

# REFLEXÕES SOBRE CARREIRA, COMPETÊNCIAS E DIMENSIONAMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Jair Jeremias Junior  
Alexandre Dal Molin Wissmann  
Jhony Pereira Moraes  
Arthur Gehrke Martins Andrade

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre – RS, Brasil

Este ensaio teórico, de natureza reflexiva e interpretativa, utiliza abordagem qualitativa, com objetivo de refletir sobre interseções e contribuições dos estudos de carreira para a discussão da administração pública brasileira, entrelaçando as discussões sobre carreira, competências e dimensionamento. Entendemos que a interseção entre os conceitos possibilita investigações e avanços dessa temática, dada a complementaridade dos olhares a partir das teorias de carreira. Isso porque tal interface conceitual consegue revelar um aspecto sem fronteiras, ou de aprendizagem contínua, ou de *dual-career*, considerando o contexto de vida ampliado, através da perspectiva organizacional ou percebendo as alterações ao longo da vida. Esses diferentes aspectos, combinados com a heterogeneidade de carreiras, cargos, pessoas, origens, motivações de (re)ingresso dos servidores públicos, demonstram um rico ambiente que oferece diversos prismas, com possibilidades e necessidade de diferentes abordagens.

**Palavras-chave:** carreira pública; competências; dimensionamento.



## **REFLEXIONES SOBRE CARRERAS, COMPETENCIAS Y DIMENSIONAMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BRASILEÑA**

Este ensayo teórico, de naturaleza reflexiva e interpretativa, utiliza un enfoque cualitativo, con el objetivo de reflexionar sobre las intersecciones y contribuciones de los estudios de carrera para la discusión de la administración pública brasileña, entrelazando discusiones sobre carrera, competencias y dimensionamiento. Entendemos que la intersección entre los conceptos permite investigaciones y avances en esta temática, dada la complementariedad de miradas desde las teorías de carrera. Eso porque tal interfaz conceptual logra revelar un aspecto sin fronteras, o de aprendizaje continuo, o de doble carrera, considerando el contexto ampliado de la vida, a través de la perspectiva organizacional o percibiendo los cambios a lo largo de la vida. Esos diferentes aspectos, combinados con la heterogeneidad de carreras, cargos, personas, orígenes, motivaciones de (re)ingreso de los servidores públicos, demuestran un entorno rico que ofrece diferentes prismas, con posibilidades y necesidad de diferentes enfoques.

**Palabras clave:** carrera pública; habilidades; dimensionamiento.

## **REFLECTIONS ON CAREERS, COMPETENCIES AND SIZING FOR BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION**

This theoretical essay, of a reflective and interpretive nature, uses a qualitative approach, with the objective of reflecting on intersections and contributions of career studies to the discussion of Brazilian public administration, intertwining discussions about career, competences and dimensioning. We understand that the intersection between the concepts allows investigations and advances in this theme, given the complementarity of views from career theories. This is because such a conceptual interface manages to reveal an aspect without borders, or of continuous learning, or of dual-career, considering the expanded context of life, through the organizational perspective or perceiving changes throughout life. These different aspects, combined with the heterogeneity of careers, positions, people, origins, motivations for (re)entry of public servants, demonstrate a rich environment that offers different prisms, with possibilities and need for different approaches.

**Keywords:** public career; skills; dimensioning.

## 1. INTRODUÇÃO

O Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), surge como um dispositivo de aprimoramento da força de trabalho, voltado aos órgãos da administração pública federal. Esse decreto busca consolidar a relevância do desenvolvimento profissional dos servidores públicos na prestação dos serviços, tendo como características essenciais a melhoria da eficiência, da eficácia, a qualidade dos serviços, o desenvolvimento permanente dos servidores, a racionalidade e a efetividade dos gastos com capacitação, sempre considerando a relação entre as competências individuais, os objetivos programados pelas instituições e o modelo de gestão de competência desenhado por elas (BRASIL, 2013).

Schikmann (2010) salienta que a área de gestão de pessoas na administração pública adquiriu um caráter estratégico, atuando como conhecedora da organização e de suas áreas, responsável pela aplicação e alocação assertiva dos indivíduos, imbuída de fornecer suporte institucional, informações e instrumentos de inovação acerca de políticas do governo e da gestão do desempenho organizacional. Todavia, essa compreensão sobre gestão de pessoas no setor público é produto de diferentes períodos históricos, descritos no Quadro 1.

**Quadro 1 – Períodos da gestão de pessoas na administração pública brasileira**

<b>DÉCADA 1930</b>	Buscava-se um serviço público profissional de qualidade voltado para uma política de recursos humanos que estabeleceu novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, fixando regras para a profissionalização dos servidores além da constituição de um sistema de carreiras sob a coordenação de um órgão central.
<b>1960 – 1970</b>	Reforma administrativa, instituindo como princípios a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais. Destacam-se a necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito na administração pública e as diretrizes para novo plano de classificação de cargos.
<b>PRIMEIRA METADE DA DÉCADA 1990</b>	Regime Jurídico Único instituído pela Lei nº 8.112 (1990) no âmbito da administração federal. Constitui-se o mais importante instrumento regulatório das atividades do servidor público durante toda a sua trajetória funcional.
<b>SEGUNDA METADE DA DÉCADA 1990</b>	Iniciam-se os esforços para normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento. Essa fase culmina na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Fonte: Brasil (2013).

