.

É por esse motivo que, em primeiro lugar, gostaríamos de discorrer sobre uma definição que adota outro tipo de abordagem. Trata-se de um conceito de carreira mais amplo, se o compararmos com os demais; mais amplo porque considera carreira dentro de um espaço maior, poderíamos dizer, quase sem limites.

Estamos nos referindo à abordagem de Goffman <sup>(1)</sup>. Segundo Goffman, o termo carreira tem sido tradicionalmente associado à idéia de movimentos ascendentes no trabalho. Sua definição parte da perspectiva da história natural, onde carreira seria o próprio processo de vida de uma pessoa, não havendo julgamentos de valor, tais como ter-se uma carreira brilhante ou desapontadora, um sucesso ou um fracasso. Podemos então pensar em carreira como um processo de vida, considerando-a independentemente do trabalho, referindo-se a qualquer papel desempenhado por um indivíduo.

Em seus usos mais correntes, carreira tem sido associada a trabalho. Dentro desse enfoque, Hall <sup>(2)</sup> considera a existência de quatro significados distintos:

a) Carreira como progressão

Por essa definição, carreira representa a sequência de promoções e outros movimentos ascendentes, numa hierarquia de trabalho, durante o curso da vida profissional de uma pessoa.

---

(1) GOFFMAN, Erving. Citado por HALL, Douglas T. Careers in Organizations. The Goodyear Series in Management and Organizations. Pacific Palisades, California Goodyear Publishing Company, 1976, p. 3.

(2) HALL, Douglas T. Careers in Organizations. The Goodyear Series in Management and Organizations. Pacific Palisades, California Goodyear Publishing Company, 1976, p. 2.

**b) Carreira como profissão**

Nesse conceito, constituem carreiras as ocupações onde existe algum claro padrão de sistemática progressão. Assim, as profissões de médico, professor, executivos, são compreendidas como carreiras; já as de secretária, não.

Esses dois significados, segundo Hall, refletem o ponto de vista da literatura popular a respeito do tema. Os seguintes são mais representativos das ciências comportamentais.

**c) Carreira como a sequência de ocupações assumidas na vida**

"Por essa definição, a carreira de uma pessoa é sua história particular de trabalho, as séries de posições assumidas, independentemente da ocupação ou nível, durante o curso de sua vida profissional".

De acordo com essa definição, todas as pessoas que trabalham, que possuem uma história profissional, têm carreiras. Esse conceito é mais neutro, se o compararmos com os anteriores, além do que nenhum julgamento de valor é feito, no que se refere a movimentos ascencionais.



d) Carreira como sequência de experiências de vida relacionadas com o trabalho

“Por essa definição, carreira representa o modo como a pessoa experimenta a sequência de empregos e atividades, que constitui sua história profissional”.

É com essa perspectiva que Goffman apresenta outro conceito de carreira quando a pensa relacionada ao trabalho. Assim, o conceito deveria ter dois lados: um relacionado com questões mais individuais e internas como a imagem do *self* e a imagem que o indivíduo faz de si próprio; o outro, relacionado com a posição oficial que a pessoa ocupa.

Hall define carreira, também levando em conta ambas dimensões objetiva e subjetiva. Sua definição assume alguns pressupostos, a saber:

1. Carreira por si não implica em sucesso ou fracasso;
2. O sucesso ou fracasso de uma carreira é melhor avaliado pela pessoa cuja carreira está sendo julgada, do que outras partes interessadas;
3. A carreira é composta tanto por comportamentos como por atitudes;
4. A carreira é um processo, uma sequência de experiências profissionais.

Considerando esses pressupostos, Hall <sup>(3)</sup> apresenta a seguinte definição:

"Carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associados à experiências e atividades profissionais ao longo da vida da pessoa".

Observe-se que essa definição considera carreira como um processo de vida relacionado a trabalho, inclui os aspectos objetivos e subjetivos, não apontando para que tipo de trabalho é desenvolvido e nada menciona sobre questões de ascensão.

Numa visão que difere da anterior, Driver <sup>(4)</sup> adota a perspectiva do conceito subjetivo de carreira. Ressalta que as pesquisas sobre o tema mostram que não há um consenso entre as pessoas sobre o seu real significado. Para alguns, carreira é um plano cuidadosamente elaborado em direção ao auto-desenvolvimento, para outros é uma vocação, outros a vêem com uma viagem rumo à descoberta de si próprio e, ainda, há quem a considere como sendo a própria vida.

---

(3) HALL, Douglas T. Careers in Organizations, op. cit. (2), p. 4.

(4) DRIVER, Michael. "Career Concepts - A New Approach to Career Research", in Career Issues in Human Resource Management, Ralph Katz Editor, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1982, p. 23.

Segundo esse mesmo autor, também os especialistas diferem quanto ao conceito de carreira. Considerando então, a diversidade do entendimento do termo, Driver procurou estabelecer um modelo conceitual com o intuito de oferecer uma base de referência para o campo de pesquisa sobre carreira. O autor sugere que a definição do termo depende da forma como as pessoas vêem a carreira, a partir de seu próprio referencial.

Desta forma, o conceito de carreira é por ele definido a partir da estrutura conceitual na qual se baseia o pensamento da pessoa no que se refere a sua carreira, não se referindo necessariamente ao conteúdo ou campo de carreira escolhido.

A estrutura conceitual a que o autor se refere, é composta dos seguintes elementos:

- época em que se dá a escolha da carreira,
- permanência na escolha,
- direção da mudança de carreira.

A partir desses elementos e dentro da perspectiva do conceito subjetivo de carreira, Driver apresenta quatro tipos de conceitos-chave:

### 1. Conceito Transitório

"É aquele no qual nenhum trabalho ou campo é permanentemente escolhido. Uma pessoa com um conceito transitório simplesmente muda de trabalho para trabalho, sem um padrão particular. Raramente há um movimento ascensional no sentido de status mais elevado".

Não há portanto, uma época específica em que se dê a escolha de carreira, nem tampouco há permanência, nem um padrão específico nas sucessivas mudanças, sendo a direção da mudança quase sempre lateral, raramente no sentido ascendente.

### 2. Conceito Permanente ou Rígido

"É aquele em que a pessoa escolhe um trabalho ou campo cedo na vida e nele permanece. Não há idéia de movimento, exceto, talvez, para uma renda mais alta ou habilidade profissional".

Observamos que a época da escolha se dá na juventude e permanece por toda a vida da pessoa. Não há mudanças no sentido lateral ou ascendente, sendo que possibilidade de movimento está relacionada com aumento de renda e melhoria na habilidade profissional.

Perceba-se o contraste com o conceito anterior.

### 3. Conceito Linear

"É aquele no qual um campo é escolhido bem cedo na vida. Um plano para o desenvolvimento ascensional nesse campo é desenvolvido e executado. Esse movimento ascensional pode se dar numa hierarquia organizacional ou num grupo social relevante, tal como uma associação profissional".

A pessoa que possui esse conceito de carreira, escolhe um campo de trabalho na juventude, nele permanecendo por toda sua vida. A direção da mudança se dá no sentido ascensional.

### 4. Conceito Espiral

"Envolve uma visão que a pessoa desenvolve num dado campo por um período de tempo; então, ela muda para uma área correlata ou totalmente nova. Indicadores preliminares sugerem que esse movimento cíclico pode ocorrer com frequência num intervalo de 5 a 7 anos".



Como se vê, a época em que se dá a escolha é cíclica como também a sua permanência. A mobilidade é lateral, frequentemente em direção a novos campos.

O autor afirma que, embora não haja necessariamente uma relação entre estes padrões estruturais de carreira e o campo escolhido, alguns campos podem estar historicamente associados com um tipo particular de conceito.

Ele relaciona o conceito Transitório com trabalhadores semi - qualificados e com atores; o conceito Permanente ou Rígido com os médicos e outras profissões bem estabelecidas. Coloca que o conceito Linear poderia ser encontrado entre executivos e professores e finalmente, o Espiral seria um conceito predominante entre consultores e escritores.

Driver ainda relaciona os conceitos de carreira com personalidade, esclarecendo que se trata de conjecturas que podem servir para iniciar uma discussão a respeito. Embora não aborde o assunto como algo acabado, sugere que uma relação mais clara entre o que leva a pessoa a decidir por determinada carreira ou campo - a motivação - e o conceito de carreira, parece ser de grande importância para esclarecer os padrões de carreira.

Para o autor, uma questão relevante é a de saber se os conceitos de carreira tem suas raízes nos padrões básicos de personalidade, ou se eles são estruturas superficiais facilmente aprendidas e facilmente deixadas de lado à medida em que a situação muda.

Ressaltando que, embora não se possa afirmar veementemente que há uma relação entre os conceitos de carreira e personalidade, Driver diz que o conceito Transitório poderia estar ligado à busca da independência e até ao receio do comprometimento, o que levaria as pessoas a mudarem constantemente de trabalho.

O conceito Permanente ou Rígido poderia estar ligado a uma necessidade básica de busca por segurança.

O conceito Linear estaria relacionado a um forte desejo de realização, de ascensão que poderia ser concretizado nas oportunidades que a hierarquia organizacional oferece.

Por último, o conceito Espiral se relacionaria à necessidade de crescimento pessoal, ao desenvolvimento máximo do potencial humano. Cada novo ciclo representaria um novo potencial sendo desenvolvido.

Sem dúvida, as definições elaboradas a partir da perspectiva do indivíduo, são muito importantes não só para o estudo de carreira, como também para o objetivo de nosso trabalho. Mas, se estamos analisando carreira sob o ponto de vista das pessoas, e suas carreiras são desenvolvidas em organizações (no caso, Fundações), devemos ampliar nosso campo de visão de forma a considerar ambos os lados, o das pessoas e o da organização.

Ao contemplar ambos os lados que, apesar de separados estão relacionados, estaremos, segundo Hall, adotando uma visão mais ampla do assunto, um modelo mais completo de desenvolvimento de carreira.

Do ponto de vista da organização, as carreiras podem ser definidas como "roteiros pré-estabelecidos de posições funcionais, que podem constituir uma marcha ascendente no desenvolvimento do empregado. As carreiras são componentes básicos de um Programa de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal" (5).

---

(5) TOLEDO, Flávio de e B. Miliani. Dicionário de Recursos Humanos. São Paulo, Ed. Atlas, 3a. Edição, 1986.

Carreira, portanto, é descrita como uma sucessão de cargos que podem ser galgados pelo funcionário, numa marcha ascendente. O sentido da direção que esses movimentos devem tomar é estabelecido pela empresa, dentro do que convencionalmente chamamos de Planejamento de Carreiras.

Nas Fundações, as carreiras estão estruturadas de forma predominantemente linear, expressas no caminho ascencional em relação à hierarquia organizacional. Essa hierarquia pode ou não estar presente na forma como o indivíduo percebe carreira, fato a ser comentado mais adiante.

Dando prosseguimento aos diferentes enfoques que o termo carreira pode adquirir, Pontes <sup>(6)</sup> apresenta uma terminologia que considera o lado da pessoa e da organização separadamente, porém claramente relacionados. Essa terminologia está ilustrada no quadro abaixo:

<b>Carreira Individual</b>	É a sucessão de cargos ocupados por um indivíduo em sua vida profissional
<b>Trajetória de Carreira - Linha de Especialização</b>	É a sucessão de cargos de uma mesma família, que exigem requisitos crescentes, que formam a carreira individual
<b>Metas Individuais de Carreira</b>	São os objetivos futuros quanto aos cargos a serem ocupados por um indivíduo
<b>Plano de Carreiras</b>	É o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa
<b>Planejamento de Carreiras</b>	É o estabelecimento de metas e da trajetória de carreira dos subordinados

As três primeiras definições tem em mente o indivíduo e as duas últimas, a empresa. Entretanto, está evidente o inter-relacionamento de ambos os lados em cada definição tomada individualmente.

(6) PONTES, B.R. Administração de Cargos e Salários. São Paulo, Editora LTr, 3a. edição, 1989, p. 212.



Por sua vez, Schein entende carreira sob uma perspectiva bilateral e integradora das necessidades do indivíduo e da organização. Para o autor, as organizações dependem do desempenho das pessoas e estas das organizações, no que se refere à busca por oportunidades de trabalho e de carreira. Assim, o conceito de carreira tem sentido para a pessoa que busca uma ocupação ("*internal career*") como para a organização que procura elaborar um caminho rumo ao desenvolvimento, a ser seguido pelos funcionários ("*external career*") (7).

Procurando então integrar o lado da pessoa e o lado da organização, Schein (8) vê a organização como um espaço tridimensional, como um cone no qual a linha externa é essencialmente redonda e no qual existe um centro interior. Este modelo está ilustrado na Figura 1.

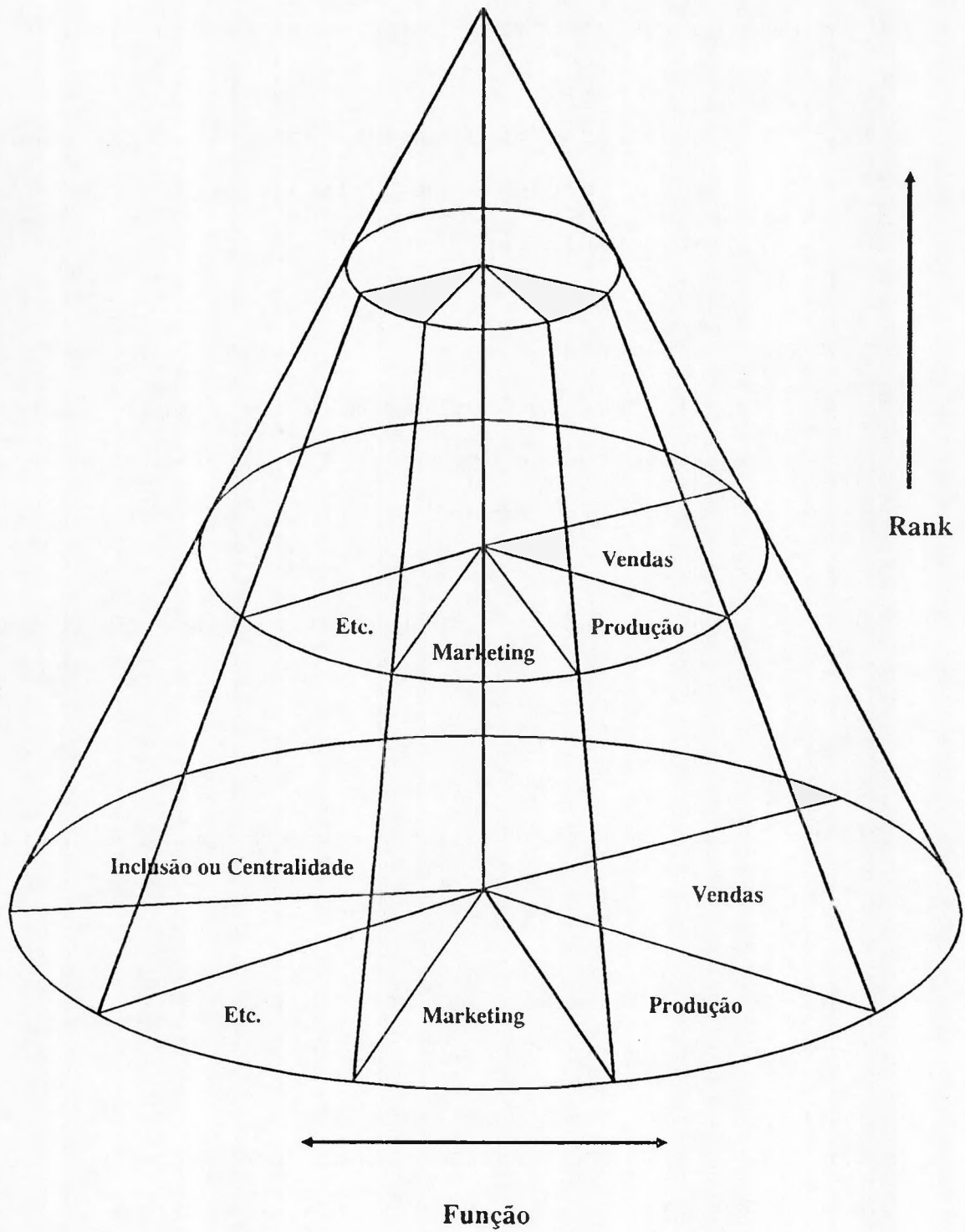
---

(7) VAN HAANEN, J. and SCHEIN, Edgar H. "Improving the Quality of Work Life: Career Development", in J.R. Hackman and J.L. Suttle eds, Improving Life of Work, Los Angeles, Goodyear, 1977.

(8) SCHEIN, Edgar H. "The Individual, the Organization and the Career: a Conceptual Scheme", citado por HALL, Douglas T. op. cit. (2), p. 59.

FIGURA 1

Modelo tridimensional de uma organização



Fonte: Edgar Schein, "The Individual, the Organization and the Career: A conceptual scheme", cit (2), p. 59

Na figura 1, "as três dimensões representam três tipos de movimentos que uma pessoa pode fazer na organização:

- Vertical: movimentos para cima ou para baixo representam mudar alguém de classificação ou nível na organização.
- Radial: movimentos mais (ou menos) "dentro" no sistema, tornando-se mais (ou menos) central, sendo parte do "círculo interno, adquirindo maior (ou menor) influência no sistema.
- Circunferencial: transferência lateral para uma função, programa ou produto diferente na organização.

Há três tipos de limites que correspondem a cada tipo de movimento:

- Limites hierárquicos: estes separam os níveis hierárquicos um dos outros.
- Limites de inclusão: estes separam indivíduos ou grupos que diferem no grau de sua centralidade.

- Limites funcionais ou departamentais: estes separam indivíduos ou agrupamentos funcionais diferentes uns dos outros" (9).

Não é difícil visualizar numa organização real os movimentos apresentados no modelo de Schein. A movimentação mais comum é a que se dá no sentido vertical, sendo que o plano de carreira é traçado de forma a possibilitar o funcionário atingir níveis hierárquicos mais altos dentro de uma mesma função ou família de cargos.

A movimentação também pode ser feita no sentido lateral ou Circunferencial, quando há uma decisão ou mudança para outras funções ou departamentos. Os movimentos radiais ( em direção ao círculo interno) não são programados formalmente, apesar de também serem encontrados nas organizações.

---

(9) SCHEIN, Edgar H. "The Individual, the Organization and the Career: a Conceptual Scheme", citado por HALL, Douglas T. op. cit. (2), p. 59.

Embora as movimentações verticais sejam mais comumente encontradas nas Fundações ou em outra empresa qualquer, se utilizarmos o modelo de Schein, veremos que as movimentações radiais são bastante frequentes considerando que o espaço da administração pública transcende a uma determinada organização, ocorrendo numa amplitude maior não determinada formalmente e que confere aos indivíduos uma maior (ou menor) influência no sistema ocupacional do qual fazem parte.



## **CAPÍTULO 2**

### **A CARREIRA E O INDIVÍDUO**

## CAPÍTULO 2

### A CARREIRA E O INDIVÍDUO

Tendo visto carreira sob vários enfoques e reafirmando que trataremos o assunto do ponto de vista da pessoa, chega o momento de discorrermos sobre a importância da carreira para o indivíduo, como este a escolhe e também como a organização é escolhida. É o que faremos a seguir.

Se já existem controvérsias nos estudos que enfocam carreira do ponto de vista objetivo, ou seja, da organização, é de se esperar que essas controvérsias sejam ainda maiores no que tange aos estudos realizados a partir da ótica subjetiva, isto é, do indivíduo.

