



MARCO TÚLIO COSTA OLIVEIRA

**UMA CARREIRA PARA SI E PARA OS OUTROS: ANÁLISE
TEMÁTICA SOBRE AS CARREIRAS DE
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO ATUANTES
NA GESTÃO DE PESSOAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**

**LAVRAS – MG
2026**

MARCO TÚLIO COSTA OLIVEIRA

**UMA CARREIRA PARA SI E PARA OS OUTROS: ANÁLISE TEMÁTICA SOBRE
AS CARREIRAS DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO ATUANTES NA
GESTÃO DE PESSOAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estudo Organizacionais, para obtenção do título de Mestre.

Profa. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho
Orientadora

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Coorientadora

**LAVRAS - MG
2026**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração
de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Oliveira, Marco Túlio Costa.

Uma carreira para si e para os outros : análise temática sobre as carreiras de técnico-administrativos em educação atuantes na gestão de pessoas de universidades federais / Marco Túlio Costa Oliveira. - 2026.

217 p. : il.

Orientadora: Flaviana de Pádua Carvalho

Coorientadora: Mônica Carvalho Alves Cappelle

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2026.
Bibliografia.

1. estudos organizacionais. 2. carreira. 3. análise temática. 4. universidade. 5. técnico- administrativo em educação. I. Carvalho, Flaviana de Pádua. II. Cappelle, Mônica Carvalho Alves. III. Universidade Federal de Lavras. IV. Título.

MARCO TÚLIO COSTA OLIVEIRA

**UMA CARREIRA PARA SI E PARA OS OUTROS: ANÁLISE TEMÁTICA SOBRE AS
CARREIRAS DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO ATUANTES NA
GESTÃO DE PESSOAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**

**A CAREER FOR ONESELF AND FOR OTHERS: A THEMATIC ANALYSIS
OF THE CAREERS OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE STAFF IN EDUCATION
WORKING IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT FEDERAL UNIVERSITIES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estudo Organizacionais, para obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 09 de fevereiro de 2026.

Dra. Kamila Pagel de Oliveira, FJP
Dra. Patrícia Aparecida Ferreira, UFLA

Documento assinado digitalmente
 **FLAVIANA ANDRADE DE PADUA CARVALHO**
Data: 16/06/2026 19:46:14-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho
Orientadora

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Coorientadora

**LAVRAS – MG
2026**

*À minha família,
pelo apoio, essencial ao longo de todo o
processo.*

*Aos meus amigos,
tanto os que conheci durante a Pós-graduação
quanto aqueles que já faziam parte da minha
trajetória, pela leveza e pela distração tão
necessárias em um período, por vezes, solitário.*

*E, por fim, à minha parceira de vida, Mel,
com quem compartilhei 16 anos de caminhada.
Que descanse em paz.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao seu Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), por viabilizarem a oportunidade que foi essa experiência de mestrado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio e financiamento. Sem o auxílio da bolsa de pós-graduação, não teria sido possível me dedicar a esta experiência com o afinho necessário.

Agradeço, também, aos colegas do Núcleo de Estudos em Organizações, Gestão e Sociedade (NEORGS), ao qual estive vinculado durante este período, pela presença constante e pelo apoio oferecido ao longo de todo o processo, tanto na dimensão técnica quanto emocional.

Aos professores e técnicos que compõem o PPGA da UFLA, pela construção de um ambiente ímpar para o desenvolvimento do aprendizado e da pesquisa.

Aos técnico-administrativos em educação (TAEs), por disponibilizarem um acervo primoroso de documentos sobre a atuação sindical. Agradeço, igualmente, aos TAEs que aceitaram participar desta pesquisa como entrevistados, pela disponibilidade, educação e pontualidade. Sem essas contribuições, a realização desta dissertação teria sido um trabalho ainda mais difícil.

Às professoras da banca examinadora, professora Dra. Kamila Pagel de Oliveira (FJP) e professora Dra. Patrícia Aparecida Ferreira (UFLA), além dos professores Adílio Renê Almeida Miranda (Unifal-MG) e Elisa Zwick (Unifal-MG). Obrigado a todos pelo tempo, zelo e conhecimento que contribuíram para o aprimoramento desta pesquisa.

Às professoras Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho e Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle, que atuaram como orientadoras neste processo e compartilharam comigo aprendizados que levarei para o resto da vida.

Por fim, agradeço à minha família e aos meus amigos, que me acompanharam nesta jornada. Sem os momentos de descontração proporcionados por vocês, este caminho teria sido muito mais difícil. Obrigado por celebrarem comigo cada conquista ao longo dessa trajetória.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

No contexto das universidades federais brasileiras, o técnico-administrativo em educação (TAE) desempenha papel central para o funcionamento e cumprimento da função social dessas organizações. Entre esses profissionais, destacam-se aqueles que atuam na área de gestão de pessoas, responsáveis pelo suporte técnico às rotinas de carreira. Nesse sentido, esta dissertação teve por objetivo central compreender a trajetória de carreira de TAEs que desempenham atividades de gestão de pessoas em universidades federais, englobando as dimensões objetiva e subjetiva da carreira. A pesquisa fundamentou-se na literatura que concebe carreira como um processo articulado aos contextos e composto por duas dimensões interdependentes: a objetiva e a subjetiva. Para os procedimentos metodológicos foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, entrevista narrativa, desenho sobre si e o diário de observação de campo. Os dados foram submetidos à análise temática. Ao ser analisada a dimensão objetiva, verificou-se que a carreira coletiva dos TAEs foi marcada por processos de reorganização estrutural. A negociação sindical foi apontada como estratégica para a formalização e mudanças no plano de carreira. Na dimensão subjetiva, as narrativas revelaram que as trajetórias individuais e a carreira coletiva foram, em parte, impactadas pela estrutura legal da carreira, com avanços lentos e dependentes do contexto político da esfera federal. O processo de construção da carreira dos TAEs evidenciou momentos de transição anteriores do exercício como técnico administrativo na universidade. Estes que também influenciaram o processo decisório de transição para iniciarem a carreira como TAE. A trajetória na universidade foi interpretada ora como um conjunto de desafios ora como oportunidades. O trabalho de suporte à gestão de carreira de outros servidores emergiu como um desafio, uma vez que a natureza das atividades desempenhadas coloca os TAEs em constante interação com múltiplos sujeitos no cotidiano universitário, incluindo servidores e o público usuário dos serviços. Paralelamente, as trajetórias construídas por eles foram reveladoras do alcance de realização pessoal e profissional. Além disso, vivenciaram transições na carreira como TAE, evidenciadas na participação em cursos de pós-graduação e na mobilidade entre equipes de trabalho. Os sujeitos reconhecem os impactos sociais do seu trabalho nas universidades públicas e na sociedade, o que para eles tensionam as expectativas previamente construídas na sociedade sobre o que significa ser um servidor público. Ainda, sob o foco da dimensão subjetiva, a carreira coletiva foi interpretada pelos TAEs como sendo a reunião da estrutura legal - o plano de carreira dos técnicos (PCCTAE) - juntamente com o senso de pertencimento a um grupo de pares, com as interações entre eles para mobilização sindical. Sobre o futuro da carreira, projetaram tanto expectativas positivas como negativas. A partir dos resultados, afirma-se que a carreira dos TAEs se configura como híbrida, ao articular elementos tradicionais com os da configuração proteana e sem-fronteiras. Assim, conclui-se que viver a carreira como TAE na área de gestão de pessoas significou para eles se ocupar do próprio desenvolvimento e lidar, simultaneamente, com a carreira de terceiros em diversos contextos: uma carreira para si e para os outros. Isso em meio às contradições no cotidiano de trabalho para a construção de suas trajetórias individuais.

Palavras-chave: estudos organizacionais; carreira; análise temática; universidade; técnico-administrativo em educação.

ABSTRACT

In the context of Brazilian federal universities, Technical-Administrative Staff in Education (TAEs) play a central role in the functioning and fulfillment of the social mission of these organizations. Among these professionals, are those working in the area of human resource management, who are responsible for providing technical support for career-related routines. In this regard, the main objective of this dissertation was to understand the career trajectories of TAEs who perform human resource management activities in federal universities, encompassing both the objective and subjective dimensions of career. The study was based in the literature that conceptualizes career as a process articulated with contextual conditions and composed of two interdependent dimensions: the objective and the subjective. Regarding methodological procedures, documentary research, narrative interviews, drawing-self technique, and a field diary were employed. The data were subjected to thematic analysis. Analysis of the objective dimension revealed that the collective career of TAEs has been marked by processes of structural reorganization. Union negotiation was identified as strategic for the formalization of, and changes to, the career plan. On the subjective dimension, the narratives showed that individual trajectories and the collective career were partially shaped by the legal structure of the career, with slow progress dependent on the political context at the federal level. The process of career construction among TAEs also revealed transitional moments prior to their work as technical-administrative staff at universities, which influenced their decision-making processes when transitioning into the TAE career. The trajectory within the university was interpreted both as a set of challenges and as a field of opportunities. Supporting the career management of other public servants emerged as a significant challenge, as the nature of the activities performed places TAEs in constant interaction with multiple actors in everyday university life, including staff members and service users. At the same time, the trajectories constructed by these professionals revealed opportunities for personal and professional fulfillment. In addition, they experienced career transitions as TAEs, such as participation in graduate programs and mobility between work team. The participants recognized the social impact of their work within public universities and society, which, for them, challenges socially constructed expectations about what it means to be a public servant. Furthermore, from the perspective of the subjective dimension, the collective career was interpreted by TAEs as the combination of the legal structure, namely, the career plan for technical-administrative staff (PCCTAE), and a sense of belonging to a peer group, reinforced through interactions and union mobilization. Regarding the future of their careers, participants projected both positive and negative expectations. Based on the findings, it is argued that the TAE career is configured as hybrid, as it articulates traditional career elements with those associated with protean and boundaryless career configurations. Thus, it is concluded that experiencing a career as a TAE in the area of human resource management involved attending to one's own professional development while simultaneously dealing with the careers of others across different contexts, amid the contradictions present in everyday work and in the construction of individual trajectories: a career for oneself and for others.

Keywords: organization studies; career; thematic analysis; university; professional staff.

INDICADORES DE IMPACTO

Esta pesquisa sobre a carreira dos técnico-administrativos em educação (TAEs) atuantes na gestão de pessoas em universidades federais possui potencial para gerar impactos sociais. Pode contribuir para a valorização de um grupo de servidores no Brasil que a literatura assinala como alvo de rotinas de trabalho com complexidades crescentes no contexto da administração pública. Isso ao analisar as trajetórias e interpretações desses profissionais, o que pode favorecer reflexões coletivas e individuais sobre a carreira destes sujeitos. Assim, a pesquisa favorece as discussões sobre o plano de carreira e ambiente de trabalho destes servidores, o que implica em melhorias de processos gerenciais em instituições públicas que possuem relevância estratégica crescente para o Estado brasileiro. Ademais, os impactos desta investigação estão alinhados às áreas temáticas “Trabalho” e “Educação” da Política Nacional de Extensão e contribuem para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente os de número 4 (Educação de Qualidade), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes).

IMPACT INDICATORS

This research on the careers of technical-administrative staff in education (TAEs) working in human resources management at federal universities has the potential to generate social impacts. It may contribute to the recognition and appreciation of a group of public servants in Brazil that the literature identifies as being subject to increasingly complex work routines within the context of public administration. By analyzing the career trajectories and interpretations of these professionals, the study can foster both collective and individual reflections on their careers. In this sense, this research contributes to discussions on the career plan and work environment of these civil servants, which implies improvements in managerial processes in public institutions that hold growing strategic relevance for the Brazilian State. . Furthermore, the impacts of this investigation are aligned with the thematic areas of “Work” and “Education” established by the National Extension Policy and contribute to the achievement of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), particularly Goals 4 (Quality Education), 8 (Decent Work and Economic Growth), and 16 (Peace, Justice, and Strong Institutions).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Campos, proto-campos nos estudos de carreiras e as comunalidades nascentes de interesse.....	28
Figura 2 -	Principais fatores contextuais para os estudos de carreira.....	40
Figura 3 -	Síntese teórica para análise da carreira dos TAEs.....	65
Figura 4 -	Síntese dos procedimentos para o contato com os potenciais participantes da pesquisa.....	79
Figura 5 -	Estrutura síntese da metodologia da dissertação.....	83
Figura 6 -	Linha temporal dos principais momentos que impactaram as legislações que regulamentam a carreira coletiva dos TAEs	86
Figura 7 -	Fatores contextuais interconectados à carreira dos TAEs no Brasil.....	112
Figura 8 -	Motivos para ingressar na carreira TAE.....	115
Figura 9 -	Como a TAE 1 projeta o futuro de sua carreira.....	151
Figura 10 -	Como a TAE 6 projeta o futuro de sua carreira.....	152
Figura 11 -	Como a TAE 4 projeta o futuro de sua carreira.....	154
Figura 12 -	Como a TAE 5 projeta o futuro de sua carreira.....	157
Figura 13 -	Como a TAE 3 projeta o futuro de sua carreira.....	159
Figura 14 -	Como a TAE 2 projeta o futuro de sua carreira.....	162
Figura 15 -	Como a TAE 7 projeta o futuro de sua carreira.....	164
Figura 16 -	Como a TAE 8 projeta o futuro de sua carreira.....	165
Figura 17 -	Síntese temática da carreira dos TAEs.....	170
Quadro 1 -	Modelo de gestão de pessoas burocrático.....	50
Quadro 2 -	Resultado de trabalhos teórico-empíricos sobre a carreira dos TAEs.....	63
Quadro 3 -	Perfil sociodemográfico dos sujeitos entrevistados.....	75
Quadro 4 -	Apresentação das categorias de análise.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	18
1.2 Justificativas.....	18
1.3 Estrutura do projeto de dissertação.....	24
2 CARREIRA EM ORIENTAÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS.....	26
2.1 Trabalho e organizações: iniciando a compreensão sobre as carreiras.....	26
2.2 Conceitos e abordagens contemporâneas para os estudos sobre carreiras.....	30
2.2.1 Carreira: conceito em mudança.....	30
2.2.2 Carreira como uma trajetória de posições em espaços: as perspectivas ôntica, temporal e espacial.....	34
2.2.3 Carreiras em contextos.....	39
2.2.4 Configurações de carreira: do tradicional às contemporâneas.....	43
2.3 Administração pública e carreira.....	46
2.3.1 A carreira como exercício de papéis e a administração pública.....	47
2.3.2 A gestão de pessoas na administração pública.....	52
2.3.3 Contexto do trabalho na administração pública: carreiras e os cargos.....	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
3.1 A abordagem qualitativa e interpretativa para a pesquisa.....	67
3.2 Técnicas e processo para coleta de dados.....	69
3.3 O perfil dos participantes da pesquisa.....	73
3.4 O processo de coleta de dados.....	77
3.5 O processo de análise dos dados.....	79
3.6 Estrutura síntese da metodologia da dissertação.....	83
4 ABORDAGEM HISTÓRICO-CONTEXTUAL SOBRE A CARREIRA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO BRASIL.....	84
4.1 O processo de construção da carreira coletiva dos TAEs no Brasil: mobilizações e o primeiro plano de carreira.....	84
4.2 Do PUCRCE ao PCCTAE: mudanças na estrutura da carreira coletiva.....	90
4.3 Carreira dos TAEs como fenômeno social e político: a consolidação da mobilização sindical.....	99
4.4 A carreira dos TAEs frente ao contexto político-administrativo da esfera federal.....	104
5 A DIMENSÃO SUBJETIVA DA CARREIRA DOS TAEs: TRAJETÓRIAS EM CONTEXTOS.....	114
5.1 Carreira do TAE como uma trajetória vivida no tempo e em múltiplos espaços.....	114
5.1.1 Trajetórias e contextos que conduziram à carreira TAE.....	115
5.1.2 Carreira no espaço universitário: o papel do TAE na gestão de pessoas.....	119
5.2 A carreira TAE como uma vivência de contradições: oportunidades de realização e desafios.....	123
5.2.1 A carreira na gestão de pessoas como uma fonte de oportunidades para os TAEs..	124
5.2.2 Os desafios vivenciados pelos TAEs em suas carreiras e na gestão de pessoas	130

5.3 Carreira é política e social: mobilização sindical e interações sociais.....	136
5.3.1 A dimensão objetiva na ótica dos TAEs : qual estrutura de carreira?.....	136
5.3.2 A carreira: trabalhar com pessoas e para as pessoas.....	142
5.4 Carreira como um fenômeno prospectivo: expectativas positivas e negativas.....	149
5.4.1 Projeção de repercussões positivas para a carreira como TAE.....	150
5.4.2 O futuro da carreira: virtualização e outras conexões contextuais.....	156
5.4.3 Servidores (des)valorizados: projeções de insegurança.....	161
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	171
REFERÊNCIAS.....	178
APÊNDICE A - Procedimento de busca no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (CTDC).....	200
APÊNDICE B - Detalhamento da terceira etapa de análise no levantamento dos trabalhos no CTDC.....	202
APÊNDICE C - Processo de busca: EBSCOHost, SciELO, Scopus, Spell e WoS.....	204
APÊNDICE D - Requerimento para autorização de coleta de dados com seres humanos..	204
APÊNDICE E - Carta de apresentação às potenciais universidades.....	205
APÊNDICE F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	208
APÊNDICE G - Roteiro para a entrevista narrativa.....	213
APÊNDICE H - Proposta de desenho sobre si.....	216

1 INTRODUÇÃO

O campo de estudo sobre carreiras desde a metade do século XX se encontra em estado de expansão (Arthur; Hall; Lawrence, 1989; Castro; Oliveira, 2022), com uma crescente tendência de produções que exploram as facetas contemporâneas que são aderidas ao fenômeno. Teoricamente a carreira passou a ser compreendida como algo além de um plano formal de cargos e promoções hierárquicas, com a vertente que analisa a carreira pelo protagonismo dos sujeitos na construção de sua trajetória profissional ganhando espaço nos campos de estudos (Arthur; Hall; Lawrence, 1989; Gander, 2018a; Gander et al. 2019). A partir dessa vertente contemporânea, a estrutura organizacional perde seu lugar único de protagonismo nas discussões sobre carreira e o papel do sujeito na sua própria trajetória ganha espaço nas produções científicas. Isso ao considerar que o contexto organizacional ao acatar as novas demandas produtivas advindas da valorização do conhecimento especializado (Gorski et al., 2015; Almeida, 2018) passa a ser compreendido como instável, no sentido de um afrouxamento dos vínculos empregatícios (Chanlat, 1995; Andrade, 2018; Castro; Oliveira, 2022).

A carreira, nessa vertente, passa a não se limitar apenas ao lado ocupacional formalmente apresentado aos indivíduos, ela inclui os significados e as interpretações pessoais que o sujeito vai construindo ao longo de sua vida. Nesse sentido, se estabelece nas produções científicas sobre carreiras duas dimensões teóricas de análise: a objetiva e a subjetiva (Hughes; 1958; Barley, 1989; Hall, 2002; Mayrhofer et al. 2023). Sendo a dimensão objetiva da carreira compreendida pelo que é publicamente observável (Hughes, 1958), em outras palavras, o que se entende formalmente como uma carreira, incluindo contratos formais, normativas, planos de carreira e outros componentes estruturais que evidenciam as regras de atuação (Barley, 1989). Já a dimensão subjetiva engloba as interpretações e reflexões realizadas por um sujeito sobre suas vivências e interferências relacionadas à sua carreira (Barley, 1989), que passa a ser entendida como a trajetória percorrida do sujeito (Hughes, 1958), sendo essa uma contraposição a forma tradicional de interpretar a carreira, que a compreende como um produto de um recorte temporal específico (Hall, 2002).

Por ser um fenômeno construído tanto a partir de fatores externos quanto de interpretações subjetivas, cada carreira é sempre singular e não possui um ponto fixo de início nem de fim, cabendo ao sujeito que a vivenciou definir quando sua carreira foi iniciada (Hughes, 1937). Portanto, uma análise aprofundada do fenômeno exige a consideração dos fatores contextuais que o permeiam (Mayrhofer et al., 2023). Para este projeto, o contexto é

entendido como os espaços, sejam geográficos, psicológicos ou temporais, que restringem ou possibilitam os caminhos percorridos pelo sujeito, constituindo elementos que influenciam sua trajetória (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Nesse sentido, contexto é mais amplo que a simples organização em que o trabalho ocorre: a carreira é atravessada por dimensões como sociedade, cultura e história, e, portanto, não é limitada apenas à esfera profissional (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007).

Embora uma análise contextual possa levar a interpretação das carreiras como exclusivamente individuais, o fenômeno também pode assumir um caráter coletivo, quando sujeitos passam a se identificar como uma classe de trabalhadores (Collin, 2000). Nesse caso, emergem as chamadas carreiras coletivas, que podem ser institucionalizadas por planos de carreira, que demarcam as características em comum existentes desses grupos.

No contexto das práticas gerenciais, o direcionamento dos sujeitos passa a ser centrado na autonomia, com as empresas e organizações pouco se comprometendo com suas trajetórias, e estes se tornando os agentes de suas próprias mudanças (Gorski et al., 2015; Junior, 2022). Os sujeitos que ingressam nas organizações em que permanecem os planos tradicionais de carreiras passam a questionar a permanência desse modelo, que não se encaixa mais às exigências contemporâneas, tanto em relação às entregas dos profissionais que atuam nessas organizações quanto em relação ao papel da organização nos seus contextos (Krücken; Blümel; Kloke, 2013). Essa nova configuração dos vínculos empregatícios não se limitou às organizações privadas, sendo as instituições de ensino superior (IES) exemplos de organizações públicas em que esse tipo de discussão ganhou tração (Whitchurch, 2009; Krücken; Blümel; Kloke, 2013; Lewis, 2014; Gander, 2019; Erasmus, 2020; Castro, 2021; Gander; McInnes, 2021; Castro; Oliveira, 2022; Júnior, 2022).

Tanto em pesquisas de abrangência internacional (Whitchurch, 2009; Krücken; Blümel; Kloke, 2013; Gander, 2018a) quanto nas direcionadas ao território brasileiro (Castro, 2021; Castro; Oliveira, 2022; Júnior, 2022) as IES são apontadas como carentes de ações para a adaptação às novas práticas gerenciais, sendo essas advindas tanto de demandas externas à organização quanto internas, como na crescente demanda por melhorias na progressão de carreiras entre os funcionários atuantes nessas instituições. O conceito de progressão linear e vertical, que antes era compreendido como compatível com qualquer modelo de carreiras (Chanlat, 1995), passa a se tornar cada vez menos viável no contexto contemporâneo que pressiona tanto o indivíduo quanto às organizações a uma posição de entrega constante de inovações (Castro, 2021; Junior, 2022; Chanlat, 1995). Consequentemente, a permanência do modelo tradicional de carreiras nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES) passa a

ser vista como um indicativo de uma necessidade de atualizações e reformas, visto que tais instituições não apenas possuem um corpo de funcionários altamente qualificado, que não se limita aos docentes (Cantarelli, 2012; Gorski et al., 2015; Almeida, 2018; Azambuja, 2018; Silva, 2018; Calazans, 2020; Guerra; Mattos; Corrêa, 2020; Castro, 2021; Barros; Souza, 2022; Junior, 2022) como também lidam com a formação de sujeitos qualificados.

Castro e Oliveira (2022) apontam em seu ensaio que apesar da discussão sobre essa necessidade de reformas do setor público não ser novidade tanto para os debates científicos quanto para os políticos, a aplicação dessas ainda continua pouco expressiva. Para os autores, a falta de um movimento em torno da evolução das carreiras traz impacto nos processos de ingresso ao serviço público: os jovens talentos, recém-graduados que orientam suas trajetórias profissionais em direção ao desenvolvimento pessoal e à autonomia na gestão de suas carreiras, não se contentam com a oferta de estabilidade no trabalho que o modelo burocrático tradicional colocava como suficiente, comprometendo a sustentabilidade do serviço público.