Diante das alterações no âmbito do serviço público, principalmente desde a década de 1990, que tangenciam transformações com efeito na carreira dos servidores públicos, lançou-se a seguinte reflexão: como percebemos a interseção do tema “carreiras na administração pública brasileira” com a abordagem das competências (assim entendida a assunção dessa perspectiva para o recrutamento e seleção de servidores – concurso público –, a lotação, a capacitação e desenvolvimento, e a avaliação de desempenho) e também com o debate atual sobre dimensionamento da “força de trabalho” movido, preponderantemente, pelas

restrições financeiras e orçamentárias e pela adoção de tecnologias que redesenham processos e redimensionam necessidades de pessoas? O intuito desse questionamento está em refletir sobre as interseções que as lentes das teorias de carreira podem trazer para a abordagem de competências e dimensionamento no serviço público brasileiro.

Portanto, busca-se refletir sobre interseções e contribuições dos estudos de carreira para a discussão da administração pública (AP) brasileira. Nesse contexto de estabilidade/instabilidade, procuramos entender como se dão as construções de carreira no serviço público, de modo a obter uma descrição menos prescritiva e mais próxima da realidade. Tal descrição refere-se aos rumos e escolhas de carreira dos servidores; fatores motivadores de ingresso; interseções e divergências entre as abordagens teóricas; e possibilidades de contribuição de cunho prático, aspectos que eventualmente se abrem para estudos futuros, sobretudo aproximando-se da gestão de pessoas da administração pública em seus diversos aspectos, neste caso especificamente carreira, competências e dimensionamento.

Para alcançar esse propósito, o artigo se dedica à construção de um ensaio teórico. Antes de tratar sobre a natureza ensaística, cabe destacar que a integração entre diferentes disciplinas oferece *insights* em vários níveis e amplia as fronteiras de nosso pensamento (GILSON; GOLDBERG, 2015). Para isso, um artigo teórico requer dos pesquisadores um conhecimento amplo sobre o quadro conceitual em discussão, embasado em pesquisa bibliográfica, de modo que compreenda sua história, discussões e perspectivas da área.

Nesse sentido, o ensaio teórico, texto de abordagem qualitativa e natureza reflexiva e interpretativa, consiste em uma relação entre sujeito e objeto, marcada pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos (MENEGETTI, 2011). O ensaio acontece por meio de um movimento dialético que articula, faz colidir e aproxima conceitos em busca de significados para a realidade. A natureza ensaística oferece ao mesmo tempo ao pesquisador a possibilidade de uma reflexão profunda e minuciosa, e a progressão de seu pensamento em todas as direções, abrindo espaços para o diálogo entre conceitos e epistemologias diferentes.

Assim, mediante o processo de reflexão dos autores, é possível identificar novos elementos, perspectivas ou associações que envolvam o objeto, e assim ir consolidando argumentos significativos ao longo da movimentação dialética do trabalho (MENEGETTI, 2011).

O presente ensaio estrutura-se em quatro seções. A presente introdução, que contextualiza o tema e indica o objetivo, representa o primeiro item. Em seguida, apresentamos o referencial teórico, que resgata estudos sobre carreiras, competências e dimensionamento. Em busca de embasamento, empreendemos uma reflexão a partir da conexão dos estudos de carreira para o contexto do serviço público. Nesse sentido, traçamos uma conversa com o trabalho de Bergue (2019) em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que trata da abordagem de liderança e competências, a partir da qual julgamos existir oportunidades para descortinar possíveis aberturas que o tema de carreiras na administração pública brasileira

possa ofertar para a abordagem de competências e a discussão de dimensionamento de pessoal. Por fim, apresentamos uma breve conclusão sobre a proposta em questão.

## 1.1 Carreira

Normalmente associada a planos de cargos e carreira, a palavra carreira apresenta diversos significados e vertentes teóricas, tendo sua origem remetida a meados do século 16, significando estrada ou trajeto para meios de transporte (MARTINS, 2001). Posteriormente, vinculou-se à noção de progresso ou desenvolvimento de pessoas ao longo da vida, estando relacionada, muitas vezes, ao contexto organizacional (DALTON, 1989). Os pilares de estudos de carreira foram realizados na Escola de Chicago de Sociologia e na Escola de Psicologia Educacional de Columbia. Na primeira, a carreira era vista sob uma perspectiva de movimento (HUGHES, 1958) e, na última, a carreira é tida como algo que seguirá a pessoa em qualquer lugar que ela trabalhasse, mantendo seu foco, portanto, nas interações dos diversos papéis exercidos pelos indivíduos ao longo do tempo e dos espaços sociais (SUPER, 1980).

Até a década de 1970, os estudos de carreira possuíam foco intraorganizacional, pressupondo ambientes estáveis, estruturas organizacionais inerentemente hierárquicas, cujo sucesso era obtido a partir de ascensão vertical de carreira de forma linear (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996). Assim, os estudos de carreira podem ser divididos em duas dimensões, sendo elas o modelo tradicional, retratado pelo homem pertencente ao grupo socialmente dominante e pela estabilidade de emprego e ascensão vertical de carreira na organização de forma linear, modelo que foi predominante até a década de 1970.