Ressaltamos que embora os estudos e pesquisas relacionados ao comportamento humano despertem controvérsias e críticas, estas são vistas por nós como necessárias, posto que enriquecem as discussões, prestando uma contribuição positiva e estimuladora. É dessa forma que devem ser encarados os tópicos do presente capítulo, ou seja, como um exercício de reflexão sobre os estudos já realizados acerca das relações entre carreira e indivíduo.

## 2.1. Porque carreira é importante

Ao observarmos as pessoas a nossa volta, e a nós mesmos, podemos dizer que carreira de uma certa forma, representa toda a vida de uma pessoa no que se refere a trabalho. Não estamos questionando se isso é bom ou não. De qualquer forma, trata-se de um dado de realidade. Não é à toa que sempre surgem as perguntas " O que você faz? Onde você trabalha?" ou " Você ainda trabalha na empresa X ?" quando fazemos novas amizades ou mesmo num bate-papo com amigos. Nosso trabalho nos situa no mundo, no nosso círculo de conhecimentos, funcionando como um referencial.

Trabalho, para a maioria das pessoas, é um fator importante na determinação da qualidade de vida como um todo. Trabalho oferece um conjunto de possibilidades para satisfazer praticamente toda a gama de necessidades humanas: psicológicas, de segurança, sociais, do ego e auto-realização (usando a tipologia de Maslow); realização, afiliação e poder (usando a tipologia de Mclelland); como também outras como autonomia e reconhecimento <sup>(10)</sup>.

---

(10) HALL, Douglas T. Careers in Organizations, op. cit. (2), p. 5.

É por isso que algumas pessoas, na proximidade da aposentadoria, frequentemente fantasiam que irão morrer tão logo pararem de trabalhar. Não é difícil encontrarmos pessoas que mesmo aposentadas, continuam desenvolvendo algum tipo de atividade profissional.

Evidências indicam que carreira é assunto relevante porque é vista como elemento propulsor do desenvolvimento pessoal e liberdade individual.

A liberdade e desenvolvimento pessoal que podem ser conseguidos através da carreira, tem levado as pessoas a considerarem fatores subjetivos (pessoais e da família) quando da tomada de decisão na aceitação ou recusa das mais variadas ofertas de trabalho <sup>(11)</sup>.

Assim, existe uma tendência de se procurar aproveitar o máximo das oportunidades de trabalho, buscando encontrar uma forma ótima de se combinar características do trabalho com interesses e necessidades pessoais.

---

(11) HIRSCHMAN, Albert D. Exit, Voice and Loyalty. Cambridge, Harvard University Press, 1970.

Apesar disso, existem pessoas para as quais o trabalho vem em primeiro e único lugar, e outras para as quais o trabalho pouco existe. Mas estamos aqui nos referindo a equilíbrio, e não a extremos. Ao nos referirmos à importância da carreira na vida do indivíduo, estamos apontando para uma tendência onde se busca harmonizar carreira e vida pessoal.

Resumidamente, podemos dizer que carreira é importante porque:

- está presente em grande parte da vida de uma pessoa, com peso suficiente para chamar a atenção;
- através dela podemos satisfazer algumas de nossas necessidades;
- é fonte de satisfações e frustrações;
- propicia uma maior compreensão do indivíduo, que transcende à esfera de trabalho, etc..



## 2.2. A escolha da carreira

Dentro da história de carreira de uma pessoa, várias decisões são tomadas o tempo todo e diversas vezes, ainda que muitos escritores acreditem que a escolha de carreira seja um evento que ocorra uma só vez, usualmente na adolescência ou quando se tem vinte anos de idade. Adotam assim, o conceito Rígido de carreira exposto no capítulo precedente, segundo o qual a pessoa escolhe um trabalho ou campo cedo na vida e nele permanece.

Na realidade, a escolha de carreira não é somente a escolha de uma ocupação - o que pode acontecer várias vezes na vida de uma pessoa, basta lembrar o conceito Espiral - mas qualquer escolha que afete a carreira de alguém.

Ocorre que existem pessoas que adotando uma atitude passiva, deixam que decisões importantes sejam tomadas por terceiros, tendo como base seus interesses e objetivos <sup>(12)</sup>. Embora as sugestões sejam muitas vezes valiosas, as decisões são tomadas de acordo com quem decide e assim, muitas pessoas podem desenvolver uma brilhante carreira para os outros, não contemplando suas habilidades e interesses, enfim, atuando como coadjuvantes na sua própria história.

---

(12) ROE, Anne and Rhoda Baruch. "Occupational Changes in Adult Years", Personnel Administration, 30 (July-August), 1967, pp. 26-32.

### 2.2.1. A influência das características pessoais, forças do ambiente e do meio social na escolha de carreira

Devido à importância que o trabalho ocupa na vida das pessoas, conforme visto no item anterior, podemos admitir que a maioria delas procura escolher uma carreira que as possibilite satisfazer seus interesses e necessidades, expressando-as enquanto pessoas.

Nesse sentido, Maslow <sup>(13)</sup> encontrou relação entre carreira e necessidades pessoais, interesse e identidade, num estudo que indicava que pessoas realizadas tendiam a estar altamente identificadas com suas carreiras. Quando Maslow indagou sobre o que eles teriam escolhido ao invés de ser o que eram, muitos tiveram dúvidas para responder. Um dos comentários foi muito significativo, pois mostra a carreira como expressão de si próprio:

"Eu não sei. Se eu não fosse (médico, cientista, etc), eu simplesmente não seria eu mesmo. Eu seria uma outra pessoa".

---

(13) MASLOW, Abraham A. "A Theory of Metamotivation: The Biological Rooting of the Value-Life". *Psychology Today*, vol. 2, July 1968, pp. 38-61.

*- Influência das características pessoais na escolha de carreira*

Uma das principais pesquisas que focalizam o impacto das características pessoais na escolha de carreira, foi desenvolvida por Donald Super. Super <sup>(14)</sup> vê carreira como a síntese entre o auto-conceito de uma pessoa e a realidade externa de trabalho. Para ele, auto-conceito "é um termo genérico que descreve a imagem que a pessoa faz de si própria - suas habilidades, interesses, necessidades, valores, aspirações, etc".

Essa síntese desenvolver-se-ia gradualmente, à medida que a pessoa se torna consciente:

- de seu auto-conceito,
- das oportunidades e requisitos de determinadas ocupações,
- de suas experiências na implementação do conceito que faz de si própria ao trabalhar em ocupações específicas.

Desta forma, Super define escolha carreira como um processo sintetizador, onde se dá a compatibilização entre características pessoais e a profissão escolhida.

---

(14) SUPER, Donald E. Psychology of Careers, citado por HALL, Douglas T., op. cit. (2), p. 12.

No que se refere à relação entre *orientação pessoal e escolha de carreira*, não podemos deixar de mencionar os estudos de John Holland.

Holland <sup>(15)</sup> assume que existe uma interação entre personalidade e meio-ambiente, de forma que as pessoas se direcionam para ambientes congruentes com suas orientações pessoais. A escolha de carreira portanto, estaria ligada a certas características individuais e o que a carreira envolve. Através de pesquisas, Holland estabeleceu seis tipos de personalidade que combinariam com os respectivos meios ocupacionais:

#### 1. *Realista*

"Envolve comportamento agressivo, atividades físicas que requerem habilidade, força e coordenação. (Exemplos: silvicultura, arquitetura).

#### 2. *Investigativo*

Envolve atividades de cognição (pensar, organizar, compreender) mais do que atividades afetivas (sentir, atuar nos contatos interpessoais). (Exemplos: biologia, matemática, oceanografia).

---

(15) HOLLAND, John L. The Psychology of Vocational Choice, citado por HALL, Douglas T., op. cit. (2), p. 13.

### **3. Social**

Envolve atividades interpessoais mais do que intelectuais ou físicas. (Exemplos: psicologia clínica, serviço social).

### **4. Convencional**

Envolve atividades estruturadas, regulamentadas e subordinação das necessidades pessoais à uma organização ou pessoa dotada de poder e status. (Exemplos: contabilidade, finanças).

### **5. Empreendedor**

Envolve atividades verbais para influenciar, obter poder e status. (Exemplos: administração, advocacia, relações públicas).

### **6. Artístico**

Envolve auto-expressão, criação artística, expressão de emoções e atividades individualistas. (Exemplos: arte, educação musical)" (16).

---

(16) HOLLAND, John L. The Psychology of Vocational Choice, citado por HALL, Douglas T., op. cit. (2), p. 13.



Para afirmar que as pessoas tenderiam a escolher carreiras congruentes com suas características pessoais, Holland realizou exaustivos estudos empíricos, para os quais idealizou o Inventário de Preferência Vocacional (*VPI : Vocational Preference Inventory*).

Esse instrumento continha uma lista de 160 ocupações, sendo que o respondente indicava quais gostava e quais não. Seu pressuposto era o de que as pessoas revelariam ou projetariam sua própria orientação pessoal ao mostrar suas percepções acerca das ocupações arroladas.

A hipótese central da teoria de Holland é que o resultado da aplicação do Inventário de Preferência Vocacional pode oferecer um bom prognóstico das aspirações ou da futura decisão de carreira do respondente. Por exemplo: pessoas do tipo empreendedor tenderiam escolher carreiras ligadas à administração.

Parece que as escolhas que fazemos no curso de nossa vida profissional estão de certo modo baseadas em nossas características pessoais, habilidades e aspirações e o que a carreira envolve. O indivíduo só poderá avaliar a escolha após tê-la vivenciado. E assim, quando ele perceber que a opção escolhida requer habilidades não encontradas em seu repertório de papéis, a tendência será a de repensar a decisão tomada.

### *- Forças do ambiente e escolha de carreira*

Até o momento temos nos concentrado principalmente nas características do indivíduo como possíveis determinantes da escolha de carreira. Todavia, sabemos que várias forças do ambiente também exercem influência sobre a decisão vocacional.

Fatores como tendências históricas, mercado de trabalho, oportunidades e demandas do momento, tanto quanto a auto-imagem, orientação pessoal e interesses podem influenciar a escolha de carreira de uma pessoa.

Nesse sentido, Super <sup>(17)</sup> identifica algumas dessas forças do ambiente. São elas: oportunidades e fatores econômicos tais como oferta e procura de trabalho, ciclo de negócios, mudanças tecnológicas, depreciação de recursos naturais e políticas públicas. Por exemplo, devido ao grande avanço tecnológico dos últimos anos e a preocupação com o equilíbrio ecológico, é inegável a crescente procura pela área de informática, como também por profissões relacionadas à preservação e cuidados com o meio-ambiente. Tais fatores entre outros, têm atualmente exercido considerável influência na tomada de decisão de carreira.

---

(17) SUPER, Donald E. Psychology of Careers, citado por HALL, Douglas T., op. cit. (2), p. 19.

- *O meio social e a escolha de carreira*

Uma das primeiras tentativas de integração entre os vários efeitos pessoais e sociais na escolha de carreira foi apresentada pelo sociólogo Peter Blau e seus associados.

Segundo Blau e associados <sup>(18)</sup>, a escolha ocupacional sofre influência da estrutura social de duas formas:

1. as experiências sociais de um indivíduo influenciam o desenvolvimento de sua personalidade (necessidades, auto-conceito, orientação, interesses, valores), que por sua vez orienta sua opção para determinados campos
2. as condições sociais e econômicas da oportunidade ocupacional influenciam (restringem ou auxiliam) o conhecimento das aspirações ou escolhas do indivíduo.

Os autores reforçam a colocação inicial desse item quando afirmam que a escolha de carreira não é feita somente uma vez na vida, pois tal escolha é feita e revisada repetidamente, através do curso de vida e trabalho de uma pessoa, que faria uma contínua avaliação de suas atividades profissionais.

---

(18) BLAU, Peter, John W. Gustad, Richard Jesson, Herbert S. Parnes and Richard Wilcox. "Occupational Choices: A Conceptual Framework". Industrial and Labor Relations Review, vol. 9, July 1956, pp. 531-453.

### 2.2.2. A dinâmica do processo de carreira

Até o momento foram vistos vários fatores relativos à pessoa e ao meio social que podem influenciar a escolha de carreira. Apesar daqueles indicarem o que influenciaria a escolha, não nos mostram muito sobre a dinâmica do como e porque a escolha é feita, reconsiderada e revisada à medida que a pessoa adquire mais informação, experiência e maturidade. Desta forma, para completar nossa análise sobre escolha de carreira, iremos nos voltar para o *processo* através do qual as decisões são tomadas.

De acordo com Ginzberg <sup>(19)</sup>, a escolha de carreira apresenta três estágios:

#### 1. Estágio da fantasia.

Ocorre na infância até por volta dos 11 anos, período no qual a criança imagina o que poderá ser quando for adulto. Não há escolha ou preferência, apenas se imagina o que poderá vir a ser.

---

(19) GINZBERG, E., J. W. Ginzburg, S. Axelrad, and J. L. Herma, citado por HALL, Douglas T., op. cit. (2), p. 23.

## 2. Estágio das tentativas de escolha.

Dá-se aproximadamente entre os 11 e 16 anos, período no qual o indivíduo esboça algum planejamento, realizando tentativas de escolha ou começando a demonstrar preferências por determinadas ocupações. Essas *tentativas* são baseadas nos interesses do indivíduo. Mais tarde, o jovem começa a pensar mais sobre suas capacidades. Com o tempo, os valores do indivíduo tornam-se mais cristalizados e começam a influenciar suas preferências de carreira.

## 3. Estágio das escolhas realísticas.

Aos 17 anos aproximadamente, a pessoa toma decisões mais específicas, tais como "que faculdade cursará, se não for cursar faculdade o que então fará, se fará um outro curso, e assim por diante. Trata-se de um período em que geralmente algumas decisões são tomadas.

Esse estágio é composto por três fases intermediárias:

- um *período exploratório*, no qual várias opções de carreira são examinadas;
- uma *fase de cristalização*, na qual as preferências estão mais enfatizadas;
- um *período de especificação*, onde a pessoa escolhe uma ocupação específica.



O estágio das escolhas realísticas pode continuar por muitos anos, na medida em que o adulto passe por vários ciclos de "exploração-cristalização-especificação" com o objetivo de realizar uma opção de carreira que vá de encontro com suas necessidades, interesses e habilidades. Como já dissemos, é somente vivenciando suas opções que o indivíduo tem condições de avaliá-las após algum tempo.

Devemos lembrar também que sua postura enquanto adulto perante decisões sobre carreira, pode estar relacionada com a maneira pela qual seu pensamento sobre o assunto está estruturado, de acordo com as afirmações de Driver expostas no capítulo 1.

Segundo Ginzberg, de uma maneira geral, esse processo de busca pode terminar na década dos trinta anos, porém muitas vezes é reativado por volta dos 40 em algumas pessoas, o que convencionalmente se tem chamado de "crise de meia idade".

Na verdade, a constante busca faz parte do dinamismo característico do ser humano. De acordo com Bergamini (20):

" o indivíduo raramente está satisfeito consigo mesmo e com seu nível de realização pessoal a cada grau galgado na vida. Quando se constata a estagnação, já pode se levantar a suspeita de que algo não vai bem; já se pode colocar em dúvida a normalidade da pessoa em si".

Considerando que a vivência humana se traduz numa constante renovação, num movimento contínuo, podemos compreender porque a escolha de carreira geralmente não é feita uma única vez.

Entre a tomada de decisão referente à escolha e à implementação desta, existe um estágio intermediário no qual a pessoa torna mais clara a sua escolha e dissipa algumas dúvidas que tinha antes de se decidir. Esse período pode ser chamado de período de *redução de dissonância*, tal qual é usado na psicologia social.

---

(20) BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia Aplicada à Administração de Empresas. São Paulo, Editora Atlas, 1973, p. 83.

Nele, o indivíduo procura reduzir seus conflitos internos sobre os aspectos atraentes das alternativas que não foram escolhidas e o fato de não tê-las escolhido. Antes de colocar em prática a escolha realizada, o indivíduo procura os pontos positivos que existem na opção escolhida e os aspectos negativos da opção rejeitada, onde reside o reforço da decisão tomada.

Não é somente nesse período que a pessoa procura um reforço para a decisão tomada. A redução da dissonância tem geralmente lugar nas decisões que a pessoa considera importantes para sua vida e, quanto mais dúvidas tiver em relação às alternativas existentes parece ser maior a necessidade de se reduzir a dissonância, procurando um reforço para a decisão tomada.

Se estamos considerando a escolha de carreira como um processo que não ocorre somente uma vez na vida, conseqüentemente nesse processo dinâmico, a redução da dissonância pode acontecer várias vezes na medida em que a pessoa avalia seu trabalho, reforçando ou não a decisão tomada.

### **2.3. A escolha da organização**

A escolha da organização muitas vezes precede à escolha de uma ocupação e, frequentemente a escolha da primeira delinea a história profissional de algumas pessoas.

Embora exista um maior número de pesquisas relacionadas com a escolha de carreira do que com a escolha da organização em que se vai trabalhar, as teorias que se dedicam à discussão da escolha de carreira são igualmente aplicáveis no estudo da escolha da organização.

Um exemplo disso é o modelo proposto por Holland (item 2.2.1), que relaciona personalidade e campos ocupacionais, assumindo que a escolha de carreira está relacionada com certas características de personalidade e o que a carreira envolve. A tipologia proposta por este autor pode também ser usada para compreendermos como se daria a escolha da organização.

Assim, pessoas do tipo social (mais voltadas para atividades interpessoais do que atividades intelectuais ou físicas) optariam por trabalhar em organizações que possuam uma cultura desse tipo.

É verdade que muitas vezes o indivíduo tem uma idéia sobre a organização quando está fora dela e essa imagem muda no convívio. Mesmo assim, continuaria válida a colocação anterior que relaciona características de personalidade com cultura organizacional.

Se a pessoa não se adapta à cultura, a tendência pode ser decidir por sair da organização. O que se vê é que geralmente procuramos organizações com as quais possamos nos identificar de alguma forma, sendo que inclusive o *turnover* poderá a ser mais baixo nesse caso.

Sabe-se que pessoas cujas necessidades vão de encontro com o clima organizacional sentem-se mais recompensadas e satisfeitas do que outras cujo encontro se dá em menor grau; daí podemos dizer que esse encontro poderia ser também um fator considerado quando da escolha da organização <sup>(21)</sup>.

---

(21) DOWNEY, H. Kirk, Don Hellriegel and John W. Slocum Jr. "Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance". Academy of Management Journal, vol. 18, 1975, pp. 149-154.



## *• Experiências do indivíduo numa organização*

Schein <sup>(22)</sup> apresenta três estágios relacionados às experiências do indivíduo numa organização :

### **1. Estágio de entrada.**

Refere-se ao período de preparação do indivíduo, ao processo de recrutamento e seleção que precedem à admissão na organização. O estágio de entrada termina quando a pessoa inicia seu trabalho, passando-se então à fase seguinte.

### **2. Estágio de Socialização.**

Nesse estágio, o indivíduo aprende qual é ou não o comportamento apropriado, de acordo com as regras e normas da organização. No decorrer dessa fase, o indivíduo também tem contato com os costumes e regras existentes na chamada organização informal, passando a compreender melhor o funcionamento real de seu local de trabalho <sup>(23)</sup>.

Trata-se de um período em que ambos, indivíduo e organização, testam-se mutuamente, onde cada um vai aos poucos formando um quadro do outro.

---

(22) SCHEIN, Edgar H. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizations Needs*. Massachussets, Addison-Wesley Publishing Company, 1978, p. 82.

(23) *Organização informal* deve ser aqui entendida como abrangendo todas as relações, normas, valores e crenças não estabelecidos na organização formal, como também todo o comportamento correspondente que não foi, e nem poderia ser previsto.