Ao mesmo tempo, os espaços de formação superior crescem em importância, isso graças ao indispensável papel que eles ocupam de formação qualificada (Almeida, 2018; Gander, 2018a). Sendo essa a força laboral mais requisitada entre as organizações contemporâneas (Krücken; Blümel; Kloke, 2013; Amin et al., 2014; Sullivan; Dickinson; Henderson, 2021; Castro; Oliveira, 2022).

Sendo justamente a carreira de um dos grupos que integram o corpo funcional das IES públicas brasileiras o tema central desta dissertação. A carreira dos técnico-administrativos em educação (TAEs) institucionalmente é contemplada pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), instaurado pela Lei 11.091, que entrou em vigor no dia 12 de janeiro de 2005. O ingresso nessa carreira se dá formalmente pelo concurso público, sendo as possibilidades de atuação dos servidores que compreendem o PCCTAE as Instituições Federais de Educação Superior (IFEs), que compreendem as Universidades Federais, Institutos Federais, CEFETs e o Colégio Pedro II. Segundo os dados do Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia (Governo Federal, 2025), para o mês de março de 2025, o Brasil conta com 132.560 TAEs ativos permanentes e 69.650 aposentados, totalizando, junto ao conjunto de TAEs instituidores de pensão, 225.251 servidores. Sendo para esse período o plano de carreiras federal com o maior número de servidores do Brasil.

Ao levantar a distribuição dos TAEs entre as IFEs no Brasil, as universidades federais aparecem como as instituições que mais abrigam esses profissionais, sendo que dos 132.560 TAEs ativos permanentes, 89.311 (67,37%) atuam nesse modelo de instituição. Para além desse dado quantitativo, as universidades federais ocupam uma posição singular entre as IFEs,

sendo as únicas com foco exclusivo na educação superior (Brasil, 1996) e destacando-se como os principais polos nacionais de produção científica (Ministério da Educação, 2023). Essas características conferem às universidades um lugar central nas configurações sociais contemporâneas, situando-as no "*centro da pólis*" (Nóvoa, 2019, p. 56), sobretudo por seu papel na ampliação do acesso ao ensino superior (Almeida, 2018; Gander, 2018a) e na crescente valorização da ciência e de seus incentivos estatais (Rainatto et al. 2022).

Nesse contexto contemporâneo, a atuação dos TAEs nas universidades públicas assume relevância crescente, na medida em que essas instituições passam a se orientar, pela busca de atualizações voltadas à ampliação da eficiência da máquina pública (Gomes, 2011), mesmo que, na prática, tais processos de atualização nem sempre ocorrem em uma cadência compatível com as demandas e expectativas dos servidores (Castro; Oliveira, 2022). Ainda, esse cenário tende a reforçar a valorização das ocupações técnicas como peças essenciais no âmbito da gestão dessas estruturas organizacionais (Gomes, 2011; Krücken; Blümel; Kloke, 2013), evidenciando a pertinência e a centralidade desse corpo profissional na dinâmica social e institucional contemporânea.

Apesar de sua crescente importância, entre os dois corpos principais que atuam profissionalmente nas universidades, os TAEs são apontados como os menos visibilizados pela produção científica (Barros; Souza, 2022; Gander, 2018a; Silva; 2018). Entre os trabalhos que exploram os sentimentos de pertencimento dos TAEs, a constatação de um sentimento de invisibilidade se mostrou presente (Calazans, 2020; Gander, 2018b; Lewis, 2014). Nesse sentido, sentimentos de desvalorização em relação aos outros atores atuantes nas IFES foram constatados em produções científicas, sejam eles os docentes (Calazans; 2020; Teixeira et al. 2023; Silva; 2018) ou discentes (Silva, 2018).

Já em relação ao plano de carreira desses servidores, Almeida (2018) defende a tese de que o PCCTAE foi uma conquista da classe que deve ser celebrada pela amplitude de possibilidades de progressão, sendo uma das únicas carreiras do serviço público brasileiro que contempla a possibilidade de progressão por capacitação qualificada. Porém o plano de carreiras desses profissionais não é salvo de críticas, sendo muito comum apontamentos pelos TAEs de que o plano se encontra defasado em diversos aspectos, como na classificação dos cargos (FASUBRA, 2011), na forma como são instituídas as recompensas intrínsecas (Teixeira Filho et al. 2017; Júnior, 2022; Teixeira et al. 2023), e na forma como é delimitada a progressão (Calazans, 2020; Barros; Souza, 2022). Azambuja (2018) aponta dois outros fatores em relação ao plano de carreiras desses servidores: o fato de que muitas das ações

compreendidas no plano ainda não foram regulamentadas e a dependência desses profissionais aos movimentos sindicais para a obtenção de melhorias na carreira.

Percebe-se que para além do que é constatado no PCCTAE, a carreira dos TAEs é cercada de fatores que formalmente não são apresentados. Para o melhor entendimento da carreira como fenômeno é necessário ir além das práticas e expectativas usualmente relacionadas (Vardi; Kim, 2019), pois experienciar a carreira às vezes é experienciar contradições.

Santos (2023) destaca que os planos de carreira desempenham um papel singular na administração pública brasileira, uma vez que, além de funcionarem como mecanismos de atração para o ingresso no serviço público, também atuam como instrumentos de motivação para o desempenho e de retenção dos servidores. Nesse sentido, e considerando também a adaptação das universidades às novas demandas gerenciais (Gomes, 2011) e os impactos dessas transformações na forma como os servidores compreendem suas carreiras (Castro; Oliveira, 2022), as práticas de gestão de pessoas assumem crescente relevância. Isso ocorre porque tais práticas exercem a função de intermediar, de um lado, as expectativas organizacionais em relação aos servidores e, de outro, as demandas e expectativas desses sujeitos em relação às suas próprias carreiras (Amin et al., 2014; Gander et al., 2019; Guerra; Mattos; Corrêa, 2020).

Ressalta-se, ainda, a crescente valorização dos órgãos de gestão de pessoas nas organizações públicas. Tal valorização manifesta-se tanto no plano institucional, ao considerar a importância cada vez maior atribuída à carreira pelos sujeitos contemporâneos (Chanlat, 1995), que passa a se constituir como um fator decisivo na escolha profissional (Hall, 1996), quanto no plano discursivo, por meio de posicionamentos oficiais de representantes do Estado. Exemplo disso é Bresser-Pereira (1998), responsável pela reforma administrativa do Estado brasileiro iniciada em 1995, que tinha entre suas diretrizes centrais a reestruturação estratégica da gestão de pessoas no setor público, ancorada na compreensão de que o capital humano passou a ser visto como um ativo de relevância estratégica para as organizações.

Nesse contexto, a figura do TAE que atua na gestão de pessoas é pertinente, pois, ao abordar a carreira dessa categoria, esses sujeitos ocupam uma posição privilegiada, na medida em que lidam cotidianamente com a operacionalização da carreira. A partir de tal condição, se torna possível apreender de forma mais aprofundada como essa estrutura é vivenciada, uma vez que, conforme aponta a literatura (Salles; Nogueira, 2010; Guerra; Mattos; Corrêa, 2020), mesmo se tratando de uma carreira legalmente estruturada e formalmente acessível, os servidores públicos podem não compreendê-la em sua totalidade, em função da forma como a

atuação no serviço público é institucionalizada e rigidamente regida pelo princípio da legalidade (Di Pietro, 2018).

A partir da noção de carreira proposta por Hughes (1937), utilizar dela como ferramenta de investigação social traz possibilidades analíticas únicas, ao considerar os múltiplos contextos que atravessam essas trajetórias, configurando a carreira como um ferramenta de pesquisa pertinente (Baruch; Sullivan, 2022). Com base nessas articulações, esta dissertação se orienta pelo seguinte problema: **como são vivenciadas e interpretadas as carreiras dos técnicos-administrativos em educação que atuam com a gestão de pessoas nas universidades federais?**

1.1 Objetivos

Para responder o problema de pesquisa é delineado o seguinte objetivo geral: compreender a trajetória de técnico-administrativos em educação que desempenham atividades de gestão de pessoas em universidades públicas federais, englobando as dimensões objetiva e subjetiva da carreira.

Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa tem por objetivos específicos os seguintes:

- a) caracterizar a estrutura da carreira dos TAEs, enfatizando fatores histórico-contextuais que compõem a sua dimensão objetiva;
- b) apreender o processo de construção das carreiras dos TAEs, particularizando as transições, desafios e oportunidades profissionais nas trajetórias individuais;
- c) analisar a interpretação dos TAEs sobre a carreira coletiva da categoria;
- d) verificar as expectativas dos TAEs quanto ao futuro de suas carreiras.

1.2 Justificativas

O processo de produção de conhecimento científico exige um resgate dos fatores que justificam sua realização. Uma pesquisa pertinente deve salientar o impacto nos campos de conhecimento relacionados, assim como as implicações sociais e institucionais que a realização dessa pesquisa é capaz de propiciar. Nesse sentido, serão a seguir apresentadas as justificativas científica, social e institucional. Para além destas, a justificativa pessoal também foi explicitada.

No campo científico, a realização de uma revisão de literatura ampla¹ revelou que as produções sobre a carreira dos TAEs ainda são escassas, especialmente quando se trata de abordagens qualitativas que consideram a carreira como trajetória. Foram analisadas 42 produções científicas selecionadas a partir de seis bases de dados, incluindo o banco de teses e dissertações da CAPES. Dentre essas, apenas sete dissertações e teses dialogam de forma mais direta com os objetivos desta pesquisa.

É importante destacar que foram encontrados 9 trabalhos na área de Administração e 3 na área de Administração Pública, mas destes, apenas 2 trabalhos de administração e 1 trabalho da administração pública foram considerados similares com a proposta deste trabalho e selecionados para uma análise mais aprofundada. Dos 7 trabalhos da área de Administração que não foram considerados, 2 não trazem uma discussão teórica sobre o fenômeno das carreiras (Baptista, 2012; Silva, 2015). Já 4 não consideram a carreira como trajetória, utilizando de análises que buscam relacionar o fenômeno da carreira a variáveis conectadas ao fenômeno, como o plano de trabalho (Fernandes (1999), as políticas de treinamento (Magalhães, 2007) e a motivação (Freitas, 2016; Júnior, 2018). O trabalho de Reis (2019) discute um aspecto da dimensão objetiva da carreira dos TAEs, mas não se aprofunda nas narrativas e interpretações dos sujeitos de suas carreiras.

Entre as teses e/ou dissertações da área de administração pública que não foram consideradas, Dantas (2015) traz a discussão sobre a percepção dos gestores de recursos humanos nos planos de capacitação impactados pelo New Public Management, mas não relaciona a discussão com a trajetória desses sujeitos. De forma similar, Schmidt (2023) traz o PCCTAE, a dimensão objetiva da carreira desses profissionais, e busca compreensão dos servidores sobre um aspecto específico do plano, não sendo uma abordagem da carreira como trajetória.

Das sete dissertações e teses analisadas, nota-se o apontamento feito por Júnior (2022) de que ainda são escassas as investigações sobre a mudança na compreensão das carreiras no setor público. Almeida (2018) e Azambuja (2018) contextualizam a carreira por meio das lutas sindicais da categoria. Cantarelli (2012) analisa o comprometimento organizacional dos TAEs com base nas âncoras de carreira de Schein (1990). Silva (2018) investiga o impacto do contexto organizacional de uma IFES nas percepções dos trabalhadores. Calazans (2020) examina as concepções e contradições dos TAEs quanto ao pertencimento à carreira, sendo um dos poucos trabalhos focados nas IFs. Já Junior (2022), em uma tese composta por artigos, contribui para a compreensão da dimensão objetiva da carreira dos TAEs. Assim, apesar da

¹ Para mais detalhes sobre a revisão sistemática realizada, consultar Apêndices A, B e C

pertinentes para a compreensão da ocupação desses profissionais, nenhuma busca apreender a trajetória desses sujeitos. Castro (2021) avalia o alinhamento entre carreira institucional e individual e o faz ao resgatar as trajetórias dos TAEs, mas limita tais trajetórias ao não considerar os passos anteriores ao ingresso na ocupação, além de não fazer um recorte específico entre os diversos cargos que compõem a categoria.

Entre os artigos nacionais analisados, destacam-se estudos que abordam aspectos específicos da experiência laboral desses profissionais, como satisfação no trabalho (Leal et al., 2015), capacitação (Gorski et al., 2015; Teixeira Filho et al., 2017), comprometimento (Andrade, 2018), absenteísmo (Santos; Leite Filho; Santos, 2020), permanência na carreira (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020), competências requeridas (Tamada; Cunha; Medeiros, 2022), impactos das mudanças no serviço público (Castro; Oliveira, 2022), comparação com a carreira docente (Barros; Souza, 2022) e fatores de adoecimento (Teixeira et al. 2023). Apesar das contribuições, esses estudos não tratam a carreira como uma trajetória de lógica temporal e interpretativa, não sendo constatada uma pesquisa que explore as reflexões dos sujeitos sobre suas próprias trajetórias.

No cenário de pesquisas internacionais, observa-se uma tendência semelhante: a maioria dos estudos estabelece relações causais entre fatores específicos e a ocupação dos TAEs, tratando a carreira de modo fragmentado. Apesar de contribuírem para a compreensão de componentes importantes da experiência dos TAEs, tais pesquisas, assim como as nacionais, raramente exploram a carreira como uma composição de dimensões objetiva e subjetiva. Quando exploram apenas a dimensão objetiva ou aspectos isolados dela, deixam lacunas quanto aos sentidos atribuídos pelos próprios sujeitos às suas trajetórias (Amin; Ismail; Selemen, 2014; Lewis, 2014; Gander, 2018a; Rahyasih; Rasto, 2019; Del Pin et al. 2021; Gander, 2021; Lekashvili; Gogoladze, 2022; Lavigne; Cowley, 2023). Ou, quando o foco recai sobre as interpretações subjetivas, a análise geralmente se restringe a um fator específico da carreira, sem considerá-la como um processo amplo e contínuo (Analoui; Fell, 2002; Whitchurch, 2009; Krücken; Blümel; Kloke, 2013; Hill; Secker; Davidson, 2014; Bailey; Troup; Strachan, 2017; Regan; Graham, 2018; Gander, 2019; Isa et al., 2019; Tan et al., 2019; Benslimane; Moustaghfir, 2020; Erasmus, 2020; Berrío-Rios; Barreto; Jurado, 2021; Gander; McInnes, 2021; White; Goriss-Hunter, 2021; Oflu; Baluku; Otto, 2022; Scarpis et al., 2022; Setyowati; Hakim, 2022; Gander, 2023)..

Entre esses estudos, os que articularam simultaneamente as dimensões objetiva e subjetiva da carreira foram minoria (Gander 2018b; Gander, 2022; Gander, 2024). Em Gander (2018b), há uma análise aprofundada da carreira de técnico-administrativos em universidades

públicas no Reino Unido e na Austrália, ainda que sem recorrer diretamente às interpretações dos próprios sujeitos sobre suas trajetórias. Já Gander (2022) utiliza de narrativas sobre as carreiras desse mesmo conjunto de técnico-administrativos para propor uma nova forma para estudar carreiras, não sendo um trabalho com o foco nas narrativas. Por fim, Gander (2024) adota uma abordagem autoetnográfica para investigar um aspecto específico da trajetória, as transições de carreira, sendo este o único estudo que trata a carreira como trajetória a partir da vivência subjetiva da própria pesquisadora. Para além destes, foram constatados uma revisão sistemática sobre a carreira dos técnico-administrativos (Gander et al. 2019) e duas biografias (Gardyn, 2004; Smith, 2013), que exploram a trajetória individual de um sujeito específico, sem aprofundar na análise da dimensão objetiva do fenômeno.

Assim, esta pesquisa busca preencher lacunas significativas. Primeiramente, propõe um recorte dentro da diversidade ocupacional do PCCTAE, que abrange mais de 300 cargos, sendo a concentração em um grupo específico apontada como pertinente para garantir maior profundidade analítica (Júnior, 2022). Em segundo lugar, busca integrar dimensões objetivas e subjetivas da carreira ao tratar a carreira como trajetória, algo constatado como minoritário entre as produções científicas. E, por fim, propõe a adoção de métodos qualitativos com a inclusão de métodos visuais, como forma de enriquecer as interpretações e narrativas dos participantes, um aspecto ainda inexplorado nas produções existentes.

No campo social, a relevância desta pesquisa se evidencia nas mobilizações coletivas que marcaram a história recente dos TAEs. Essa categoria, historicamente marginalizada nos debates acadêmicos (Castro, 2022; Júnior, 2022) e nos espaços institucionais (Silva, 2018; Barros; Souza, 2022), têm mostrado um protagonismo em lutas por melhores condições de trabalho e valorização profissional. A criação do PCCTAE, em 2005, foi resultado direto de articulações sindicais intensas, evidenciando a força política da categoria (FASUBRA, 2011). Contudo, desde sua implantação, os TAEs continuam se mobilizando em greves e protestos, como os ocorridos em 2012, 2015 e, mais recentemente, em 2024, considerada uma das mais longas greves da educação federal, motivada por frustrações persistentes em relação às suas carreiras (Resende, 2024). Tais frustrações se tornam ainda mais pertinentes, do ponto de vista social, ao considerar a magnitude da carreira TAE: a categoria que mais possui servidores federais do Brasil.

Esse histórico de mobilizações revela não apenas a relevância social da categoria, como prestadores de serviços públicos à nível federal, mas também sua potência política como um coletivo de sujeitos. Ao analisar e refletir sobre as carreiras dos TAEs, é possível compreender os impactos dessas trajetórias para a qualidade dos serviços públicos prestados,

o funcionamento das universidades e a vida de diversos grupos que se relacionam com esses profissionais, estudantes, docentes, familiares e sociedade em geral. Como destacado por Barley (1989), as carreiras não são apenas experiências individuais, mas fenômenos sociais que se desdobram a partir de estruturas institucionais e interações sociais, portanto são também um entremeio de interesses. Assim, estudar as carreiras dos TAEs é também estudar parte relevante do funcionamento do serviço público educacional brasileiro e mais especificamente, ao considerar o recorte feito da pesquisa, as universidades federais, que se localizam na centralidade na configuração contemporânea social (Nóvoa, 2019).

A pesquisa apresenta, ainda, impacto institucional ao dialogar diretamente com preocupações centrais das IFES, na medida em que se propõe a analisar as carreiras dos TAEs. Embora desempenhem papel estratégico no funcionamento cotidiano das universidades, esses profissionais continuam sendo caracterizados na literatura como o “lado invisível” das instituições (Lewis, 2014; Calazans, 2020). Tal invisibilidade é aprofundada pelo fato de ocuparem, majoritariamente, funções de natureza meio, o que dificulta a percepção direta de seu impacto social. Como apontam estudos como os de Almeida (2020) e Silva (2018), muitos TAEs experienciam sentimentos de desvalorização, tanto pela dificuldade de visualizar os resultados concretos de seu trabalho quanto pela percepção de que suas contribuições não são plenamente reconhecidas nos espaços institucionais. Paradoxalmente, ao mesmo tempo em que permanecem invisibilizados, esses profissionais são crescentemente demandados a responder às exigências de um modelo gerencialista de gestão pública, que tende a valorizar as ocupações técnicas e os dispositivos de eficiência organizacional (Amin et al., 2014; Gander et al., 2019). Esse cenário pode intensificar tensões entre as expectativas institucionais e os sentidos subjetivos atribuídos pelos profissionais às suas próprias carreiras (Castro; Oliveira, 2022), o que aponta um ponto a se trabalhar para melhorar as práticas de gestão de pessoas nas universidades públicas.

Soma-se a esse contexto a especificidade das vivências dos TAEs que atuam na gestão de pessoas, foco privilegiado desta pesquisa. Esses sujeitos, conforme indicado anteriormente, encontram-se em uma posição singular para refletir sobre a carreira da categoria, uma vez que detêm, entre os outros TAEs que compõem a categoria, maior acesso à informação sobre a tal e lidam cotidianamente com os dispositivos formais de acompanhamento, orientação e operacionalização das carreiras dos demais servidores, ao mesmo tempo em que constroem suas próprias trajetórias profissionais.

A dissertação se insere, portanto, nesse cenário como uma tentativa de compreender e problematizar tais tensões, contribuindo para o debate acerca da formulação de políticas de

gestão de pessoas mais alinhadas às demandas concretas dos servidores. Estudos como os de Castro e Oliveira (2022) e Júnior (2022) indicam que o alinhamento entre expectativas profissionais e estruturas institucionais impacta positivamente a qualidade dos serviços prestados pelas universidades públicas.

Além disso, a pesquisa possui aderência institucional com a Universidade Federal de Lavras (UFLA), onde foi desenvolvida. A universidade conta com um histórico de estudos sobre trajetórias profissionais diversas, como de atletas paralímpicos (Siqueira, 2019), músicos (Barros, 2018), tatuadores (Rauber, 2022) e mulheres negras (Silva, 2022; Zanola, 2024), além de possuir um núcleo de pesquisa (Núcleo de Estudos em Organizações, Gestão e Sociedade- NEORGS) voltado à análise das organizações e das carreiras. Portanto, essa dissertação possui também a atribuição de somar-se a esse conjunto de conhecimentos, assim como pode fortalecer a produção de conhecimento aplicada às realidades do setor público.

Por fim, há também uma dimensão pessoal que fundamenta esta dissertação. O pesquisador que realizou esta pesquisa é bacharel em Administração Pública, o que justifica o interesse inicial pelo tema ao considerar que a análise da carreira de servidores públicos se insere no escopo do exercício dessa profissão. Além disso, possui experiência prévia como estagiário em uma instituição pública de ensino, tendo atuado diretamente no setor de gestão de pessoas. Essa vivência permitiu observar de perto os desafios enfrentados pelos TAEs que atuam nesses órgãos, especialmente durante o período pandêmico, marcado por incertezas, sobrecargas e reconfigurações nas formas de trabalho. Essa aproximação com a realidade da categoria não apenas motivou a escolha do tema, mas também permitiu reconhecer o valor simbólico e estratégico da carreira para aqueles que trabalham nas universidades. Mesmo em um contexto de suspensão de diversas atividades presenciais, o órgão de gestão de pessoas manteve-se como um espaço de funcionamento contínuo, uma vez que os servidores das universidades seguiram recorrendo a ele para esclarecer dúvidas, acessar informações e reivindicar direitos trabalhistas. Tal dinâmica evidencia a centralidade e a relevância estratégica desses setores para o funcionamento das universidades.

Analisar a carreira dos TAEs, portanto, não é apenas um exercício acadêmico, mas também um compromisso com a valorização de uma categoria essencial para o funcionamento da educação pública no Brasil.

1.3 Estrutura do projeto de dissertação

Para além desta introdução, a dissertação está organizada em mais cinco capítulos. O capítulo seguinte reúne os fundamentos teórico-conceituais sobre carreira, além de os relacionar com a carreira dos TAEs atuantes na gestão de pessoas, foco desta dissertação, e se divide em 3 seções. A primeira dessas seções foca na relação dos estudos de carreira com os estudos organizacionais, evidenciando os benefícios da inter-relação desses proto-campos do conhecimento. A segunda seção abrange os principais apontamentos teórico-conceituais sobre carreiras, levando em consideração a escolha selecionada para a carreira nessa dissertação, que a considera um fenômeno de dimensões duas dimensões, objetiva e subjetiva, interconectadas, descrito com uma trajetória que integra perspectiva ôntica, espacial e temporal. Já a terceira seção levanta apontamentos relevantes da literatura para a compreensão dos contextos que permeiam a carreira dos TAEs.

O terceiro capítulo deste trabalho apresenta as escolhas metodológicas e descreve os procedimentos adotados para a realização dos objetivos previamente definidos. Estruturada em seis seções, a primeira expõe a abordagem metodológica escolhida para a pesquisa. A segunda detalha as técnicas e processos utilizados na coleta de dados, enquanto a terceira delimita o perfil dos sujeitos participantes. A quarta seção descreve os procedimentos de coleta de dados. Por fim, a quinta e a sexta subseções apresentam, respectivamente, a técnica escolhida para a análise de dados e a estrutura síntese da metodologia da dissertação.