Por sua vez, o modelo moderno considera homens e mulheres, pertencentes a grupos sociais variados, em um ambiente caracterizado pela progressão descontínua e pela instabilidade funcional (CHANLAT, 1995). Entre as definições contemporâneas de carreira, é possível citar a carreira proteana (HALL, 1996), que seria uma carreira dirigida pela pessoa, e não pela organização, e que se reinventa de tempos em tempos à medida que pessoas e/ou o ambiente sofram alteração. De maneira diferente, a carreira sem fronteiras, segundo DeFillippi e Arthur (1994), seria composta pela sequência de oportunidades de emprego que vão além dos limites das configurações de uma única organização. Essa última envolveria, ainda, ideias que em termos gerais dizem respeito à sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados às experiências e atividades de trabalho ou relacionadas ao trabalho; dentro e fora de organizações que formam um padrão único ao longo do tempo de vida do indivíduo (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Esses modelos contemporâneos de carreira trazem consigo características como a instabilidade no ambiente, no sentido de que organizações não podem se comprometer com a estabilidade no emprego; e a necessidade de reputação e empregabilidade como parte de um novo contrato psicológico, em que *networking*, aprendizagem contínua – denominada também

de *learn-how* – e constantes mudanças de identidade seriam técnicas a serem utilizadas para se evitar a dependência de uma única organização e, assim, o sucesso estaria vinculado ao autoconhecimento como base para ações nessa carreira agora autogerida (ARTHUR, 1994; HALL, 1996).

Ainda, outra teoria de carreira contemporânea surge a partir dos estudos de Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007), que ampliam a visão dos estudos para além da dualidade entre estrutura e agência tão presente até então, discutindo a influência do contexto para um melhor entendimento da carreira, entendendo-a como localizada na intersecção da história da sociedade e biografia individual, ligando as dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis. Contexto nesse caso é entendido a partir dos problemas contextuais que envolvem todos os fatores exógenos que influenciam a carreira dos indivíduos, as organizações e “campos” dos quais fazem parte, permitindo uma melhor compreensão das dinâmicas internas e externas do indivíduo no processo de construção de sua trajetória de carreira. Entre os exemplos de principais problemas contextuais, os autores apresentam os contextos: de trabalho; de origem; de sociedade e cultura; e global. O modelo considera ainda, em seu estudo, os mercados de trabalho externos, relações sociais, novas formas de trabalho, histórico do trabalho, demografia, comunidade, internacionalização e a virtualização, como elementos sócio-históricos e institucionais relacionados ao contexto, permitindo e embasando a análise de elementos individuais, classe e origem social, etnia, gênero e de como eles se atravessam e impactam diretamente a construção das trajetórias individuais de cada um (MAYRHOFFER; MEYER; STEYRER, 2007).

Schein (1996), ao estudar a carreira interna, contrastada com a externa de maneira longitudinal, percebeu que a maioria das pessoas formam um forte autoconceito, denominado de âncora de carreira e composto pela autopercepção de talentos e habilidades, valores básicos e evolução do sentido de motivos e necessidades enquanto pertencentes à carreira, algo como uma força estabilizadora ou, como o próprio nome diz, uma âncora, que pode ser pensada como os valores e motivos que não serão abandonados quando a pessoa é forçada a fazer uma escolha. A pesquisa original da década de 1970 encontrou cinco categorias principais, sendo: a) autonomia/independência; b) segurança/estabilidade; c) competência técnica-funcional; d) competência gerencial genérica; e) criatividade empreendedora. Em estudos adicionais na década de 1980, foram acrescentadas outras três âncoras: f) serviço ou dedicação para uma causa; g) desafio puro; e h) estilo de vida.

Schein (1996) nota que cada categoria de âncora atrai uma determinada classe de pessoas com características semelhantes, mas que trabalhar com uma dada âncora pode se tornar problemático quando os mundos de trabalho e estrutura organizacional se tornam mais turbulentos. O principal efeito é que as pessoas deverão se tornar mais confiantes e descobrir onde sua âncora particular se encaixa melhor na estrutura ocupacional emergente. A maioria das carreiras também permite o preenchimento de várias necessidades que envolvem diferentes

âncoras. A partir dos estudos, encontrou-se uma ampla distribuição de âncoras em todas as ocupações, mesmo que se possa imaginar que algumas seriam altamente enviesadas para uma dada âncora (SCHEIN, 1996).

Outra perspectiva que surge para o estudo de carreira é o do modelo de carreira caleidoscópica (KCM), obtido a partir de pesquisas multimétodo que tiveram como base uma amostra de mais de 3 mil indivíduos. Uma teoria com olhar principal nas mulheres e o equilíbrio entre vida de trabalho e de não trabalho, motivada pela dita “*opt-out revolution*”. A contribuição está em trazer o contexto para o estudo de carreira, bem como colocar o gênero em primeiro plano. O modelo sugere que, como um caleidoscópio que produz mudança de padrões quando o tubo é girado, formando novos arranjos de vidro, indivíduos mudam os padrões de suas carreiras rotacionando variados aspectos de suas vidas para (re)arranjar seus relacionamentos e papéis de novos modos (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; SULLIVAN; MAINIERO, 2008).