Para Schein, ao conhecer melhor a organização como também as atividades a serem desenvolvidas, o indivíduo pode dirigir seus esforços para a inovação ou mudança, sendo que sua capacidade de propor mudanças aumenta à medida que vai adquirindo senioridade.

Ao contrário da maioria das abordagens sobre carreiras nas organizações, as quais focalizam a influência da organização sobre a pessoa (socialização), Schein trata carreira como uma relação bipolar de influência entre a pessoa e a organização. A pessoa influencia a organização através de sua citada capacidade de inovação como também é influenciada por ela.

### 3. Estágio de aceitação mútua.

É um período importante posto que agora a relação entre a organização e o indivíduo torna-se mais claramente definida.

Estabelece-se o que Schein denomina de *contrato psicológico*: conjunção entre o que o indivíduo irá oferecer e o que a organização espera receber, e o que a organização poderá oferecer em relação ao que o indivíduo espera receber.

Este contrato é "psicológico" porque seus termos não estão escritos em nenhum documento. Se uma das partes vier a falhar, podem ocorrer algumas consequências tais como desmotivação e *turnover* <sup>(24)</sup>.

*. O processo de escolha da carreira e da organização*

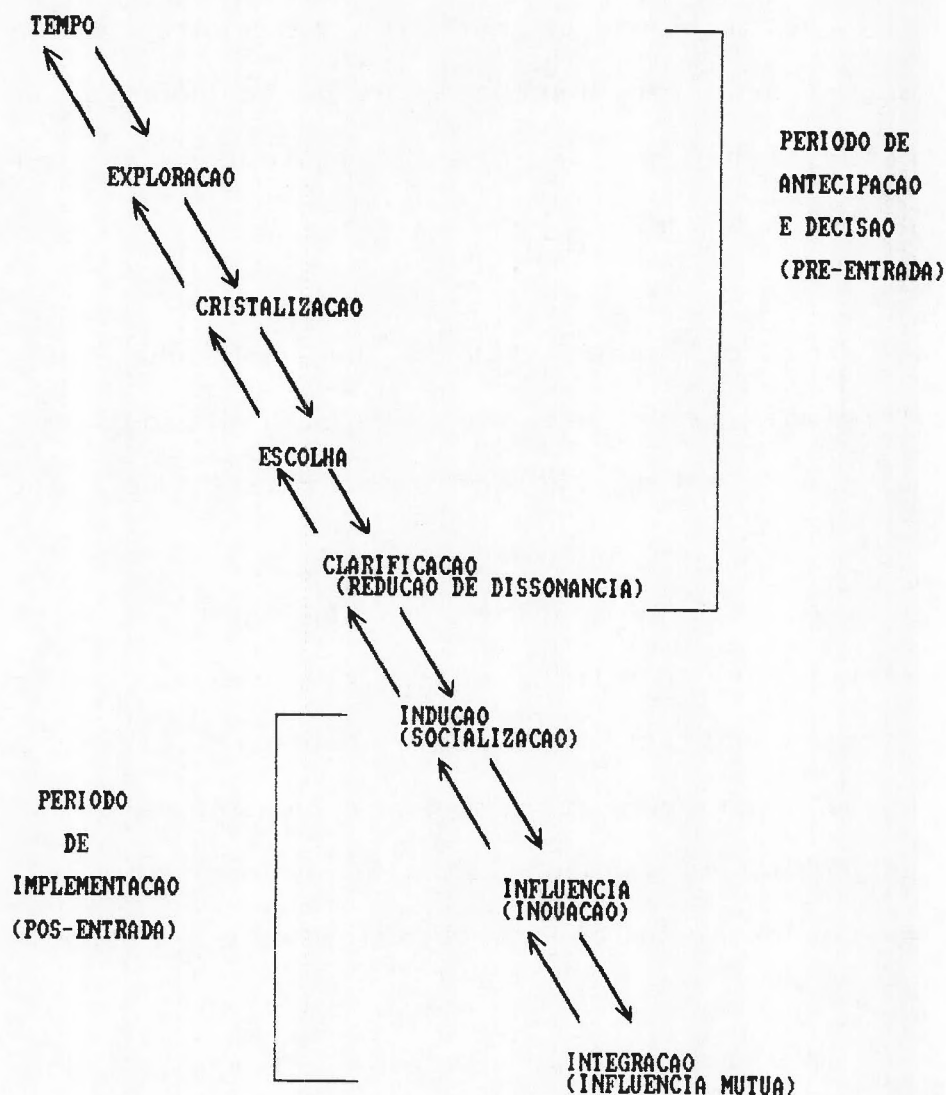
Resumidamente, o processo de escolha de carreira pode ser visto na figura 2 que se segue <sup>(25)</sup>. Note-se a relação desta com o estágio das escolhas realísticas mencionado no item 2.2.2.

---

(24) SCHEIN, Edgar H. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970, p. 45.

(25) TIEDMAN, David V. Citado por HALL, Douglas T., op. cit. (2), p. 27.

FIGURA 2: O PROCESSO DA ESCOLHA DE CARREIRA



FONTE: David U. Tiedman and Robert P. O'Hara. *Career Development: Choice and Adjustment*, New York, College Entrance Examination Board, 1963, p. 40.

As escolhas de carreira referentes à pré-entrada numa organização são observadas na parte superior da figura; e as relacionadas ao período de implementação (pós-entrada) na parte inferior.

A dimensão *tempo* sugere que o caminho do desenvolvimento pessoal leva o indivíduo em direção a um estado de integração com o ambiente de trabalho.

As flexas duplas indicam que os estágios não são irreversíveis, misturando-se com frequência. Por exemplo, se novas condições surgirem, como dificuldades de oferta de trabalho no momento em que a pessoa está para se graduar, entrar no mercado de trabalho ou mudar de organização, esta pessoa retornaria para estágios anteriores.

Apesar dessas idéias terem sido apresentadas graficamente, não se deve tomar por estática a lógica da escolha de carreira. A figura foi apresentada como recurso didático para esclarecer as idéias expostas acerca do assunto. Como foi colocado no início desse capítulo, os tópicos devem ser considerados como estimuladores da reflexão sobre o tema aqui abordado.



## 2.4. A administração da carreira

Não existe nenhuma fórmula nem conjunto de regras que nos ensine qual a melhor forma de escolher uma carreira, uma organização ou como adequadamente administrar uma carreira.

Todavia, existem muitos estudos dedicados a esta última questão que valem a pena serem considerados, pois enfocam a carreira do ponto de vista do indivíduo.

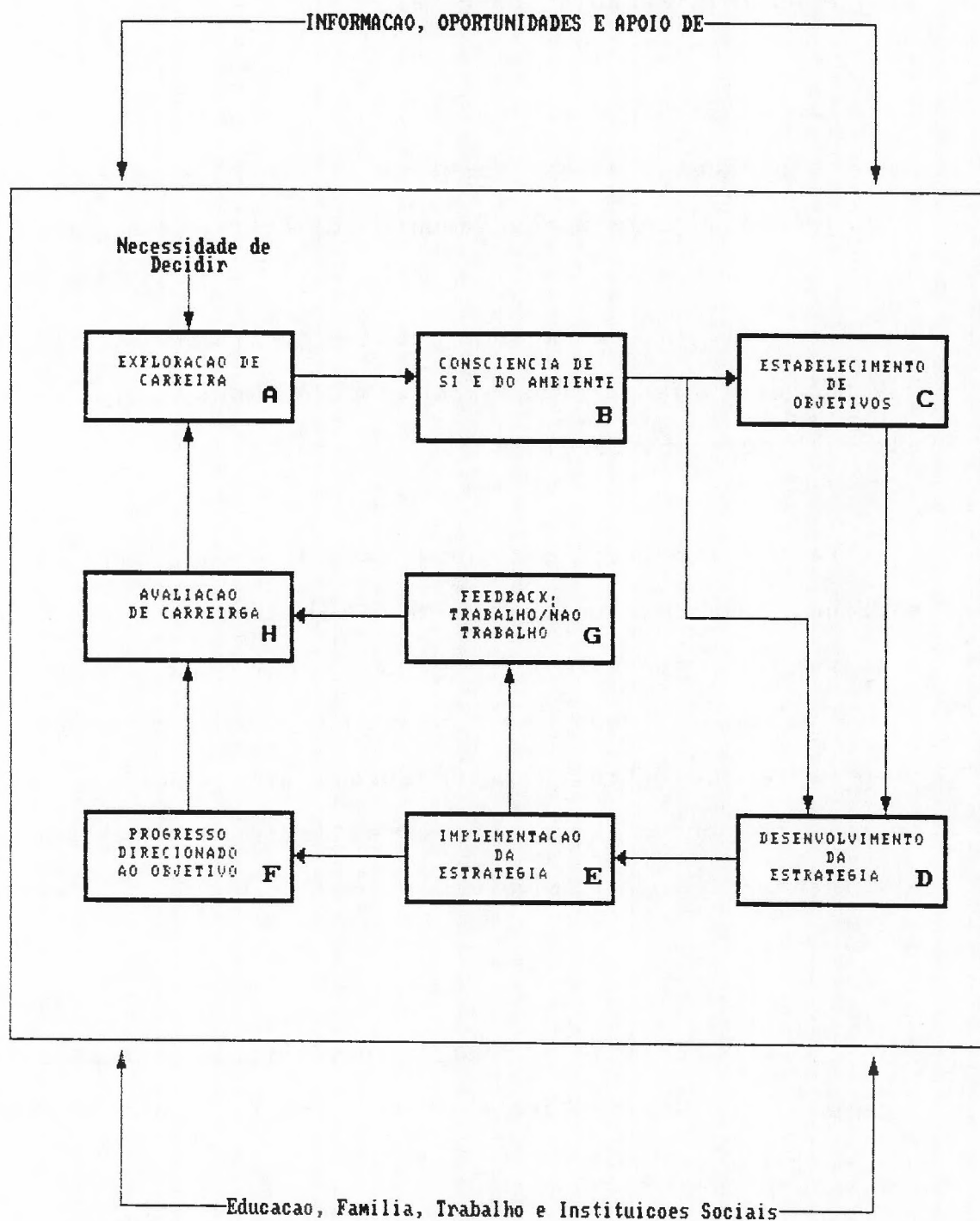
Dentre eles está o de Greenhaus <sup>(26)</sup> que, adotando esse enfoque, apresenta um modelo de administração de carreira . Tal modelo é constituído por um conjunto de variáveis que atuam ao mesmo tempo, não parecendo haver um aspecto mais importante que outro. O autor coloca que, embora as pessoas possam não conduzir suas carreiras da forma apresentada, as atividades que a envolvem podem levar a resultados desejáveis.

Esse modelo é a seguir apresentado graficamente na figura 3, não devendo ser encarado como um modelo fechado ou uma receita.

---

(26) GREENHAUS, Jeffrey H. Career Management. Chicago, The Dryden Press, 1987, p. 18.

FIGURA 3: UM MODELO DE ADMINISTRACAO DE CARREIRA



FONTE: Jeffrey H. Greenhaus. Career Management. Chicago, The Dryden Press, 1987, p. 18.

O modelo parte do pressuposto de que as pessoas se consideram mais satisfeitas e mais produtivas quando seu trabalho e experiências de vida são compatíveis com seus próprios desejos e aspirações. Pesquisas mostram que as pessoas se sentem mais satisfeitas com suas escolhas de carreira e com seu trabalho, quando suas experiências com relação a ambos vão de encontro com algumas de suas particularidades, como: necessidades, valores e estilo de vida (27).

A *exploração de carreira* (figura 3, letra A), refere-se à coleta e análise das informações a ela relacionadas. Exploração aqui, tem o sentido de tomar conhecimento de si próprio (interesses e habilidades) e do campo de trabalho.

Greenhaus afirma que muitas vezes as pessoas têm idéias pouco realistas sobre outras organizações, inclusive não sendo difícil encontrar algumas que admitem que pouco sabem sobre o espaço de carreira dentro de sua própria organização.

---

(27) HOLLAND, John L. Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1973, p. 38.

De fato, como será visto no capítulo 5, geralmente na Administração Pública, existe uma tendência a achar que "fora" dela tudo parece ser melhor, delineando-se um pré-conceito e preconceito que dificulta o conhecimento real da própria organização e das oportunidades de seu campo de trabalho, de seu espaço ocupacional.

A *exploração de carreira* refere-se portanto, ao conhecimento de si próprio, das alternativas de trabalho dentro e fora de uma determinada organização, e mais amplamente do espaço ocupacional, tanto para pessoas no início de sua vida profissional, como para as que já possuem experiência.

Em última análise, esse conhecimento pode auxiliar o indivíduo tornar-se mais consciente de si mesmo e do mundo de trabalho, formular objetivos de carreira apropriados, e desenvolver estratégias necessárias para atingir objetivos significativos. Isso não quer dizer que a *exploração de carreira* seja algo fácil de ser feito ou que com ela esteja garantida a aquisição de profundas e úteis informações. O autor apenas sugere que a administração de carreira pode ser mais efetivamente conduzida se fundamentada em bases sólidas de informações acuradas.

Prosseguindo, a *consciência de si e do ambiente* (letra B da figura 3), possibilita o estabelecimento de objetivos de carreira adequados e o desenvolvimento de estratégias coerentes. Greenhaus afirma que dificilmente escolher-se-ia objetivos realísticos sem se ter uma visão acurada de si e de seu meio.

Os *objetivos de carreira* são os resultados que uma pessoa pretende atingir (letra C da figura 3). Quanto mais específicos e claros, maior será a probabilidade de se desenvolver uma estratégia efetiva para o seu atingimento.

A *estratégia de carreira* (letra D da figura 3) é composta da sequência de atividades destinadas a ajudar um indivíduo no alcance de seus objetivos de carreira.

Uma dessas estratégias seria a de se ter uma visão geral da organização onde se trabalha para antecipar oportunidades, como também se fazer notar <sup>(28)</sup>, isto é, tornar seu trabalho visível de alguma forma.

---

(28) GREENHAUS, Jeffrey H. Career Management, op. cit. (26), p. 28.



A *avaliação de carreira* (letra H da figura 3), permite que a pessoa tenha um *feedback*, de forma a refletir se os objetivos propostos e estratégias adotadas ainda fazem sentido. Os objetivos podem permanecer os mesmos, porém a estratégia pode ser alterada.

A *avaliação de carreira* também funciona como insumo para que a pessoa conheça melhor a si e ao seu meio, realimentando o processo de gestão de carreira, enfatizando seu caráter contínuo e dinâmico, onde as decisões não são tomadas uma só vez.

A despeito das querelas que os modelos em geral suscitam, os aspectos que envolvem a dinamicidade e contínuo *feedback* do processo de carreira apresentado, devem ser ressaltados. A realidade nos mostra que as histórias de carreira, via de regra, são desenvolvidas dentro de um dinâmico processo de descoberta de habilidades, de oportunidades, de contínua avaliação e *feedback* que dão um contorno único à trajetória de carreira de cada pessoa.

## **CAPÍTULO 3**

### **A CARREIRA E A ORGANIZAÇÃO**

## CAPÍTULO 3

### A CARREIRA E A ORGANIZAÇÃO

"Numa organização existem várias áreas administrativas, dentre elas a de Recursos Humanos que parece ser a mais complexa de todas. Na verdade, é a única área que deve ser exercida de forma especializada por uma unidade da Organização, mas está também sob responsabilidade de todos os profissionais que exercem supervisão"<sup>(29)</sup>. Essa complexidade torna-se mais evidente na medida em que o foco principal de suas atividades é o ser humano (considerando todas suas idiossincrasias e o ambiente social, político, econômico e cultural com o qual interage); e suas funções básicas tem sido desenvolvidas de forma arritmica e desintegrada.

Esse capítulo trata das funções da área de recursos humanos, do descompasso de sua atuação e de como a carreira poderia ser um elemento harmonizador, contribuindo para a atenuação desse descompasso, na medida que é uma das possibilidades onde se daria o encontro entre interesses e objetivos do indivíduo e da organização.

---

(29) PINTO, Nelson Martins. A Integração das Políticas de Recursos Humanos nas Empresas Estatais Paulistas: Proposição de um Modelo Centrado na Carreira. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP, 1990, p. 28.

### 3.1. As Funções básicas da Administração de Recursos Humanos e Carreira

Vejamos em primeiro lugar, quais são as funções básicas da Administração de Recursos Humanos, para depois discorrermos sobre o descompasso de sua atuação.

Aquino <sup>(30)</sup>, adotando um enfoque sistêmico <sup>(31)</sup>, coloca que a Administração de Recursos Humanos é composta de 5 funções básicas:

- a função procura;
- a função desenvolvimento;
- a função manutenção;
- a função pesquisa; e
- a função utilização.

---

(30) AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. São Paulo, Editora Atlas, 1980, p. 80.

(31) A idéia de sistema parte da Abordagem dos Sistemas Abertos, que considera a organização como um sistema formado de vários elementos inter-relacionados entre si e com o ambiente; sendo que qualquer problema no funcionamento de uma das partes afeta o todo. Desta forma, a Administração de Recursos Humanos é constituída de partes que atuam juntas e em interação com o meio ambiente, formando um todo com objetivos comuns. Cada parte possui sua(s) função(ões), que apresenta um resultado que serve de insumo para outro sistema ou subsistema.

A Administração de Recursos Humanos interage com outros setores da organização para obtenção do resultado final, evidenciando a característica de unidade.

Ver KATZ e KAHN, R. L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 1970.

" A função procura tem como objetivo central prover a empresa de mão-de-obra capaz de executar as tarefas do cargo para a qual foi contratada, Na prática, é formada pelo recrutamento e seleção.

A função desenvolvimento visa combater a obsolescência do quadro de pessoal e estimular no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades. Sua intenção básica é conduzir o empregado a treinamentos, desenvolvimentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização. Na prática, essa função é representada pelo treinamento, pelo planejamento de carreira e pela promoção. São atividades estimuladoras do progresso permanente do trabalhador.

A função manutenção visa fixar na empresa os melhores empregados, através dos salários, benefícios e outros incentivos motivacionais de natureza psicossocial.

A função pesquisa objetiva conhecer a força de trabalho da empresa. Em termos práticos, envolve as atividades de avaliação de desempenho e o banco de dados, integrando todo o sistema de informações de pessoal, desde o primeiro contato com a empresa até seu eventual desligamento" (32).

---

(32) AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução, op. cit. (30), pp. 80-85.



A carreira, nosso foco de interesse, encontra-se na função desenvolvimento que segundo Aquino, visa combater a obsolescência de pessoal e estimular o trabalhador a desejar assumir maiores responsabilidades.

Tanto o combate à obsolescência de pessoal, quanto o estímulo para que o trabalhador deseje assumir maiores responsabilidades podem ser vistos de dois lados: o da organização, que procura ter um quadro preparado e adequado para atingir seus objetivos; e outro, o do indivíduo que através de seu trabalho busca atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Por sua vez, a palavra desenvolvimento sugere crescimento, ação, movimento, que podem ser conseguidos dentre outras formas, através de um plano de carreira que, em última análise, poderia contribuir para atingimento dos objetivos e interesses da organização e do indivíduo.

Há muito tempo que vários autores dentro do campo da ciência da administração têm assumido a orientação comum de reforçar a importância da compreensão do comportamento humano dentro das organizações, objetivando uma melhor viabilização de solução das mais variadas dificuldades organizacionais <sup>(33)</sup>.

---

(33) BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Atlas, 1987, p. 16.

"Cada vez mais vai se confirmando a importância de que não há melhor maneira de colimar os objetivos organizacionais se não for aberta a oportunidade para que cada indivíduo possa ter assegurada a chegada às suas próprias metas pessoais também" (34).