Os quarto e quinto capítulos apresentam os dados da pesquisa e as análises desenvolvidas à luz dos objetivos propostos. O quarto capítulo é dedicado à contextualização histórica da carreira coletiva dos TAEs. Organizado de forma cronológica e dividido em quatro seções, o capítulo reconstrói a trajetória da carreira formal da categoria por meio das principais legislações que, de diferentes maneiras, a impactaram, configurando-se também como um resgate dos processos de mobilização sindical dos TAEs e dos contextos sociais e institucionais que atravessaram esse percurso. Já o quinto capítulo dedica-se à compreensão da dimensão subjetiva da carreira dos TAEs, a partir da análise das percepções que esses profissionais constroem sobre suas próprias experiências ao longo de suas trajetórias. Estruturado em quatro seções, o capítulo aborda, respectivamente, o caráter processual da carreira vivenciada pelos TAEs; sua constituição como um acúmulo de experiências, permeado por oportunidades e desafios; as interpretações dos participantes acerca da carreira coletiva e dos contextos que a atravessam; e, por fim, a dimensão temporal da construção de

significados, compreendida como simultaneamente retrospectiva e projetiva, incluindo a análise das representações visuais produzidas pelos sujeitos da pesquisa.

No último capítulo estão as considerações finais da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Nas páginas finais da dissertação estão as referências e os apêndices.

2 CARREIRA EM ORIENTAÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS

A carreira é um fenômeno estudado que possui relação com várias áreas de conhecimento, dentre elas, a administração e os estudos organizacionais. Assim, esta seção tem por objetivo central apresentar a carreira como tema de pesquisa, com fundamentos teórico-conceituais que subsidiarão a análise dos dados. Para tanto, a seção está estruturada em três subseções. A primeira discute a relação entre os estudos de carreira e os estudos organizacionais, destacando suas interconexões. A segunda apresenta a fundamentação que explica a carreira como um fenômeno composto por tanto por uma dimensão objetiva quanto subjetiva, compreendido como uma trajetória que integra três perspectivas, quais sejam, a ôntica, a espacial e a temporal. Por fim, a terceira subseção dedica-se à análise das contribuições científicas da literatura relacionada para a compreensão das carreiras dos TAEs, que constituem o foco central desta pesquisa.

2.1 Trabalho e organizações: iniciando a compreensão sobre as carreiras

Temas relacionados às atividades laborais estão presentes nos estudos organizacionais desde antes de sua consolidação como uma área específica do conhecimento, como mostra Starbuck (2003), ao fazer um resgate sobre a origem dessa área. O autor aponta que já existiam interesses em estudar as relações que unem o trabalho e as organizações milênios antes das primeiras produções científicas sobre teoria organizacional, que surgiram no século XIX. Já ao tratar sobre a configuração social moderna, as transformações nas relações de trabalho decorrentes da Revolução Industrial despertaram um crescente interesse entre os estudiosos das ciências sociais, com a primeira metade do século XX já apresentando uma multiplicidade de pesquisas que exploram a sustentabilidade do trabalho dentro das organizações modernas. Sendo esse período comumente colocado entre os estudiosos como a fase inicial dos estudos sobre carreiras nas organizações (Chanlat, 1995; Moore; Gunz; Hall, 2007).

Embora carreira e trabalho estejam interligados, são fenômenos distintos e ao significá-la, os sujeitos usualmente a associam às experiências laborais (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Hall (2002) evidencia essa conexão ao reunir conceituações usuais sobre carreira, quais sejam:

- a) carreira como equivalente ao conceito de profissão;
- b) carreira como sinônimo de progresso do sujeito;

- c) carreira como a sequência de ocupações ao longo da vida dos sujeitos;
- d) carreira como a evolução das experiências relacionadas ao trabalho ao decorrer do tempo.

Diante disso, dois fatores podem ser identificados como relacionados à carreira, sendo o exercício laboral e o sentido de movimento ao longo do tempo. Tais fatores estão presentes em abordagens contemporâneas que também colocam destaque para as interpretações dos sujeitos sobre sua própria trajetória profissional. Nesse sentido, conceitos como a dimensão subjetiva da carreira em Hughes (1958), e a carreira interna, de Schein (1996), passaram a ganhar espaço nos estudos que abordam o fenômeno.

O crescimento de pesquisas que exploram o lado interpretativo dos sujeitos que vivenciam a carreira, em adição aos estudos que abordam os aspectos explícitos do fenômeno, evidenciam a potencialidade de sua amplitude analítica, que alcançam tanto a carreira como objeto de pesquisa (Arthur; Hall; Lawrence, 1989) quanto especificamente como objeto para investigação social (Gunz; Mayhorfer; Lazarova, 2019).

Arthur, Hall e Lawrence (1989) destacam a relevância do conceito de carreira em diversas áreas do conhecimento. Nos estudos da psicologia, por exemplo, o foco recai sobre os fatores individuais que orientam as escolhas profissionais. Na sociologia, a carreira é historicamente analisada como uma forma de impacto social por meio da dedicação ao trabalho. Já na economia, investiga-se seu impacto nas dinâmicas de mercado e nas relações socioeconômicas. Para além destas, outras áreas do conhecimento abordaram carreiras sob suas próprias orientações, como a história, a ciência política e a antropologia (Arthur; Hall; Lawrence, 1989). Ao considerar a carreira como foco de atenção de várias áreas do conhecimento, Arthur, Hall e Lawrence (1989) indicam que disciplinas isoladas podem ser insuficientes para abarcar todas as complexidades do fenômeno. Mas, frequentemente ao abordar esse fenômeno como pesquisa, as áreas do conhecimento o restringem por suas fronteiras disciplinares (Arthur; Hall; Lawrence, 1989; Khapova; Arthur, 2011), sendo uma necessidade aos estudos que buscam a compreensão aprofundada das carreiras abrir espaço para interconexão de saberes (Khapova; Arthur, 2011).

Nessa perspectiva, os estudos organizacionais se adequam com possibilidade de fronteiras mais flexíveis e Gunz e Mayrhofer (2017) inserem os estudos de carreiras também dentro desse campo, além de reconhecer os múltiplos interesses para as pesquisas na área de interesse em comum das Ciências Humanas e Sociais. A Figura 1 indica esta reunião.

Figura 1 – Campos, proto-campos nos estudos de carreiras e as comunalidades nascentes de interesse



Fonte: (Gunz e Mayrhofer, 2017, p. 13 tradução própria).

A Figura 1 apresenta como os estudos de carreira se interseccionam com os estudos organizacionais, ambos configurados como proto-campos, englobados pela área em comum das Ciências Humanas e Sociais. Gunz e Mayrhofer (2017) os classificam como proto-campos pelo fato de “não existir uma organização social que conecte os diversos campos dentro deles (a não ser pelas ligações criadas pelo trabalho individual dos autores que os abordam)” (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019, p. 15, tradução própria). Nesse sentido, ao tratar dos estudos de carreira, é esperado o surgimento de diferentes conceituações e articulações com outras áreas do conhecimento. Isso ocorre porque, enquanto proto-campo, a produção acadêmica sobre carreiras ainda carece de um consenso paradigmático consolidado (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

Ao abordar especificamente as produções científicas que inter-relacionam esses dois proto-campos, aparecem, por exemplo, os estudos que exploram a relação dos diferentes acúmulos de capitais como fatores de diferenciação na trajetória profissional dos sujeitos

(Benslimane; Moustaghfir, 2020; Gander, 2019). Assim como outros que buscam no aprofundamento das trajetórias individuais a compreensão de fenômenos sociais específicos (Castro; Oliveira, 2023; Grostein, 2006). Existem ainda estudos que buscam, por meio de práticas de melhoria da gestão de carreiras, formas de elevar a satisfação dos funcionários e o ambiente organizacional (Amin et al. 2014; Berrío-Rios; Barreto; Jurado, 2021; Gander, McInnes, 2021; Erasmus, 2020).

A relação dos estudos organizacionais com os de carreira possui uma ampla possibilidade para discussões científicas e aprofundamentos. Barley (1989), por exemplo, destaca o papel mediador da carreira, ao considerar que as exigências e possibilidades impostas pelas organizações aos seus funcionários ganham forma de um plano de carreira. Plano esse que, por sua vez, é passível de aceitação, contestação ou reformulação por parte dos indivíduos. As escolhas dos sujeitos, nesse sentido, podem sinalizar à organização a necessidade de revisão de suas diretrizes formais. Nessa mesma linha, Hughes (1937) amplia a compreensão de carreira ao concebê-la não apenas como uma estrutura formal de cargos e salários. A carreira possui também uma dimensão interpretativa, subjetiva, construída pelo próprio sujeito que nela atua e que engloba aspectos para além das relações profissionais. Sendo que essa dimensão é tão capaz de influenciar as decisões profissionais quanto a carreira formalizada pela instituição.

Já Jones e Dunn (2007) destacam que a utilização conjunta dos estudos organizacionais com os de carreira frequentemente direciona a carreira para duas formas de interpretações: as pesquisas que interpretam a carreira como um produto, e as pesquisas que a interpretam como um processo. A primeira abordagem se concentra em compreender a carreira a partir de recortes temporais específicos, focalizando eventos, marcos ou resultados e buscando evidenciar nexos causais relevantes para os estudos organizacionais. Já a segunda concebe a carreira como uma trajetória contínua, moldada por experiências e significados que se constroem ao longo do tempo. Essa perspectiva que entende a carreira como processo amplia a análise para além dos aspectos estritamente laborais, incluindo outras dimensões da trajetória da vida do sujeito.

Existem ainda as pesquisas que utilizam dos departamentos de gestão de pessoas para o aprimoramento das práticas de gestão de carreiras dos trabalhadores como forma de aumentar a satisfação com o trabalho (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020), a produtividade (Amin et al. 2014) e o alinhamento com os valores de uma organização (Krücken; Blümel; Klope, 2013; Whitchurch, 2009). Esses departamentos ganham destaque à medida que cresce a

valorização do capital humano nas organizações, sendo as universidades públicas exemplos de organizações em que se ocorre esse movimento (Gomes, 2011).

Percebe-se que as possibilidades para os estudos na interação desses proto-campos são vastas. O espaço organizacional possibilita às carreiras uma contextualização espacial específica, mas como fenômenos sociais complexos, as carreiras são também resultantes de outras influências contextuais que perpassam o ambiente de trabalho vivenciado pelo sujeito em sua trajetória profissional (Mayrhofer, Meyer; Steyrer, 2007). Segundo estes autores, a carreira não trata apenas das interações diárias no ambiente de trabalho dentro das organizações. Assim, o contexto contemporâneo aponta para a necessidade de abordagens mais dinâmicas para captar a complexidade da carreira.

2.2 Conceitos e abordagens contemporâneas para os estudos sobre carreiras

Diante da ampla diversidade de abordagens sobre a carreira nos estudos científicos, torna-se necessário explicitar a conceituação adotada neste projeto de pesquisa, sendo esse o objetivo central desta subseção, que se organiza em quatro partes. A primeira apresenta um resgate histórico da utilização do termo carreira nos estudos organizacionais, percorrendo sua evolução até as abordagens mais recentes, que o concebem como um fenômeno composto por duas dimensões: objetiva e subjetiva. A segunda amplia essa compreensão ao tratar a carreira como uma trajetória que transcende o espaço do trabalho, incorporando as dimensões ôntica, espacial e temporal para uma leitura mais abrangente do fenômeno. A terceira subseção destaca a importância de considerar as carreiras como situadas em múltiplos contextos. Por fim, a quarta explora as principais ramificações contemporâneas dos estudos de carreira, que apontam as limitações da configuração tradicional frente às configurações sociais contemporâneas.

2.2.1 Carreira: conceito em mudança

O termo "carreira" se origina na palavra carraria, derivada do latim, cujo significado remete ao caminho percorrido por veículos de locomoção, como carruagens e cavalos (Gunz; Peiperl, 2007). Ainda segundo estes autores, com o decorrer do tempo termo foi ganhando significados relacionados a ideia de percurso, chegando a ser utilizado como um verbo que exprime a ideia de correr ou galopar em alta velocidade. É sob a ótica da sociedade capitalista que o termo carreira passa a se relacionar com as atividades laborais, sendo usualmente

associado a “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (Chanlat, 1995, p. 69).

A centralidade do trabalho na sociedade industrial criou a possibilidade de mobilidade social, por meio da valorização das atividades laborais dos sujeitos que integram os mecanismos de produção (Chanlat, 1995). Como consequência dessa centralidade, a preocupação com os fatores que afetam o desempenho ocupacional dos trabalhadores recebeu importância. Super (1957), por exemplo, apontava as mudanças que os sujeitos passavam no decorrer do tempo como uma afirmação da necessidade de atualização das práticas de gestão em relação às carreiras. Isso pois, ao constatar que as pessoas estão em constante mudança, suas preferências e habilidades também podem se alterar com o tempo.

No entanto, foi apenas na década de 1980 que se difundiu amplamente a ideia de que as organizações deveriam investir no desenvolvimento de seus trabalhadores, tornando o termo "carreira" cada vez mais presente nos ambientes de trabalho (Chanlat, 1995). Chanlat (1995) diferencia a forma de tratamento das carreiras pela categorização dos modelos tradicional e moderno, sendo que o primeiro modelo se refere a carreira que é feita por um homem do grupo social dominante, que passa por progressões verticais e se beneficia de estabilidade na ocupação. Já o segundo modelo, a carreira moderna, não se restringe a um gênero ou raça, isso graças a um ambiente de trabalho que cresce em instabilidade e, conseqüentemente, compreende perfis alternativos de ingresso e formas variáveis de progressão para além de um plano de desenvolvimento vertical e formalizado

Outra forma de captar as mudanças na utilização do termo pode ser observada pela crescente aderência da palavra carreira a uma maior amplitude de atividades laborais. O termo era empregado como sinônimo de profissões específicas, socialmente valorizadas, como médico, advogado e engenheiro (Louis, 1980). Ribeiro (2009) destaca que durante a maior parte do século XX, a carreira é associada a uma sucessão de ocupações ao longo do tempo vinculada a uma organização formal, como uma empresa ou ao próprio Estado. No entanto, a partir de uma perspectiva mais ampla e dinâmica, o conceito de carreira passou a incluir qualquer tipo de ocupação (Barley, 1989), chegando, inclusive, a não ser limitado às experiências laborais, com uma crescente utilização do termo carreira como uma sequência de estágios vivenciados pelo sujeito ao longo da vida (Goffman, 1961). Assim, a noção de percurso permaneceu central para o seu entendimento, o que sugere a pertinência de considerá-la como processo associado à passagem do tempo.

Mesmo que os entendimentos sobre carreira a vinculam com o trabalho formal, uma vertente de pesquisadores sobre o fenômeno defende uma abordagem mais ampla. As obras

de Everett Hughes “ocupam um espaço próprio na história da teorização sobre carreiras” (Moore; Gunz; Hall, 2007, p. 19, tradução própria). Portanto, concorda-se com o conceito de carreira proposto por Hughes (1937), para o qual a carreira não se esgota nos vínculos empregatícios ao longo do tempo, de outro modo, ela alcança a vida como um todo, quando o sujeito interpreta tudo o que lhe acontece. O referido autor ainda considera que a divisão do trabalho na sociedade necessita ser compreendida como um fenômeno de dimensões sociais, econômicas e psicológicas, com fatores como ordem social e reconhecimento profissional que necessitam ser examinados (Hughes, 1958).

Consequentemente, a carreira para Hughes (1937) se dá como um processo interconectado, com fatores contextuais referentes ao ambiente de trabalho e à sociedade. Sobre os contextos são construídas as interpretações dos sujeitos que vivenciam as suas carreiras como seu percurso na vida, que inclui as atividades laborais. Para o autor, as pessoas nas sociedades têm uma carreira nos mais diversos espaços, seja mulher, a dona de casa, aqueles ou aquelas que estão dentro das corporações (Hughes, 1937; 1958).

Para os estudos sobre as carreiras, o autor propõe a análise em duas dimensões: a objetiva e a subjetiva. A dimensão objetiva é compreendida pelo que é exposto ao coletivo sobre a carreira, publicamente observável nos contextos, se referindo à sequência de empregos, cargos ou status de um sujeito. Já a dimensão subjetiva seria composta pelas interpretações e significados individuais construídos pelo próprio sujeito ao percorrer da vida, se tratando de uma perspectiva que é móvel, pois está sempre aberta para novas interpretações e ressignificações (Hughes, 1937).

Diversos pesquisadores têm utilizado e expandido a contribuição de Hughes ao considerar a divisão da carreira nessas duas dimensões (Barley, 1989; Collin, 2007; Hall, 2002; Mayrhofer et al., 2023). Barley (1989), por exemplo, explora o aspecto interativo da relação entre sujeito e organização para explicar como essas dimensões se influenciam mutuamente: ao formalizar um plano de carreira, na organização pode ser direcionada o comportamento do indivíduo, que, por sua vez, possui autonomia para aderir ou não a essa orientação. A resposta do sujeito, muitas vezes indireta, reflete suas expectativas e interpretações em relação à dimensão objetiva da carreira, o que pode levar a organização a reformular aspectos estruturais desse plano.

A influência da dimensão subjetiva, no entanto, nem sempre se manifesta como uma resposta direta do indivíduo à organização. As interpretações que o sujeito constrói sobre sua trajetória profissional afetam significativamente seus processos decisórios internos, especialmente à medida que novas experiências e significados se acumulam ao longo do

tempo (Collin, 2007). Nesse sentido, estudos que exploram a dimensão objetiva da carreira se beneficiam ao incluir a perspectiva dos sujeitos para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas que envolvem o fenômeno estudado. Da mesma forma, pesquisas focadas na dimensão subjetiva ganham ao considerar os fatores contextuais que podem provocar mudanças nos percursos individuais (Collin; Young, 2000). Como destaca Hall (2002, p. 25-26, tradução própria), para a “compreensão completa da vida profissional de uma pessoa, as dimensões objetiva e subjetiva da carreira necessitam ser analisadas conjuntamente, pois representam duas facetas de um mesmo processo”.

Hall (2002) adota uma concepção de carreira semelhante à de Hughes (1958), ao rejeitar a ideia da carreira como um produto mensurável por indicadores de sucesso frequentemente associados ao tema, como a progressão formal e o prestígio social. Em vez disso, seu enfoque está na carreira como processo, definido como uma “sequência percebida individualmente de atitudes e comportamentos associados a experiências e atividades relacionadas ao trabalho ao longo da vida da pessoa” (Hall, 2002, p. 27, tradução própria).

Apesar de sua escolha específica, Hall (2002) categoriza em quatro conceituações como a carreira historicamente vem sendo utilizada, sendo a carreira como sinônimo de progresso e como equivalente a profissão frequentemente abordadas no senso comum. Já a carreira como uma sequência de papéis ocupacionais ao longo da vida, e como a evolução das experiências relacionadas ao trabalho ao decorrer do tempo são mais representativas dos estudos interacionistas sobre o fenômeno, que incluem a obra de Hughes e suas derivadas.

Gunz e Mayrhofer (2017) expandem as explicações Hall (2002) sobre o conceito de carreira em cinco direções: I) como um constructo que recebe sentido pelo olhar retrospectivo, dado que, para alguns autores, a trajetória só é considerada uma carreira quando envolve uma reflexão interna do sujeito (Nicholson; West, 1989); II) como uma conexão entre diferentes níveis de complexidade social, onde a carreira se situa, por exemplo, no cruzamento entre a história societal e a biografia pessoal (Grandjean, 1981); III) como um percurso entre o tempo e o espaço, onde o espaço pode ser tanto geográfico quanto social (Mayrhofer et al., 2023); IV) como uma construção subjetiva que opera como princípio regulatório da sociedade, servindo para a identificação e a autorrealização dos indivíduos (Giddens, 1991); e V) como um produto, e não um processo, enfatizando a carreira como um objeto identificável, sendo exemplo disso um currículo ou outro documento (Jones; Dunn, 2007).

Ao revisitar as conceituações sobre carreira, percebe-se como o termo foi gradualmente ganhando significados nas pesquisas como um fenômeno que inclui tanto os

fatores explicitados ao coletivo quanto as interpretações construídas individualmente pelo ator da carreira (Hall, 2002). Dessa forma, para compreender a carreira em sua totalidade, é necessário abordar tanto os fatores externos quanto os internos, ou nas palavras de Hughes, as dimensões objetiva e subjetiva, pois ambas devem ser consideradas para se elevar o potencial analítico dos estudos, sendo recursivas e inseparáveis (Larsen; Ellehave, 2000; Walton; Mallon, 2004; Khapova; Arthur; Wilderom, 2007; Greenhaus; Callanan; Godshalk, 2010). Assim, em uma perspectiva mais ampliada, carreira se configura como um processo e que pode ser apreendido a partir da interconexão entre sujeito e sociedade, a dimensão subjetiva, e a objetiva.

2.2.2 Carreira como uma trajetória de posições em espaços: as perspectivas ôntica, temporal e espacial

Em um resgate mais recente das conceituações de carreira, Mayrhofer et al. (2023) ressaltam as conceituações de Hughes (1958) e Hall (2002) como exemplos de abordagens sofisticadas que adquiriram relevância na pesquisa científica sobre o tema. Ainda não se pode falar de um consenso sobre carreira, mas o fenômeno deixou de ser compreendido como um plano vertical de cargos e salários e agora é constatado pelos estudiosos do tema como uma sequência de posições em espaços, sejam eles sociais, temporais e/ou geográficos (Mayrhofer et al., 2023). Qualquer sujeito que de alguma forma se relaciona ao mundo do trabalho possui carreira, e é por isso que o fenômeno é de tanta importância. Para compreendê-lo, Mayrhofer et al. (2023) defendem a utilização de três perspectivas, sendo elas: a perspectiva ôntica, a temporal e a espacial.

As carreiras são profundamente impactadas e movimentadas pelo seu ator (Mayrhofer et al., 2023). A perspectiva ôntica é centrada nas várias condições do ator da carreira, compreendido aqui como o sujeito possuidor da carreira abordada. Toda pesquisa que envolva a exploração de uma carreira, seja por sua dimensão objetiva ou subjetiva, envolve a examinação de algum aspecto do ator dela, seja seus status, sua renda, sua satisfação, suas interpretações, além de outros (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

A constatação da influência do ator na carreira leva à compreensão de que esse fenômeno abrange também o impacto de suas vivências coletivas (Barley, 1989). Há, por exemplo, registros do uso do termo "carreira" para descrever a atuação de coletivos complexos, como países (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Mas independentemente de ser vivenciada individual ou coletivamente, torna-se impossível discutir carreira sem considerar

os atores envolvidos, uma vez que, enquanto fenômeno interativo, ela sempre será vivenciada por alguém (Mayrhofer et al., 2023), e esse alguém é capaz de influenciar a forma com ela é estruturada (Barley, 1989). Nesse sentido, a perspectiva ôntica é inevitável para aqueles que buscam uma compreensão aprofundada da carreira ou de algum de seus aspectos. Essa perspectiva está presente tanto em pesquisas que abordam a carreira como um produto (Santos, Leite Filho; Santos, 2020; Whitchurch, 2009) quanto naquelas que a abordam como um processo (Castro; Oliveira, 2023; Gander, 2019).

Escolher abordar a carreira como processo é dar importância a lógica sequencial da construção do caminho percorrido. A contribuição dessa sequência temporal pode se dar por meio da ampliação da compreensão das características de uma carreira, como por exemplo, ao estudar os fatores que levaram à revolução francesa e a construção da nova figura de cidadão, que não é mais sujeito a monarquia (Jones; Dunn, 2007). Ainda existe a possibilidade de abordar a forma como a sequência temporal é construída e interpretada pelos sujeitos que vivenciam o fenômeno, como ao comparar os diferentes significados atribuídos por diferentes gerações em relação a uma mesma carreira (Holum et al., 2024). Segundo Gunz e Mayrhofer (2018), é a perspectiva temporal que converte a visão de um ator sobre suas posições e condições de trabalho em uma visão sobre carreira, isso porque em seu processo interno de construção do significados, ele utiliza da lógica temporal para sequenciar e interligar os acontecimentos, os transformando na sua trajetória.