Conforme Sullivan e Mainiero (2008), indivíduos avaliam as escolhas e opções disponíveis para determinar o melhor encaixe entre as demandas de trabalho, limitações e oportunidades, assim como relacionamento, valores e interesses pessoais. A maneira como a decisão é tomada afeta o resultado do padrão de carreira caleidoscópica. As carreiras das mulheres são relacionais. Suas decisões de carreira normalmente faziam parte de uma rede maior e complexa de questões interconectadas, pessoas e aspectos que tinham que se juntar em um pacote delicadamente equilibrado (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Assim como um caleidoscópio usa três espelhos para criar padrões infinitos, os indivíduos se concentram em três parâmetros de carreira ao tomar decisões, sendo eles: a) autenticidade, em que o indivíduo faz escolhas que lhe permitem ser verdadeiro consigo mesmo; b) equilíbrio, em que o indivíduo se esforça para alcançar um equilíbrio entre trabalho e não trabalho (por exemplo, família, amigos, parentes idosos, interesses pessoais); e c) desafio, que é uma necessidade individual de estimular o trabalho (por exemplo, responsabilidade, autonomia), bem como o avanço na carreira. Esses três parâmetros são simultaneamente ativos ao longo da vida, com a força de um parâmetro para moldar uma decisão de carreira ou transição dependendo do que está acontecendo na vida daquele indivíduo naquele momento específico (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; SULLIVAN; MAINIERO, 2008).

Além dessas concepções de carreira, outra que se pode mencionar é a *dual-career*, que se refere à carreira de casais, principalmente heterossexuais, com a figura do homem enquanto provedor e da mulher, dona de casa (BERLATO; FERNANDES; MANTOVANI, 2019). A trajetória do conceito remonta a Rapoport e Rapoport (1969), que salientam a imbricação das carreiras escolhidas e a vida em família, independentemente da presença de filhos. No Brasil, pesquisas como a de Berlato (2015) e Berlato, Fernandes e Mantovani (2019) consolidam as discussões, especialmente voltando-se aos casais heterossexuais, mas lançando luz às discussões de gênero e sobre os casos de casais homossexuais. Nesse sentido, Fraga *et al.* (2019) elucidam a necessidade

da fuga da heteronormatividade no tratamento das *dual-career* e dedicam-se a contar a trajetória de seis casais homossexuais brasileiros. Os autores reforçam que as trajetórias desses casais desafiam os estereótipos de gênero, demonstram as dificuldades de se assumir a orientação sexual no ambiente profissional e a inclusão social do cônjuge, algo não presente no cotidiano de casais heterossexuais.

Apresentamos alguns exemplos de estudos de carreira, que não se restringem a esses, buscando demonstrar que, nas noções contemporâneas de carreira, autoconhecimento passa a ter grande importância, assim como o reconhecimento de que experiências de atividades relacionadas ao trabalho ao longo da vida, não mais atreladas a uma única organização, ofertam a essa trajetória um desenho com muitas transições, em que a empregabilidade será chave para recolocação profissional, cenário este que toma outro significado para o serviço público.

## 1.2 Competências e dimensionamento

As janelas abertas a partir dos estudos que fazem uso da teoria de carreira, através de um melhor conhecimento sobre as motivações e transições nas trajetórias dos que participam da construção da administração pública como servidores, podem possibilitar reflexões mais adequadas em termos de construção de políticas e práticas de gestão de pessoas. Sobretudo quando as relacionamos à abordagem de competências, tão presente nesse contexto, ao menos no cenário normativo desde o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), que instituiu a PNDP, recentemente substituída pelo Decreto nº 9.991 (BRASIL, 2019). É importante notar que essa abordagem ainda suscita grande discussão na área pública institucional, na qual, apesar de passados 13 anos, são poucos os modelos adotados pelos órgãos.

O dimensionamento de pessoal, por sua vez, está associado à ideia de planejamento de pessoal e definição de alocação das pessoas dentro das organizações. Komatsu (2013) entende que a mensuração do contingente humano se faz necessária não apenas para a execução de uma atividade, mas também para todos os processos de trabalho. Rocha e Morais (2009) corroboram esse entendimento, ao dizerem que o planejamento da força de trabalho é um processo sistemático de avaliação das necessidades de provisão e adequação de pessoal em sintonia com aspectos quantitativos e qualitativos desejados para a composição do quadro de servidores. Na administração pública, o controle dos níveis de emprego compõe o conjunto de variáveis da gestão dos gastos públicos, o que implica considerar a necessidade de se contrabalancear, de um lado, um quadro de pessoal capaz de atender às demandas de órgãos públicos e, de outro, as restrições orçamentárias (OCDE, 2010).

O conceito de competência foi estabelecido pelo Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), no qual competência equivale a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais ao trabalho dos servidores, culminando no alcance dos objetivos institucionais. Apesar de a gestão por competências ser um tema de crescente interesse nas últimas décadas e apresentar



uma vasta literatura, que se divide em diferentes correntes de pensamento (francesa, norte-americana e uma integradora de ambas as perspectivas) (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), no serviço público ela surge em 2005, permanecendo ainda em estágio inicial, como uma forma de desenvolvimento dos servidores.

Nesse sentido, Bergue (2019) destaca que:

o significado e o alcance potencial da gestão de pessoas por competências na administração pública exige que, inicialmente, defina-se o que se entende por competência. Ainda, que se articule o conceito essencial de competência com outros temas correlatos de maior impacto na gestão de pessoas no serviço público, quais sejam: o desempenho, a capacitação e a lotação de pessoas. Parte-se da ideia de que o fundamento para a adoção da gestão por competência é promover impactos substantivos sobre a gestão de desempenho e esta, por sua vez, informar as necessidades de capacitação e potencialidades de lotação ou realocação de pessoas (BERGUE, 2019, p. 46).