Assim, podemos reafirmar a idéia de que a existência de um plano de carreira que realmente combata a obsolescência de pessoal e estimule o trabalhador a assumir maiores responsabilidades, possa favorecer o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Entretanto, o funcionamento da área de Recursos Humanos parece conviver com muitos problemas, dificultando sua atuação, bem como o planejamento de carreira nos moldes descritos. Esse será o assunto do próximo item.

---

(34) BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional, op. cit. (33), p. 21.

### 3.2. O descompasso da área de Recursos Humanos.

O descompasso da área ocorre desde sua abordagem teórica presente nos livros sobre o tema até sua operacionalização nas organizações. Desta forma, a visão sistêmica à qual nos referimos anteriormente, não tem sido muito considerada.

Nos livros sobre Administração de Recursos Humanos, seus autores escrevem como se o objetivo principal fosse retratar um conjunto de técnicas e métodos de como admitir, avaliar, desenvolver e recompensar pessoas.

"Esses autores permanecem a nível de simples atividades que tipificam apenas as missões diferentes de cada uma das áreas de uma gerência de Recursos Humanos; transmitem muito mais o conhecimento do "como" proceder em cada caso" (35) .

---

(35) BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional, op. cit. (33), p. 14.

Segundo Zaccarelli e Kwasnicka (36):

"Tradicionalmente os livros sobre administração de pessoal são uma coletânea de tópicos isolados, sem mostrar os seus graus de importância relativa, sem mostrar as inter-relações necessariamente existentes. Por exemplo, os livros costumam apresentar conceitos e técnicas de recrutamento, seleção de pessoal e treinamento, porém o tratamento integral desses assuntos é nulo ou insuficiente, embora a prática demonstre ser óbvio que quanto mais refinadas e rigorosas forem as técnicas e critérios de recrutamento e seleção, menos o treinamento tenderá a ser enfatizado e vice-versa. Essa lacuna da abordagem teórica tem sido preenchida pela experiência dos administradores de recursos humanos. É importante um esforço ordenado para fazer um avanço teórico que substitua essa experiência ou que, pelo menos, acelere sua aquisição por parte dos administradores de recursos humanos".

---

(36) ZACCARELLI S. B. e L. Kwasnicka. "Hierarquização de Decisões da Função de Pessoal". Revista de Administração da FEA/USP, vol. 13, no. 03, jul/set. 1978, pp. 47-48.

Se os elementos da área são tratados isoladamente nos livros, que dirá na prática!!

No parecer de Bergamini (37):

"Se alguma recomendação pudesse ser feita antes que os administradores de recursos humanos tivessem acesso a esses livros, seria a de escondê-los imediatamente, colocando-os o mais seguramente possível fora de seu alcance. Começar por eles sempre foi desastroso, em que se pese a necessidade de conhecer a técnica. O que há de errado, então, não é a técnica em si mesma, mas a forma de administrar recursos humanos".

Na prática, ao olharmos uma organização em funcionamento, vamos perceber uma integração deficiente entre seus diversos setores e destes com a área de Recursos Humanos (sem falar da própria área dentro dela mesma).

---

(37) BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional, op. cit. (33), p. 14.



Comumente, a área tem sido responsabilizada por esse entrosamento falho, atribuindo-se aos setores de recursos humanos uma posição de torre de marfim, habitadas por pessoas frias e distantes que se preocupam em criar modas, complicando a vida das pessoas <sup>(38)</sup>. É comum escutar-se que o setor trabalha sozinho, produzindo resultados que afetam toda a organização, mas que ninguém participa do processo.

Todavia, como já foi exposto, a área de recursos humanos está sob responsabilidade de todos os profissionais que exercem supervisão, devendo assim existir uma responsabilidade compartilhada.

Corroborando com a idéia do descompasso da área, Pontes <sup>(39)</sup> afirma que geralmente os órgãos de recursos humanos não trabalham conjuntamente, não havendo integração entre o plano de cargos, plano de treinamento e desenvolvimento, avaliação e recrutamento interno. Muitas vezes o funcionário não conhece de que forma pode ascender profissionalmente, sendo a carreira uma trilha por ele desconhecida.

---

(38) BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional, op. cit. (33), p. 13.

(39) PONTES, B. R. Administração de Cargos e Salários, op. cit. (6), p. 209.

### 3.3. O desenvolvimento de carreira e a convergência de interesses.

Na opinião de Pontes <sup>(40)</sup>, a administração de cargos e salários tem como tradição a visão do cargo e não do homem. Os programas não são feitos *com* os empregados, mas simplesmente *para* eles.

Na medida em que o plano de carreira é feito para o funcionário tomado como unidade exógena ao processo de planejamento da carreira que poderá ser desenvolvida na organização, tanto esta última quanto o ocupante do cargo terão reduzidas as possibilidades de avançar rumo ao atingimento de seus objetivos.

De acordo com Pontes <sup>(41)</sup>, o plano de cargos e salários bem como o de carreira devem ter pleno conhecimento dos funcionários. Isso até serviria como fonte de motivação, como incentivo ao crescimento profissional. Assim, só deveriam ser confidenciais os salários individuais.

---

(40) PONTES, B. R. Administração de Cargos e Salários, op. cit. (6), p. 209.

(41) PONTES, B. R. Administração de Cargos e Salários, op. cit. (6), p. 210.

Ainda segundo o mesmo autor, um plano de carreira deve ser elaborado para servir como base ao desenvolvimento do homem na organização, como também deve estar integrado com os demais programas de recursos humanos: avaliação, treinamento e recrutamento interno, para levar ao desenvolvimento do profissional e a sua melhor integração na empresa.

Deve-se observar que a carreira é por ele mencionada pensando-se no homem na organização, o que sugere um desenvolvimento bilateral, tanto da pessoa quanto da organização.

No entender de Dutra e Gonçalves <sup>(42)</sup>, existem dois pontos que são de grande sensibilidade nessa relação bipolar homem/organização, e que devem sempre ser considerados quando se pensa em planejamento de carreira. São eles:

- a) a recompensa pelo trabalho realizado, traduzido por salários e benefícios de forma mais direta, e de forma indireta pelos símbolos de deferência;

---

(42) DUTRA, Joel Souza e Laércio Gonçalves. "As Tendências para Gestão de Carreiras no Brasil Contemporâneo". Recursos Humanos & Sociedade, Ano III no. 5, Julho/1988, pp. 109-117.

b) a possibilidade concreta de desenvolvimento profissional, que o indivíduo busca como forma de:

- diferenciar-se tanto profissional como pessoalmente;
- ter acesso a maiores recompensas;
- obter maior segurança através da aquisição de competência rara;
- poder ter maiores chances de realização pessoal e reconhecimento.

Segundo os mesmos autores, "são pontos sensíveis por estarem presentes de forma intensa na relação que o indivíduo estabelece com sua profissão ou trabalho e como consequência com a organização. Por serem pontos sensíveis, quando bem administrados, tendem a alavancar a relação do indivíduo com a organização e, ao contrário, quando negligenciados afastam o indivíduo da organização, gerando para ela dificuldades para envolvê-lo com seus objetivos, como também para atrair e reter indivíduos com potencial profissional" (43).

---

(43) DUTRA, Joel Souza e Laércio Gonçalves, op. cit. (42), p. 111.

"O instrumental de gestão de carreiras está diretamente ligado à administração desses dois pontos sensíveis, estruturado-o através da convergência e harmonização para uma mesma linha ou filosofia de conduta de todos os demais instrumentos e ferramentas ligadas a recompensas e desenvolvimento profissional. Como consequência temos o aumento do potencial de todos esses instrumentos e ferramentas" (44).

É relevante registrar que na maioria dos textos sobre gestão de carreiras, é constante a preocupação em tratá-la de forma a compatibilizar as necessidades do indivíduo e da organização, como também a necessidade de ser elaborado um plano de carreira conhecido por todos, ou seja, transparente; e ainda, a importância do sistema de carreira estar integrado com o sistema de recursos humanos, que por sua vez deve estar devidamente embricado dentre as demais áreas da organização.

---

(44) DUTRA, Joel Souza e Laércio Gonçalves, op. cit. (42), p. 111.



Um sistema de carreira elaborado segundo os moldes descritos, traria uma série de vantagens também para a organização, dentre as quais pode-se mencionar:

„ preenchimento de novos espaços funcionais com pessoas afinadas com a cultura da organização, conhecedoras de seus sistemas operacionais e capacitadas para dar respostas imediatas às necessidades da empresa;

„ estímulo ao maior envolvimento do funcionários com a empresa por apresentar de forma concreta e objetiva possibilidades de desenvolvimento profissional;

„ atração retenção de pessoas de alto potencial por saberem que serão reconhecidas e estimuladas; e,

„ aumento da produtividade individual quer por possuir pessoas envolvidas com o que fazem, quer por possuir pessoas de bom potencial e conhecedoras da organização” (45).

---

(45) DUTRA, Joel Souza e Laércio Gonçalves, op. cit. (42), p. 112.

Conforme já foi dito, a organização depende do desempenho das pessoas e essas dependem das organizações na busca de oportunidades de trabalho e carreira. A tarefa de procurar combinar as necessidades de ambos os lados de forma todos sejam beneficiados, é o desafio. Para tanto, é preciso existir áreas de convergência de interesses entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Não é difícil observar a existência das referidas áreas. Da parte do indivíduo, foi visto que dentro de sua história de vida desenvolve-se sua história profissional, pontuada por várias decisões, dentre elas a escolha de carreira e a escolha da organização. Da parte da organização, temos sua necessidade de preencher determinados espaços funcionais, ter elementos desenvolvendo e ampliando sua capacidade de trabalho, e também sua escolha por determinados indivíduos com um projeto de aproveitamento mesmo que não estruturado.

Vemos portanto, que essas áreas de convergência existem, não sendo por muitas vezes potencializadas por não serem conhecidas.

A carreira surge assim, como uma das possibilidades onde o encontro entre objetivos e interesses pessoais e organizacionais se daria, envolvendo o funcionário com seu trabalho e com a organização, comprometendo-o com seu autodesenvolvimento e carreira, iluminando seus pontos fortes e trazendo sua relação com a organização para as áreas de convergência.

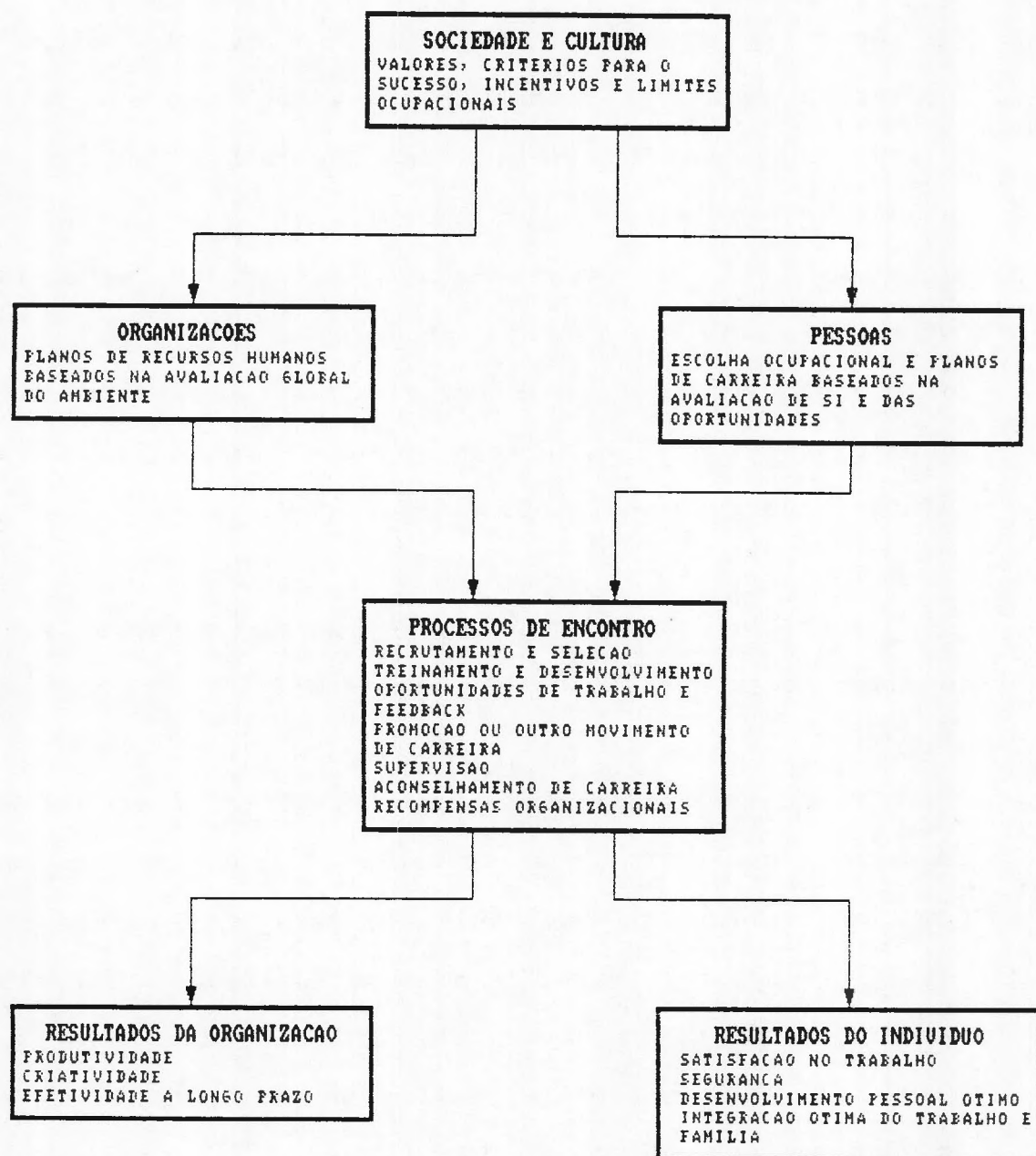
Dentro dessa linha de raciocínio, a perspectiva de desenvolvimento de carreira de Schein <sup>(46)</sup>, tem seu enfoque exatamente na interação entre o indivíduo e a organização ao longo do tempo.

Essa perspectiva é representada graficamente na Figura 4, que mostra os vários elementos que devem ser considerados para analisar amplamente aquela interação.

---

(46) SCHEIN, Edgar H. The Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, op. cit. (22), p. 2.

**FIGURA 4: DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UM MODELO BASICO**



FONTE: Edgar H. Schein. The Career Dinamics: Matching Individual and Organizational Needs,  
Massachusetts, Addison - Wesley Publishing Company, 1978, p. 3.

Ao observarmos a Figura 4 , podemos ver as palavras "sociedade e cultura". Tanto o indivíduo como a organização existem num contexto em que são por ambas influenciados, através de seus sistemas de valores, critérios que definem o que pode ser considerado sucesso, trabalho apropriado e fatores que limitam tanto a atuação da organização como do indivíduo. Essas influências funcionariam como um inconsciente coletivo, presentes na forma de ver e avaliar questões que envolvem trabalho.

Tanto as organizações quanto as pessoas tem que conviver dentro desse amplo ambiente.

"Para as organizações, isso significa estar atenta às condições econômicas, às características do mercado de trabalho, entre outras coisas. Para as pessoas, isso significa prestar atenção às oportunidades educacionais, fazer um balanço entre o que pode ser importante para a carreira e para a família, auto-desenvolvimento e um estilo de vida que seja viável no longo prazo" (47).

---

(47) SCHEIN, Edgar H. The Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, op. cit. (22), p. 4.



Prosseguindo na análise da Figura 4, pode-se observar que, de acordo com o modelo básico apresentado pelo autor, o planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de uma organização deve ter como base a avaliação total do ambiente. As pessoas, por sua vez, devem basear suas escolhas ocupacionais e planos de carreira numa avaliação de si mesmas e das oportunidades.

Os resultados seriam positivos para ambos. De um lado a organização teria efetividade a longo prazo, produtividade e criatividade. De outro, o indivíduo teria satisfação no trabalho, segurança, desempenho pessoal ótimo como também melhor integração entre trabalho e família.

Na parte central da mesma figura são apresentados os processos de convergência de interesses, onde a existência de um plano transparente de carreira que contemple tanto os objetivos do indivíduo quanto da organização, funciona como um relevante elemento facilitador dessa convergência.

O sistema de carreira deve oferecer ao funcionário alguma forma de movimentação, através de uma sucessão de atividades envolvendo ou não promoção, movimentação lateral para novas funções ou simplesmente novas tarefas dentro de uma nova área, ou ainda atividades que envolvam maiores responsabilidades mesmo dentro da mesma área.

Nas palavras de Schein (48) :

"O sistema deve estar baseado nas necessidades da organização para preencher suas vagas de forma eficaz e nas necessidades dos empregados para se ter alguma sensação de progresso nas suas vidas de trabalho".

Como a relação é bipolar, depreende-se que a responsabilidade no que se refere à carreira é de ambos : indivíduo e organização. Se por um lado o sistema de carreira deve ser transparente e divulgado pela organização, de outro, o funcionário também deve procurar conhecê-lo, sem esquecer de refletir sobre suas metas individuais de carreira.

---

(48) SCHEIN, Edgar H. "Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development", in Career Issues in Human Resource Management, Ralph Katz Editor, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1982, p. 13.

Quanto a esse aspecto, Pontes nos lembra que "

"O não estabelecimento de metas individuais , raramente levará a uma carreira profissional bem sucedida. É necessário, portanto, que os funcionários aceitem suas responsabilidades pelo crescimento profissional" (49).

A partir do que foi exposto desde o início desse capítulo, fica evidente a complexidade da *carreira nas organizações*. Desde a atuação desintegrada das funções básicas de recursos humanos, até a explicitação das áreas de convergência, existem muitos desafios. Entre eles estão algumas condições básicas que devem ser satisfeitas para que sejam descobertas e explicitadas as áreas de convergência. São elas:

- "consciência por parte do indivíduo do que quer para si em termos pessoais e profissionais, ou seja, consciência de seus objetivos pessoais e profissionais a longo prazo;
- consciência por parte da empresa de suas necessidades a curto e longo prazo;

---

(49) PONTES, B. R. Administração de Cargos e Salários, op. cit. (6), p. 213.

„ maturidade organizacional e estrutura de valores que permitam a explicitação dos objetivos de ambos quanto à relação de trabalho e à negociação dessa relação” (50).

Mesmo assim, essas condições básicas não são suficientes para sedimentar o processo de carreira na organização. A existência de um sistema de carreira não garante o seu sucesso. É preciso estar atento tanto à dinamicidade do indivíduo quanto da organização porque o instrumental de carreira geralmente é encarado como estático. Portanto, é crucial que o instrumental seja auto-ajustável, que se regenere em função da dinamicidade à quem é dirigido.

Dutra nos lembra da existência de muitos instrumentos bons que vão perdendo sua eficácia com o tempo, não mais fornecendo as respostas adequadas num certo momento, tornando-se um fim em si mesmos. Existe um apego que parece estar presente nas pessoas em geral - não somente na administração pública - ao que já se conhece, havendo uma resistência à mudança, ao novo.

---

(50) DUTRA, Joel Souza e Laércio Gonçalves. "As Tendências para Gestão de Carreiras no Brasil Contemporâneo", op. cit. (42), p. 115.

De qualquer forma, um sistema de carreira deve ser modificado, alterado pelas razões já expostas, e assim poderá funcionar como agregador e harmonizador de outros instrumentos de gestão de recursos humanos, contribuindo para diminuir o descompasso da área.



## **CAPÍTULO 4**

### **O CENÁRIO**

## CAPÍTULO 4

### O CENÁRIO

Esse capítulo tem por objetivo mapear o cenário onde se dão as trajetórias de carreira. De forma mais ampla, tal cenário pode também ser chamado de Administração Pública, composta não somente por organizações burocráticas e suas características, como também por características próprias da arena pública e outras relacionadas com os elementos que a compõem.