Às vezes, o tempo soa como um fator óbvio ao se tratar sobre carreiras (Mayrhofer et al., 2023), mas a forma como essa perspectiva se entrelaça ao fenômeno pode gerar análises de grande complexidade, até mesmo nas pesquisas que compreendem a carreira como produto (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Não considerar a perspectiva temporal em um currículo, por exemplo, é ignorar sua construção sequencial, todas as transições nela compreendidas e suas consequências para a carreira de um sujeito (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

Logo, os estudos que buscam um aprofundamento nas carreiras necessitam ser compreendidos pela sua lógica temporal (Mayrhofer et al., 2023). A perspectiva temporal se torna especialmente importante aos trabalhos que abordam a carreira como processo, porém, já que a construção da trajetória pelo sujeito não é apenas sequencial: é também projetiva e retrospectiva (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Com isso dito, a construção do significados é moldada tanto pelo que se espera do futuro quanto pelas experiências do passado, ambas servindo de influência para as ações do presente (Collin, 2000).

Levando em consideração as trajetórias como objeto para análise científica, ao recortar a construção delas à compreensão de um fenômeno específico, como a profissão de um

sujeito, se corre o risco de reduzir a contribuição delas (Ramos; Koga, 2011). Ao estabelecer categorias previamente limitadas, as quais o sujeito deve “preencher”, a captação das trajetórias corre o risco de ser prejudicada, já que, como abordado previamente, a construção de sentido é uma atividade interpretativa que também é retrospectiva (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Portanto, os estudos que compreendem a carreira como um processo necessitam utilizar de escolhas metodológicas que possibilitem a captação das trajetórias dos sujeitos com o menor número de interferências possíveis. Sendo as pesquisas que incluem métodos de apreensão de narrativas apontadas como exemplos capazes (Coffey; Atkinson, 1996), assim como as pesquisas que buscam captar a trajetória do sujeito sem a restrição a uma categoria, ou seja, sua trajetória de vida (Ramos; Koga, 2011).

Ao captar a trajetória de um sujeito, as transições na carreira são constatadas como momentos de construção de significados pertinentes (Baruch; Sullivan, 2022). Essas transições podem ser definidas como períodos em que ocorrem “grandes mudanças na configuração dos papéis em um contexto de trabalho” (Nicholson; West, 1989, p. 182, tradução própria), impactando diretamente a trajetória vivida pelos sujeitos.

Nessa perspectiva, os papéis são compreendidos como “posições mais ou menos institucionalizadas na estrutura social” (Isopahka-Labouret, 2008, p. 69). E assim como a própria carreira, os papéis assumidos pelo ator estão em constante estado de fluidez, sujeitos a modificações e ressignificações (Jones; Dunn, 2007). É justamente nos momentos de transição que a implementação dos novos papéis ocorrem.

Os momentos de transição são importantes pois, ao dar sentido para nossa carreira, a ordenamos em uma sequência temporal e causal (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). E é por meio das transições que os diferentes papéis que assumimos durante nossa trajetória são interligados (Nicholson; West, 1989), exigindo, portanto, uma maior atenção do pesquisador a esses aspectos quando se busca uma compreensão mais aprofundada de carreira.

Não obstante a compreensão das transições, se encontra a relação delas com as fronteiras, que como afirmam Gunz, Peiperl e Tzabbar (2007), são manifestações dos limites empenhados pelo mundo social, que quando ocorrem no contexto do trabalho, são denominadas de fronteiras na carreira. Os autores ainda separam as fronteiras na carreira em dois tipos: as subjetivas, que são construções internas no imaginário de um indivíduo que correspondem a um conjunto de crenças sobre onde se encontram os limites da sua própria ação; e as fronteiras objetivas, que é quando essas construções individuais se tornam um obstáculo que é vivenciado por um coletivo.

A construção das fronteiras da carreira nem sempre ocorre de forma voluntária, pois a influência de um indivíduo sobre seus pares é inevitável (Gunz, Peiperl; Tzabbar, 2007), dado que a carreira também é um fenômeno coletivo (Barley, 1989) e político (Pfeffer, 1989). Quando essas fronteiras se tornam objetivas, passam a interferir nos espaços onde a carreira se desenvolve, sendo comum que os estudos sobre o tema identifiquem delimitações impostas pelos contextos que a permeiam (Barley, 1989; Benslimane; Moustaghfir, 2020; Castro; Oliveira, 2023; Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Portanto, ao analisar a carreira como uma trajetória sequencial e aprofundada, a consideração da perspectiva espacial torna-se não apenas relevante, mas indispensável.

A perspectiva espacial parte do pressuposto de que as carreiras não ocorrem no vácuo, aquele que nela atua precisa existir em algum espaço (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Esse espaço é delimitado por fronteiras tanto subjetivas quanto objetivas, logo necessariamente é de alguma forma governado, seja por regras formais ou informais (Mayrhofer et al., 2023). Assim como também sempre será povoado por outros: estes que podem ser tanto indivíduos quanto grupos, organizações ou ainda, instituições (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Nesse sentido, carreiras sempre serão carreiras em contextos (Collin, 1997), sejam esses contextos espaços existentes no mundo geográfico ou das ideias (Mayrhofer et al., 2023).

Os fatores contextuais podem influenciar a atuação dos sujeitos (Anderson; Bidwell; Briscoe, 2019; Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Em relação aos processos decisórios que impactam as carreiras, o contexto possui tanto influência restritiva quanto emancipatória (Mayrhofer et al, 2023), oferecendo possibilidades de avaliação sobre quais escolhas são mais adequadas ao interesse individual e/ou coletivo por meio da interpretação das fronteiras nele existentes (Anderson; Bidwell; Briscoe, 2019). Portanto, defender que a perspectiva ôntica é essencial para a compreensão aprofundada da carreira é também defender a pertinência da perspectiva espacial, haja vista a influência desta sobre a outra.

Metaforicamente, a carreira pode ser vista como um terreno pelo qual o indivíduo percorre ao longo de sua trajetória (Nicholson; De Waal-Andrews, 2005). Nesse percurso, os diversos espaços atravessados representam os contextos que moldam a experiência profissional (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Em um exemplo clássico de carreira, quando a definimos como uma sequência vertical de posições relacionadas aos papéis de trabalho, as posições nessa definição representam um recorte espacial físico em que o sujeito se encontra, sendo essa uma apresentação de como se localiza a perspectiva espacial na dimensão objetiva da carreira (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

A perspectiva espacial também incide sobre a esfera psicológica ao levar em consideração as fronteiras subjetivas que o sujeito constroi para si, à medida que interpreta sua trajetória profissional. Quando o sujeito considera o outro para avaliar o seu sucesso, ele impõe limites psicológicos à sua carreira, algo que acontece com os acadêmicos, por exemplo (Kaulisch; Enders, 2005). Sendo exemplos como esses capazes de indicar a importância de considerar a perspectiva espacial ao analisar a dimensão subjetiva da carreira (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

As fronteiras psicológicas não são construídas apenas pelo ator, elas podem ser fruto de contextos mais abrangentes, como evidenciado pelos estudos que interseccionam relações de gênero e carreira (Benslimane; Moustaghfir, 2020; Fraga; Antunes; Oliveira, 2019; Gander, 2019; Hill; Secker; Davidson, 2014). No intuito de compreender o impacto do marcador social de gênero nas carreiras dos profissionais que atuam nas IES públicas, Benslimane e Moustaghfir (2020) constataam que não existem práticas institucionalizadas explícitas de discriminação entre os funcionários baseada no gênero. Mas ao comparar as respostas dos entrevistados do gênero masculino com as do gênero feminino, os autores evidenciam que a forma como a gestão de pessoas é estruturada na instituição dificulta a ascensão das figuras femininas aos cargos de gestão de alto escalão. Apontamentos pelas entrevistadas que vão da falta de representatividade feminina nos espaços de gestão sobre carreira até a forma inadequada que a instituição lida com as licenças de maternidade e paternidade, sendo esses exemplos da existência de barreiras que restringem a possibilidade de escolha dessas figuras femininas (Benslimane; Moustaghfir, 2020).

Ao falar sobre a influência dos espaços na carreira, as mudanças contextuais merecem destaque, pois redefinem as noções coletivas e individuais de certo e errado, influenciando diretamente a formulação das fronteiras dentro de determinado contexto (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Em situações extremas, essas transformações podem provocar mudanças radicais na carreira dos sujeitos, seja restringindo ou até mesmo inviabilizando determinadas ocupações. Um exemplo disso é o impacto das tecnologias no setor de produção de alimentos, que tem eliminado oportunidades de trabalho na colheita de alimentos em diversos países (Christiaensen; Rutledge; Taylor, 2020). No entanto, o efeito inverso também ocorre: alterações no contexto podem ampliar as possibilidades de certas profissões. Isso pode ser observado no caso dos trabalhadores do batuque no Rio Grande do Sul, que, em um ambiente de maior tolerância às religiões de matriz africana, as possibilidades de retornos econômicos foram ampliadas (Wissmann et al., 2021).

Quando se considera a relação da carreira com os contextos, é necessário destacar as configurações de poder que permeiam essa dinâmica (Pfeffer, 1989). Todo espaço é delimitado por fronteiras, que, por sua vez, refletem as regras que o estruturam (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Essas fronteiras não apenas definem os limites de um espaço, mas também estabelecem quem é considerado "outro", contribuindo para a construção de identidades coletivas que, muitas vezes, restringem o acesso a determinadas organizações a perfis específicos. Um exemplo disso é a definição do perfil ideal de um funcionário expatriado, que dificulta a ascensão de indivíduos que não possuem as características consideradas "adequadas" para a posição (Fraga; Antunes; Oliveira, 2019). Esse processo evidencia como as carreiras estão sujeitas a limitações impostas pelas relações de poder, as quais, majoritariamente, advém de um contexto mais amplo que o ambiente de trabalho e operam de maneira implícita. Vardi e Kim (2019) apontam ainda que as relações implícitas de poder compõem, junto a outros fatores, o lado obscuro da carreira, entendido aqui como as experiências de carreiras que se relacionam ao mau comportamento organizacional, constatadas por esses autores como insuficientemente exploradas nos estudos de carreira.

Nesse sentido, uma carreira pode ser impactada por distintas influências advindas de diferentes fontes. No caso dos servidores públicos, por exemplo, suas carreiras são limitadas tanto pela demanda daqueles que irão usufruir dos serviços e, portanto, exigem a entrega destes com qualidade, quanto pelas restrições orçamentárias advindas do governo vigente, este que é também um construto construído por relações de poder e ideologias (Perry; Wise, 1990). Sendo assim, a carreira, seja ela estudada como um processo ou produto, sempre se localizará no entremeio de uma multiplicidade de contextos.

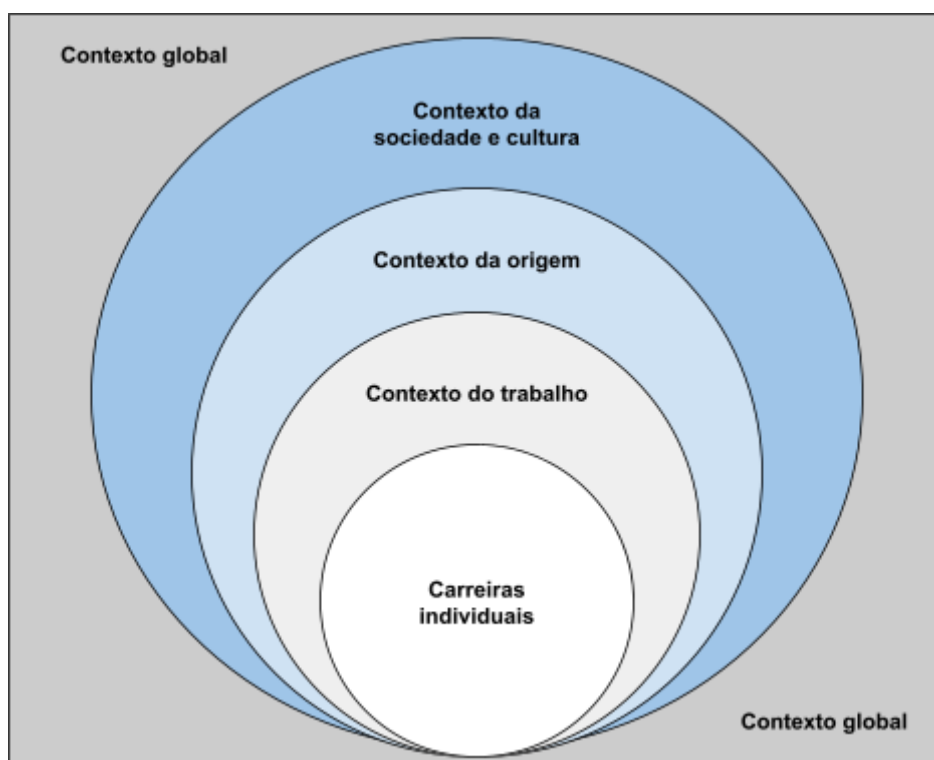
2.2.3 Carreiras em contextos

O estudo das influências contextuais é fundamental para a compreensão da carreira, seja ao revelar as dinâmicas que restringem a atuação e as possibilidades para os sujeitos, seja ao apontar como o sujeito e sua trajetória profissional podem impactar o ambiente ao qual pertencem (Barley, 1989; Gunz; Lazarova; Mayrhofer, 2019). Investigar os contextos nos quais a carreira é construída demanda considerá-los como complexos e multifacetados: a carreira pode ser interconectada simultaneamente a múltiplos fatores contextuais (Anderson; Bidwell; Briscoe, 2019).

Portanto, ao abordar a carreira, se fala de uma multiplicidade de contextos, e ao buscar uma compreensão aprofundada sobre o fenômeno, “quanto maior for a quantidade de

informações diversas sobre o contexto de um determinado ator de carreira, maior será o poder explicativo decorrente do padrão formado por essas informações.” (Gunz; Mayrhofer; Tolbert, p. 1616, 2011, tradução própria). Considerando essa interseção de influências, a Figura 2 ilustra fatores contextuais centrais para se estudar as carreiras.

Figura 2 – Principais fatores contextuais para os estudos de carreira



Fonte: adaptado de Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007).

Dos contextos apontados na Figura 2, o primeiro conjunto de fatores contextuais que está usualmente associado às carreiras individuais se refere ao ambiente de trabalho que, segundo Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007), se refere aos aspectos advindos dos ambientes institucionais e econômicos que se relacionam à carreira. Os autores trazem como pontos de referência as relações sociais ligadas ao trabalho, as novas formas de trabalhar e organizar e os mercados de trabalho externos.

O ambiente de trabalho composto pelas relações sociais também pode impactar as carreiras individuais, isso pois a carreira pode ser também vivenciada em coletivo (Barley, 1989). Nesse sentido, o sujeito observa o contexto laboral para se qualificar de acordo, enquanto, simultaneamente, a organização pode promover a construção de determinados perfis de trabalhador (), que passam a atuar como referência e influência para outros indivíduos no ambiente organizacional. O trabalho é também a forma para subsistência do

sujeito pós-capitalista (Chanlat, 1995) e, assim, atuar em uma ocupação implica em uma consequência econômica. Logo, fatores econômicos no ambiente de trabalho podem influenciar nas decisões profissionais (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). As interferências institucionais também merecem destaque ao se considerar o contexto para o trabalho e a carreira, em consideração, por exemplo, às possibilidades de influência de sindicatos, escolas e do próprio Estado (Kanter, 1989).

O segundo conjunto de fatores estão reunidos no que pode ser denominado como contexto de origem. Neste, são apresentados fatores relacionados tanto à origem geográfica do sujeito quanto à sua socialização (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007).

A origem do sujeito impacta diretamente elementos que afetam suas oportunidades de carreira, como o acesso à educação, um fator determinante para a ocupação de diversos cargos, segundo Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007). Além disso, o contexto familiar também exerce uma influência direta, seja o núcleo familiar de origem (Ramos; Koga, 2011), que contribui para a formação dos valores, seja o núcleo atual do sujeito (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007), com possibilidade de influências em suas decisões.

O terceiro conjunto de fatores é o que representa o contexto da sociedade e da cultura. Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007) apontam quatro fatores principais ao tratar sobre esse contexto nas carreiras: o gênero, a etnicidade, a demografia da população e os laços sociais nelas formados.

O marcador social de gênero é amplamente abordado em pesquisas que analisam as carreiras como reflexo das desigualdades sociais (Benslimane; Moustaghfir, 2020; Fraga; Antunes; Oliveira, 2019; Gander, 2019; Hill; Secker; Davidson, 2014). Isso ocorre porque o gênero, historicamente, tem sido utilizado como um critério de diferenciação no mercado de trabalho, evidenciando a complexidade das discussões sociais sobre o tema (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). De forma semelhante, a etnicidade associada às carreiras também pode revelar desigualdades sociais no desenvolvimento da carreira, impactando nas oportunidades disponíveis para os indivíduos e no alcance de sua satisfação profissional. Além disso, esse fator tende a reforçar a homofilia dentro das organizações, isto é, a tendência de contratação e promoção de indivíduos com características similares às dos grupos dominantes (Greenhaus et al., 1990). Por sua vez, as características demográficas de uma população podem tanto ampliar quanto restringir as oportunidades de carreira em determinado contexto, assim como os laços sociais existentes entre os indivíduos. Elementos como religião, preferências políticas e hábitos culturais exercem influência significativa sobre as trajetórias profissionais, tornando-se um fator relevante nos estudos sobre carreiras (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007).

O quarto conjunto de fatores contextuais apontado por Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007), é aquele que aborda as influências globais na carreira individual dos sujeitos. Fatores como a internacionalização e a tendência de virtualização podem representar mudanças na forma como o trabalho é configurado globalmente, com oportunidades ou desafios para as carreiras. As fronteiras geográficas das relações de trabalho cada vez mais se expandem no mundo contemporâneo (Arthur, 1994), e isso se deve, em parte, ao crescente alcance da comunicação internacional, um fruto dos avanços tecnológicos que reconfiguraram a forma como se trabalha (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Nesse cenário de internacionalização e virtualização, surgem novas possibilidades, como o aumento das oportunidades de expatriação (Fraga; Antunes; Oliveira, 2019) e a utilização de tecnologias digitais para a otimização de processos laborais (Christiaensen; Rutledge; Taylor, 2020). Esses fatores evidenciam novos direcionamentos e possibilidades que são capazes de impactar as decisões sobre as carreiras dos indivíduos (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007).

A carreira está relacionada ao trabalho, mas não se restringe a ele (Hughes, 1937). Além disso, a carreira é simultaneamente possibilitada e limitada pelos contextos que a permeiam, sejam eles geográficos ou psicológicos. Por ser um fenômeno multifacetado e complexo (Mayrhofer et al., 2023), a compreensão da carreira exige do pesquisador uma abordagem que integre as perspectivas ôntica, temporal e espacial. Consequentemente, as abordagens que excluem uma dessas perspectivas tendem a apresentar uma visão fragmentada da carreira (Mayrhofer et al., 2023), sendo a configuração tradicional de carreiras frequentemente compreendido como uma abordagem já ultrapassada e incapaz de captar todas as nuances das carreiras contemporâneas (Baruch; Sullivan, 2022; Bendassolli, 2009; Chanlat, 1995).

A configuração tradicional de carreira, concebida como um plano estruturado de ascensão vertical pautado em cargos e salários, mostra-se insuficiente para atender às novas dinâmicas organizacionais e às expectativas dos trabalhadores (Whitchurch, 2009), inclusive daqueles inseridos em estruturas historicamente burocráticas, como os servidores públicos (Castro; Oliveira, 2022). Em resposta a essas transformações, diversos estudiosos propuseram novas configurações para a compreensão das carreiras (Baruch; Sullivan, 2022), sendo uma característica comum a essas propostas o reconhecimento de um cenário marcado pela elevação da incerteza, do risco, da fragilização e da ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho (Bendassolli, 2009).

Dessa forma, tais configurações se contrapõem ao ideal tradicional de carreira, que priorizava a estabilidade e a previsibilidade (Chanlat, 1995). Assim, a contribuição de

configurações alternativas à carreira tradicional está no esforço em captar os dinamismos presentes nos contextos e nas vivências das carreiras (Bendassolli, 2009).

2.2.4 Configurações de carreira: do tradicional às contemporâneas

Para além do aumento da compreensão sobre como as carreiras são caracterizadas e ajustadas, as configurações de carreira exigem ser explanadas pois também influenciam em certa medida o processo construtivo das carreiras individuais (Deluca; Rocha-De-Oliveira; Chiesa, 2016). Sendo a construção e o conteúdo dessas configurações um reflexo da forma que tanto as organizações quanto os sujeitos estão se fundamentando em relação à prática da gestão de carreiras (Castro, 2021). Isso sem contar as contribuições de alguns dos modelos de configurações de carreira para a teorização sobre o fenômeno, como no caso da carreira proteana e a sem-fronteiras (Baruch; Sullivan, 2022).

Baruch e Sullivan (2022) dividem os estudos contemporâneos de carreira em duas gerações, sendo as configurações proteana e sem-fronteiras constatadas pelos autores como modelos da primeira geração. Tais configurações foram uma resposta dos teóricos às mudanças dos ambientes organizacionais do final do século XX, que se encontravam em um rápido avanço tecnológico e em dinâmicas cada vez mais globalizadas. Consequentemente, a contribuição desses focava na necessidade de adaptação das carreiras às mudanças contextuais.

Utilizando da metáfora do deus grego Proteus, que mudava sua face quando era constatada essa necessidade, Hall (1996) introduz o conceito de "carreira proteana" para descrever as trajetórias profissionais dos novos integrantes das organizações, que, na época, enfrentavam mudanças estruturais impulsionadas por fenômenos como a globalização e o neoliberalismo. O indivíduo com uma carreira proteana é capaz de adaptar e reconfigurar suas habilidades e necessidades conforme as demandas do ambiente em que está inserido. Ao contrário do modelo tradicional de carreira, que tratava a trajetória profissional como uma imposição da organização, o modelo proposto por Hall coloca o protagonismo da gestão da carreira nas mãos do próprio indivíduo. A progressão profissional, assim, deixa de ser vista apenas pelos critérios externos, como cargos de prestígio e salários elevados, e passa a valorizar, em grande medida, as recompensas intrínsecas da ocupação, como a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal (Sullivan; Baruch, 2009).

O conceito de carreira sem-fronteiras aparece explorado em várias obras de Michael B. Arthur durante a década de 1990, mas é no livro *The Boundaryless Career*, publicado em

1996 com a parceria de Denise M. Rousseau, que o modelo ganhou popularidade e o fez ganhar espaço na literatura científica como outra crítica ao modelo de carreira tradicional (Sullivan; Baruch, 2009). As carreiras sem-fronteiras são definidas pela falta de vinculação a uma organização (Arthur, 1994), sendo, nesse sentido, uma contraposição ao modelo tradicional, que definia carreira pela ligação do sujeito a uma ou no máximo duas organizações. As fronteiras, na configuração de Arthur, não se tratam exclusivamente de limites geográficos, mas um foco comum nas pesquisas que abordam essa configuração é a exclusividade na movimentação geográfica (Sullivan; Baruch, 2009).

A utilização desses dois modelos de configuração na literatura sobre carreiras é ampla, em parte por serem mais antigos e já possuírem questionários validados, sendo essa uma facilitação para os estudos quantitativos que buscam compreender as mudanças na gestão de carreiras (Baruch; Sullivan, 2022). Mas críticas a ambos modelos existem. No caso da carreira sem-fronteiras, por exemplo, a ênfase na mobilidade geográfica em alguns estudos pode levar a uma simplificação dos processos de transição, desconsiderando a multiplicidade de significados que tais movimentos podem assumir dependendo do contexto (Sullivan; Baruch, 2009). Além disso, tanto os estudos que abordam o modelo proteano quanto o sem-fronteiras também são criticados por não incluírem considerações sobre o lado sombrio que a existência desses modelos indica, como a complexificação do trabalho, a responsabilidade pelo sucesso, que passa a ser exclusiva do sujeito, e o sentimento de insegurança nas ocupações (Baruch; Sullivan, 2022). Existem, ainda, críticas a respeito da aplicabilidade desses modelos em certos contextos de ocupação, onde as manifestações da configuração tradicional de carreiras ainda são persistentes, como no caso da administração pública burocrática (Gander et al. 2019; Júnior, 2022).