Nesse passo, o autor apresenta pontos que julgamos chave para a reflexão proposta, ao destacar a importância da interligação entre os diversos temas associados à gestão por competência, bem como sua associação com lotação e realocação, pontos diretamente relacionados ao dimensionamento de pessoal.

Sobre o dimensionamento, Bergue (2019, p. 138) ressalta que cresce, ao longo do tempo, a expectativa da população por entregas, tanto em quantidade, como em qualidade, demandando atenção para a produtividade e a qualidade percebida pelo cidadão em relação aos serviços públicos, aspecto que tem relação com o trabalho de dimensionamento de força de trabalho. Nesse ponto, o autor apresenta as dimensões quantitativa e qualitativa dessa análise, sendo a primeira referente ao número de pessoas necessárias para o desenvolvimento de um conjunto de processos que, agregados, compõem um setor ou área, sofrendo limitação pela capacidade de admitir pessoas e restrição de incremento de gasto com pessoal. Já a dimensão qualitativa diz respeito à expressão da capacidade do servidor de produzir o que é necessário, capacidade associada à mobilização de competências para o trabalho e geração de valor. Nesse sentido, é preciso ter atenção ao significado subjetivo do processo de dimensionamento, bem como aos ajustes necessários e à organicidade dos processos, para auxiliar a definição do número de pessoas e capacidade de entrega da força de trabalho (BERGUE, 2019, p. 138).

Diferentes conceitos de dimensionamento são parte do contexto da administração pública, podendo estar atrelados aos modelos de distribuição de vagas criados por lei. Normalmente, as vagas são distribuídas em cada ministério seguindo algum critério pré-estabelecido em indicadores, pactuações com órgãos ou, possivelmente neste momento, a partir de resultados institucionais ligados à política de governança do governo, respeitando-se a disponibilidade orçamentária.

Em nível institucional, o dimensionamento faz parte do dia a dia – mesmo que não formalmente instituído como política ou prática de gestão de pessoas – ao se decidir quantas

peças para cada local, bem como quais processos e entregas devem ser realizados. O dimensionamento está associado à competência, visto que, com o passar do tempo, os servidores podem ampliar horizontalmente ou verticalmente seu rol de responsabilidades, bem como devido à organicidade dos processos, que, como citado por Bergue (2019), sofrem alterações constantemente. Nesse sentido, destaca-se a utilização de tecnologias de informação ou técnicas de modelagem de processos, disseminadas no serviço público durante a última década.

Apesar da associação entre dimensionamento e competências, verifica-se uma falta de interligação dos subsistemas de gestão de pessoas, a exemplo do que mostra o estudo de Moraes e Coelho (2018) sobre subsistemas de ingresso no serviço público a partir de uma carreira de gestão, que evidenciou a inexistência de tal articulação, com subsistemas sendo trabalhados separadamente.

Especificamente para a Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, o Decreto nº 5.825 (BRASIL, 2006b, s/p.), aparece como exemplo de intencionalidade do legislador de carreiras públicas em considerar a proposição de Bergue (2019), que busca superar o problema de falta de interligação entre subsistemas de gestão de pessoas, ao vincular o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira ao Plano de Desenvolvimento Institucional e contemplar “dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição, programa de capacitação e aperfeiçoamento e programa de avaliação de desempenho”.

## 2. DISCUSSÃO

Conforme Bergue (2019), diferentes perspectivas não se anulam, mas sim descortinam diferentes visões, que vez ou outra se mostram mais acertadas para a compreensão de determinado contexto. Argumenta-se que as teorias de carreira oferecem diversas possibilidades de se olhar as trajetórias dos servidores, seja por revelarem um aspecto de carreira sem fronteiras, de aprendizagem contínua, *dual-career*, considerando o contexto de vida ampliado e percebendo as alterações ao longo da vida ou olhando através da perspectiva organizacional. Entende-se que todos esses prismas trazem possibilidades e a necessidade de diferentes abordagens metodológicas e de gestão de pessoas para as organizações públicas.

Deve-se ter em mente a heterogeneidade de carreiras, cargos, pessoas e origens no serviço público, buscando-se, em um primeiro momento, a diminuição das diferenças presentes. Isso permite que trajetórias de maior mobilidade, características das carreiras “contemporâneas”, possam fluir e auxiliar na construção do serviço público. O atual cenário, marcado pela grande variação de remuneração entre cargos de atribuição e requisitos de ingresso semelhantes, se torna propício para o surgimento do elemento que Silva, Balassiano e Silva (2014), inspirados em Hall (1996), denominaram de burocrata proteano, que, mesmo dentro do serviço público, busca galgar um melhor posicionamento, principalmente através de outros concursos, visto a

impossibilidade de ascensão desde a instituição do regime jurídico único. Isso ocorre porque a estabilidade e fatores extrínsecos – principalmente associados à remuneração – são os principais motivadores da escolha de uma carreira pública, conforme pode-se perceber pelos achados de Klein e Mascarenhas (2016), Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016), Takahashi, Lemos e Silva (2015).

A contribuição que os olhares sobre a teoria de carreira poderiam trazer nesse contexto se expressa de variadas formas. Além do aceite da heterogeneidade e diversidade decorrente das inúmeras alterações sociais após a década de 1970, é preciso considerar a ocorrência de inúmeras alterações no contexto normativo do serviço público brasileiro, a exemplo da Constituição de 1988; da instituição do regime jurídico único, que estipulou o concurso como único meio de ingresso em cargo público; da ampliação da política de cotas, entre outros aspectos que devem ser tidos como basilares para o desenvolvimento de políticas de dimensionamento e competências. Trazendo a discussão de carreira para esse contexto, conhecer as motivações, interesses e potencialidades dos atuais e possíveis futuros servidores é ponto chave para a construção de um serviço público mais adequado à geração de valor para a população. Ainda, é necessário considerar que tais motivações, interesses e potencialidades sofrem alterações ao longo da trajetória de vida/carreira de cada um.