Isso posto, nas páginas seguintes, o foco será a apresentação desse amplo cenário onde se observam as trajetórias e histórias de carreira.

#### 4.1. As organizações burocráticas

Quando falamos em Administração Pública, estamos nos referindo ao sistema responsável pela concretização das ações de Governo, pela implementação das decisões cujas grandes linhas já foram determinadas. A Administração Pública é portanto um sistema executor, constituído por um conjunto de organizações que são estruturadas de forma burocrática.

A vida do homem desenvolve-se em torno de várias organizações desse tipo; nelas se dão o nascimento, o crescimento, o lazer e geralmente a morte. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e delas tornam-se dependentes.

Hall <sup>(51)</sup> afirma que:

"Tornou-se um clichê observar que vivemos numa sociedade organizacional. As organizações nos rodeiam. Nascemos nelas e, usualmente, morremos nelas. É praticamente impossível delas escapar. São tão inevitáveis quanto a morte e os impostos".

O autor se refere a um amplo espaço de tempo (nascimento/morte) que abrange a vida como um todo e, dentro deste nos interessa focalizar a carreira, que geralmente é desenvolvida em organizações. Vejamos pois, o que são organizações burocráticas ou simplesmente burocracias.

---

(51) HALL, Richard H. Organizações, Estruturas e Processos. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 3a. Edição, 1984, p. 2.

Quando se fala em burocracia, imediatamente se pensa em papelada, morosidade, carimbos, número excessivo de trâmites, apego exagerado a regulamentos e papéis, ineficiência, filas intermináveis. É esse o sentido popular do termo, as consequências não desejadas, as chamadas "disfunções" burocráticas, conforme a terminologia de Robert Merton.

Talvez por isso, burocracia seja geralmente associada à organização pública, que possui uma imagem negativa traduzida em algumas das disfunções citadas <sup>(52)</sup>. Todavia, o termo burocracia ou organização burocrática refere-se tanto à esfera pública quanto à privada.

De modo amplo, pode-se dizer que "burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho dirigente, isto é, esse conjunto de burocratas, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica" <sup>(53)</sup>.

---

(52) Sobre imagem do funcionalismo público, ver FERRARI, Levy Bucalem, Burocratas & Burocracias. Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC, 1981, cap. 3.

(53) MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. O que é Burocracia. Coleção Primeiros Passos, no. 21, São Paulo, Editora Brasiliense, 1985, p. 7.

Ora, se a estrutura da organização se dá de forma hierárquica, subentende-se que existe uma rede de mando e subordinação, nela havendo uma distribuição desigual de poder. Apesar da nítida diferença entre os membros dessa estrutura social, os critérios são definidos como impessoais, isto é, não direcionados a ninguém especificamente, e sim a todos os elementos que a compõem. Cabe ressaltar que o aparelho dirigente detém privilégios e são recrutados conforme regras que o próprio grupo adota e aplica, contradizendo a idéia dos citados critérios impessoais. Esse fato merece relevo posto que está presente no cotidiano das carreiras gerenciais do serviço público.

Lefort (54) coloca que:

"Burocracia é um grupo social que tende a fazer prevalecer um certo modo de organização, que se desenvolve em condições determinadas, que se amplia devido a um certo estado da economia e da técnica, mas que somente é o que é em sua essência, em virtude de uma atividade social".

---

(54) LEFORT, Claude. Que es la Burocracia? Paris, Ruedo Ibérico, 1970, p. 250.



Motta <sup>(55)</sup> destaca dois aspectos nessa conceituação:

1. *A questão da atividade social* "refere-se à intenção dos burocratas de formarem um grupo à parte e acima dos demais; como também ao fato de participarem de um sistema de poder coletivo definido em oposição à ausência daqueles que não o detém; e por último, por se organizarem hierarquicamente, o que confere diferenças materiais e de prestígio entre os membros do grupo".

2. O outro aspecto se refere ao *desenvolvimento da burocracia*, "especialmente às condições históricas desse desenvolvimento, sem as quais o fenômeno fica totalmente despido de sentido". Por toda parte, observa-se o desenvolvimento das burocracias seja nas suas funções de restringir ou auxiliar a ação dos indivíduos, acabando por torná-los dependentes e passivos de seu arbítrio.

Ao falarmos em burocracia não podemos deixar de mencionar Max Weber, a quem interessava sobretudo "entender como uma comunidade social aparentemente amorfa chegava a se transformar numa sociedade dotada de racionalidade" <sup>(56)</sup>.

---

(55) MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Organização e Poder: Empresa, Estado, Escola. São Paulo, Atlas, 1986, pp. 37-38.

(56) MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola, op. cit. (55), p. 68.

Para ele isso se dava através do que chamou de ação comunitária, que tem como aspecto fundamental a dominação.

Existem dois tipos de dominação: um que se dá mediante consenso, e outro em função de uma situação de mando e subordinação, sendo que Weber ressalta que um tipo pode se transformar no outro com alguma facilidade.

Nesse momento, é importante discernir *poder* de *dominação*. Enquanto *poder* é a possibilidade que alguém ou algum grupo tem de fazer realizar a sua vontade, mesmo quando esta vai de contra a dos demais membros da ação comunitária; *dominação* "refere-se a um estado de coisas no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade manifesta do dominante" (57).

Portanto, a idéia é diferente. A dominação é uma forma de poder, porém não é igual a poder. Dominação é um estado de coisas que se encontra internalizado nas pessoas, de forma que não se tem consciência de que seja algo de fora para dentro. Não se questiona, pois se pensa e se age como de fosse sua própria vontade. Talvez aí resida a grande força de que é dotada.

---

(57) MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola, op. cit. (55), p. 68.

Assim, existem três formas básicas de dominação: a patrimonial, a carismática e a burocrática. A que nos interessa é a última, cuja legitimidade, que a torna efetiva, se dá através da crença na justiça das leis e regras racionais estabelecidas pela própria burocracia. São três os aspectos que nela podemos considerar centrais:

- . o formalismo
- . a impessoalidade
- . o profissionalismo

O *formalismo* se traduz na existência de exaustivas normas escritas, que descrevem os limites da autoridade hierárquica, bem como as atividades que devem ser desenvolvidas de forma sistemática e racional para assim atingir os fins visados.

A *impessoalidade* refere-se à uma forma de ser que leva em consideração o cargo e não as pessoas. Tudo diz respeito a todos de forma impessoal e imparcial, não havendo lugar para sentimentos.

O *profissionalismo* diz respeito a que os administradores burocráticos são administradores profissionais, que fazem uso do conhecimento técnico especializado, obtido geralmente através de treinamento. São especialistas que têm no cargo que ocupam sua principal ou única atividade.

Considerando essa breve descrição dos principais traços da burocracia, é fácil constatar que as organizações modernas muito se afastaram do *tipo ideal weberiano* <sup>(58)</sup>. É verdade que existem regras, documentos escritos, etc, como também é verdade que suas principais características se transformaram na pessoalidade, favoritismo, enfim, assumiram um caráter disfuncional se compararmos com o que seria considerado funcional e mais próximo do *tipo puro ou ideal*.

Isso fica cristalino quando analisamos as carreiras públicas que, usando o termo *ideal*, seria um conjunto de regras e normas contidas em documentos escritos, formando um caminho a ser trilhado pelo ocupante do cargo.

Conforme foi visto no capítulo 3, item 3.2, que trata do descompasso da área de recursos humanos, esse caminho é desconhecido por muitos, fazendo da carreira nas organizações públicas um espaço sem caminho formalmente definido.

---

(58) Weber, para entender como uma sociedade aparentemente amorfa se transformava em uma dotada de racionalidade crescente, afastou-se da realidade e construiu o que se chama de *tipo ideal ou puro*, que não encontra paralelo na realidade. Portanto não deve ser confundido como algo "ideal" no sentido de "ser melhor", e sim como uma construção teórica.

Apesar disso, as trajetórias de carreira acontecem, dando-se por caminhos outros que os membros dessas organizações vão encontrando dentro do espaço ocupacional da arena pública que oferece mecanismos de movimentação diferenciada, aceita por seus componentes, constituindo-se desta forma, em mais uma de suas características.



#### 4.2. A Contínua Descontinuidade

Outra característica marcante da arena pública vem a ser a contínua descontinuidade administrativa, que se traduz em repetidas mudanças, práticas várias, problemas, esperanças e dilemas que surgem na Administração Pública a cada mudança de governo ou substituição de dirigentes.

Spink <sup>(59)</sup> coloca que:

" A expressão *continuidade e descontinuidade administrativa* ... como fenômeno, manifesta-se pelas conseqüências organizacionais de preencher um sem-número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas. Essa distribuição pode envolver pessoal interno e/ou externo às entidades, e a dimensão e profundidade das alterações são bastante variáveis".

---

(59) SPINK, Peter Kevin. "Continuidade e Descontinuidade em Organizações Públicas: um Paradoxo Democrático". Cadernos Fundap, São Paulo, ano 7, no. 13, abril 1987, pp. 57-65.

Em muitas organizações públicas essas alterações são consideráveis. Mudam-se pessoas e conseqüentemente diretrizes com bastante frequência, acarretando inúmeros problemas para o desenvolvimento do trabalho, posto que a cada mudança, uma nova marca de condução de negócios é impressa e, mal se assenta, outras mudanças ocorrem novamente, formando-se um círculo vicioso.

Não estamos querendo dizer com isso que na descontinuidade administrativa resida a raiz de todos os males da Administração Pública. Trata-se de mais uma característica do cenário que está sendo descrito.

Mesmo assim, frequentemente essa descontinuidade tem sido apontada como grande responsável pelos problemas nele existentes, o que pode ser uma situação muito cômoda se somente apontada como "culpada", sem uma análise mais aprofundada de outros fatores que possam contribuir para explicar e entender alguns dos problemas da arena pública

---

(60) Sobre as conseqüências da descontinuidade administrativa, Ver SPINK, Peter Kevin, op. cit. (59). O artigo relata as conseqüências da descontinuidade administrativa em duas organizações públicas a partir de um trabalho de pesquisa-ação.

\* A descontinuidade administrativa, sem dúvida, muitas vezes afeta a capacidade de planejar a longo prazo, ou de terminar algo que se iniciou. Por outro lado, nela pode residir a esperança da mudança, do *sangue novo* que pode resolver ou melhorar muitos problemas. Por sua vez, a continuidade também pode representar, aparentemente às avessas, essas duas coisas: possibilidade de planejamento a longo prazo e falta de esperança de se poder mudar para melhor. Por isso, podemos dizer que ambas são faces da mesma moeda; porque dependendo de como são vistas, podem representar possibilidades incrivelmente semelhantes.

Mas, nosso objetivo aqui não é prosseguir num debate sobre continuidade/descontinuidade, e sim ressaltar o fato de que o processo de absoluta descontinuidade mas perfeito continuísmo é característico da arena pública, e é nesse quadro que são desenvolvidas as carreiras gerenciais públicas.

A troca de cargos de confiança não significa necessariamente que novos atores entram em cena substituindo os anteriores. É só observarmos a nossa história para constataremos que existe quase um *rodízio* de pessoas que se distribuem no espaço público, renovando alianças, formando novas, rompendo outras, mas principalmente dando o contorno ao que chamamos de contínua descontinuidade.

Assim, o *trânsito* interinstitucional das carreiras gerenciais no serviço público, transcorrem dentro dessa lógica toda particular de nossa realidade.

Se pensarmos no sentido *ideal*, mencionado no item 4.1 do presente capítulo, a carreira seria uma série de degraus a serem galgados pelo indivíduo, composta por várias atividades constantes em documentos escritos, regras e normas formais características das organizações burocráticas. Mas, o *real* está bem distante do *formal*, tomado no sentido *ideal* descrito.

Estamos nos referindo à *disfuncionalidade*, outra característica de nosso cenário, que até pode ser considerada um padrão. Em outras palavras, o que *funciona* é a *funcionalidade da disfuncionalidade*. No sentido *ideal*, *funcional* é o que faz funcionar; no sentido *real*, o *disfuncional* é o que é característico, o que não emperra, ou melhor, é o que *funciona*.

é também aí, que se dá a questão dos caminhos que as carreiras públicas podem tomar - e realmente tomam -, apesar de não se encontrarem definidos formalmente. A propósito, esses caminhos serão devidamente abordados nos capítulos 5 e 6.

#### 4.3. O Jeitinho Brasileiro

Dentro do cenário onde se dão os caminhos das carreiras públicas, além da caracterização das organizações burocráticas, da contínua descontinuidade e da funcionalidade da disfuncionalidade, não podemos deixar de abordar e refletir sobre o *jeitinho brasileiro*.

Mesmo que o consideremos num espaço maior que a arena pública, o que aliás se faz necessário para compreendê-lo, esclarecemos que o fenômeno do *jeitinho* será tratado no âmbito do nosso cenário, por sinal título deste capítulo; e portanto não temos a pretensão de abordá-lo na sua totalidade.

A grosso modo, o ritual do *jeitinho* pode ser entendido "como a nossa maneira especial de resolver as coisas", e isso tem relação direta com a interação entre burocracia do tipo *puro ou ideal* (já explicada no item 4.1) e uma sociedade onde as relações pessoais são um fator dominante.

A esse respeito, citamos DaMatta (61):

---

(61) DA MATTA, Roberto. O que faz o Brasil. Brasil?. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 3a. Edição, 1989, pp. 95-97.



"Num livro que escrevi - Carnavais, malandros e heróis -, lancei a tese de que o dilema brasileiro residia numa trágica oscilação entre um esqueleto nacional feito de leis universais cujo sujeito era o indivíduo e situações onde cada qual se salvava e se despachava como podia utilizando para isso o seu sistema de relações pessoais. Haveria assim, nessa colocação, um verdadeiro combate entre leis que devem valer para todos e relações que evidentemente só podem funcionar para quem as tem. O resultado é um sistema social dividido e até equilibrado entre duas unidades sociais básicas: o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoas (o sujeito das relações sociais, que conduz ao polo tradicional do sistema). Entre os dois, o coração dos brasileiros balança. E no meio dos dois, a malandragem, o "jeitinho", e o famoso e antipático "sabe com quem está falando?" seriam modos de enfrentar essas contradições e paradoxos de modo tipicamente brasileiro. Ou seja: fazendo uma mediação também pessoal entre a lei, a situação onde ela deveria aplicar-se e as pessoas nela implicadas, de tal sorte que nada se modifique, apenas ficando a lei um pouco desmoralizada - mas como ela é insensível e não é gente como nós, todo mundo fica, como se diz, numa boa, e a vida retorna ao seu normal..."

Toda essa citação é importante para o desenvolvimento e compreensão desse item, posto que sugere uma realidade dicotômica, que separa e une, diferencia e unifica; paradoxal porém real quando realça a existência de dois polos diferentes e distantes que de alguma forma se encontram e reforçam um sistema dual. Diversos aspectos presentes nessa citação serão comentados, ressaltando :

- . leis universais, porém nem tanto
- . sistema de relações *pessoais*, para quem as têm
- . diferença entre indivíduos e pessoas
- . oscilação entre o que *deve* ser e o que *é*
- . mediação pessoal frente a leis universais

Esses aspectos serão analisados a partir da burocracia, presente em nosso cenário e discutida no item 4.1 deste capítulo. Nele afirmou-se que burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho dirigente, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica. Também foi dito que para Weber, a burocracia é um tipo de dominação, apresentando três características que consideramos centrais: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo.

A seguir, vamos refletir sobre como se compatibilizam esses valores do *tipo ideal* weberiano e nossas nativas idiossincrasias.

A *hierarquia* é uma característica da burocracia coerente com nosso sistema que é altamente hierarquizado. Ocorre que, "a hierarquização na sociedade brasileira se reproduz em múltiplos planos, com critérios outros além do eixo econômico dominante. Serve para compensar e complementar diferenciações sociais básicas, incorporando classificações para cor, origem, educação, relações pessoais, etc. De fato, ao observar, à margem dos regulamentos, a hierarquia de várias organizações brasileiras, verifica-se a existência de critérios estranhos à divisão de trabalho e à linha de autoridade" <sup>(62)</sup>, embora se saiba que o sistema burocrático do tipo puro ou ideal não contemple diferenças dessa natureza .

A *impessoalidade* buscaria a igualdade no sentido de "todos serem iguais perante a lei", não havendo lugar para privilégios, tratamentos diferenciados e favoritismos.

---

(62) VIEIRA, Clóvis Abreu, Frederico Lustosa da Costa e Lázaro Oliveira Barbosa. "O Jeitinho Brasileiro Como um Recurso de Poder". Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 16, no. 2, abr/jul 1982, p. 11.

Como se pode observar no parágrafo sobre hierarquia, "a igualdade não é um valor dominante em nosso meio. Aqui, as relações pessoais mostram-se muito mais como *fatores estruturais* do sistema. Trata-se, de a cada momento introduzir "elos personalizados em atividades basicamente impessoais" (63).

Ao discorrer sobre as relações entre usuários e burocracia, Vieira et alii colocam que:

"Atualiza-se, em toda ocasião que o usuário é envolvido pelas malhas corrosivas da burocracia, a clássica distinção entre *indivíduos* e *pessoa*, porque "igualdade" entre nós é uma falácia do formalismo institucional brasileiro" (64).

Na verdade, as já citadas leis universais e igualitárias servem como elemento diferenciador tanto política quanto socialmente. Essas leis universais se aplicam aos indivíduos porém, nunca às pessoas, pois as últimas são dotadas de um aspecto diferenciador, ou seja, o capital de relações sociais - o grande divisor de águas -.

---

(63) VIEIRA et alii, op. cit. (62), p. 11.

(64) VIEIRA et alii, op. cit. (62), p. 11. Os itálicos e as aspas são do original.

Para DaMatta <sup>(65)</sup>, as leis e regulamentos impessoais "servem para ordenar o mundo massificado dos indivíduos, a quem elas se aplicam de modo integral e para quem - afinal - foram feitas". O autor faz uma paródia de um ditado popular que evidencia os aspectos que foram levantados na sua primeira citação, por nós apresentada no início deste item:

"Aos mal-nascidos, a lei, aos amigos, tudo!"; ou, "aos indivíduos, a lei; às pessoas, tudo". Com isso, o autor quer dizer que "a quem estiver inserido numa rede importante de dependência pessoal, tudo; a quem está isolado e diante da sociedade sem mediações sociais, a lei!" <sup>(66)</sup>.

O *formalismo* <sup>(67)</sup> - descompasso entre as instituições políticas e nosso desenvolvimento social - é uma tendência nativa como também um traço bem antigo na formação de nosso país.

---

(65) DA MATTA, Roberto. Carnaval, Malandros e Heróis. Rio de Janeiro, Editora Guanabara Koogan S. A., 5a. Edição, 1990, p. 193.

(66) DA MATTA, Roberto. Carnaval, Malandros e Heróis, op. cit. (65), p. 193. As aspas da paródia do ditado popular são do original.

(67) O formalismo é definido por Vieira e outros, como a discrepância entre o poder formal e o efetivo. Quanto maior a discrepância, mais formalístico é o sistema.



De acordo com Vieira et alii <sup>(68)</sup>:

"... No Brasil as instituições políticas precederam à formação social.(...) Tivemos Estado antes de ter povo, tivemos Fazenda Pública antes da receita ou do fato gerador, tivemos Judiciário antes de termos demandas e contendas próprias de sua esfera. E, tudo isso, lembre-se, quase desembarcou aqui com as caravelas... Alega-se que herdamos de Portugal as instituições políticas e o hábito de tentar moldar a realidade através de leis e decretos".