A hibridização dos modelos de carreira é um fenômeno presente na literatura científica desde 1991, conforme apontado por Ribeiro (2022). De acordo com esse mesmo autor, a hibridização ocorre quando as possibilidades oferecidas por um fenômeno social deixam de ser suficientes para abranger plenamente as diversas realidades daqueles que o experienciam. Como consequência, novas configurações emergem, existindo a possibilidade de uma nova configuração a partir da combinação de elementos de modelos preexistentes, no qual características de diferentes abordagens se fundem para formar uma nova possibilidade, é revelada assim, em uma configuração híbrida.

Nos estudos de carreira, frequentemente ao tratar sobre a hibridização, os pesquisadores se referem à combinação de características da configuração tradicional com a configuração proteana e/ou sem-fronteiras (Sullivan; Baruch, 2009). Michelle Gander é uma

das pesquisadoras que explora o conceito de carreira híbrida, sendo inicialmente constatado por meio de uma revisão sistemática de abrangência internacional, composta por 23 artigos sobre a carreira dos técnico-administrativos que trabalham nas universidades, que a carreira desses profissionais é híbrida (Gander et al. 2019). Isso pois “elementos tanto da configuração tradicional de carreiras quanto das configurações contemporâneas são manifestados nas vidas dos profissionais técnico-administrativos” (Gander et al. 2019, p. 612, tradução própria). Além disso, a partir da revisão realizada pelos autores, esse grupo de profissionais é hábil em sua atuação profissional e valoriza oportunidades de aprimoramento pessoal, mas ainda possui dificuldades de mobilidade interorganizacional e buscam por uma progressão mais similar à conceituada pela configuração tradicional, com posições hierárquicas bem estabelecidas. Em estudo posterior, Gander (2021) aborda um corpo de técnicos-administrativos de universidades da Austrália e do Reino Unido e constata que, coletivamente, a carreira desses profissionais pode ser descrita como composta de partes do modelo de carreira tradicional, partes do modelo proteano e partes do modelo sem-fronteiras.

No contexto do trabalho na administração pública brasileira, indícios da hibridização das carreiras se manifestam. Nessas carreiras, coexistem elementos do modelo tradicional, como a estabilidade e a progressão vertical, com práticas contemporâneas voltadas à modernização da gestão de pessoas nas organizações públicas (Silva; Mota; Lima, 2023). Entre essas práticas, destacam-se a crescente demanda dos servidores por maior flexibilização nas relações de trabalho e pela incorporação de recompensas intrínsecas nos planos de carreira (Castro; Oliveira, 2022), além das manifestações de características associadas às configurações de carreira proteana e sem-fronteiras em grupos específicos de servidores, como os TAEs que atuam nas instituições federais de educação superior (Júnior, 2022).

Sujeitos podem ter predileção por configurações contemporâneas de carreira, com maior demanda por autonomia e flexibilidade no trabalho, como assinalam as configurações proteana ou o sem-fronteiras, ao mesmo tempo em que permanecem inseridos em estruturas institucionais mais rígidas, que oferecem menor margem de autonomia nas trajetórias profissionais e nos processos decisórios. Nesse cenário, a hibridização das carreiras é reforçada em função do contexto das estruturas institucionais vigentes e das escolhas dos sujeitos frente à elas. Na administração pública, alguns estudos evidenciam que as escolhas profissionais dos trabalhadores valorizam a busca pela estabilidade em meio aos planos de carreira neste setor (Cantarelli, 2014; Castro, 2021; Vargas; Teixeira, 2018). Paralelamente, observa-se uma crescente demanda social por modernização do serviço público, com ênfase na flexibilização da estrutura burocrática historicamente presente nas organizações públicas

(Perry; Wise, 1990), com pautas que, por vezes, também são assumidas pelos próprios servidores (Castro; Oliveira, 2022; Whitchurch, 2009). Em suma, as carreiras híbridas podem ser reveladas no contexto de trabalho contemporâneo, que é multifacetado e complexo, no qual também sujeitos que atuam na administração pública vivenciam e interpretam as suas carreiras. Contexto este que também engloba as instituições educacionais.

2.3 Administração pública e carreira

As mudanças contextuais abordadas por Chanlat (1995) que culminaram na crescente aderência do que o autor chama de “carreira moderna” não se limitaram às relações de trabalho do setor privado, como o próprio consta. A crescente volatilidade dessas relações, aliada à tendência de diminuição da responsabilidade organizacional com as carreiras dos sujeitos que nelas trabalham, compromete a sustentação das carreiras pautadas na configuração tradicional. E no âmbito das organizações públicas, esses fatores também se mostram presentes como influências nas relações de trabalho, mesmo que tais mudanças muitas vezes se deem em cadências diferentes comparativamente ao setor privado (Castro; Oliveira, 2022; Whitchurch, 2009).

Para os fins deste trabalho, as organizações públicas são compreendidas como “unidades orgânicas da Administração Pública, providas de estrutura hierarquizada, com a prerrogativa de propor alterações na sua própria estrutura organizacional” (Brasil, 2019c, p. 19). Já a Administração Pública, conforme a distinção apresentada por Di Pietro (2018), pode ser entendida sob duas acepções principais. Neste estudo, adota-se a concepção que a define como o conjunto de entes incumbidos de exercer a atividade administrativa do Estado, compreendendo as “pessoas jurídicas, os órgãos e os agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa” (Di Pietro, 2018, p. 118).

As organizações públicas são contestadas por mudanças em relação à gestão de carreiras por duas vias. A primeira delas se refere a uma demanda dos próprios servidores públicos que nelas atuam, como quando um coletivo de servidores ingressantes passa a advogar por uma nova estruturação do plano de carreiras, pois o plano antigo não é mais condizente com a realidade ocupacional deles (Whitchurch, 2009). A segunda via de mudanças advém da influência de novas dinâmicas nas estruturas do setor público². Como na

² Setor público conceituado como aquele que engloba órgãos, pessoas jurídicas e agentes que integram a Administração Pública (Di Pietro, 2014).

corrente de reformas advindas de movimentos globalistas e neoliberais que buscam a aplicação de uma gestão mercadológica pautada nos princípios da transparência e eficiência na administração pública (Krücken; Blümel; Kloeke, 2013; Sullivan; Dickson; Henderson, 2021), com autores apontando a influência dessas reformas no contexto brasileiro (Castro; Oliveira, 2022; Peters; Pierre, 2010).

Em ambos esses casos de mudanças em relação à gestão de carreiras, a administração pública recebe demandas que a direcionam a um novo sentido. Sentido esse que rivaliza com a forma rígida e inflexível de desenho de cargos que nesse setor historicamente se tem lugar (Raadschelders, 2020; Peters; Pierre, 2010). Sullivan e Dickerson (2021) salientam que, diante dessas mudanças contextuais no trabalho na administração pública, o papel dos servidores públicos cresce em complexidade, e as fronteiras da ocupação desses profissionais se tornam mais imprecisas, com cada vez mais novas atribuições a eles direcionadas. Por meio não apenas dessa reflexão, mas também diante da demanda advinda da sociedade em relação a melhora da entrega de serviços públicos, Sullivan e Dickerson (2021) defendem uma revisão aprofundada sobre o papel do servidor público em suas carreiras e suas futuras atribuições e desempenho de papéis.

2.3.1 A carreira como exercício de papéis e a administração pública

O servidor público contemporâneo pode ser entendido como o trabalhador que presta serviços para manter e melhorar o bem-estar social. Staats (1988) observa que as noções de serviço público e de Estado frequentemente se confundem, embora o primeiro não esteja necessariamente vinculado ao segundo. Historicamente, a instituição do Estado remonta às primeiras cidades-nação, quando as pessoas começaram a se unir em grandes conglomerados e a proteção da propriedade privada, em soma ao estabelecimento formal das regras do coletivo, se tornaram instituições necessárias (Raadschelders, 2020).

Raadschelders (2020) aponta que, à medida que esses corpos centrados à manutenção das regras do coletivo cresciam em tamanho e atribuições, eles entravam num processo de burocratização, no sentido de o corpo de funcionários ter segmentadas suas atribuições específicas e a supervisão ocorria de forma verticalizada e por meio de regras pré-estabelecidas. Ainda, de acordo com o autor, nas civilizações antigas, as instituições do Estado não tinham como objetivo central atender às necessidades coletivas, mas sim garantir a manutenção das regras sociais, servindo, em última instância, aos interesses dos grupos que

detinham o monopólio do poder, como reis e demais arranjos governamentais de privilegiados.

As organizações do Estado passaram a ser concebidas como instituições voltadas ao bem comum à medida que o Estado passou a representar os interesses coletivos da sociedade. Esse modelo de organização pública passou a adentrar os Estados ocidentais entre os séculos XVIII e XX, consolidando-se no que hoje entendemos como o modelo liberal de Estado democrático (Tao, 2021).

Com a consolidação desses novos Estados voltados ao bem comum, o papel dos servidores públicos que nele atuam passou a incorporar valores democráticos no desempenho de suas funções, em outras palavras, o servidor do Estado passa a servir ao público. Na literatura clássica desenvolvida na época dessa democratização, eles passaram a ser descritos como “guardiões da democracia” (Raadschelders, 2020, p. 10, tradução própria), um título atribuído em razão de sua influência em funções essenciais desse novo Estado, como na formulação, divulgação e aplicação das políticas públicas (Raadschelders, 2020) e o fornecimento de consultoria a outras figuras em posições de poder dentro da estrutura pública (Tao, 2021).

Ao adentrar sobre os critérios que passaram a definir o servidor público ideal nesse modelo, Raadschelders (2020) destaca, durante a história da seleção dos servidores, dois critérios determinantes: a posse das habilidades necessárias e a experiência na função. O autor observa, contudo, que a definição dessas habilidades variou conforme o contexto cultural. Em países orientais, como a China, desde as configurações mais antigas de Estado, a moralidade era considerada um fator essencial para a escolha dos servidores. Já nos países ocidentais de tradição europeia, a seleção se baseava em critérios quantitativamente mensuráveis, como a qualificação formal. Diante disso, Raadschelders (2020) aponta que os valores morais defendidos por teóricos orientais exerceram uma influência inegável sobre a construção do modelo democrático originário da Europa que se instaurou mundo afora. Nesse modelo, a moralidade e a imparcialidade no serviço público foram destacadas como características fundamentais e presentes universalmente ao tratar de uma figura ideal do servidor público.

Reconhecendo a importância dos servidores públicos para a sustentação da democracia, diversos teóricos buscaram definir o modelo ideal para sua seleção e atuação. No entanto, foi o modelo burocrático descrito por Max Weber que se consolidou como referência para os Estados modernos (Raadschelders, 2020; Tao, 2018).

Weber (1982) observou um declínio significativo dos Estados tradicionais, como a monarquia, caracterizados pela centralização do poder em figuras autoritárias. Em contraste,

ao longo dos séculos XIX e XX, os modelos democráticos ganharam força. Apesar dessas mudanças, a estrutura dos corpos de funcionários públicos permaneceu relativamente inalterada, mantendo-se como um pilar fundamental no funcionamento do Estado. Segundo Tao (2021), essa continuidade refletia a crescente complexidade das instituições em que os servidores atuavam.

A burocracia no contexto ocidental do século XIX apresentava três características essenciais que, em conjunto, constituíam a autoridade burocrática: a segmentação das atividades dentro da organização, a distribuição formal da autoridade e a exigência de qualificação para o exercício dos cargos. De acordo com Weber (1982), essa forma de autoridade se torna viável apenas em contextos capitalistas no setor privado ou, no setor público, entre os Estados liberais modernos. Essas características refletem o processo de racionalização das interações sociais, que, conforme Weber explica, decorre do enfraquecimento dos modelos de dominação baseados no carisma do líder, algo reforçado por Tao (2021), que marca o surgimento das burocracias europeias modernas com as separações que historicamente ocorreram durante os séculos XVIII e XIX, entre público e privado, Estado e igreja, e administração e política.

Além disso, Weber (1982) ressalta que, nesses modelos democráticos de Estado emergentes, a burocratização serviria à função de estruturar o setor público, tornando-o mais apto a desempenhar seu papel de representar os interesses coletivos na gestão dos recursos públicos, em contrapartida às práticas patrimonialistas que eram comuns nos Estados da sua época. Do ponto de vista econômico, a burocratização também organiza a relação entre as instituições públicas e seus funcionários, um corpo que se expandia à medida que suas responsabilidades se tornavam mais complexas, reflexo das transformações no papel do Estado. Essa organização ocorre tanto por meio da previsibilidade garantida pela estruturação dos pagamentos quanto pelas garantias associadas ao cargo.

Ao abordar o espaço dos servidores públicos nessas novas configurações de Estado, Raadschelders (2020) sintetiza as descrições relacionadas apontadas nas obras de Max Weber, mais especificamente o livro *economia e sociedade*, e formula um conjunto de dimensões que influenciam a gestão de pessoas dentro dos Estados burocráticos modernos, sendo essas dimensões presentes no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo de gestão de pessoas burocrático

Dimensões	Existem para:
1. Cargo assegurado por funcionários individuais;	Corresponder a necessidade de divisão do trabalho advinda das crescentes complexidades organizacionais, Definir os critérios de seleção dos servidores públicos,
2. que são subordinados, e	
3. nomeados, e	
4. intelectuais, possuem competência e são	
5. contratados por acordos formais	
6. em uma posição estável (segura), e	Garantir a proteção dos cargos em relação a questões de natureza individualista, como o nepotismo e o patrimonialismo.
7. que correspondem ao seu cargo como sua forma principal ou única de trabalho, e	
8. trabalham em um sistema de carreiras	
9. recompensados com um salário regular com pagamento em dinheiro,	
10. premiados de acordo com sua posição, e	
11. promovidos de acordo com a experiência obtida de forma temporal, e	
12. trabalham sobre a proteção formal de seu cargo.	

Fonte: (Raadschelders, 2020, p. 3 e 4, tradução própria).

Para Raadschelders (2020, p. 11, tradução própria), tais dimensões visam “proteger os servidores públicos das instabilidades do ambiente político enquanto eles fornecem suporte de forma leal para o partido ou coalizão política no poder”. Para o autor, assim como para Weber, o papel dos servidores públicos é de vital importância para a realização dos objetivos democráticos dos Estados modernos, pois a execução das políticas públicas cabe justamente a esse coletivo de profissionais.

O papel de um sujeito no contexto do trabalho, quando esse passa a ser compreendido como um fenômeno com seu significado “negociado dentro de restrições estruturais em diferentes contextos socioculturais” (Isopahkala-Bouret, 2008, p. 69), admite interpretações tanto coletivas quanto individuais. Nessa perspectiva, Inkson (2007) destaca a influência do papel nas interpretações que os sujeitos constroem sobre suas carreiras por meio de dois aspectos principais: as expectativas associadas ao papel e a ambiguidade que ele pode conter. Ao se considerar os contextos que envolvem as trajetórias profissionais como fontes

geradoras de expectativas, tais expectativas, quando internalizadas pelos sujeitos, podem influenciar suas percepções sobre a carreira (Duberley; Mallon; Cohen, 2006). Quando há desalinhamento entre as expectativas e as interpretações sobre um determinado papel, seja por incompatibilidades ou por falta de clareza em suas definições, a ambiguidade tende a emergir. Essa ambiguidade é resultado da multiplicidade de entendimentos individuais que os sujeitos constroem a partir de suas experiências e referenciais, revelando a complexidade dos significados atribuídos aos papéis e a dimensão de influência da própria interpretação do sujeito sobre eles (Inkson, 2007).

Ao adotar essa perspectiva de compreensão dos papéis, os sujeitos podem manifestar diferentes posicionamentos diante das exigências que lhes são colocadas ao longo de suas trajetórias profissionais. Van Maanen e Schein (1979) identificam três possíveis formas de posicionamento: a) o custodial, que expressa a aceitação do papel conforme estabelecido; b) a inovação do conteúdo do papel, em que o indivíduo busca aprimorar sua atuação dentro dos limites normativos existentes, visando maior eficiência; e c) a inovação de papel, que implica a rejeição das normas predominantes, com o intuito de redefinir o papel a partir de concepções mais amplas e transformadoras. Nesse sentido, alterações nas atribuições ocupacionais podem atuar como catalisadoras de processos de inovação nos papéis desempenhados (Peters, 2009). No âmbito do modelo democrático liberal de Estado, o papel dos servidores públicos como "guardiões da democracia" tornou-se uma referência tanto simbólica quanto normativa (Raadschelders, 2020). Essa concepção confere a esse papel uma função orientadora nas formas pelas quais esses sujeitos interpretam e constroem suas carreiras.

Independentemente do modelo ideal para o plano de carreiras do servidor público ter ou não sido plenamente implementado, a burocratização desses Estados modernos e crescentes em complexidade se provou uma tendência (Tao, 2021). No campo científico da teorização sobre carreiras, embora Max Weber não tenha pesquisado diretamente sobre elas, alguns de seus escritos sobre o trabalho se assemelham às características das carreiras em sua configuração tradicional (Castro; Oliveira, 2022; Chanlat, 1995; McDonald; Brown; Bradley, 2005; Sullivan; Baruch, 2009), especificamente quanto a: a) com a estabilidade da ocupação; b) a progressão compreendida como exclusivamente vertical e; c) as recompensas extrínsecas. Apesar da noção de carreira estar presente na concepção ideal da gestão pública burocrática, como aponta Raadschelders (2020) e Weber (1982), autores como Salles e Nogueira (2010) e Saravia (2010) ponderam que muito se discute sobre a existência de carreiras no setor público. Mas mesmo com essa discussão sobre a existência ou não de carreiras nesses espaços,

permanece como uma necessidade o acompanhamento da trajetória profissional dos servidores públicos, tarefa que é direcionada aos órgãos responsáveis pela gestão de pessoas.

2.3.2 A gestão de pessoas na administração pública

A burocratização dos Estados trouxe, entre suas principais consequências, a ampliação do contingente de trabalhadores inseridos na administração pública. Tal movimento decorreu tanto da crescente segmentação das atividades estatais quanto da expansão das funções atribuídas ao Estado (Weber, 1982), especialmente com a consolidação da noção de Estado Social, que tinha como bandeira a responsabilidade das instituições estatais pela redução das desigualdades sociais por meio de políticas públicas (Bresser-Pereira, 1998; Costin, 2010). Nesse contexto, ganharam importância os departamentos responsáveis pelo cadastro, organização e controle dos trabalhadores das instituições públicas, posteriormente denominados, pela literatura especializada, como órgãos de gestão de pessoas (Siqueira; Mendes, 2009; Costin, 2010; Dutra et al., 2019).

Segundo Costin (2010), a trajetória da gestão de pessoas na administração pública brasileira reflete os esforços de modernização do aparato estatal. No início do século XX, o foco central consistia no enfrentamento das práticas patrimonialistas que marcavam a gestão pública até então. A introdução de um modelo burocrático, no sentido weberiano do fenômeno, consolidou a ênfase no controle dos processos e na racionalização administrativa. Como consequência, a gestão de pessoas assumiu predominantemente a função de controle dos servidores públicos. Esse controle manifestava-se desde o ingresso no serviço público, que passou a ocorrer exclusivamente por meio de concursos destinados a aferir conhecimento e aptidão, até a delimitação estrita das atribuições dos cargos, formalmente estabelecidas em normativas. A noção de carreira, assim como outras estratégias de desenvolvimento profissional, não ocupava centralidade nesse contexto. A atratividade dos cargos públicos residia, sobretudo, na estabilidade e nos salários considerados competitivos à época (Costin, 2010).

Contudo, outro entendimento coexiste, que é a estabilidade oferecida pelo serviço público deixava de compensar o elevado grau de controle e a rigidez organizacional, emergindo demandas por maior flexibilidade no exercício das funções e por maior autonomia na condução das trajetórias profissionais (Dutra et al., 2019). Nesse cenário, foram intensificadas as pressões por uma reformulação da gestão de pessoas no setor público, que implicasse o rompimento com alguns aspectos do modelo burocrático discutido por Weber

(1982) e consolidado na administração pública em múltiplas localidades. Esse movimento alcançou maior densidade entre as décadas de 1970 e 1980 (Longo, 2008), culminando na difusão do chamado *New Public Management* (NPM), que no Brasil ganhou o nome de Nova Gestão Pública (Salles; Nogueira, 2010).

O movimento NPM buscou estabelecer uma perspectiva gerencialista como estratégia de enfrentamento tanto das práticas patrimonialistas remanescentes quanto da rigidez burocrática, promovendo uma administração orientada pela eficiência e pelo alcance de resultados (Bresser-Pereira, 1998; Fonseca et al., 2013). Como destacam Bresser-Pereira (1998) e Costin (2010), as tentativas de reforma administrativa no Brasil não eram novidade dessa época, a preocupação com a rigidez da gestão pública já figurava no debate desde a Constituição Federal de 1946. Contudo, foi no contexto favorável à difusão do NPM, articulado ao novo marco institucional estabelecido pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que foi viabilizada a implementação de uma reforma administrativa mais abrangente, capaz de alterar estruturas historicamente consolidadas (Costin, 2010). Entre as mudanças promovidas na forma que se iniciou em 1995, destacam-se novas orientações para a gestão de pessoas na administração pública, que passaram a reconhecer o desenvolvimento do servidor como investimento estratégico para o fortalecimento do serviço público (Santos, 2023).

Essa nova perspectiva de gestão de pessoas parte do reconhecimento de que, entre organizações e indivíduos, foi estabelecido um novo contrato psicológico. Nas palavras de Dutra et al. (2019), trata-se de:

um contrato tácito, ou seja, ele está presente independentemente de estar formalizado ou de as partes terem consciência dele [...] e está assentado no desenvolvimento mútuo, ou seja, a relação entre pessoa e organização se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização, para o desenvolvimento da pessoa (Dutra et al. 2019, p. 34).

Ainda, segundo esses autores, esse contrato é consequência da competitividade que caracteriza o mercado de trabalho contemporâneo, impondo a todos os atores que nele interagem a exigência de desenvolvimento contínuo. Longo (2007), por sua vez, sustenta que a modernização da gestão de pessoas configura uma tendência nas democracias em estágios mais avançados, especialmente no âmbito da administração pública. Pois à medida que as atribuições das organizações e do Estado se tornam mais complexas, evidencia-se a centralidade do papel dos trabalhadores, no setor público, dos servidores, como principais responsáveis pela entrega de serviços e/ou produtos. Isso se deve ao fato de que são esses sujeitos que, no cotidiano de suas funções, lidam diretamente com as instabilidades de

contextos cada vez menos previsíveis, o que torna necessária a adoção de mecanismos voltados à potencialização da gestão do capital humano. Todavia, embora esse modelo gerencial tenha ganhado projeção, sua incorporação não ocorreu de forma homogênea no território brasileiro, permanecendo predominante, em muitos contextos, o modelo tradicional-burocrático de gestão de pessoas. Apesar disso, Dutra et al. (2019) indicam que, no Brasil, instituições públicas figuraram entre as pioneiras na incorporação de elementos da abordagem gerencial em suas práticas de gestão de pessoas.

Para Dutra et al. (2019) e Santos (2023), o modelo gerencial configura-se como uma exigência dos tempos contemporâneos: organizações que não se ajustam a essa nova lógica tendem a comprometer sua capacidade de responder às demandas do ambiente. Ao caracterizá-lo, Dutra et al. (2019) destacam três elementos centrais: a) o foco no desenvolvimento contínuo, que demanda da gestão de pessoas a criação de condições para o crescimento simultâneo da organização e dos indivíduos; b) a busca por satisfação mútua, evidenciando o papel mediador da gestão de pessoas na construção de alinhamentos entre interesses institucionais e individuais; e c) a consistência ao longo do tempo, uma vez que o desenvolvimento requer planejamento viável e sustentado. Reforça-se, assim, a pertinência do debate sobre carreiras na administração pública, temática que, conforme assinala Bresser-Pereira (1998), tornou-se eixo central dos esforços de reforma administrativa, em consonância, inclusive, com reivindicações oriundas dos próprios servidores.