Uma lente que possibilite observar além das fronteiras organizacionais é um fator que pode impactar positivamente no recrutamento e seleção de pessoas, ofertando, além de concurso, oportunidades articuladas de movimentações laterais entre órgãos ou preenchimento de cargos de direção e assessoramento por pessoas com competências já desenvolvidas para o preenchimento de necessidades da instituição. Tal olhar abrange, além do recrutamento e seleção anteriormente mencionados, a lotação e dimensionamento de pessoal, aceitando a historicidade de experiências relacionadas ao trabalho do servidor antes e durante sua estada no serviço público. Ainda, em termos de concurso, o exemplo do estudo de Silva, Balassiano e Silva (2014), denominado de burocrata proteano, oferece um olhar de alteração no contrato psicológico presente no serviço público, a ser considerado no recrutamento, seleção e lotação desse servidor, trazendo uma possibilidade de carreira pública autodirigida.

Um olhar extraorganizacional pode ainda impactar e influenciar uma revolução nas políticas de capacitação e qualificação dos órgãos, ao permitir, entre outras possibilidades, a troca de experiências entre atores de diferentes órgãos e ministérios. Essas mudanças carregariam consigo trocas de conteúdo, com uma riqueza em grande parte superior à obtida através de capacitações via instrutoria em sala de aula, visto tratar de servidores com dificuldades semelhantes, que podem se auxiliar na articulação e construção de pontes de melhoria em sua atuação, algo muitas vezes restrito durante a instrutoria devido ao grande desnivelamento no conhecimento dos participantes. Tal olhar não tem o intuito de desmerecer as capacitações organizadas nesse formato, mas pretende ampliar as oportunidades de

crescimento e compartilhamento de informações, considerando que tais atores poderiam atuar como multiplicadores desse conhecimento também em nível de sala de aula, contribuindo na melhoria dos serviços e conseqüentemente na criação de valor público, não somente no próprio órgão, mas no serviço público como um todo.

Ao se pensar a capacitação e qualificação dos servidores como uma corresponsabilidade entre administração pública e servidor, é importante visar à construção de quadros mais autônomos, que desenvolvam a capacidade reflexiva na linha do que propõe Guerreiro Ramos (1996) em sua ideia de redução sociológica. Deve-se ter em mente que as teorias e tecnologias advindas da literatura internacional e originadas a partir de contextos de negócios privados, presentes no serviço público, trazem a necessidade de considerar a particularidade constitutiva de toda situação histórica na transposição de conhecimentos, algo que dificilmente ocorrerá por meio de pessoas presas ao cotidiano.

A própria noção proteana e sem fronteiras pode contribuir para as políticas de capacitação ao compartilhar a responsabilidade de aprendizagem continuada com o servidor, que isoladamente se capacita, influenciando em sua capacidade de entrega e possibilidades, assunção de responsabilidades, alteração de lotação e entrega no serviço público. Implícita nesse exemplo está uma alteração da noção de empregabilidade no serviço público, presente em um dos argumentos norteadores deste ensaio que trata o significado de contexto como em transformação da estabilidade como permanência, para pontos de estabilidade/instabilidade e mobilidade.

Ter mais conhecimento sobre as trajetórias de carreira tomadas pelos atuais e potenciais futuros servidores oferece uma possibilidade de construção de gestão mais adequada, que conseqüentemente tende a obter melhores resultados para o país. Entre outros aspectos, mapear pretensões de crescimento vertical associadas à carreira organizacional é de grande utilidade na constituição de um mapa de preparação de futuros líderes potenciais.

Diante disto, torna-se importante reconhecer: o imbricamento cada vez maior entre vida e trabalho, considerando um contexto de vida ampliado, seja trabalhando o aspecto de autoconhecimento para os servidores, seja afinando a sensibilidade em práticas de gestão que valorizam a subjetividade e a equidade; o olhar normalmente atrelado à impessoalidade e ao “tratar todos iguais”, que amplia as desigualdades no tratamento com as pessoas; períodos de instabilidade familiar, especificidades de casais *dual-career* e uma inclusão mais adequada a pessoas com deficiência; os marcadores sociais de raça e gênero, a maternidade, entre outras situações. Essas questões denotam um olhar mais amplo para a gestão, contemplando a heterogeneidade e a diversidade presente nas organizações, e devem refletir, a partir dessas perspectivas, a construção de práticas de gestão de pessoas.

Ao mesmo tempo, o olhar deve ser focado na constante obtenção de valor público, contudo, não pode ser subserviente a noções de eficiência e “digitalização” sem propriedade

factual, voltada para a economia de recursos que disfarça a posição ideológica do Estado menor e melhor. O discurso da “digitalização” ganhou força a partir da alteração do cenário no serviço público, alteração marcada por um grande contingenciamento de recursos e ausência de criação de vagas nos últimos anos, que levaram o quantitativo de pessoal a registrar queda a partir de 2017.