Ainda segundo os mesmos autores, " a prevalência da forma sobre o conteúdo, da tese sobre o fato, da ficção jurídica sobre a realidade material, é, com efeito, a síndrome de nosso *processo civilizatório*" <sup>(69)</sup>.

---

(68) VIEIRA et alii, op. cit. (62), p. 7.

(69) VIEIRA et alii, op. cit. (62), p. 7. O itálico é do original.

Essa tendência ao formalismo aparece enfaticamente nos dizeres de Paulo Prado <sup>(70)</sup>:

"... Daí ter sido o Império, por excelência, a época dos jurisconsultos. Atingimos nesse momento o mais elevado ponto de consciência jurídica a que pode chegar um povo. Leis, leis, leis... Só faltou aquela a que se referiu Ferreira Vianna: a Lei que mandaria por em execução todas as outras..."

O excesso de formalismo, que procura cercar o indivíduo por todos os lados, prescrevendo também nas organizações o que e como deve ser feito, dá origem à tendência de se tentar dele escapar, pois com o tempo, percebe-se o quão difícil se torna a vida com tantas regras e leis e o quão comum é a afirmação de que "todos são iguais perante a lei, mas a lei não é igual diante de todos".

No entender de Roberto DaMatta, pelo fato de termos leis geralmente drásticas e impossíveis de serem rigorosamente acatadas, acabamos por não cumprí-las. Para o autor, essa seria uma das formas de tentarmos compreender o dilema brasileiro a que nos referimos no início desse item.

---

(70) PRADO, Paulo. Retrato do Brasil, citado por VIEIRA et alii, op. cit. (62), p. 18.

Assim, utiliza-se do clássico *jeitinho*, que burla a lei, facilita a vida, abre uma exceção, que apesar de honrosa, a confirma socialmente. Mas o uso do *jeitinho* traz como consequência a total desconfiança nas regras e decretos universais. O mesmo autor afirma que essa desconfiança gera sua própria antítese, que é a esperança (que afinal, é a última que morre) de vermos as leis serem finalmente cumpridas.

Tal qual a esperança de mudança ou melhoria já citada nesse capítulo quando falamos a respeito da continuidade/descontinuidade administrativa (item 4.2), a esperança alimentada pelas leis - antítese da desconfiança - é vista como um *messias*, que um dia finalmente fará com que as leis sejam realmente obedecidas.

Para os despossuídos ela representa a possibilidade de um futuro melhor *para eles*, e para os poderosos ela serve para continuar a protegê-los e destruir seus inimigos políticos. "Em ambos os casos, a lei raramente é vista como lei, isto é, uma regra imparcial" (71).

---

(71) Da Matta, Roberto. Carnaval, Malandros e Heróis, op. cit. (65), p. 183.

Reforça-se, a *personalidade*, o *formalismo*, as válvulas de escape, ou seja, o "jeitinho". E assim cristaliza-se o *sistema dual*, formado por dois lados não estanques, pelo contrário muito integrados, tal qual as faces de uma mesma moeda.

Conforme foi visto no item 4.1, o *tipo ideal* weberiano trata a burocracia como uma abstração da realidade, não considerando sua dinamicidade que é trazida com muita cor no seio das organizações burocráticas através do rito do *jeitinho*, que procura mediar de forma pessoal a grande distância entre o real e o formal. É desta forma que Vieira et alii (72) entendem o *jeitinho*: "um subproduto do formalismo, surgido do descompasso entre o real e o desejado, fecundado no ventre das organizações burocráticas".

Em seu discurso, a burocracia prega entre outras coisas, que todos são iguais e serão por ela igualmente contemplados. Mas na prática como é impossível atender a todos, a burocracia cria mecanismos que dificultam o acesso do indivíduo aos bens públicos, até transferindo-lhe a responsabilidade pelo não atendimento.

---

(72) VIEIRA et alii, op. cit. (62), p. 27.

Os mesmos autores afirmam que:

"O jeitinho é a possibilidade real de legitimar a desigualdade social na medida que possibilita e fornece à burocracia, através do formalismo, a justificativa legal para negar a prestação de serviços ao despossuído dos bens materiais e de relações sociais, quase sempre transferindo para o indivíduo a responsabilidade pelo não atendimento" (73).

Os autores colocam que, embora a prática do *jeitinho* seja discriminatória, ela é efetivada através do estímulo a uma reação tipicamente passiva e adaptadora à situação por parte dos despossuídos. A burocracia transmite a crença ideológica de que o povo não irá se queixar porque é muito criativo, sabe resignar-se e dar um *jeitinho* nas dificuldades e revezes da vida.

Por isso, o *jeitinho* é um instrumento de poder que, "por um lado igualiza no discurso e discrimina na prática e, por outro, liberta a criatividade no discurso e neutraliza a reação, harmonizando os conflitos e consolidando a dominação" (74).

---

(73) VIEIRA et alii, op. cit. (62), p. 28.



Nosso povo geralmente considera o "saber se virar", "ter jogo de cintura", "dar um jeitinho", "no fim dá tudo certo", como valores positivos dos quais se deve orgulhar. É o retrato da "não-queixa", da "criatividade" e da "resignação" que se encontra internalizado nos indivíduos (e não nas pessoas). São valores nos quais se acreditam piamente, como se realmente tivessem surgido de dentro de cada um, e não do discurso ideológico da burocracia. Está, portanto, consolidada a dominação.

Ao mesmo tempo, é também um instrumento de poder porque possibilita ao grupo dos *bem-nascidos* realizar sua vontade mesmo que vá de contra à dos demais, conforme foi visto quando discernimos esse dois conceitos (poder e dominação).

Enfim, se considerarmos que:

- as regras impessoais são elaboradas por um grupo social que as adota e aplica (conforme o conceito de burocracia);

- muitos caminhos das carreiras públicas não estão prescritos em nenhuma regra ou norma impessoal, pelo contrário, são caminhos delineados e abertos através do capital de relações pessoais que se possui;

---

(74) VIEIRA et alii, op. cit. (62). p. 28.

• esses caminhos *pessoais* são há muito tempo tidos como *naturais* entre nós, e assim encarados tanto pelos indivíduos quanto ~~pelas pessoas~~;

Não fica difícil relacionar os caminhos da carreira não só com o *jeitinho brasileiro*, como também com os demais elementos presentes no cenário que foi apresentado.

Ainda que as carreiras gerenciais no ~~serviço público~~ e os caminhos que estas podem tomar sejam nosso objeto de análise, convém lembrar que muitas das características deste cenário podem ser também consideradas para as carreiras desenvolvidas em organizações não públicas.

## **CAPÍTULO 5**

### **O CENÁRIO VISTO POR SEUS**

### **ATORES**

## CAPÍTULO 5

### O CENÁRIO VISTO POR SEUS ATORES

Tendo visto o cenário, o próximo passo é conhecer a visão do mesmo a partir dos olhos de seus atores. Convém lembrar que qualquer cenário não existe isoladamente, com contornos próprios surgidos do nada. Um cenário geralmente se forma e se transforma através da ação do homem, de sua intervenção, do que se faz e se deixa de fazer.

Por esse motivo é que o cenário foi descrito em primeiro lugar para depois conhecermos o que pensam as pessoas que nele atuam, e que de certa forma contribuem para lapidar sua moldura (75).

Desta forma, esse capítulo apresenta o cenário tal como é visto por seus atores: os problemas, dificuldades e facilidades relativos ao desenvolvimento da carreira gerencial na arena pública. Para tanto, foi dividido em três partes: justificativa e objetivos do estudo, metodologia adotada e descrição do cenário sob a ótica dos membros que o compõem.

---

(75) Nunca é demais lembrar que muitas das características desse cenário remontam ao tempo do Império (onde eram outros os atores), conforme foi visto no capítulo 4, item 4.1.

### 5.1. Justificativa e objetivos do estudo

A pesquisa bibliográfica sobre o tema "carreira" indica o quão pouco tem sido estudado e pesquisado esse assunto no Brasil. Os livros e artigos publicados tratam, em sua maioria, de como *deveria* ser elaborado um planejamento de carreira eficiente e integrado com as outras funções de recursos humanos.

No que se refere à área pública, temos várias publicações que ressaltam a existência de um sistema de carreira inadequado, mostrando a urgência do desenvolvimento de planos de carreira que viabilizem uma maior agilidade e eficácia da Administração Pública, além de oferecer uma perspectiva de carreira ao servidor, garantindo sua valorização e resgatando seu auto-respeito <76>.

O planejamento de carreira tem sido uma preocupação constante e antiga, haja vista a quantidade de reformas administrativas que se tem vivenciado na área pública <77>.

---

(76) ALVES, Aluizio. "O Sistema de Carreira Será o Maior Desafio", Revista do Serviço Público, Brasília, vol. 114, no. 5, jan/fev, 1987, pp. 17-20.

(77) WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. "Uma Reforma de Administração de Pessoal Vinculada ao Processo de Desenvolvimento Nacional". Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 4, no. 1, jan/jun, 1970, pp. 7-31.



É verdade que as funções, políticas e atividades de recursos humanos estão adquirindo novas abordagens e maior importância na Administração. Todavia, percebe-se que talvez alguns desses assuntos, não tenham sido objeto de desenvolvimento mais aprofundado.

Nesse sentido, os caminhos que as carreiras públicas podem tomar, tem se constituído foco de atenção e interesse para a autora. Além disso, a experiência de trabalho da mesma na área pública, especificamente em fundações, trouxe a oportunidade de vivenciar problemas relacionados à carreira, favorecendo um maior contato e conhecimento sobre a estrutura das carreiras gerenciais.

Da bibliografia consultada, pode-se afirmar que existem problemas com as carreiras públicas.

Da experiência da autora, constata-se que, apesar desses problemas, muitas pessoas desenvolvem suas carreiras através de um "trânsito" interinstitucional que se dá dentro da arena pública.

Ambas constatações tem sido consideradas "óbvias", e em sendo "óbvias", são tidas como dadas - *taken for granted* - não sendo questionadas, problematizadas, nem ao menos estudadas.

Portanto, a existência de problemas na carreira pública é nosso pressuposto básico.

Os problemas nela existentes podem ser analisados de "n" lados. Reafirmando nossa intenção apresentada na introdução desse trabalho, optamos por analisar o problema formulado sob a ótica de um dos lados: o das pessoas. E assim, o objetivo desse estudo é o de analisar a maneira com a qual as pessoas percebem carreira, como as vivenciam e como "transitam" dentro do espaço ocupacional da administração pública.

Ressaltamos que nossa preocupação não é a de formular um novo sistema de carreira para a área pública, nem tampouco julgar se o existente é adequado ou não.

A intenção é, a partir do pressuposto apresentado, analisar o problema do ponto de vista do indivíduo, procurando contribuir para com o estudo sobre espaço de carreira, mais especificamente sobre espaço da carreira gerencial no serviço público.

As hipóteses relacionadas ao problema em questão, e que deverão ser ratificadas ou não após análise da investigação realizada, são:

- a) a falta de carreira na arena pública é um problema,
- b) o "trânsito" interinstitucional é consequência da ausência de carreira,
- c) esse "trânsito" não está necessariamente relacionado com a falta de carreira.

## 5.2. Metodologia adotada

Esse estudo pode ser caracterizado como do tipo descritivo, uma vez que seus objetivos implicam numa "descrição de características" <sup>(78)</sup> do espaço ocupacional da administração pública, especificamente relacionado com o "trânsito" que se dá entre as organizações públicas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde se buscou profundidade no levantamento e análise dos dados coletados, imprescindível frente à intenção de se estudar o problema sob a ótica das pessoas.

---

(78) SELTZ C. et alii. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, E.P.U, Edição da Universidade de São Paulo - EDUSP -, 1975, p. 75.

### 5.2.1. A escolha do instrumento de coleta de dados

A literatura que trata da metodologia de pesquisa, revela uma gama de métodos de coleta e análise de dados, onde são abordadas as vantagens e desvantagens de cada um deles, de acordo com o objeto de estudo.

Selltiz et alii <sup>(79)</sup> citam como métodos de coleta de dados: a observação, a entrevista, questionários, técnicas projetivas e exame de registros. Dentre eles, buscou-se escolher o que mais se adequasse ao levantamento de dados necessário para atender o objetivo dessa dissertação, como também levou-se em consideração o alerta de Mann <sup>(80)</sup>:

"Em geral, ... os dados devem ser coletados por serem relevantes - não apenas por serem interessantes. Se o critério de relevância for obedecido, o pesquisador saberá *porque* ele está colhendo informações porquanto sabe *o que* fará com elas".

---

(79) SELTZ, C. et alii. Métodos e Técnicas de Pesquisa nas Relações Sociais, op. cit. (78), p. 80.

(80) MANN, Peter H. Métodos e Técnicas de Investigação Sociológica. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 2a. edição, 1973, p. 58.

Dentre os métodos citados, o questionário e a entrevista foram, num primeiro momento, considerados mais adequados. Contudo, a possibilidade de se utilizar o questionário como instrumento de coleta de dados foi descartada devido às características da pesquisa e do objetivo a ser alcançado. Julgou-se necessário o contato "direto" com as pessoas, posto que era mister registrar "suas" opiniões, o modo como sentiam, percebiam e avaliavam suas próprias carreiras.

Na medida em que "o questionário é normalmente preenchido sem absolutamente a presença de alguém ligado à pesquisa" <sup>(81)</sup>, mesmo que bem elaborado, seria "frio" o suficiente para dificultar o acesso a importantes depoimentos sobre um assunto tão pessoal, comprometendo a posterior análise dos dados.

Optou-se portanto, pela utilização da entrevista com perguntas "abertas", onde o informante dispõe de maior liberdade para estender-se e expor suas idéias, sendo que o entrevistador pode aprofundar-se em prováveis novas questões levantadas que antes sequer havia pensado, além de poder perguntar novamente algo que não tenha ficado claro, favorecendo a coleta de importantes dados para a pesquisa.

---

(81) MANN, Peter H. Métodos de Investigação Sociológica, op. cit. (80), p. 139.



De acordo com Scrader <sup>(82)</sup>, as perguntas "abertas", onde a espontaneidade pode fazer aflorar dados ou situações importantes e reveladoras, impossibilitam em alguns casos, a comparabilidade dos resultados.

Entretanto, dados os objetivos da pesquisa e seu caráter exploratório (Peter Mann afirma que a entrevista é uma inestimável técnica exploratória), onde a comparação não for possível, a falta da mesma será compensada pela riqueza de detalhes que a pergunta "aberta" proporciona <sup>(83)</sup>.

Como foi dito, a entrevista com questões "abertas" foi considerada então, o instrumento apropriado por possibilitar o levantamento de dados detalhados, necessários para atender ao objetivo dessa dissertação. Os tópicos que nortearam as entrevistas foram os seguintes:

- percepção de carreira
- planejamento e implementação da própria carreira
- escolha da organização onde trabalha
- "trânsito" na arena pública
- avaliação da própria carreira
- carreira e serviço público: problemas e perspectivas de mudança

---

(82) SCRADER, Achim. Introdução à Pesquisa Social Empírica. Um Guia para o Planejamento, a Execução e a Avaliação de Projeto de Pesquisas não-experimentais. Porto Alegre, Globo, 1974, pp. 112-113.

(83) PINTO, Sandra Souza e Edval Tavares. Trabalho apresentado no curso de doutoramento da FEA/USP à disciplina "Tópicos Especiais de Administração de Projetos", 1991, p. 24.

### 5.2.2. A Amostra

Tendo claros o pressuposto, as hipóteses e os objetivos da pesquisa, foi traçado o perfil da amostra, levando-se em consideração a suposição básica da amostragem intencional de que a escolha de casos pode "produzir amostras satisfatórias, em relação às nossas necessidades" (84).

A população relacionada ao nosso objetivo é imensa (85), e assim, para atendê-lo, foi traçado o seguinte perfil para a seleção das pessoas entrevistadas:

- formação superior
- tempo de serviço na área pública não inferior a 5 anos
- fundação como órgão de origem
- "trânsito" em algumas instituições públicas

---

(84) SELLTIZ et alii. Métodos e Técnicas de Pesquisa nas Relações Sociais, op. cit. (78), p. 584.

(85) Conforme foi esclarecido na *introdução* desse trabalho, convém lembrar nesse momento, que essa população se refere ao grupo de pessoas cuja organização de origem é uma fundação e que "transitam" na arena pública, desenvolvendo atividades por tempo determinado em suas várias organizações; estando em uma delas comissionadas ou ocupando cargos de confiança.

### 5.3. 0 Resultado das Entrevistas

Foram entrevistadas 30 (trinta) pessoas, obedecendo os critérios listados no perfil da amostra, que pode ser esquematicamente apresentada no quadro que se segue. Esclarecemos que esse quadro foi elaborado após as entrevistas, sendo que nossa intenção ao reproduzi-lo é a de mostrar com maior detalhe as características dos entrevistados. Todos, sem exceção, tem nível superior, trabalham em fundações (órgão de origem), tendo desenvolvido atividades em várias organizações públicas (no quadro: número de lugares que trabalhou, ou "trânsito").

Sexo		Faixa Etária			Tempo de serv. (anos)			no. de lugares q. trabalhou		
F	M	30/39	40/49	50/59	10/15	16/20	21..	3	4	5..
15	15	12	14	04	18	09	03	06	15	09

Conheçamos pois, a forma com a qual os atores vêem o cenário descrito no capítulo anterior. Para tanto, o material coletado será abordado de acordo com tópicos de interesse listados no item 5.2.1:

### a) Conceito de carreira

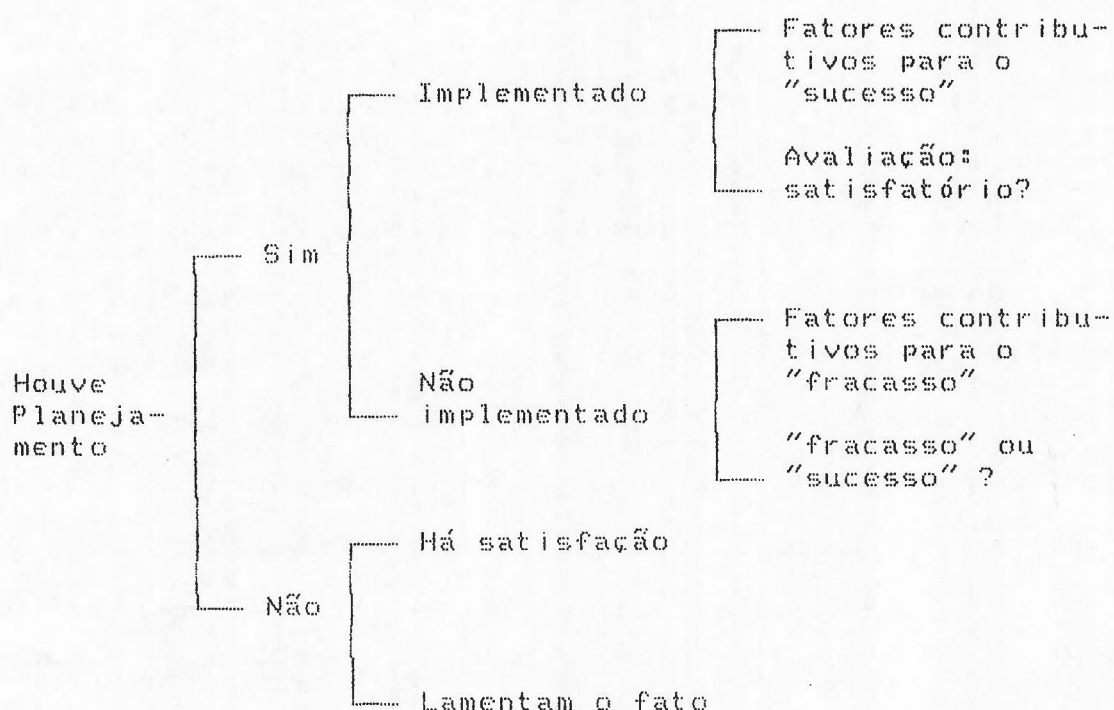
A carreira é vista como uma evolução, um crescimento contínuo e relacionado com progresso profissional. Esse crescimento aparece englobando várias idéias como o aumento de experiência, conhecimento, melhoria no desempenho, capacidade para assumir diferentes e maiores responsabilidades.