Nesse cenário de novas diretrizes para a gestão de pessoas, o direcionamento da gestão de carreiras no setor público passa a envolver a ampliação da autonomia dos servidores para a tomada de decisões relativas às suas trajetórias profissionais (Dutra et al., 2019). Isso ocorre porque a compreensão contemporânea da carreira a entende como resultado da interação entre as expectativas organizacionais e as ações do sujeito que a vivencia (Barley, 1989). Nessa perspectiva, há necessidade de criação de espaços de diálogo que permitam aos indivíduos construir suas próprias trajetórias, desde que respeitados os limites institucionais. Tal dinâmica, contudo, apresenta desafios para a administração pública, historicamente orientada pelo princípio da legalidade, segundo o qual a atuação dos servidores deve estar circunscrita em lei (Castro; Oliveira, 2022).

Apesar desse desafio, a reforma administrativa buscou oferecer respostas ao propor um novo modo de funcionamento para a administração pública brasileira, denominado na literatura como Estado Contratual (Costin, 2010). Esse modelo procura ampliar as formas de prestação de serviços públicos, diferenciando-se do arranjo anterior, no qual as atividades estatais eram desempenhadas predominantemente por servidores concursados. A proposta

consiste na constituição de um núcleo de servidores públicos efetivos, contatos por concursos e de vínculo permanente, com descrições de trabalho mais flexíveis, responsáveis pelas funções de gestão e planejamento da administração pública. As atividades operacionais, por sua vez, formalmente definidas por lei, não exigiriam necessariamente vínculo permanente com o Estado, podendo ser desempenhadas por meio de novos arranjos contratuais, como parcerias temporárias com empresas privadas.

Conforme destaca Costin (2010), para que esse modelo de Estado funcione adequadamente, torna-se necessária sua manutenção contínua, o que envolve a realização de concursos públicos, a promoção de processos permanentes de capacitação e o estabelecimento de canais de diálogo com os servidores, a fim de avaliar e aprimorar suas condições de trabalho. É necessário também, como forma de combater o personalismo nas decisões públicas, que o Estado empenhe em órgãos de fiscalização que atuam de forma independente ao objeto fiscalizado. Sendo esses dois os principais pilares da reforma administrativa da época: a melhoria na eficiência nos processos da administração pública e a responsabilização dos órgãos e servidores por suas ações.

Entretanto, o que se observou ao longo do tempo, após a reforma administrativa, foi a adoção parcial dessas diretrizes nas instituições públicas. Alguns aspectos tiveram maior aderência no início do processo reformista, mas perderam força posteriormente, como no caso da realização frequente de concursos públicos (Costin, 2010). Outros, por sua vez, sequer chegaram a se consolidar. Castro e Oliveira (2022) apontam que grande parte da administração pública brasileira ainda opera sob um sistema tradicional de gestão de carreiras, herdado do período da administração pública burocrática, mesmo diante da presença de demandas e reivindicações dos próprios servidores por modelos mais contemporâneos de gestão de carreira baseados na autonomia.

Nesse contexto, as práticas de gestão de pessoas nos órgãos da administração pública tornam-se ainda mais relevantes, especialmente no que se refere à implementação de ações inovadoras. A noção de inovação, conforme Dutra et al. (2019, p. 110), refere-se a iniciativas conduzidas por sujeitos que “buscam diferentes fontes de informação e gerenciam ideias para que sejam colocadas em prática”. Assim, servidores que atuam nos órgãos de gestão de pessoas, diante de contextos institucionais marcados por resistências à mudança e pela permanência de práticas tradicionais, podem buscar alternativas que contribuam para a implementação da perspectiva gerencial preconizada pela reforma administrativa. Algo que traz, como possíveis consequências, por exemplo, o aumento da satisfação dos servidores que

atuam nas instituições (Castro; Oliveira, 2022) e ganhos de produtividade decorrentes da maior flexibilidade nos limites de atuação profissional (Santos, 2023).

A discussão apresentada por Salles e Nogueira (2010) e Saravia (2010) também é pertinente nesse sentido, ao indicar que a realidade da administração pública brasileira ainda não se caracteriza pela adoção prioritária de modelos de gestão de pessoas centrados no controle de resultados e na diferenciação entre carreiras e cargos. O que predomina, nas regulamentações institucionais, são descrições de cargos, que delimitam as funções desempenhadas pelos sujeitos dentro da organização. São raros os casos em que se estruturam carreiras propriamente ditas, capazes de explicitar múltiplas possibilidades de progressão e desenvolvimento ao longo do tempo. Como consequência, as trajetórias profissionais no serviço público tendem a ser pouco diversificadas, frequentemente limitadas a percursos profissionais rigidamente estabelecidos.

Essa constatação é reforçada por Santos (2023), que destaca a importância estratégica da reflexão sobre carreiras no setor público. Quando bem estruturadas e alinhadas às dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo, as carreiras podem atuar como instrumentos relevantes para a atração de novos talentos e para a retenção de profissionais já inseridos nas instituições. Nessa perspectiva, o autor aponta para a necessidade de uma gestão de carreiras alinhada ao modelo gerencial de gestão de pessoas, sendo assim capaz de ampliar a autonomia dos servidores tanto no exercício de suas atividades quanto no direcionamento de suas trajetórias profissionais (Dutra et al., 2019).

Diante desse cenário, defende-se nesta dissertação que os órgãos de gestão de pessoas possuem importância estratégica para as instituições da administração pública. É por meio deles que se tornam possíveis políticas e práticas voltadas à valorização dos servidores, condição fundamental para que as instituições públicas cumpram de forma satisfatória seu papel social diante de uma sociedade civil cada vez mais exigente em termos de qualidade e celeridade na prestação de serviços (Whitchurch, 2009). Esses órgãos desempenham, ainda, a função historicamente atribuída de intermediar os interesses dos servidores e os objetivos da administração pública, contribuindo para a construção de ambientes institucionais mais equilibrados e eficientes.

Cumprir essa missão, entretanto, constitui uma tarefa complexa, especialmente quando considerados os princípios que regem a administração pública, como legalidade, eficiência e publicidade. Nesse contexto, é importante destacar a multiplicidade de fontes que direcionam demandas a esses órgãos, que vão desde os servidores da própria instituição até a sociedade civil e os órgãos de fiscalização, o que evidencia os desafios inerentes à atuação profissional

nesses ambientes. Diante dessas exigências, diferentes autores apontam mecanismos que podem contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão de pessoas no setor público, tais como a concepção de Estado contratual (Costin, 2010), a gestão por resultados (Santos, 2023) e a gestão por competências (Siqueira; Mendes, 2014; Dutra et al., 2019).

Ainda, argumenta-se nesta dissertação que não é possível compreender a gestão de pessoas nos órgãos públicos de forma isolada. Ela se encontra necessariamente vinculada a uma estrutura institucional mais ampla, representada pelo Estado brasileiro, e em constante interação com outras estruturas sociais, como o mercado de trabalho e experiências internacionais de gestão pública. Assim, torna-se fundamental considerar o contexto mais amplo em que se insere o trabalho na administração pública brasileira.

2.3.3 Contexto do trabalho na administração pública: carreiras e os cargos

O controle sobre as ocupações públicas é um requisito essencial para o funcionamento do Estado burocrático (Santos, 2023), já que o comportamento dos seus servidores pode ser avaliado a partir da descrição de seus cargos, sendo essa uma forma de evitar desvios de atuação e garantir o direcionamento do aparato público ao bem comum (Weber, 1982). Como consequência desse controle, a estabilidade torna-se um benefício como uma prática anti-patrimonialista e pode ser um dos fatores para a escolha pela carreira ou ocupação de cargos na administração pública (Saravia, 2010; Salles; Nogueira, 2010; Vargas; Teixeira, 2018).

O desenho menos flexível das atribuições possibilita estabilidade na ocupação pública ao reforçar o controle estatal sobre a atuação, sendo esse controle a forma do Estado de direcionar a atuação dos servidores públicos (Salles; Nogueira, 2010). No entanto, abordagens contemporâneas sobre o desenvolvimento de carreiras têm valorizado formas mais flexíveis de trajetória profissional.

Salles e Nogueira (2010) constataram que, embora as ocupações no setor público sejam estruturadas em cargos, os servidores podem nutrir expectativas em relação à existência de carreiras, com a busca contínua por desenvolvimento dentro da própria ocupação. No contexto da administração pública brasileira, as reformas estatais influenciadas pelo movimento NPM introduziram transformações significativas nesse contexto, ao incorporar elementos da gestão privada com o objetivo de orientar novas direções. Assim, há possibilidade de que mudanças na administração pública possam representar uma

oportunidade para repensar e reformular os planos de carreira, aproximando-os de modelos mais flexíveis e alinhados às novas demandas organizacionais (Salles; Nogueira, 2010).

A modernização da administração pública, quando compreendida pela abordagem do movimento NPM, refere-se:

a ênfase dada em especial à construção de um arcabouço gerencial que permita trazer do setor privado inspirações de técnicas e procedimentos administrativos que possam estabelecer um governo mais eficiente e eficaz, ou seja, que esteja preocupado com o aumento constante da produtividade e com a obtenção de resultados relevantes para a população (Siqueira; Mendes, 2014, p. 242).

Um exemplo dessa crescente necessidade da modernização das práticas de gestão de pessoas na administração pública é a manifestação das configurações de carreira proteana e sem-fronteiras nesse contexto, especialmente entre trabalhadores qualificados (Castro; Oliveira, 2022; Gander, 2022) e entre os que recentemente ingressaram nos cargos públicos (Krücken; Blümel; Klope, 2013; Calazans, 2020). Nesse cenário, destaca-se a identificação do burocrata proteano (Silva; Balassiano; Silva, 2014). Uma caracterização de servidor que, mesmo inserido em estruturas organizacionais rígidas, busca gerir sua carreira de maneira autônoma, e utiliza da estabilidade das ocupações do setor público como um benefício para o desenvolvimento de sua carreira individual (Silva; Balassiano; Silva, 2014).

O servidor no modelo democrático de Estado possui o papel vital de garantir a aplicação das políticas públicas, e sua boa atuação está atrelada a forma como o governo configura sua ocupação, visto que por se tratar de uma ocupação pública, suas atribuições são previstas por normativas (Weber, 1982). Embora, do ponto de vista normativo, possam ocorrer restrições estruturais sobre mobilidade e autonomia, o conceito de carreira proposto por Hughes (1958) permite reconhecer que, mesmo quando em sua dimensão objetiva existem restrições que podem incidir nas trajetórias dos sujeitos, o processo de subjetivação dos sujeitos ocorre. Dito isso, a possibilidade de um descompasso entre o que é ofertado na estrutura formal de carreira e as expectativas dos sujeitos é existente, como apontam Salles e Nogueira (2010), mas não se pode falar da inexistência de carreiras para os servidores públicos, já que a manifestação destas pode ocorrer em qualquer espaço (Hughes, 1937). Portanto, para reconhecer a carreira dos servidores públicos é necessário conhecer o contexto de atuação deles.

A importância dos “servidores de carreira” pode ser captada a partir do reconhecimento destes como figuras mantenedoras da ação e dos valores do serviço público (Raadschelders, 2020). Apesar da institucionalização desse reconhecimento, a imagem do servidor público tem sido historicamente alvo de críticas e ataques, muitas vezes marcados

por sátiras e generalizações (Perry; Wise, 1990; Staats, 1988). Por se tratarem de profissionais que prestam contas diretamente à sociedade, esses trabalhadores frequentemente são alvo de representações negativas provenientes de diferentes setores, que se expressam tanto em discursos críticos quanto em manifestações simbólicas, como no uso do apelido “Barnabé”, uma sátira que associa o servidor à figura do burocrata rotineiro, pouco produtivo e resistente a mudanças (Almeida, 2018; Calazans, 2020). Em contextos mais extremos, os servidores são até mesmo descritos como “parasitas do Estado”, em referência ao sentido biológico da ação parasitária (Trigo, 2020). Nesse cenário, ao considerar a carreira como um fenômeno também construído por meio de percepções e interpretações subjetivas, torna-se evidente que essas representações sociais negativas podem impactar diretamente a trajetória profissional dos servidores. Assim, compreender essas repercussões simbólicas negativas e sua influência sobre as ocupações é fundamental para uma análise mais aprofundada das carreiras no serviço público (Vardi; Kim, 2019).

Apontado como um marco nos estudos sobre a carreira no serviço público³, o artigo de Perry e Wise (1990) interpreta os ataques à imagem e à competência dos servidores como uma manifestação de uma crise de desconfiança com as estruturas públicas, que evidencia a necessidade de modernização das práticas na administração pública. Os autores destacam, em especial, a importância do aprimoramento da gestão de pessoas e da adoção de ferramentas gerenciais capazes de fortalecer a motivação dos servidores. De modo similar, Staats (1988), ao reconhecer a deterioração da imagem do setor público, propõe medidas direcionadas à valorização das carreiras públicas, sugerindo, entre outras estratégias, a flexibilização dos processos de progressão funcional e de ingresso como formas de tornar essas carreiras mais atraentes.

Tanto o artigo de Perry e Wise (1990) quanto o de Staats (1988) foram elaborados em um contexto marcado pelo fortalecimento das demandas por modernização da administração pública, pautadas nas tendências das práticas de mercado, conforme preconizado pelo NPM. Para além dessas produções, no debate sobre a modernização da administração pública, destacam-se frequentemente conceitos como a flexibilização dos aparatos burocráticos, o aumento da transparência e a valorização do capital humano (Bresser-Pereira, 1998; Castro; Oliveira, 2022; Júnior, 2022; Pascuci et al., 2016; Salles; Nogueira, 2010), o que evidencia a predominância de um viés gerencialista nesse campo de discussão.

³ Afirmação a partir de uma revisão bibliométrica sobre os trabalhos que exploram a carreira dos servidores públicos e escrita pelo autor deste projeto de dissertação. Aprovada em um congresso credenciado com o procedimento de avaliação por pares e publicada nos anais do evento: www.even3.com.br/anais/16casi.

Considerando essa orientação gerencialista das reformas, Fonseca et al. (2014) argumentam que, embora a gestão pública de fato careça de práticas mais modernas, a simples adoção da lógica de mercado não oferece soluções adequadas. Isso porque muitos dos pressupostos das teorias de gestão estratégica oriundas do NPM pressupõem níveis de autonomia que os gestores públicos geralmente não possuem, além de desconsiderarem a multiplicidade de interesses e demandas que a administração pública precisa atender. Dessa forma, é fundamental reconhecer as especificidades do setor público para que qualquer proposta de renovação das práticas de gestão seja efetiva, contextualizada e, ultimamente, estratégica.

Como alternativa a modelos prescritivos, Paauwe (2004) propõe uma abordagem contextualizada para a gestão de pessoas, estruturada em três dimensões que influenciam diretamente os resultados organizacionais: a) a dimensão produto/mercado/tecnologia, relacionada às pressões competitivas; b) a dimensão organizacional/administrativa/herança cultural, que diz respeito à estrutura interna e à trajetória institucional da organização; e c) a dimensão social/cultural/legal, que engloba os fatores institucionais mais amplos. Além dessas dimensões, o autor destaca a importância de considerar o papel ativo dos sujeitos que compõem a organização. A partir dessa exposição, o modelo de Paauwe oferece contribuições pertinentes para o contexto da administração pública (Fonseca et al. 2014), especialmente diante das pressões por implementar práticas de gestão de pessoas que, muitas vezes, não se ajustam às especificidades do setor. Reconhecer essas particularidades é fundamental para desenvolver soluções mais coerentes com a realidade institucional e com os desafios enfrentados pelos gestores públicos, visto que a implementação das práticas gerenciais de mercado no setor público sem adaptações frequentemente gera resultados incapazes de atender as demandas direcionadas a esse setor (Salles; Nogueira, 2010).

Embora as reformas gerenciais oriundas do NPM sejam frequentemente criticadas na literatura científica, é igualmente reconhecida a necessidade de transformações na administração pública que considerem as especificidades e os desafios de seu contexto institucional (Fonseca et al., 2014; Siqueira; Mendes, 2018; Peters; Pierre, 2010). Nesse processo de transformações, os órgãos de gestão de pessoas continuam sendo destacados como elementos centrais (Paauwe, 2004; Fonseca et al., 2014; Siqueira; Mendes, 2018).

A gestão de pessoas, nesse cenário, é compreendida como “uma abordagem estratégica e coerente para a administração dos ativos mais valiosos de uma organização – as pessoas que trabalham nela e que, individual e coletivamente, contribuem para o alcance de seus objetivos” (Armstrong, 2006, p. 3). Dessa forma, ao tratar da gestão estratégica no setor

público, destaca-se a crescente valorização tanto das estruturas quanto dos profissionais envolvidos na gestão de pessoas, evidenciando sua relevância na adaptação e modernização da administração pública.

Não excluídas as influências que direcionam a gestão para práticas estratégicas, as instituições de ensino público também precisaram atualizar sua gestão para melhor utilizar do seu capital humano (Silva; Mota; Lima, 2023). Entre as instituições que formam a estrutura federal de ensino, destacam-se as universidades federais pelo papel que a elas é dado no contexto capitalista contemporâneo que demanda cada vez mais inovação e profissionais qualificados (Nóvoa, 2019). Assim, ao considerar a valorização do capital humano como um dos pilares da estratégia de modernização da administração pública (Bresser-Pereira, 1998), compreensão sobre a carreira dos servidores que atuam nessas importantes instituições merece aprofundamento.

Antes concebida como uma instituição voltada à busca da verdade e do conhecimento puro, a universidade contemporânea tem como objetivo aproximar-se da sociedade por meio do ensino, da pesquisa e da extensão (Goergen, 2010). Segundo o autor, enquanto no passado as universidades atendiam principalmente aos interesses do Estado, a partir da modernidade, o setor privado também passa a se fortalecer como um dos seus beneficiários. Sob uma perspectiva menos crítica, as universidades desempenham um papel essencial de oferta de qualificação profissional voltada ao mercado de trabalho, assim como são responsáveis pela oferta de inovações por meio da realização de pesquisas (Durham, 1998). No entanto, quando orientadas pelos princípios do bem social e da democracia, sua função se expande para a formação cidadã, o que pode, em certos momentos, exigir uma postura crítica e contrária às estruturas sociais vigentes (Goergen, 2010). Assim, seja como centros voltados à manutenção e inovação dos processos de produção ou como instituições responsáveis por fomentar o comportamento cidadão, as universidades ocupam uma posição central no mundo contemporâneo (Lewis, 2014).

Mesmo que em parte das instituições educacionais possa ocorrer resistência à adoção de práticas mercadológicas de gestão, a necessidade de profissionalização da gestão pública nessas instituições é um sentido manifesto (Pascuci, et al. 2016). Isso pois, além das universidades federais estarem localizadas dentro de um contexto que preza por essa profissionalização da gestão pública, o papel social das universidades que as coloca como fontes de inovação e formação de profissionais qualificados exige uma posição aberta a inovações e melhorias (Gomes, 2011). Profissionalização, como abordada por Pascuci et al, (2016), no sentido de reconfigurar a gestão para atender às novas demandas do papel da

educação superior, sem desconsiderar as complexidades intrínsecas e específicas destes espaços de trabalho e de educação.

Entre os esforços empreendidos pela administração pública brasileira para promover essa profissionalização, destaca-se a gestão por desempenho (Leite; Pinho; Neto, 2024; Silva; Mota; Lima, 2023; Virgílio; Burigo, 2023). Essa abordagem busca transformar práticas gerenciais ao adotar uma lógica orientada a resultados, em contraste com o modelo burocrático tradicional, centrado em procedimentos (Virgílio; Burigo, 2023). Nesse novo modelo, o foco desloca-se do controle da jornada de trabalho para o cumprimento de metas, promovendo maior flexibilidade nas formas de trabalho (Leite; Pinho; Neto, 2024). Nas universidades federais, a gestão por desempenho passou a ganhar relevância especialmente com a consolidação do teletrabalho, cuja adoção foi acelerada pela pandemia de coronavírus, declarada em 11 de março de 2020 (Leite; Pinho; Neto, 2024; Silva; Mota; Lima, 2023; Virgílio; Burigo, 2023).

Contudo, a implementação da gestão por desempenho nessas instituições enfrenta diversos desafios. Entre eles, destacam-se as dificuldades na adoção do teletrabalho (Leite; Pinho; Neto, 2024), a definição de competências como parâmetros de qualidade do serviço público (Silva; Mota; Lima, 2023) e a resistência institucional às mudanças (Virgílio; Burigo, 2023). Apesar desses entraves, estudos indicam uma tendência de flexibilização na gestão de carreiras, como no já apontado por Gander (2021), ao analisar a carreira de técnico-administrativos em universidades públicas do Reino Unido e da Austrália. A autora identifica uma configuração híbrida de carreira, combinando elementos tradicionais, proteanos e sem-fronteiras, e destaca que esses profissionais valorizam formas de gestão mais flexíveis e recompensas intrínsecas na progressão de carreira.

Outras pesquisas também têm investigado a relação entre gestão de pessoas e a carreira dos TAEs em instituições públicas de ensino. Gander (2018b) observa que a ausência de progressão na carreira afeta negativamente a motivação dos servidores. Amin et al. (2014) destacam que a falta de um plano de carreira estruturado impacta a produtividade. Já Rahyasih e Rasto (2019) apontam a dificuldade de alinhar incentivos à qualificação profissional com o desempenho funcional, o que influencia diretamente na estruturação das carreiras. Além disso, Gander et al. (2019) enfatizam a importância de oferecer suporte aos setores de gestão de pessoas para mitigar percepções negativas sobre as carreiras no setor público.

No contexto das instituições públicas brasileiras de ensino, o conjunto de produções científicas sobre a carreira dos TAEs consultadas para a dissertação e apresentadas no Quadro 2 evidencia a complexidade que caracteriza a trajetória profissional desses servidores.