Além disso, a previsão de que, nos próximos 4 anos, cerca de 40% dos atuais servidores públicos federais terão possibilidade de se aposentar é outro índice significativo (GAZETA DO Povo, 2019). A digitalização vista apenas como solução, sem a avaliação das competências, sem o dimensionamento e sem uma articulação com o que se pretende para o serviço público pode incorrer em grande perda para população, em nome de ideologias travestidas de eficiência, ao debilitar quantitativamente determinadas carreiras e não ofertar contrapartidas para a manutenção da entrega dos serviços.

A disponibilidade de serviços públicos adequados a populações carentes faz parte da constituição do valor público, algo difícil de obter a partir de organizações que tenham o lucro como objetivo. Reconhecer que o Brasil, apesar de ter evoluído no quesito de diminuição da pobreza, ainda é um país extremamente desigual e que a ausência de políticas sociais implicaria na manutenção ou agravamento do quadro atual é algo a ser considerado.

Nesse passo, a complementação de competências e uma melhor articulação dos governos federal, estadual e municipal são de suma importância para a oferta de serviços mais adequados à população como um todo. Nesse sentido, caberiam as breves reflexões realizadas sobre intersecções de carreiras no serviço público com a abordagem de competências e a discussão de dimensionamento no sentido da reflexão de Albernaz e Azevedo (2019), que trazemos para finalizar esta reflexão, sobre qual seria essa eficiência, produtividade e qualidade para o serviço público:

O nível da exigência aos Estados é o que as deve definir. [...] Não havendo uma solução trivial, devido ao argumento de minimizar os custos e a máquina e, ainda, aumentar a produtividade do Estado ou é paradoxal ou exige soluções por demais sofisticadas. Diferenciar os custos que potencializam a ação estatal, e que precisam ser incrementados, dos custos que mais oneram do que rendem impactos; discutir a qualidade do Estado que se substancia na qualidade exigida (e condicionada!) do seu corpo de agentes; armar uma solução justa no Sistema de Carreiras e na relação deste com o regime dos trabalhadores do mercado são questões de fundo que exigem análises rigorosas, discussões democráticas além da capacidade dos agentes públicos que já criamos (ALBERNAZ; AZEVEDO, 2019, n.p.).

### 3. CONCLUSÃO

O intuito deste ensaio está em refletir sobre as interseções e contribuições dos estudos de carreira para a discussão da administração pública (AP) brasileira. Utilizando como base as discussões sobre carreira, competências e dimensionamento, procuramos entender as construções de carreira no serviço público, de modo a obter uma descrição menos prescritiva e mais próxima da realidade. Nesse sentido, buscamos considerar os rumos e escolhas de carreira dos servidores; fatores motivadores de ingresso; interseções e divergências entre as abordagens teóricas; e possibilidades de contribuição de cunho prático, aspectos que eventualmente se abrem para estudos futuros, sobretudo aproximando-se da gestão de pessoas da administração pública em seus diversos aspectos

Entendemos que os pontos levantados podem contribuir para a literatura e a gestão de pessoas no serviço público. Reafirma-se a complementaridade das diversas possibilidades de olhar a trajetória de servidores pelas teorias de carreira, que revelam seja um aspecto da carreira sem fronteiras com um olhar entre organizações, seja um aspecto de aprendizagem contínua, ou de *dual-career*, por exemplo. Considerando o contexto de vida ampliado, olhando através da perspectiva organizacional ou percebendo as alterações ao longo da vida, esses diferentes aspectos, combinados com a heterogeneidade de carreiras, cargos, pessoas, origens e motivações de (re)ingresso dos servidores públicos, constituem um rico ambiente que oferece diversos prismas, com possibilidades e necessidade de diferentes abordagens de gestão de pessoas para as organizações públicas e contribuições para a discussão de competências e dimensionamento de pessoal, conforme pontos ventilados na discussão.

Pode-se destacar ainda, a partir do contexto, a necessidade de cuidado na transposição de teorias e práticas advindas do setor privado e internacional, a necessidade de um olhar focado na obtenção de valor público que não seja somente subserviente a noções de eficiência e “digitalização” que denotam posições ideológicas, mas que aceite a historicidade constitutiva do setor e a razão de existência dos órgãos públicos na avaliação da entrega de valor para a população. Esse cuidado é necessário, visto que tais questões, além de afetarem as escolhas e trajetórias de carreira dos servidores públicos, impactam consequentemente na população, sobretudo nos grupos marginalizados.

O presente estudo não tem a pretensão de esgotar a discussão sobre o assunto, somente descortinar a relação pouco discutida entre teorias de carreira, competências e dimensionamento de pessoal. Reconhecendo e buscando demonstrar que inúmeros outros pontos poderiam se abrir a partir de levantamentos ou estudos que discutam as trajetórias dos servidores, argumentamos, portanto, que utilizar a base teórica de carreira poderia subsidiar a construção de uma gestão de pessoas no serviço público com maior qualidade e capacidade de criação de valor público.