Os relatos afirmam que a experiência faz com que a carreira se transforme ao longo do tempo, possibilitando a abertura de novos campos e opções profissionais. A carreira é portanto, vista como o percurso profissional de um indivíduo, que vai sendo ampliado e modificado com o tempo, sendo desenvolvido em uma ou mais organizações, estando também ligada a um certo empenho pessoal em trabalhar, abrindo espaços.

As palavras que mais expressam a opinião dos entrevistados são: crescimento, abertura, progresso, experiência, conhecimento, maiores e diferentes responsabilidades, evolução. Todas elas alimentam a trajetória profissional de uma pessoa, situando-a no mundo de trabalho, funcionando como um referencial.

## b) Planejamento e implementação de carreira

Devemos lembrar que conforme foi colocado na introdução desse trabalho, assumimos que as pessoas podem ou não planejar suas próprias carreiras, tendo sido a partir disso, apresentadas 6 (seis) categorias básicas que podem ser representadas graficamente da forma que se segue:



Os entrevistados entendem "planejamento" como o estabelecimento de passos a serem seguidos, o tracejar de um plano prévio à ação. E assim, os relatos apontam que, num primeiro momento, não houve qualquer planejamento prévio, isto é, antes ou logo ao iniciar carreira na administração pública.



Somente após algum tempo de experiência durante o qual, além de conhecer um pouco mais de seu próprio potencial (habilidades e interesses) e do significado do trabalho na área pública, é que foi se delineando algum planejamento - revisado e modificado continuamente -, também relacionado com as oportunidades de trabalho que foram gradativamente surgindo. Foi dito que:

" O planejamento ocorre juntamente com a ação de trabalhar. É o tipo de coisa que se revê constantemente".

" Não planejei no início. Só quando fui trabalhar na organização "X" é que fui aprendendo e parando para pensar".

Alguns depoimentos revelam que a partir da experiência e conhecimento que se obtém com o tempo, o indivíduo vai adquirindo um melhor conhecimento de si e uma melhor percepção de seu campo de trabalho, dando respaldo às idéias de Greenhaus, apresentadas no item 2.4 do capítulo 2, segundo as quais esse maior conhecimento e percepção facilitam a tomada de decisão e administração da própria carreira.

Assim, o indivíduo busca investir em seu desenvolvimento de forma a estar apto a ser absorvido pelo mercado de trabalho, numa visão que corrobora com as colocações feitas acerca da história profissional num espaço mais amplo e do favorecimento de novos campos e opções profissionais, mencionadas no item precedente.

Embora alguns depoimentos ressaltem a dificuldade de se planejar dentro da administração pública, como:

"Na administração pública não dá para planejar, as coisas acontecem".

"Acho difícil planejar carreira no Brasil, ainda mais na área pública...".

tais relatos, ao fim e ao cabo, mostram que o planejamento de carreira, quando presente, ocorre de forma semelhante para a maioria, ou seja, não prévio ao início de seu desenvolvimento, e sim posterior, sofrendo ajustes à medida que o indivíduo vai acumulando experiência e encontrando novas oportunidades.

### **c) Escolha da organização**

Referimo-nos aqui à escolha da organização de origem, e não a qualquer organização que o entrevistado tenha trabalhado dentro de seu "caminho" profissional desenvolvido na arena pública. A questão do "trânsito" interinstitucional será abordada mais adiante, no item "e".

Isto posto, pode-se dizer que a escolha da organização de origem se deu de três diferentes formas:

- por concurso
- por entrega de currículo a ser avaliado
- por convite através de alguém que já conhecia a pessoa

Nos três casos, já se sabia previamente algo sobre a organização, formando-se alguma idéia sobre o local e de alguma forma com ele se identificando; aspecto considerado na decisão tomada.

**d) Estrutura de carreira da organização em que trabalha**

(86) „

A estrutura de carreira foi considerada insatisfatória porque, entre outros fatores, não favorece o desenvolvimento profissional presente no conceito de carreira dos respondentes.

Dos relatos, podemos citar que a estrutura de carreira:

- não promove o aperfeiçoamento contínuo,
- não envolve maiores responsabilidades,
- não atende ao que se espera em termos de salário,
- não é divulgada e/ou conhecida como deveria ser.

Apesar disso, coerentes com as afirmações a respeito do conceito de carreira (letra a), várias pessoas lembraram que muito depende da atuação do próprio indivíduo, de seu investimento na sua história de carreira (empenho próprio). Literalmente:

“Para mim, falar de falta de carreira pode ser uma falta de visão do indivíduo”.

“Não se pode esperar que a organização faça tudo. A pessoa tem que procurar se desenvolver, fazer sua parte”.

(86) Esclarecemos que se trata da estrutura de carreira da organização de origem, ou seja, uma fundação.

Dado que a organização não promove o aperfeiçoamento contínuo, não sabendo lidar com a questão fundamental da formação do pessoal interno, o funcionário pode de um lado, acabar por desenvolver sua carreira sobre sua capacidade de estudar, aprender e buscar, e de outro, correr o risco de ficar na ociosidade, sem canalizar forças tanto em benefício de sua formação profissional, quanto da organização onde trabalha.

**e) "Trânsito" na arena pública.**

**- Como se dá o "trânsito"**

A maioria dos entrevistados relaciona a competência e as relações pessoais como facilitadoras do "trânsito" interinstitucional.

As oportunidades surgem devido a esses dois fatores, e uma vez que se "saia" da organização de origem, surgem vários outros convites, correndo-se o risco de não mais retornar ao órgão de origem:

"Aparecem vários convites, as pessoas cobram sua permanência, pedem para que fique e te dão apoio político para isso".



O relacionamento social com pares e superiores é considerado importante no desenvolvimento da carreira, diferenciando-se claramente o que é "fazer média" do "fazer marketing" de si próprio:

"Você precisa manter um determinado nível de relações para mostrar o que está fazendo. Isso é essencial para ascender na carreira. Não dá para se fechar no exclusivamente técnico (competência). Ao lado de se saber fazer, tenho que mostrar o que estou fazendo. Faz parte da carreira....".

O "trânsito" na arena pública é considerado natural, como também a forma com a qual ele se dá, isto é, através de convites feitos a partir da competência técnica e das relações sociais que se tem. Um dos entrevistados fez uma afirmação que reflete bem claramente essa idéia: "... O *trânsito* é a verdadeira carreira na área pública".

### - Avaliação do "trânsito"

A resposta foi unânime: altamente positivo tanto do ponto de vista pessoal quanto do profissional.

A experiência de se trabalhar em várias organizações públicas é considerada muito importante por fornecer uma visão real da arena pública e não uma estrutura imaginária de quem a observa de "fora". Essa experiência oferece a oportunidade de um maior conhecimento de sua própria área de atuação, viabilizando um grande aprendizado profissional, o realmente vivenciar a arena pública.

Dos depoimentos sobre o aprendizado pessoal e profissional que o "trânsito" proporciona, destacam-se:

"... importantíssimo no sentido de conhecer melhor meu objeto de trabalho. Tão positivo que deveria fazer parte da carreira de minha organização".

"A experiência de executivo fez com que eu tivesse que tomar decisões rápidas no cotidiano, dando-me outra dimensão de análise de meu trabalho, tornando-me mais atento às suas reais necessidades".

"... Foi a grande alavanca da minha vida profissional".

"Acredito que não poderia ter tido melhor oportunidade de aprender e me atualizar".

## - O retorno à instituição de origem

O retorno é considerado difícil porque de um lado, os pares do "filho pródigo" olham-no com alguma desconfiança, preocupados com as conseqüências de seu retorno em termos do recebimento de possíveis regalias, melhor relacionamento com os superiores hierárquicos, etc. De outro lado, apesar de oficialmente autorizada, a própria organização veladamente "cobra" essa "ausência". Essa "cobrança" se traduz, por exemplo, na perda do direito de participar da avaliação de desempenho, posto que o período passado "fora", embora autorizado, não é considerado para efeito de avaliação. Segundo os entrevistados:

"Veja a contradição: lá fora meu trabalho é bem visto e reconhecido. Aqui dentro, não só não é avaliado, como também desconsiderado".

"Quando voltei, me senti como se estivesse de *castigo* por ter saído. Demorei para entender, porque não havia pedido para sair; fui incumbida de uma tarefa, que desempenhei *em nome* da instituição. Ela me *emprestou*" (87).

---

(87) As palavras em itálico foram enfatizadas pela pessoa entrevistada. "Emprestar" funcionário de uma instituição, significa que o mesmo está comissionado em outra. Trata-se de uma prática muito comum (e legal) na administração pública, principalmente entre as carreiras gerenciais, foco de nosso estudo.

Devemos registrar que apesar dos transtornos da volta à organização de origem, o "trânsito" é considerado enriquecedor pela maioria dos entrevistados.

**- Possíveis relações entre "falta" de carreira e "trânsito".**

A grande maioria dos entrevistados concorda que existem, de fato, vários problemas relacionados com a carreira pública em geral, não sendo à toa que várias reformas administrativas, como já foi dito, têm sido elaboradas ao longo dos últimos anos.

Todavia, esses problemas não parecem afetar de forma crucial e determinante, o caminho de carreira desenvolvido por essas pessoas de nível gerencial que, de acordo com o já exposto, são funcionários de fundações enquanto órgão de origem e que "transitam" a convite entre instituições públicas, ora comissionados, ora ocupando cargos de confiança, por períodos determinados <sup>(88)</sup>.

---

(88) Ver introdução, onde foi tratado nosso objetivo e capítulo 5, item 5.2.2 (A Amostra), onde foi retomado.

No que se refere a esse nível de pessoal, objeto dessa dissertação, o "trânsito" interinstitucional não está necessariamente relacionado a problemas na carreira pública, e sim, entre outras coisas, à rede de relacionamentos pessoais que se mantém e que facilita esse "trânsito", que vem a ser "a verdadeira carreira na área pública", conforme testemunho citado anteriormente.

É relevante registrar com devida clareza, que nossos entrevistados relacionam esse "trânsito" a quatro fatores principais, que por sua vez, estão relacionados entre si. São eles:

*- Visão de carreira*

Diz respeito à forma com a qual o indivíduo entende carreira. No nosso caso, ela é vista como uma evolução, um desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, uma busca por maiores responsabilidades, maiores conhecimentos. Trata-se de uma visão subjetiva, que contempla aspectos exhaustivamente discutidos nos capítulos 1 e 2.

*- Empenho próprio*

Posto que carreira é entendida da forma descrita no item anterior, o empenho próprio está presente na trajetória de carreira dessas pessoas.



Esse termo deve ser entendido como esforço próprio, vontade de crescer, aprender e buscar realizações coerentes com a percepção de carreira apresentada. Repetindo o citado na letra "d" desse item: "Para mim, falar de falta de carreira, pode ser falta de visão do indivíduo".

#### *- Capital de relações sociais*

Refere-se à rede de conhecimentos que as pessoas desenvolvem e que possibilitam esse "trânsito". Através dela é que surgem as oportunidades, os convites, configurando-se esse "trânsito" na forma como a carreira se apresenta para as pessoas de primeiro e segundo escalão do serviço público.

#### *- Competência*

Embora possa-se discordar se tal pessoa é competente ou não, ser competente é tão importante quanto os demais três fatores citados. Segundo relatos, a competência gera resultados de trabalho visíveis que tornam uma pessoa "conhecida", aumentando seu capital de relações sociais. Conseqüentemente, essa pessoa passa a receber convites. Para os entrevistados, carreira tem outra configuração na área pública, que difere frontalmente do conjunto de passos a serem dados, numa marcha ascendente, relativa a maiores responsabilidades e desafios acompanhados de dignos aumentos salariais.

Não é possível pois, buscar racionalidade weberiana num espaço ocupacional onde o critério não é esse. De um depoimento: "... e não é esse o critério para a trajetória das pessoas de primeiro e segundo escalão também".

#### **f) Avaliação da carreira como um todo**

A avaliação e satisfação com a própria carreira, deve ser vista a partir da ótica do indivíduo, aspecto ressaltado por Hall no capítulo 1, segundo o qual o "sucesso" ou "fracasso" de uma carreira é melhor avaliado pela pessoas cuja carreira está sendo julgada, do que por outras partes interessadas. Desta forma, embora possamos achar que uma pessoa seja bem sucedida em sua carreira, o presente item mostra como as pessoas que "transitam" na arena pública avaliam suas próprias carreiras.

De maneira geral, todos se consideram satisfeitos, em termos. É importante notar que apesar do "trânsito" ter sido avaliado de forma unânime como altamente positivo, não há igual satisfação com as trajetórias de carreira. Em parte, talvez isso esteja relacionado ao já exposto no capítulo 2, onde Bergamini afirma que o indivíduo raramente está satisfeito consigo mesmo e com o nível de realização a cada degrau galgado na vida.

Vejamos o que significa "estar satisfeito em termos". De um lado, os entrevistados se consideram satisfeitos porque se desenvolveram, aprenderam, produziram, puderam realizar atividades por eles consideradas importantes e úteis, avaliando como positivos os resultados de suas carreiras até o momento. De outro lado, consideram-se não satisfeitos, alguns frustrados por vários motivos, dentre os quais lembramos os quatro citados na letra "d", que por sinal parecem estar relacionados aos pontos de sensibilidade de Dutra apresentados no capítulo 3, que devem ser considerados quando se pensa em carreira/indivíduo/organização. Além desses existem outros, como a falta de reconhecimento:

"Difícilmente há elogios. Difícilmente seu trabalho aparece e, executar bem o trabalho deveria ser a normalidade em qualquer lugar. O trabalho bem executado não aparece, a não ser que você "faça aparecer". Por isso muitas vezes, a sensação é de frustração, pois ao lado de bem executar tenho que me preocupar em aparecer".

Outros se consideram limitados profissionalmente, afirmando que se deve estudar mais, se especializar para estar melhor preparado. Acreditam que esse lapso se deva em parte, ao fato do serviço público em geral não cuidar da formação e aperfeiçoamento profissional de seus funcionários.

Alguns dos entrevistados, planejaram ou chegaram a pensar em deixar a área pública e ingressar na área privada. A vontade de mudar deveu-se a:

- . problemas salariais: ganha-se pouco.
- . impossibilidade de avançar, de crescer na instituição de origem: sensação de estar girando em falso, passando o tempo e não tendo melhores oportunidades. ("até que surge um convite...").
- . insatisfação profissional: sentir-se pouco aproveitado, com a sensação de que "fora" poderá aprender mais, seu trabalho será reconhecido e ascenderá por mérito.

O serviço público teria então, características de um sistema fechado e estático em contraposição ao setor privado que se configuraria como aberto e dinâmico <sup>(89)</sup>. Cabe ressaltar que, embora estejamos tratando de carreiras gerenciais públicas, essa percepção é verdadeira para o funcionalismo público em geral <sup>(90)</sup>.

**g) Carreira e serviço público: problemas e perspectivas de mudança.**

Como se sabe, todos os entrevistados possuem uma larga experiência de trabalho no serviço público, pois trabalharam em várias instituições ao longo de sua trajetória profissional. Assim, suas opiniões acerca dos problemas com a carreira pública e possibilidades de mudança são valiosas. Esclarecemos pois, que esse item refere-se às carreiras públicas em geral, sob a ótica dos ocupantes de cargos gerenciais do serviço público.

---

(89) FERRARI, Levy Bucalem. Burocratas & Burocracias, op. cit. (52), p. 80.

(90) Sobre insatisfação do funcionário público e imagem do setor privado, ver FERRARI, Levy Bucalem, op. cit. (52), capítulos 3 e 4.



Há consenso de que existem vários problemas relacionados à carreira pública <sup>(91)</sup>. Dentre eles destacam-se:

- a *distância entre carreira formal e real*: para ficar claro citaremos como exemplo a carreira de escriturário. Ela existe, sendo considerada formalmente uma só, para todos, a despeito da natureza do trabalho que a envolve. Embora sendo a carreira de escriturário considerada *formalmente* uma só, no *real* apresentam-se várias, com níveis de exigência diferentes relacionados com a diversidade da natureza do trabalho que se desenvolve nas várias instituições. Não obstante, o que acaba sendo considerado para o ascenso é o tempo de serviço e não o mérito.

- o *inchaço*: o serviço público é um verdadeiro universo, sendo difícil fazer uma análise completa baseada no mérito, na melhoria de desempenho, no assumir maiores responsabilidades. Esses aspectos já foram mencionados como requisitos que deveriam fazer parte de qualquer carreira, segundo os entrevistados (letra a).

---

(91) Outros problemas foram citados nas letras "d", "e", e "f" do presente item 5.3.

- o critério de acesso não uniforme: apesar do concurso público, algumas pessoas logo após o ingresso, passam através de indicação política, a ocupar um cargo em comissão, privilégio de poucos. Além do óbvio descontentamento que tal fato gera, pois entre outras coisas esse tipo de cargo oferece vantagens financeiras, o indivíduo investido do cargo em comissão não conhece sua carreira (a formal); na realidade é como se ela não existisse.

- a irracionalidade: apesar da carreira ser composta de várias regras e leis constantes em documentos escritos (formalismo) de acordo com as características das burocracias apontadas no capítulo 4, item 4.2, a carreira se torna irracional na medida em que a legislação se perde num emaranhado de leis de difícil compreensão para seus ocupantes, funcionando quase como um "segredo", traço característico das organizações burocráticas (92).

---

(92) Para jovem Marx, o formalismo é explicado a partir do "vazio burocrático". Vazio no sentido que as atividades reais, essenciais à produção e reprodução humanas, estão na burocracia. Ver MOTTA, Fernando C. Prestes. Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola, op. cit. (55), p. 43.

- *o desvio de função*: o funcionário ingressa num cargo, mas acaba desenvolvendo outras atividades diferentes das características do original. Geralmente o serviço (em desvio) é melhor, mais interessante. Porém, quando o indivíduo vai buscar suas vantagens na carreira, ele não as tem em função do que faz, posto que no papel, ele tem outro cargo. O desvio de função é muito comum no serviço público, como também o descontentamento com suas conseqüências.

- *a descontinuidade administrativa*: um plano de carreira leva tempo para ser implantado e a descontinuidade viria eventualmente abortar sua efetiva implantação.

- *a confusão na concepção de carreira*: dada a situação econômica do país, discutir carreira é como se subíssemos numa escada que está na areia movediça. Segundo os entrevistados, num contexto inflacionário discute-se tudo que possa representar aumento salarial. Entretanto, ainda colocam, é uma falácia que se está progredindo, pois não se tem desafios no trabalho. "Confunde-se a concepção de carreira, que passa a ser vista como uma salvação no caos que estamos vivendo" (93).

---

(93) As aspas referem-se a relatos literais coletados nas entrevistas.

O termo "confusão" refere-se ao fato de que carreira passa a ser vista somente do ponto de vista salarial, afastando-se da concepção da qual compartilham nossos entrevistados (ver letra "a").

- a manutenção de padrões arcaicos no Estado. De alguns entrevistados: "Definitivamente os critérios não são os de mérito, exclusivamente baseados na competência. Persiste a antiga cultura da área pública que é muito patrimonialista, e que dificulta mudanças nas carreiras. O que temos é o que convém às elites governantes".