Quadro 2 - Resultado de trabalhos teórico-empíricos sobre a carreira dos TAEs

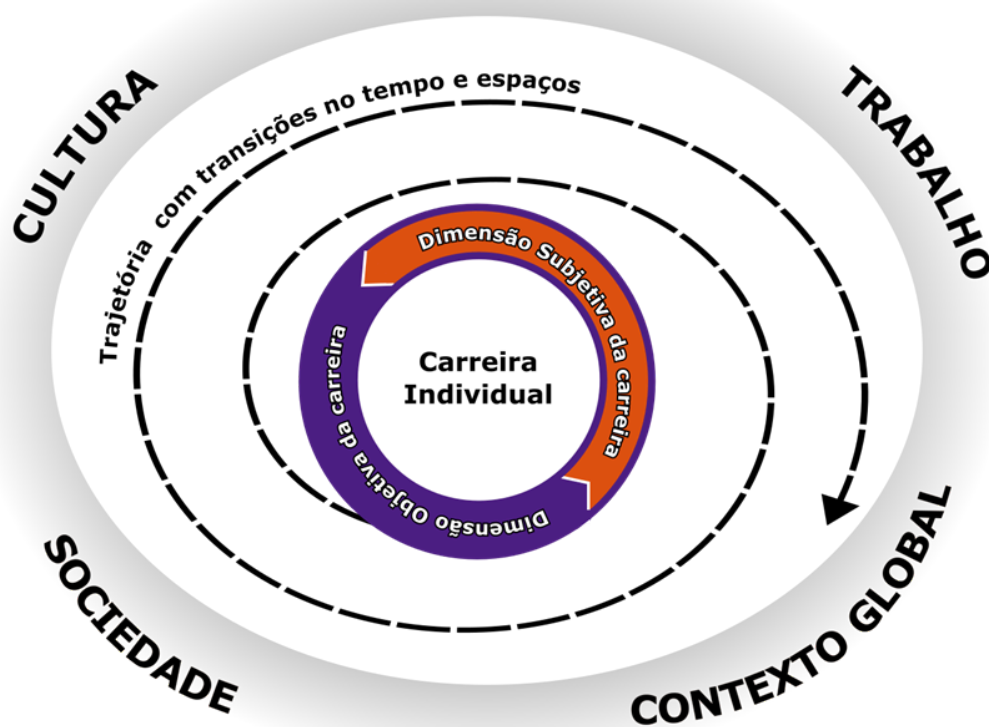
Tipo de referência	Título	Ano de publicação	Principal(is) resultado(s)
Artigo teórico-empírico	Satisfação no trabalho: um estudo na universidade do estado do Rio Grande do Norte	2015	Os TAEs se sentem insuficientemente motivados no exercício de suas ocupações O índice de rotatividade entre os TAEs ingressantes é maior
Artigo teórico-empírico	Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES	2017	A oferta de cursos de capacitação para os TAEs é limitada
Tese	A carreira dos técnico-administrativos em educação: Movimento de resistência à política do MEC e um constante recomeço	2018	A progressão por capacitação é um benefício notável do PCCTAE A categoria depende de mobilização sindical para obter atualizações na carreira
Dissertação	Carreiras docente e técnico-administrativa em educação: o olhar desses sujeitos coletivos e a análise de suas relações hierárquicas e de trabalho em uma universidade federal	2018	Quando comparados aos docentes, os TAEs se sentem desvalorizados Ao interagir com os docentes, os TAEs não se sentem tratados como iguais
Artigo teórico-empírico	Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no instituto federal do Pará (Brasil)	2020	Foi identificada uma relação negativa entre a percepção das práticas de gestão de pessoas e a rotatividade dos TAEs. Os TAEs pesquisados se sentem pouco envolvidos com o trabalho
Dissertação	A valorização profissional dos técnicos administrativos em educação no contexto do ifbaiano: dilemas e concepções em disputa	2020	Os TAEs entrevistados se sentem incapazes de aplicar seus conhecimentos advindos dos incentivos à qualificação no seu dia-a-dia profissional Os TAEs se sentem invisíveis para sociedade no exercício de suas ocupações
Dissertação	Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região	2021	O PCCTAE não consegue captar todas as dinâmicas das carreiras individuais dos TAEs

Tipo de referência	Título	Ano de publicação	Principal(is) resultado(s)
Artigo teórico-empírico	Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais	2021	O ambiente de trabalho dos TAEs é também marcado por instabilidades nas suas condições, principalmente advindas das relações políticas Alguns TAEs não se sentem estimulados no exercício de suas ocupações Os TAEs se sentem inferiorizados pelos docentes e pela instituição em que trabalham
Artigo teórico-empírico	Carreiras dos Docentes e dos Técnico-Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Ensino: Uma Perspectiva Comparada	2022	A possibilidade de mudanças de cargos entre os TAEs ser limitada a aprovação em um novo concurso público é um desestímulo da carreira As limitações salariais dos níveis A, B, C e D, conforme a classificação do PCCTAE, são desestímulos à capacitação desses servidores
Tese	Uma análise dos integrantes de uma carreira pública brasileira a partir das teorias contemporâneas de carreira: o caso dos técnico-administrativos em educação das universidades e institutos federais	2022	Os TAEs possuem, em suas carreiras, tanto aspectos descritos na configuração proteana, quanto aspectos das configurações sem-fronteira e tradicional Graças aos estímulos para a capacitação, a formação entre os TAEs frequentemente é superior à exigida ao cargo
Artigo teórico-empírico	Gestão universitária: uma revalidação dos fatores relacionados ao risco de adoecimento do trabalho	2023	As condições do trabalho apontaram como o fator que mais pode tendenciar os TAEs atuantes na gestão universitária a uma vivência de sofrimento em suas ocupações O desgaste mental é uma variável que deve ser considerada ao pensar em melhorias na atuação profissional desses TAEs

Fonte: Produção própria (2025).

Por meio das pesquisas que abordaram a carreira dos TAEs no Brasil, notam-se problemas relacionados à estrutura do plano de carreiras da categoria, como as complexidades dos incentivos à capacitação (Júnior, 2022; Júnior; Saltorato, 2021; Teixeira Filho et al. 2017) e a progressão de carreira (Barros; Souza, 2022). Não obstante a isso, os TAEs apontaram problemas nas suas vivências profissionais, como o sentimento de inferioridade em relação aos docentes (Silva, 2018; Júnior; Saltorato, 2021), da instituição de ensino em que trabalham (Júnior; Saltorato, 2021) e da sociedade em geral (Calazans, 2020; Silva, 2018; Júnior; Saltorato, 2021). Em suma, as trajetórias, interpretações e vivências de carreira daqueles que atuam na educação superior podem ser mediadas pelas complexidades e desafios do contexto contemporâneo de trabalho, por ambientes institucionais que evidenciam contradições e pela vida dos próprios sujeitos em interação social. Diante isso, a seguir é apresentada a síntese teórica para a análise dos dados.

Figura 3 - Síntese teórica para análise da carreira dos TAEs



Fonte: produção própria (2025).

A figura apresenta a síntese da compreensão de carreira adotada na dissertação. Parte da contribuição teórica de Everett Cherrington Hughes (1937; 1958), que propõe a análise da carreira como a interconexão entre duas facetas: a dimensão objetiva, constituída pelas

informações formalizadas e socialmente compartilhadas, e a dimensão subjetiva, referente às interpretações que o sujeito elabora sobre sua própria trajetória profissional. Com base nessa concepção, enfatiza-se a necessidade de compreender a carreira como um processo, ilustrado na figura por meio do vórtice pontilhado. Defende-se que o potencial analítico do estudo é elevado ao considerar ambas perspectivas de forma interconectada. Ainda, em sua dimensão temporal a carreira pode revelar as trajetórias em suas transições, espaços e contextos que as compõem. A carreira, sob uma ótica processual, demanda o resgate da trajetória do sujeito ao longo do tempo, uma vez que as decisões não são influenciadas apenas pelas circunstâncias presentes, mas também pelas experiências acumuladas e pelas expectativas projetadas para o futuro (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

Em síntese, a carreira é considerada como um processo que, ao longo do tempo, resulta de articulação das dimensões objetiva e subjetiva (Hughes 1937;1958), desenvolvida em meio às interações sociais (Hughes, 1958) e em conexão com diversos fatores contextuais na contemporaneidade (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Portanto, é necessário que sejam reunidos procedimentos metodológicos pertinentes para acessar a carreira dos sujeitos: a) em relação à dimensão objetiva, sobre o contexto e estrutura da carreira; b) quanto à dimensão subjetiva, acerca das experiências vividas e interpretações dos sujeitos.

Diante desse referencial teórico-conceitual e da literatura revisada, torna-se necessária a adoção de procedimentos metodológicos capazes de captar as trajetórias em sua complexidade. Isso implica acessar simultaneamente os contextos e história da estrutura da carreira, as experiências vividas e as interpretações construídas pelos sujeitos. Coerentemente com esse propósito, a carreira é assumida como um processo que ocorre em interação social (Hughes, 1958).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os pressupostos e procedimentos metodológicos pretendidos para a realização desta pesquisa. Está dividida em 6 subseções, sendo a primeira sobre a escolha do paradigma interpretativo e da abordagem selecionada para a realização da pesquisa, que é qualitativa. A partir da escolha da abordagem qualitativa e a carreira como objeto de análise, a segunda subseção expõe as técnicas de coleta de dados escolhidas. A terceira subseção trata sobre o perfil e a escolha dos participantes que serão entrevistados. A quarta subseção apresenta os procedimentos de coleta de dados e a quinta sobre a análise. A sexta subseção é uma síntese das articulações da proposta de pesquisa, em formato de Figura.

3.1 A abordagem qualitativa e interpretativa para a pesquisa

Considerando o objetivo da pesquisa, que busca compreender a trajetória de técnico-administrativos em educação que desempenham atividades de gestão de pessoas em universidades públicas federais, englobando as dimensões objetiva e subjetiva da carreira, foi utilizada uma abordagem qualitativa.

Vieira e Boeira (2006) apontam que a orientação interpretativa parte da argumentação central de que a compreensão da ação humana necessariamente inclui algum grau de subjetividade. Portanto, “a ciência social só pode compreender realmente as relações sociais ao incorporar em seus enfoques analíticos o universo interior dos indivíduos - e, sobretudo, a dimensão dos sentidos que os mesmos conferem às suas ações.” (Vieira; Boeira, 2006, p. 35). Isso já que o mundo social não pode ser compreendido da mesma forma que os mundos natural e físico, logo a ciência que explora o homem deve “ser capaz de tratar o que é significativo para as pessoas na situação social em que se interessa o estudo” (Hatch; Yanow, 2009, p. 66, tradução própria).

Nos estudos organizacionais, a perspectiva interpretativa tem sido amplamente adotada desde o surgimento desse campo de investigação, mesmo antes de uma classificação formal como interpretativista, que foi consolidada na década de 1970 (Hatch; Yanow, 2009). O trabalho de Weber exerceu “um papel central” nesse cenário (Hatch; Yanow, 2009, p. 71, tradução própria), ao promover de maneira significativa a difusão da perspectiva interpretativista. Isso pois sua contribuição não se limitou à formulação de teorias sobre a subjetividade do comportamento humano, mas também incluiu sua aplicação em contextos

organizacionais. Suas obras alcançaram o *status* de clássicas nos estudos relacionados à orientação dos comportamentos humanos (Medeiros, 2006; Raadschelders, 2020; Tao, 2021).

Já nos estudos sobre carreiras, quando essas são compreendidas como fenômenos intrinsecamente entrelaçados a diferentes contextos, os conceitos que formam o paradigma interpretativista são apontados como especialmente apropriados (Coffey; Atkinson, 1996). Considerando essa perspectiva, a carreira como objeto de estudo se torna mais compatível às abordagens de pesquisa que buscam, na particularidade dos significados construídos pelos sujeitos, a compreensão dos fenômenos sociais (Collin, 2007). A escolha da perspectiva interpretativista fundamenta a opção pela abordagem qualitativa para essa pesquisa, que visa investigar a carreira TAE de forma aprofundada, por meio das interpretações dos sujeitos que a vivenciam.

Para Merriam e Grenier (2019), compreender a pertinência da pesquisa qualitativa é compreender o papel das relações humanas na construção de sentidos que englobam as percepções do mundo. “Para os pesquisadores de orientação qualitativa, um fenômeno pode ser melhor observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte” (Grostein, 2006, p.72). Nesse sentido, Godoy (2005) aponta que uma pesquisa qualitativa básica é necessariamente composta por quatro fatores, sendo eles o objetivo de compreender algum significado construído por seres humanos; o papel do pesquisador como principal instrumento de coleta de dados; o processo de condução da pesquisa sendo indutivo e não utilizando de hipóteses; e o resultado da pesquisa sendo expresso por meio de um relato robusto e rico em detalhes sobre o que foi apreendido em relação ao fenômeno.

Sobre as abordagens utilizadas nos estudos de carreiras, Kaše et. al (2019) salientam que nesse campo científico foram experimentadas uma ampla diversidade de metodologias para as pesquisas, que incluem tanto a abordagem qualitativa quanto quantitativa. No estudo bibliométrico realizado pelos autores, que se limitou ao período entre 1995 a 2015, foi apontada uma prevalência de estudos qualitativos. Ao considerar apenas os estudos sobre a carreira TAE, Gander (2018a) aponta que as produções científicas que a exploram tendem utilizar de abordagens quantitativas que procuram evidenciar um nexos causal específico, sendo constatado como faltantes os estudos de abordagens qualitativas, necessários, segundo a autora, para ampliar o conhecimento científico da temática, que carece de estudos que alcancem de forma aprofundada as experiências desses sujeitos.

É pertinente destacar que, apesar de importante, a abordagem qualitativa possui suas limitações metodológicas. As pesquisas de natureza qualitativa possuem como contribuição à ciência, a partir da exposição de percepções individuais, a compreensão aprofundada sobre

um fenômeno específico, mas frequentemente os resultados dessas pesquisas não são adequados para uma generalização dos achados e uma futura replicação, ao menos, segundo Merriam e Grenier (2019), a generalização quando compreendida pela lógica positivista de natureza estatística. Devido ao aprofundamento das análises, o número de casos estudados nas pesquisas qualitativas é menor se comparado às pesquisas quantitativas, o que contribui para a não generalização dos resultados (Godoy, 2005). Ainda existem problemas relacionados à validade dos resultados, como apontam Merriam e Grenier (2019) que, por serem dados subjetivos, eles sempre estarão em posição de contestação. Existem, porém, procedimentos para maior segurança dos resultados de uma pesquisa qualitativa, como a triangulação (Godoy, 2005; Merriam; Grenier, 2019).

Em síntese, a abordagem qualitativa é pertinente aos estudos que buscam compreender um fenômeno pelas interpretações individuais de sujeitos específicos em contextos (Merriam; Grenier, 2019). Algo compatível com o almejado por essa dissertação, que compreende a carreira como um processo inserido em contextos e busca as interpretações do sujeito que a vivencia.

3.2 Técnicas e processo para coleta de dados

Em relação às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas: a) a entrevista narrativa; b) a criação de desenhos sobre si; c) e a pesquisa documental. Ocorreu a utilização complementar do diário de observação de campo.

As narrativas são formas primordiais de comunicação na experiência humana: “através da narrativa, as pessoas lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações para isso, e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social” (Jovchelovitch; Bauer, 2003, p. 91).

Por se tratar de um fenômeno dialógico, a narrativa exige um ambiente que propicie espaços de fala com menos interrupções, sendo esse um dos maiores desafios aos pesquisadores que buscam trazer a subjetividade dos relatos dos entrevistados por meio de narrativas (Riessman, 2008). Entrevistar um sujeito de forma a conservar suas narrativas exige que o entrevistador desista do controle que formas mais tradicionais de entrevistar dispõem (Gubrium; Holstein, 2001). Apesar desses desafios, as técnicas narrativas se tornam relevantes para os pesquisadores que buscam captar os relatos de forma aprofundada (Riessman, 2008).

Ainda sobre a relação das narrativas com o objeto de estudo dessa pesquisa, é possível citar Coffey e Atkinson (1996). Os autores apontam que a carreira pode ser manifesta pelo sujeito também como narrativa. Os métodos narrativos possuem uma finalidade adicional para os trabalhos que exploram o lado subjetivo: a fidelidade. Essa entendida pela preservação do relato com o mínimo de interferências, ao respeitar a ordem temporal dos fenômenos relatados (Riessman, 2008).

Diante disso, uma técnica que foi usada é a **entrevista narrativa** (Jovchelovitch e Bauer, 2003). Ela é considerada uma forma de entrevista não estruturada e em profundidade. Na palavra dos autores, a entrevista narrativa “tem em vista uma situação que encoraje e estimule um entrevistado (que na entrevista narrativa é chamado de informante/participante) a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social” (Jovchelovitch; Bauer, 2003, p. 93). O processo de contar histórias segue um esquema autogerador, possuindo uma riqueza suficiente de detalhes para que a sequência de eventos faça sentido; uma relevância identificada pelo próprio narrador; e uma estrutura temporal de início, meio e fim. Logo, como explicitado antes, uma parte inerente do processo é o espaço dado ao participante para que esse se torne capaz de construir sua narrativa: a interferência do entrevistador deve ser mínima (Riessman, 2008).

Por se tratar de um método que exige uma maior autonomia nos relatos dos participantes, é necessária uma compreensão preliminar do objeto de estudo, isso pois as narrativas devem sempre ser consideradas em contextos (Riessman, 2008). Jovchelovitch e Bauer (2003) utilizam da diferenciação entre questões exmanentes e imanentes para salientar o papel da compreensão preliminar na realização da entrevista narrativa: a partir dos estudos sobre o objeto e de suas próprias concepções de mundo, o entrevistador vai montar uma lista de questões exmanentes que servirão como estímulos para que o participante inicie a construção de sua narrativa. Ao percorrer do relato, as perguntas que surgem da narrativa construída pelo participante são denominadas de imanentes, e devem ser aplicadas na fase de questionamento da entrevista, que ocorre no modelo de Jovchelovitch e Bauer (2003) após a fase de narração central.

Considerando esse processo, o papel do entrevistador exige uma atenção cuidadosa, pois ele necessita manter a essência da narrativa e ao mesmo tempo direcionar o diálogo para o caminho que favorece os objetivos da pesquisa (Coffey; Atkinson, 1996). Nesse sentido, o diário de observações de campo se torna uma técnica auxiliar de coleta pertinente ao pesquisador que pretender aplicar a entrevista narrativa (Jovchelovitch; Bauer, 2003). De forma a complementar as entrevistas narrativas, foi utilizado o diário para a realização de

anotações durante os relatos. Tais anotações abrangeram desde citações de materiais relevantes para a pesquisa como um todo até o registro de atitudes, expressões e reações dos entrevistados, bem como observações gerais do pesquisador sobre o andamento da investigação, incluindo aspectos contextuais que atravessaram o processo de coleta.

O cuidado das pesquisas que buscam captar narrativas estende-se às limitações inerentes ao processo da entrevista, como aponta Riessman (2008, p. 39, tradução própria): “às vezes é quase impossível para os participantes narrarem suas experiências exclusivamente pela linguagem falada”. Em sua obra, a autora aponta que o perfil de um grupo de participantes pode exigir um conjunto de técnicas de coleta de dados, isso pois a manifestação das narrativas não se limita a uma única forma de expressão. Além da utilização de entrevistas, métodos que utilizam do auxílio das produções audiovisuais são estratégias bem vindas aos pesquisadores que trabalham com narrativas (Santos; Davel, 2021; Riessman, 2008).

Ao levar em consideração a profundidade nos achados almejada nos estudos qualitativos, Banks (2009, p. 18) defende que as imagens quando consideradas nos procedimentos metodológicos são capazes de gerar resultados em um nível próprio de profundidade, revelando um conhecimento que outros métodos científicos não seriam capazes de revelar. A inclusão de imagens nas pesquisas possui potencial para auxiliar a expressão dos participantes da pesquisa sobre suas próprias trajetórias (Riessman, 2008), sendo que as expressões visuais ultrapassam barreiras impostas por outras formas de comunicação, como no caso das manifestações de linguagem escritas e verbais (Banks, 2009). Logo a aplicação de métodos visuais possui pertinência às pesquisas que abordam em profundidade as interpretações individuais, haja visto que a inclusão de elementos visuais na captação de narrativas ilustra que “as pessoas precisam de mais do que palavras para se comunicar, especialmente quando o que se trata são fenômenos intangíveis, como emoções, pensamentos profundos e conceitos ambíguos” (Höykinpuro; Ropo, 2014, p. 783, tradução própria).

Segundo Warren (2008), os métodos visuais são práticas de pesquisa que utilizam explicitamente imagens de diversas formas, incluindo desenho, fotografia, vídeo, filme e páginas da internet. Essas imagens podem ser consideradas como fonte de dados, como uma forma de produzir dados, ou como uma combinação de ambas. Sobre o conjunto de pesquisas que consideram imagens como fonte de dados, Rose (2001) categoriza como os pesquisadores aplicam as análises visuais em projetos narrativos, sendo a análise focada nos significados atribuídos à imagem pelo seu autor uma direção comum.

No proto-campo dos estudos organizacionais, o avanço das abordagens qualitativas de pesquisa tem impulsionado a inclusão de métodos visuais, embora essa prática ainda seja pouco explorada (Höykinpuro; Ropo, 2014).

Dentre o conjunto de métodos visuais, o exercício do desenho se mostra relevante para as pesquisas que colocam ênfase na captação de narrativas, sendo essa forma de expressão de narrativas capaz de ampliar a capacidade de expressão do participante (Höykinpuro; Ropo, 2014). Ainda, para além de possibilitar o acesso a tópicos de difícil verbalização, os métodos visuais que incluem a prática de desenhar em muito podem contribuir aos estudos organizacionais que abordam entrevistas, ao ampliar as possibilidades interpretativas dos participantes da pesquisa.

Ao explicar seus desenhos, os participantes fornecem interpretações de primeira ordem ou básicas que, por si só, podem ser dados importantes para os pesquisadores. Posteriormente, as interpretações conduzidas pelos próprios participantes podem gerar mais conversas e, conseqüentemente, *insights* analíticos adicionais (Tracy; Redden, 2016, p.243, tradução própria).

Considerando os contextos e interações relevantes identificados em pesquisas anteriores sobre a subjetividade na carreira dos TAEs, bem como as vantagens apontadas na literatura quanto ao uso de múltiplos meios para captar narrativas, esta pesquisa adotou, além das entrevistas narrativas, **a técnica visual do desenho sobre si** (Riessman, 2008). A escolha dessa técnica de coleta se dá pela sua capacidade de captar expressões de difícil acesso por outros métodos (Riessman, 2008), algo pertinente quando se objetiva compreender a interpretação de um sujeito ou de um coletivo sobre um tópico que frequentemente é expressado pelo uso de metáforas (Tracy; Redden, 2016). Como as carreiras também envolvem expectativas e expressões metafóricas, o uso do desenho sobre si pode contribuir para entender como os participantes da pesquisa projetam a si e suas carreiras no futuro. Essa técnica adicional foi aplicada após a fala conclusiva da entrevista, conforme o modelo proposto por Jovchelovitch e Bauer (2003).

Como terceira técnica para a coleta de dados está a **pesquisa documental**, que foi utilizada para resgatar os elementos que compõem o contexto da carreira dos TAEs. O uso de documentos na pesquisa deve ser valorizado não apenas pela necessidade do pesquisador de conhecer o objeto de estudo (Cunha; Yokimizo; Bonacim, 2013), mas também pela riqueza dos documentos como fonte própria de informações (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009).

Para a pesquisa documental, o processo de coleta contou com documentos com acesso público e que compõem a regulamentação e normatização da carreira no contexto brasileiro, isso para um resgate histórico-contextual da dimensão objetiva da carreira.

A utilização das técnicas descritas cumpre uma necessidade apontada na literatura relacionada às metodologias que utilizam de narrativas, que é a preocupação com a subjetividade dos envolvidos no processo. Se a compreensão do objeto de estudo pelo que é formalmente produzido reforça o conhecimento do entrevistador sobre o objeto de estudo (Cunha; Yokimizo; Bonacim, 2013), a utilização de um complemento para captação das narrativas por meio de métodos visuais e o diário de observações de campo (Santos; Davel, 2021; Riessman, 2008) auxiliam o entrevistador a manusear a narrativa para o lado almejado e a aprofundar certos temas na produção dos relatos. Assim sendo evidenciada a triangulação da coleta de dados proposta para essa pesquisa.

3.3 O perfil dos participantes da pesquisa

Para a pesquisa, entende-se o sujeito como aquele que é responsável tanto pela ação relatada quanto pela construção de significados (Chizzotti, 2005). Ainda, como a abordagem metodológica privilegia um aprofundamento analítico e interpretativo, não é recomendado um elevado número de participantes (Patias; Hohendorff, 2019). Visando a inclusão dos sujeitos na pesquisa, três critérios foram simultaneamente considerados:

- a) atuar no órgão de gestão de pessoas da universidade;
- b) estar em exercício como técnico administrativo em educação há mais de 7 anos com situação de vínculo como ativo permanente;
- c) ocupar cargos identificados como pertencentes à grande área das Ciências Sociais Aplicadas⁴, conforme a classificação do PCCTAE⁵;

Sobre o primeiro critério definido, a escolha por servidores atuantes em órgãos de gestão de pessoas obedece aos objetivos estabelecidos para a pesquisa, que impõe um limite à

⁴ Conforme a classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a área de Ciências Sociais Aplicadas abrange cursos como Administração, Administração Pública, Ciências Contábeis, Economia, Serviço Social, entre outros. Mais informações estão disponíveis em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/colégio-de-humanidades/ciencias-sociais-aplicadas>.

⁵ Segundo a Lei nº 11.091, que corresponde ao PCCTAE, os cargos contemplados pela categoria TAE são classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. O nível de classificação E exige graduação e o de maior posição hierárquica;

categoria TAE para apenas os servidores dessas ocupações específicas. Essa delimitação foi adotada pois se considera a posição estratégica que esses servidores ocupam nas instituições em que trabalham: por um lado, são responsáveis pelo suporte na gestão das carreiras de outros servidores além de se responsabilizarem também por sua própria carreira. Essa dupla tarefa confere a eles uma perspectiva singular, especialmente em um contexto em que a gestão pública tem atribuído centralidade à valorização e à manutenção estratégica do capital humano (Krücken; Blümel; Kloke, 2013; Gomes, 2011).