## REFERÊNCIAS

- ALBERNAZ, R. O.; AZEVEDO, A. Critérios para reforma das carreiras do funcionalismo público. *Jornal da Universidade – UFRGS*, v. 228, 5 set. 2019. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/jornal/criterios-para-a-reforma-das-carreiras-do-funcionalismo-publico/> Acesso em: 20 jun. 2021.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE (eds.). *Handbook of Career Theory*. Local: Cambridge University Press, 1989. p. 7-25. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.003>
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2488428> Acesso em: 23 jun. 2021.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.
- BERLATO, H. The dual career process in the Brazilian perspective: unraveling typologies. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 50, p. 507-522, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1216>
- BERLATO, H.; FERNANDES, T.; MANTOVANI, D. M. N. Casais dual career e suas inclinações frente à relação trabalho e família: uma visão sobre o cenário brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, p. 495-508, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/73826> Acesso em: 23 jun. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, v. 8, p. 32-49, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1954/195416704003> Acesso em: 11 jun. 2021.
- BRASIL. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Diário Oficial da União, 1990.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. *Guia da gestão da capacitação por competências*. Local: Brasília: MPOG, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/594>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- \_\_\_\_\_. *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Diário Oficial da União, 2006a.
- \_\_\_\_\_. *Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006*. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília: Diário Oficial da União, 2006b.
- \_\_\_\_\_. *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamento para ações de desenvolvimento. Brasília: Diário Oficial da União, 2019.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>

DALTON, G. W. Developmental views of careers in organizations. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE (eds.). *Handbook of Career Theory*. Local: Cambridge University Press, 1989. p. 89-109. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.007>

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2488429> Acesso em: 18 mai. 2021.

FONTOURA, D. dos S.; TEIXEIRA, R.; PICCININI, V. C. Emprego público em tempos de crise – um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. *Pensamento & Realidade*, v. 31, n. 2, p. 90-108, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27696/20427> Acesso em: 12 mai. 2021.

FRAGA, A. M. *et al.* Para além do arco-íris: trajetórias de carreira de casais homossexuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 19, n. 3, p. 662-670, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16469>

GAZETA DO POVO. “40% dos servidores vão se aposentar e temos que digitalizar tudo”, diz Guedes. *Gazeta do Povo*, 09 set. 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/breves/governo-digitalizar-trabalho-servidor-aposentado-guedes/> Acesso em: 12 mai. 2021.

GILSON, L. L.; GOLDBERG, C. B. Editors’ comment: so, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, v. 40, n. 2, p. 127-130, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1059601115576425>

GUERREIRO RAMOS, A. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165349> Acesso em: 18 jun. 2021.

HUGHES, E. *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press, 1958.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental 1. *Revista de Administração Pública*, v. 50, p. 17-39, 2016. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>

KOMATSU, S. *Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal*. Local: Brasília. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI, Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Editora IABS, 2013. Disponível em: <https://www.terrabrasil.org.br/ecotecadigital/images/abook/pdf/1sem2015/fevereiro/Fev.15.13.pdf.pdf>

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4166156> Acesso em: 11 jun. 2021.

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro. Qualitymark, Ed., 2001.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. In: GUNZ H. P.; PEIPERL, M. (eds.). *Handbook of career studies*. London: SAGE publications, 2007. p. 215-240.



MENEGHETTI, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, p. 320-332. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>

MORAES, L. L.; COELHO, F. S. de. (Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 23, n. 75, p. 284-308, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v23n75.76877>

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Avaliação de gestão de recursos humanos no governo – relatório OCDE: Brasil 2010*, Governo Federal. Paris: OCDE Publishing, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>.

RAPOPORT, R; RAPOPORT, R. N. *The dual-career families*. Middlesex: Penguin Books, 1969.

ROCHA, A. M. da C.; MORAIS, A. M. R. A construção de uma metodologia para planejamento da força de trabalho (PFT) no âmbito da administração pública do estado de Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. *Anais...* Brasília: Consad, 2009.

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165355>. Acesso em: 24 abr. 2021.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M.; SOUZA, M. R. S.; BERGUE, S. T. (orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010. p. 11-28.

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

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F0149206309350082>

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1523422307310110>

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, M. R.; SOUZA, C. P. da S. Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2015.29.311-354>

### **Jair Jeremias Junior**

<https://orcid.org/0000-0002-4803-4125>

Doutor em Administração no PPGA-UFRGS, Mestre em Administração pela PUC-PR, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade União das Américas, Bacharel em Administração pela UFPR. Administrador na UNILA e Pesquisador do Observatório Internacional de Carreiras (OIC/UFRGS). [jair.jeremias.j@gmail.com](mailto:jair.jeremias.j@gmail.com)

**Alexandre Dal Molin Wissmann**

<https://orcid.org/0000-0003-3965-336X>

Doutorando em Administração pelo PPGA-UFRGS. Mestre em Administração pela FURG. Graduado em Administração e Processos Gerenciais pela UNIJUÍ. Pesquisador do Observatório Internacional de Carreiras (OIC/UFRGS).

[alewissmann@hotmail.com](mailto:alewissmann@hotmail.com)

**Jhony Pereira Moraes**

<http://orcid.org/0000-0002-1669-9181>

Doutorando e Mestre em Administração pelo PPGA-UFRGS. Graduado em Administração pela UniRitter. Professor da Escola de Negócios da FADERGS (Ânima Educação). Pesquisador do Observatório Internacional de Carreiras (OIC/UFRGS).

[jhonymoraes@hotmail.com](mailto:jhonymoraes@hotmail.com)

**Arthur Gehrke Martins Andrade**

<https://orcid.org/0000-0002-1737-5138>

Mestre em Administração pelo PPGA -UFRGS. MBA em Economia Comportamental pela ESPM. Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Metodista IPA. Pesquisador do Observatório Internacional de Carreiras (OIC/UFRGS)

[arthur\\_gma@hotmail.com](mailto:arthur_gma@hotmail.com)