Todos esses fatores contribuiriam para dificultar o estabelecimento de um sistema de carreira que propiciasse aumentos salariais acompanhados de condições favoráveis ao desenvolvimento e reconhecimento profissionais do servidor.

Quanto às perspectivas de mudança, estas existem segundo os entrevistados porque:

- há uma crescente preocupação do Estado no que se refere à carreira. Um exemplo disso é a recente realização de concursos públicos também para as fundações, o que demonstra uma tentativa de fazer com que o ingresso se dê pelo mesmo canal.

- existe entre as várias categorias de funcionários, uma preocupação em reivindicar. Mesmo que a maioria dessas reivindicações esteja relacionada a salário, os entrevistados entendem como um passo positivo, que com o tempo poderá levar a avanços, desfazendo no longo prazo a confusão na concepção de carreira a que nos referimos anteriormente.

Vemos que de ambos os lados, organização e indivíduo, estão ocorrendo mudanças de atitudes no que se refere à carreira, e que segundo os entrevistados, a despeito dos problemas existentes, representam perspectivas de mudança que poderão acontecer paulatinamente (94).

---

(94) Um exemplo disso é a recente publicação no "Administrador Profissional", informativo do Conselho Regional de Administração - CRA - São Paulo/Mato Grosso do Sul e do Sindicato de Administradores no Estado de São Paulo, com a seguinte manchete:

"CARREIRA - O governo do Estado já está analisando a implantação do plano de carreira, reivindicação de administradores e economistas que tem recebido total apoio do CRA".

Ver "Uma Justa Reivindicação", Administrador Profissional, ano XVI, no. 83, nov/dez de 1991, p. 3.



## **CAPÍTULO 6**

## **CONCLUSÕES**

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÕES

Este capítulo tem por finalidade apresentar as principais conclusões baseadas no estudo realizado, como também avaliar o atingimento dos objetivos propostos.

Os estudos do tipo descritivo, a utilização de perguntas abertas a fim de buscar qualidade e profundidade, possui como os outros, restrições que devem ser consideradas, principalmente as que envolvem, conforme foi visto, a comparabilidade e generalização dos resultados. Isso posto, esperamos que as generalizações e comparações realizadas não excedam o limite de confiança permitido pelo método, possibilitando a apresentação de considerações relevantes face aos objetivos propostos.

O presente capítulo está organizado em três partes. A primeira revê as hipóteses levantadas, verificando sua confirmação no estudo elaborado com base nas entrevistas realizadas e também sua validade. A segunda parte abarca comentários acerca das constatações anteriores. E por último, são feitas considerações sobre as contribuições visadas pelo estudo.

## **6.1. As hipóteses e o estudo realizado**

Nosso pressuposto básico, como vimos, é a existência de problemas na carreira pública. As entrevistas realizadas dão a ele maior respaldo, pois enfatizam vários dos problemas que a envolvem. A seguir, verificaremos cada uma das hipóteses levantadas.

### **a) Falta de carreira na arena pública considerada como problema**

Na verdade, não há falta de carreira. Ela geralmente existe porém, devido aos grandes problemas a ela relacionados, é que se costuma dizer que não há carreira.

O fato é que existem problemas na forma com a qual é estruturada, por exemplo, o critério de mobilização é muito pobre, contando basicamente com o tempo de serviço para o ascenso, o que leva o funcionário, via de regra, a se acomodar e esperar o tempo passar.

Assim, a expressão "falta de carreira", deveria ser usada entre aspas para que ficasse claro que, o que "falta" é uma estrutura de carreira que, contemplando os aspectos relacionados no capítulo 5, viabilize o desenvolvimento profissional do funcionário.

**b) "Trânsito" interinstitucional como consequência da ausência de carreira**

De acordo com o estudo realizado, o "trânsito" não ocorre como consequência da "falta" de carreira, o que poderá ficar mais claro na verificação da última hipótese.

Como consequência dos problemas com a carreira pública (ou "falta", com a ressalva contida no item anterior), podemos citar a falta de motivação do funcionário, a acomodação, o reforço da negativa imagem e auto-imagem do servidor público, entre várias outras.

**c) "Trânsito" não necessariamente relacionado com a "falta" de carreira**

Tendo como base as informações coletadas sobre as possíveis relações entre "falta" de carreira e "trânsito" (letra "e", capítulo 5), podemos afirmar que este último não está necessariamente relacionado com a "falta" de carreira, e sim, segundo análise realizada, a quatro fatores principais:

- . Visão de carreira
- . Empenho próprio
- . Capital de relações sociais
- . Competência

Como foi visto na apresentação desses fatores (letra "e", capítulo 5), todos eles estão relacionados entre si, merecendo destaque o capital de relações sociais, que realmente alimenta o caminho de carreira desenvolvido pelo primeiro e segundo escalão da área pública. Assim, o "trânsito" pode ser considerado a verdadeira carreira gerencial, sendo visto como natural, "fazendo parte da carreira", ocorrendo através de convites.

## **6.2. Comentários acerca das constatações realizadas**

Durante as entrevistas, as contradições na "fala" dos respondentes nos chamaram a atenção. Tais contradições ficaram patentes quando as perguntas relacionavam-se à avaliação e satisfação de carreira: se de um lado estavam satisfeitos, de outro não estavam, sentindo-se inclusive frustrados, apesar do "trânsito" ter sido avaliado como positivo, até como "uma alavanca para a minha carreira". A "fala" foi pontuada de altos e baixos, a que chamamos de contradições, sendo que após um ponto considerado positivo seguia-se outro negativo, ou vice-versa, como que para suavizar o negativo ou mostrar a relatividade do positivo:

"... se estou satisfeito com minha carreira? Sim estou, pois realizei muitas coisas. Mas, estou frustrado..., também quem não está com tantos problemas de ordem econômica no país?"



Outra contradição surgiu diante da perplexidade dos entrevistados relacionada à forma com a qual eram recebidos pela instituição de origem quando de seu retorno.

No capítulo precedente foi colocado que "a saída da organização por tempo determinado" é oficialmente por ela autorizada. Entretanto, essa "ausência" é depois "cobrada" de alguma forma, sendo que o funcionário tem a sensação de estar sendo "castigado".

Trata-se da dualidade da *angústia x prazer* presente nas organizações burocráticas. De um lado a organização oferece promessas de prazer, permitindo para poucos, a possibilidade de desenvolver atividades "fora" da instituição, o que é fonte de prazer devido aos vários pontos positivos já apresentados na avaliação do "trânsito" e que também satisfaz muitas das necessidades citadas no capítulo 2. De outro lado, cobra o retorno, trazendo angústia e desapontamento para os "filhos pródigos", que se sentem alijados de sua consideração e apreço pelo não reconhecimento de seu trabalho "em nome da instituição".

Além das contradições citadas, um segundo comentário refere-se à relação entre o "jeitinho brasileiro" e as trajetórias das carreiras gerenciais públicas.

No capítulo 4, item 4.3, Da Matta afirma que o rito do "jeitinho" traz dinamicidade às organizações burocráticas, procurando mediar a grande distância entre o formal e o real. As regras e leis servem aos *indivíduos*, para os quais elas foram feitas, diferentemente das *pessoas*, que dotadas de uma importante rede de relações, conseguem burlá-las, dando um "jeitinho" (uma maneira especial de administrar obstáculos a fim de encontrar um caminho fora da burocracia).

Vimos que os caminhos da carreira gerencial no serviço público, não estão prescritos em nenhuma regra ou norma impessoal. Ao contrário, são caminhos abertos principalmente através das relações *pessoais* que se possui.

Podemos dizer então, que o "jeitinho" é uma manifestação da cultura brasileira, que se manifesta ainda mais intensamente dentro de nossas instituições públicas. Isso foi exaustivamente verificado na análise dos caminhos da carreira gerencial no serviço público.

Um terceiro e último comentário, refere-se às perspectivas de mudança na carreira pública mencionadas no final do capítulo precedente.

Os anos de 1990 e 1991 principalmente, podem ser considerados um marco na maneira com a qual a carreira no serviço público tem sido tratada. As reformas administrativas que sempre fizeram parte de nosso cenário, mudaram de enfoque. A estratégia "quantitativa" de reforma do Estado vem sendo substituída por outra, baseada na "qualidade". Hoje, "são poucos os que persistem propondo cortes drásticos e generalizados em gastos públicos ou no número de servidores, órgãos ou repartições" (95).

A idéia de reforma ainda persiste, porém com um enfoque "qualitativo", concentrado no tema dos recursos humanos e da gestão no setor público. Tem sido importantes as iniciativas voltadas para a criação de "escolas de governo" com o objetivo de capacitar servidores públicos. Algumas dessas iniciativas já não são mais projetos, porque já se encontram em funcionamento (96).

---

(95) NOGUEIRA, Marco Aurélio. "Reforma do Estado agora tem que ser qualitativa". Ensaio, ano I, no. 37, 02/08, dezembro/1991.

(96) Ver NOGUEIRA, Marco Aurélio. "Reforma do Estado agora tem que ser qualitativa", op. cit. (95).

Trata-se de mais um exemplo da crescente preocupação do Estado no que se refere à gestão dos seus recursos humanos, a que nos referimos no item sobre "perspectivas de mudança" no final do capítulo 5.

Segundo Nogueira (97):

"O fato é auspicioso. Ao insistir na necessidade de preparar pessoal qualificado para o setor público, a nova perspectiva cumpre uma dupla função. Por um lado, freia a tendência de desvalorizar o servidor público e responsabilizá-lo pela crise do Estado. Por outro, aponta para a urgência de se rever a política de recursos humanos do Estado, de modo a estabelecer novos critérios de acesso ao serviço público e um novo vínculo entre capacitação e aproveitamento profissional, com a fixação de carreiras e a plena recuperação do mérito e da qualificação. Apurando-se o foco, há aí a sugestão de um caminho alternativo para a reforma do Estado".

---

(97) NOGUEIRA, Marco Aurélio, op. cit. (95).

A citação anterior faz menção a diversos aspectos considerados problemáticos segundo nossos entrevistados e que mereceriam atenção posto que são passíveis de atenuação, representando as já mencionadas possibilidades de mudança. Os aspectos são:

- desvalorização do servidor público
- novos critérios de acesso ao serviço público
- novo vínculo entre capacitação e aproveitamento profissional
- fixação de carreiras
- recuperação do mérito e da qualificação

Em suma trata-se, ainda segundo Nogueira, de incentivar a formação de um tipo diferente de servidor público, base de um grupo tecnicamente preparado para exercer funções de governo, dando maior peso e substância à burocracia. Fazendo parte do grupo a que o autor se refere, estão os servidores públicos de nível gerencial, objeto de análise dessa dissertação.

Os parágrafos anteriores são uma tentativa de exemplificar com dados bem recentes (dezembro de 1991), as possibilidades de mudança gradativas que podem existir de acordo com a opinião de nossos entrevistados. Para eles, os passos vem sendo dados aos poucos.



Para aqueles que os vivem podem parecer pequenos e vagarosos, mas com o tempo, são revelados os ganhos. A mudança do enfoque quantitativo para o qualitativo é sem dúvida, um ponto positivo no que se refere à carreira na arena pública.

Conforme foi visto, existem perspectivas de mudança que se tornam visíveis na medida em que paulatinamente tem se pensado na carreira pública vinculada ao desenvolvimento e reconhecimento do profissional da área.

Os caminhos da carreira vão, pouco a pouco, sendo apresentados de forma mais transparente para os servidores. Esse progresso é compartilhado não somente pela organização, como também por seus funcionários, sejam eles ocupantes de cargos de confiança, comissionados ou de carreira (efetivos).

O grande desafio é tentar implantar, a despeito dos problemas que possam existir, um sistema de carreira que contemple, na medida do possível, os aspectos levantados por nossas entrevistas. Apesar da dificuldade em atendê-los todos, não resta dúvida que a mudança do enfoque "quantitativo" para o "qualitativo" mostra que pequenos (frente à quantidade de problemas da máquina estatal), mas importantes passos estão sendo dados nesse longo caminho.

### 6.3. Considerações sobre as contribuições do estudo

Acreditamos que o estudo apresentado tenha atingido seu principal objetivo, qual seja, a partir da ótica das pessoas, analisar o que entendem por carreira, como vêm suas próprias carreiras, como as vivenciam e como nelas se locomovem, focalizando como se dão os caminhos da carreira gerencial pública num espaço sem caminho formalmente definido.

Constatou-se que além do consenso de que há vários problemas com a carreira pública, o "trânsito" interinstitucional não está necessariamente relacionado com a "falta" de carreira. Esse fato não implica que toda a população de nível gerencial (que colocamos ser imensa) pense da mesma forma. É possível, por exemplo, que uma pessoa opte pelo "trânsito" impulsionada pela "falta" de carreira. Mas antes de restringir a validade externa de nossas constatações, deve-se ressaltar que os estudos na área comportamental não visam apontar uma única resposta, o que é "certo" ou "errado". A partir do momento que, desde o início foi deixado claro que nosso objeto de estudo seria analisado a partir da ótica das pessoas, fonte rica em informações e contradições, acreditamos que o objetivo foi de fato alcançado.

Desde a consideração dos diferentes enfoques sobre o tema "carreira", a escolha desta e da organização pelo indivíduo, a descrição do cenário onde se dá o "trânsito", a forma com a qual os "atores" vêem o cenário, até às conclusões, a autora acredita ter conseguido oferecer as contribuições almejadas com o estudo realizado:

- a) apresentar uma análise qualitativa sobre o estudo de carreira na área pública;
- b) fornecer elementos que auxiliem na desmistificação do tratamento do "óbvio" - do *taken for granted* -, de fatos que tomados como dados não são questionados, nem estudados;
- c) registrar uma contribuição sobre espaço da carreira gerencial no serviço público.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, Aluizio. "O Sistema de Carreira Será o Maior Desafio". Revista do Serviço Público, Brasília, vol. 114, no. 5, jan/fev, 1987, pp. 17-20.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. São Paulo, Editora Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Atlas, 1987.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia Aplicada à Administração de Empresas. São Paulo, Editora Atlas, 1973, p. 83.

BLAU, Peter, John W. Gustad, Richard Jesson, Herbert S. Parnes and Richard Wilcox. "Occupational Choices: A Conceptual Framework". Industrial and Labor Relations Review, vol. 9, July 1956, pp. 531-453.

DA MATTA, Roberto. Carnaval, Malandros e Heróis. Rio de Janeiro, Editora Guanabara Koogan S. A., 5a. Edição, 1990.



DA MATTA, Roberto. O que faz o brasil. Brasil?. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 3a. Edição, 1989.

DOWNEY, H. Kirk, Don Hellriegel and John W. Slocum Jr. "Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance". Academy of Management Journal, vol. 18, 1975, pp. 149-154.

DRIVER, Michael . "Career Concepts - A New Approach to Career Research", in Career Issues in Human Resource Management, Ralph Katz Editor, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1982.

DUTRA, Joel Souza e Laércio Gonçalves. "As Tendências para Gestão de Carreiras no Brasil Contemporâneo". Recursos Humanos & Sociedade, Ano III no. 5, Julho/1988, pp. 109-117.

FERRARI, Levy Bucalem. Burocratas & Burocracias. Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC, 1981.

GINZBERG, E., J. W. Ginzburg, S. Axelrad, and J. L. Herma. Occupational Choice. New York, Columbia University Press, 1951.

GOFFMAN, Erving, ed. Asylums. New York, Anchor Books, 1961.

GREENHAUS, Jeffrey H. Career Management. Chicago, The Dryden Press, 1987.

HALL, Douglas T. Careers In Organizations. The Goodyear Series In Management and Organizations, Pacific Palisades, California, Goodyear Publishing Company, 1976.

HALL, Richard H. Organizações, Estruturas e Processos. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 3a. Edição, 1984.

HIRSCHMAN, Albert D. Exit, Voice and Loyalty. Cambridge, Havard University Press, 1970.

HOLLAND, John L. Making Vocational Choices: A theory of Careers. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1973.

HOLLAND, John L. The Psychology of Vocational Choice. Waltham, Massachussets, Blaisdell, 1966.

LEFORT, Claude. Que es la Burocracia? Paris, Ruedo Ibérico, 1970.

MANN, Peter H. Métodos e Técnicas de Investigação Sociológica. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 2a. edição, 1973.

MASLOW, Abraham A. "A Theory of Metamotivation: The Biological Rooting of the Value-Life". Psychology Today, vol. 2, July 1968, pp. 38-61.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes & Luis Carlos Bresser Pereira. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo, Editora Brasiliense, 1983.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola. São Paulo, Editora Atlas, 1986.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. O que é Burocracia. Coleção Primeiros Passos, no. 21, São Paulo, Editora Brasiliense, 1985.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. "Reforma do Estado agora tem que ser qualitativa". Ensaio, ano I, no. 37, 02/08, dezembro/1991.

PINTO, Nelson Martins. A Integração das Políticas de Recursos Humanos nas Empresas Estatais Paulistas: Proposição de um Modelo Centrado na Carreira. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP, 1990.

PINTO, Sandra Souza e Edval Tavares. Trabalho apresentado no curso de doutoramento da FEA/USP à disciplina "Tópicos Especiais de Administração de Projetos", 1991.

PONTES, B.R. Administração de Cargos e Salários. São Paulo, Editora LTR, 3a. edição, 1989.

PRADO, Paulo. Retrato do Brasil. São Paulo, Ibrasa/INL/MEC, 1981.

ROE, Anne and Rhoda Baruch. "Occupational Changes in Adult Years". Personnel Administration, 30 (July-August), 1967, pp. 26-32.

SCHEIN, Edgar H. Career Dynamics: Matching Individual and Organizations Needs. Massachussets, Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SCHEIN, Edgar H. "Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development", in Career Issues In Human Resource Management. Ralph Katz Editor, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1982.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970.

SCHEIN, Edgar. H. "The Individual, the Organization and the Career: a conceptual Scheme". Journal of Applied Behavioral Science, no. 07, 1971, pp. 401-426.

SCRADER, Achim. Introdução à Pesquisa Social Empírica. Um Guia para o Planejamento, a Execução e a Avaliação de Projeto de Pesquisas não-experimentais. Porto Alegre, Globo, 1974.

SELLTIZ C. et alii. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, E.P.U., Edição da Universidade de São Paulo - EDUSP -, 1975.

SPINK, Peter Kevin. "Continuidade e Descontinuidade em Organizações Públicas: um Paradoxo democrático". Cadernos Fundap, São Paulo, ano 7, no. 13, abril 1987, pp. 57-65.

SUPER, Donald E. Psychology of Careers. New York, Harper & Row, 1957.

TIEDMAN, David V. and Robert P. O'Hara. Career Development: Choice and Adjustment. New York, College Entrance Examination Board, 1963.

TOLEDO, Flávio de e B. Miliani. Dicionário de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, 3a. Edição, 1986.



VAN HAANEN, J. and SCHEIN, Edgar H. "Improving the Quality of Work Life: Career Development", in J.R. Hackman and J.L. Suttle eds, Improving Life of Work, Los Angeles, Goodyear, 1977.

KATZ e KAHN, R. L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 1970.

VIEIRA, Clóvis Abreu, Frederico Lustosa da Costa e Lázaro Oliveira Barbosa. "O Jeitinho Brasileiro Como um Recurso de Poder". Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 16, no. 2, abr/jul 1982, pp. 5-31.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. "Uma Reforma de Administração de Pessoal Vinculada ao Processo de Desenvolvimento Nacional". Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 4, no. 1, jan/jun, 1970, pp. 7-31.

WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1974.

ZACCARELLI S. B. e L. Kwasnicka. "Hierarquização de Decisões da Função de Pessoal". Revista de Administração da FEA/USP, vol. 13, no. 03, jul/set. 1978, pp. 47-48.