Já sobre o segundo critério, a limitação à servidores com 7 anos de atuação ou mais, se justifica pela necessidade de se apreender a carreira dos TAEs com jornadas maiores já percorridas, ao levar em consideração que servidores iniciantes estão no início da sua jornada profissional (Castro, 2021). Tal escolha também contempla a captação dos servidores que vivenciaram as alterações na carreira concedidas pelo decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019a), que trouxe mudanças significativas às opções de desenvolvimento à essa classe de profissionais, que aparecem como fatores pertinentes para a carreira dos TAEs, ao considerar os levantamentos da literatura (Barros; Souza, 2022; Calazans, 2020; Guerra; Mattos; Corrêa, 2020; Silva, 2018). A forma de verificar a atuação efetiva nos órgãos de gestão de pessoas foi realizada por meio do Portal da Transparência⁶ e também por contato direto com os servidores via *e-mail* institucional.

O último critério estabelecido indica que foram considerados apenas os profissionais que atuam em órgãos de gestão de pessoas e que ocupam cargos pertencentes à grande área das Ciências Sociais Aplicadas, conforme a classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Tal delimitação foi pertinente para o atendimento do objetivo geral do estudo, que consiste em compreender as interpretações e vivências dos TAEs em cargos de gestão de pessoas. Desse modo, ao estabelecer o recorte com base no cargo, foi possível selecionar aqueles que se dedicam exclusivamente às atividades de natureza administrativa, assegurando maior coerência entre o perfil dos participantes e os propósitos da pesquisa.

Ainda, a pesquisa buscou incluir, ao filtrar os possíveis participantes, ao menos dois dos cinco níveis de classificação da categoria, que vai do nível A, de teto salarial menor, ao nível E, de maior teto salarial. Algo que é pertinente ao levar em consideração que os TAEs situados no topo da carreira (nível E) enfrentam desafios específicos e distintos em relação aos profissionais de outros níveis, especialmente no que se refere à impossibilidade de

⁶ Consulta feita no painel oficial do governo dedicado aos dados dos servidores e que pode ser acessado pelo *link*: <https://portaldatransparencia.gov.br/servidores/consulta?ordenarPor=nome&direcao=asc>

progressão entre níveis (Barros; Souza, 2022; Calazans, 2020; Castro, 2021). Em síntese, o Quadro 3 apresenta os dados sociodemográficos dos 8 sujeitos participantes da pesquisa.

Quadro 3 - Perfil sociodemográfico dos sujeitos entrevistados

ITEM	CARACTERIZAÇÃO	RESPONDENTES (número)
Idade	Menos que 30 anos	-
	Entre 30 e 40 anos	1
	Entre 41 e 51 anos	5
	Acima de 51 anos	2
Com que gênero se identifica	Masculino	2
	Feminino	6
Estado Civil	Solteiro(a)	-
	Casado(a)	5
	Viúvo(a)	-
	União Estável	1
	Separado/Divorciado(a)	2
Possui filhos	Sim	7
	Não	1
Grau de escolaridade	Ensino médio completo	-
	Ensino superior incompleto	-
	Ensino superior completo	1
	Pós-graduação incompleta	-
	Pós-graduação	7
Nível de classificação, segundo o PCCTAE	C	-
	D	4
	E	4
Tempo de atividade como TAE	Menos de 17 anos	2
	Entre 17 e 18 anos	5
	Mais de 18 anos	1
Tempo de atividade no órgão atual de gestão de pessoas	Menos de 5 anos	2
	Entre 5 e 10 anos	3
	Entre 11 e 15 anos	2
	Mais de 15 anos	1

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Não menos importante, a pesquisa adotou os seguintes critérios de exclusão⁷: a) TAE em estágio probatório no momento da coleta de dados; b) TAE que esteja com algum tipo de

⁷ Para fins de verificação da situação do TAE em relação aos critérios de exclusão, foi consultada previamente a PROGEPE da universidade com a qual o possível participante possuía vínculo.

licença no momento da coleta de dados; c) TAE que esteja em gozo de férias no momento da coleta de dados.

O *locus* deste estudo foram as universidades federais da região Sul de Minas Gerais, conforme a divisão territorial de planejamento adotada pelo próprio Estado⁸. A escolha por delimitar o estudo às universidades federais é justificada pelas características singulares que essas instituições apresentam em relação a outras formas de ensino superior. Entre as três categorias previstas na legislação brasileira (Brasil, 1996), as universidades federais distinguem-se por serem as únicas com foco exclusivo na oferta de educação superior, atuando em todas as suas dimensões: ensino, pesquisa e extensão.

Minas Gerais é a unidade federativa que concentra o maior número de instituições federais de educação superior no país. No contexto regional, o Sul de Minas configura-se como a segunda maior região em número de instituições desse tipo. Além disso, é a segunda região do estado, tanto em número de municípios, totalizando 155, quanto em quantidade de campi universitários, com sete unidades, número equivalente ao registrado no Triângulo Mineiro.

Para além da relevância em termos quantitativos, em Minas Gerais, as universidades federais localizadas no Sul deste estado também se destacam pela eficiência administrativa. Diversos indicadores vêm apontando essas instituições como exemplos de bom desempenho no uso dos recursos públicos. O estudo de Rolim et al. (2020), por exemplo, identifica duas dessas universidades como particularmente eficientes, considerando a relação entre gastos públicos, número de matrículas e desempenho acadêmico, medido pelo Índice Geral de Cursos (IGC). De forma complementar, a análise de Silva e Rosa (2022) evidencia que as três universidades da região mantiveram, por três anos consecutivos, altos níveis de eficiência institucional. Dessa forma, a escolha por essa região como campo empírico do estudo justifica-se não apenas pela densidade institucional, mas também pela qualidade e relevância estratégica das universidades aí sediadas para o sistema federal de ensino superior.

A partir dessa delimitação do público participante e do campo de investigação, descreve-se, a seguir, como ocorreu o processo de coleta de dados com participantes na pesquisa.

⁸ <https://www.mg.gov.br/pagina/geografia>.

3.4 O processo de coleta de dados

Para o processo de coleta de dados, em primeiro lugar, o pesquisador obteve a permissão para a coleta de dados nas universidades, com submissão do requerimento disponibilizado no Apêndice D. As Pró-reitorias de gestão de pessoas (PROGEPEs) foram contactadas via *e-mail*, e em conjunto ao requerimento foi enviado o título da pesquisa, os objetivos, geral e específicos, conforme consta no modelo de carta de apresentação localizado no Apêndice E.

Após a aprovação das universidades para a realização da pesquisa, em segundo lugar, foi realizado um levantamento dos TAEs que atuavam nos órgãos de gestão de pessoas das universidades federais, utilizando-se das informações disponíveis nos sites institucionais oficiais e no Portal da Transparência. O objetivo foi identificar dados relevantes, como o ano de ingresso na carreira e o cargo ocupado por concurso, a fim de verificar a compatibilidade com os critérios de inclusão estabelecidos.

Concluída essa etapa, em terceiro lugar, foi organizada uma base de dados com os servidores elegíveis, incluindo as formas de contato disponíveis para o posterior convite à participação na pesquisa. Entre as três universidades situadas no território delimitado para o estudo, a maior equipe de gestão de pessoas era composta por 45 servidores; a equipe intermediária era composta por 36 servidores; e a menor equipe era composta por 35. Destas, uma não permitiu a coleta de dados dentro da instituição, sendo excluída do estudo. A partir desses dados, é pertinente destacar o critério adotado para a seleção dos participantes a serem contactados, que foi a partir de uma ordenação pelo tempo de atividade dentro da universidade. Assim, os servidores com maior tempo de exercício como TAEs foram inicialmente convidados, seguindo-se a ordem decrescente de tempo de atuação, até que se alcançasse um número de entrevistados considerado suficiente para o atendimento aos objetivos propostos na pesquisa.

Em quarto lugar, após listados os servidores que atenderam os critérios de inclusão, foram contactados para verificar se concordavam em participar da pesquisa. Eles receberam todas as explicações sobre a pesquisa e tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice F. Isso conforme as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COEP) da Universidade Federal de Lavras⁹. Após concordância e assinatura, foram agendados os encontros para a coleta de dados.

⁹ O projeto aprovado pode ser consultado na Plataforma Brasil a partir do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) de número 90194125.8.0000.5148.

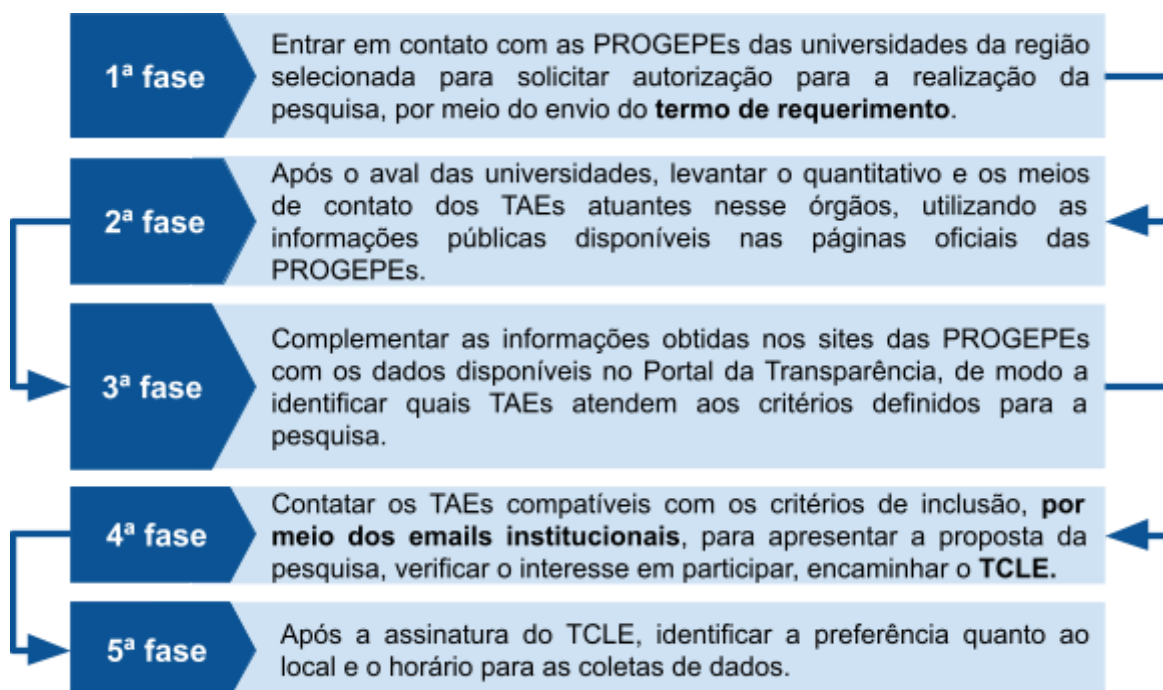
As entrevistas foram todas presenciais e os encontros foram gravados em áudio com a permissão prévia dos participantes, duraram, em média, 55min05s. Os encontros ocorreram em locais e horários escolhidos pelos próprios sujeitos, variando entre salas das universidades às quais estavam vinculados. Alguns participantes optaram por realizar a entrevista em suas próprias salas de trabalho, outros em ambientes no próprio local das atividades profissionais sem interação presencial com outras pessoas no momento das entrevistas. Em casos de recusa de gravação em áudio, o contato com o possível participante foi finalizado sem ocorrer qualquer coleta de dados. O primeiro encontro foi destinado à realização da entrevista narrativa, cujo roteiro está no Apêndice G. Após isso, os participantes tiveram acesso às orientações apresentadas no Apêndice H para a elaboração do desenho sobre si, com foco no futuro de suas carreiras.

No segundo encontro com cada sujeito de pesquisa, os participantes apresentaram o desenho que produziram, em entrevistas narrativas que duraram em média 05min54s. Nesse momento, os sujeitos compartilharam suas produções gráficas com o pesquisador e explicaram os significados atribuídos aos desenhos. Esse procedimento foi fundamental, especialmente em pesquisas que utilizam métodos visuais para captar narrativas, uma vez que “pode haver detalhes ou símbolos que não são facilmente interpretados da mesma forma pelo autor como foram originalmente pretendidos pelo informante” (Höykinpuro; Ropo, 2014, p. 784). Assim, a inclusão de um encontro dedicado à explicitação das interpretações dos próprios participantes contribuiu para a fidelidade das análises, permitindo que as imagens sejam compreendidas em consonância com a estrutura narrativa construída pelos sujeitos.

Para garantir o anonimato dos participantes, o desenho produzido não incluiu qualquer forma de identificação por nomes, seja em textos ou em representações gráficas. Esse princípio de confidencialidade também se estendeu às instituições às quais os participantes estavam vinculados, assegurando que as universidades não sejam divulgadas. Os participantes não tiveram seus nomes divulgados e foram representados por códigos, compreendendo as sigla TAE (Técnico-administrativo em educação), seguidos de numeração, esta conforme a ordem de realização das entrevistas: TAE 1; TAE 2; TAE 3 e assim por diante.

A Figura 4 apresenta, de forma sintetizada, o plano que foi seguido para realizar as etapas de interação com os potenciais participantes ao longo do estudo.

Figura 4 - Síntese dos procedimentos para o contato com os potenciais participantes da pesquisa.



Fonte: produção própria (2025).

3.5 O processo de análise dos dados

O *corpus* foi composto pelos relatos transcritos, os desenhos sobre si e dados obtidos por meio da pesquisa documental. O conjunto dos dados foi submetido à técnica de análise temática.

A análise temática é utilizada em uma ampla diversidade de produções científicas, por possuir ao mesmo tempo uma facilidade de adaptação a diferentes modelos de texto e uma potente capacidade de aprofundamento nos dados coletados, sendo também um caminho pertinente para analisar um conjunto de relatos (Riessman, 2008). Além disso, na análise temática, a utilização de um conjunto diverso de dados, como os advindos de pesquisas documentais em conjunto com entrevistas, é bem-vindo (Zaccarelli; Godoy, 2013).

A estratégia de análise adotada segue os pressupostos de Coffey e Atkinson (1996) e de Riessman (2008). O pesquisador, ao sintetizar o *corpus* da análise, identifica os grandes temas que surgiram das entrevistas e dos documentos por meio do processo de codificação,

mantendo a lógica sequencial dos relatos dos entrevistados. Posteriormente, os códigos passaram por um processo de categorização, e a partir da identificação dos temas, o resultado foi organizado nas subseções analíticas. Foi utilizado o *software* conversor de áudio em texto gratuito denominado *Vibe*®¹⁰ para as entrevistas narrativas gravadas.

Para a realização da análise temática, o Quadro 4 reúne os temas e as categorias correspondentes, ambos direcionados aos objetivos específicos da pesquisa. Esta articulação orienta-se para a coerência do processo analítico e na direção do cumprimento do objetivo geral proposto para a pesquisa (Minayo, 2006).

¹⁰ EQUIPE VIBE. **Vibe: software de transcrição automática de áudio e vídeo.** Disponível em: <https://thewh1teagle.github.io/vibe/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

Quadro 4 - Apresentação das categorias de análise

TEMAS	CATEGORIAS	OBJETIVOS CONTEMPLADOS			
		Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4
Vida anterior ao ingresso formal na carreira	Carreira como uma trajetória vivida no tempo e espaços	X	X	X	X
Expectativas em relação à atuação na administração pública					
Expectativas em relação à atuação na gestão de pessoas universitária					
Experiências na gestão de pessoas e relação com os papéis					
Oportunidades no fazer da trajetória	Carreira como uma vivência de contradições: desafios e oportunidades		X		X
Transições na carreira e fronteiras ocupacionais					
Universidades como locais de privilégio e prestígio					
PCCTAE como um plano com benefícios únicos					
Desafios de atuar na Administração Pública brasileira					
Especificidades da gestão de pessoas universitária					
PCCTAE como um plano que necessita ser atualizado constantemente					
Especificidades de atuar em atividades de apoio					
TAEs como um grupo de histórico sindicalista	Dimensão política e social da carreira: mobilização sindical e interações sociais	X	X	X	X
Trabalho e carreira limitados por legislações					
Dimensão objetiva composta também pelo contexto político-administrativo federal					
Vivências na carreira coletiva dos TAEs					
TAE como uma categoria que trabalha em atividades-meio					

TEMAS	CATEGORIAS	OBJETIVOS CONTEMPLADOS			
		Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4
Percepção pública do TAE		X	X	X	X
Perspectiva temporal da carreira	Carreira como um fenômeno prospectivo		X		X
Carreira composta também por reflexões projetivas e retrospectivas					

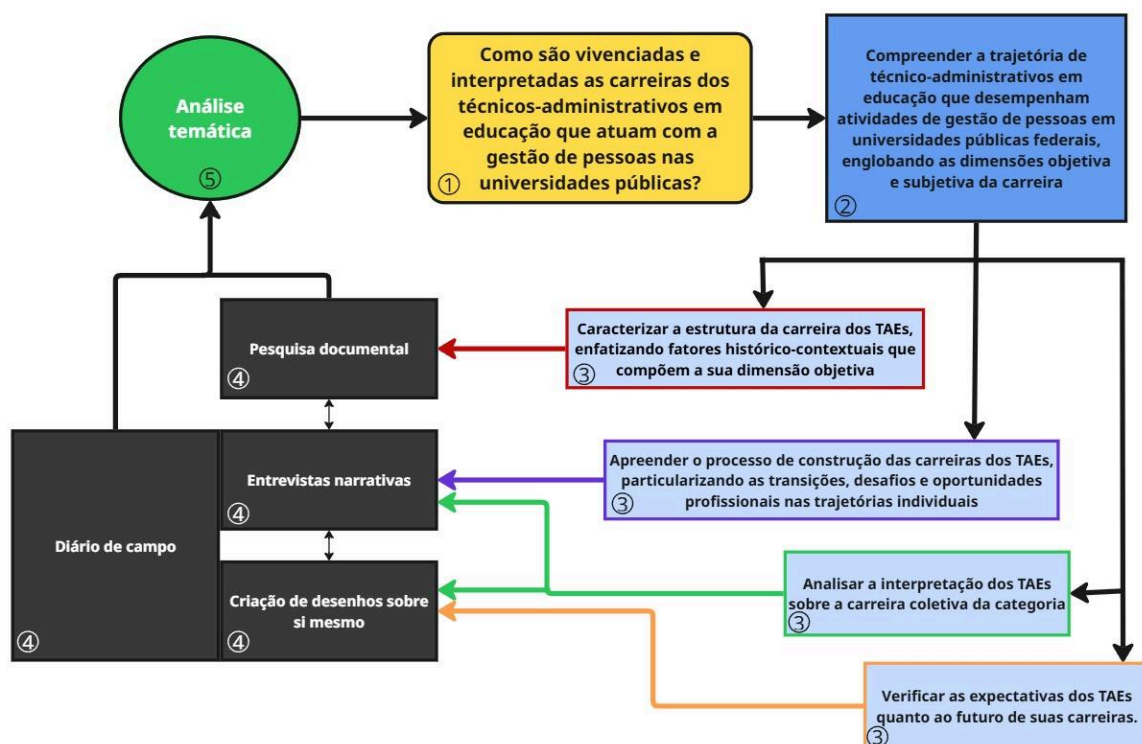
Fonte: produção própria (2025).

3.6 Estrutura síntese da metodologia da dissertação

Em síntese, os procedimentos metodológicos estão apresentados na Figura 5. Essa representação visual, a seguir, evidencia as articulações entre os objetivos do estudo, os marcos analíticos centrais e os procedimentos metodológicos selecionados. O problema norteador está indicado na caixa numerada como 1; o objetivo geral, na caixa numerada como 2; e os objetivos específicos, nas caixas numeradas como 3. As técnicas de coleta de dados são apresentadas nas caixas numeradas como 4, enquanto a técnica de análise escolhida aparece no círculo numerado como 5.

É uma estrutura de característica circular pois, à medida que ocorrerem avanços a partir do contato com o campo, o pesquisador pode revisitar o percurso investigativo, com o objetivo de aprofundar a compreensão do fenômeno em estudo (Coffey; Atkinson, 1996; Souza; Branco; Oliveira, 2008; Merriam; Grenier, 2019).

Figura 5 - Estrutura síntese do desenho metodológico da pesquisa



Fonte: produção própria (2025).

4 ABORDAGEM HISTÓRICO-CONTEXTUAL SOBRE A CARREIRA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO BRASIL

Este capítulo tem por objetivo central caracterizar a carreira coletiva dos TAEs, e o cumpre ao salientar os fatores contextuais que marcaram a concepção dos planos formais de carreira da classe. A organização do texto segue uma lógica temporal, acompanhando as conquistas em termos de planos de carreira, além de outros marcos históricos relacionados, conforme ilustrado na Figura 7. A seção 4.1 aborda o período anterior à criação do primeiro plano específico da categoria, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE). A seguinte discute a fase posterior, marcada pela consolidação do PUCRCE e, posteriormente, pela conquista do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), vigente até a data desta pesquisa. A terceira seção examina o período que se estende da implementação do PCCTAE até a transição entre governos, destacando as lutas sindicais como componente indissociável da dimensão objetiva dessa carreira. Por fim, a seção 4.4 analisa o cenário contemporâneo da carreira coletiva dos TAEs, marcado por alterações decorrentes do contexto político, evidenciando que esse contexto constitui-se como uma esfera inescapável para a compreensão de sua trajetória e de seus desdobramentos atuais.

4.1 O processo de construção da carreira coletiva dos TAEs no Brasil: mobilizações e o primeiro plano de carreira

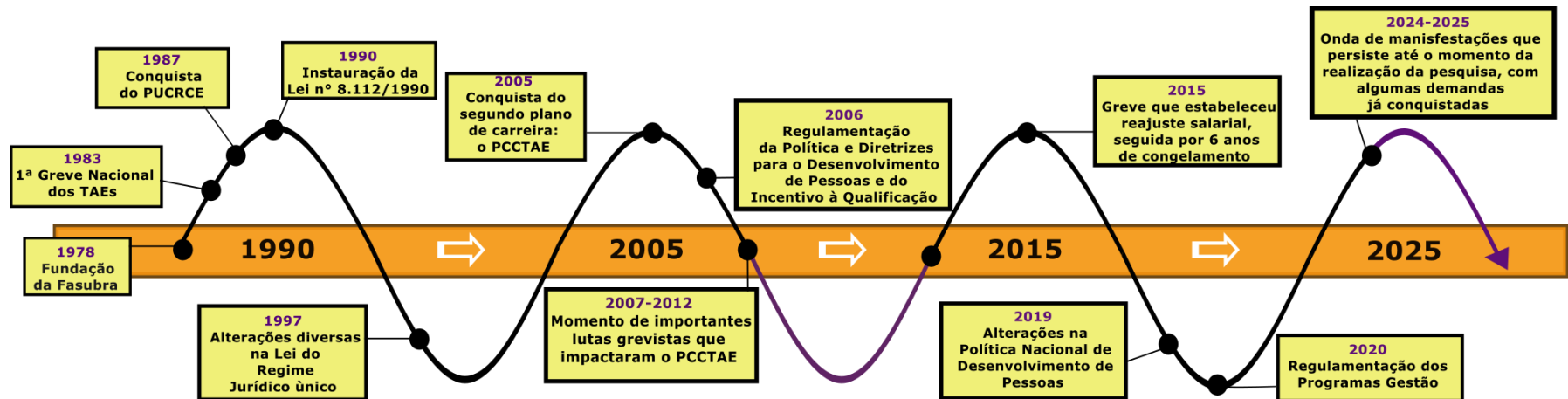
A carreira, como um fenômeno que não ocorre isoladamente, é também influenciada pelos fatores contextuais que a atravessam (Anderson; Bidwell; Briscoe, 2019). Entre esses fatores, destaca-se a noção de carreira coletiva (Kaulisch; Enders, 2005), compreendida como o conjunto de normas e convenções sustentadas socialmente que regulam e configuram um conjunto de trajetórias profissionais. Nesse sentido, um TAE possui, simultaneamente, sua carreira individual, composta por sua experiência e percurso singulares, e uma carreira coletiva, constituída pelo compartilhamento de condições, regras e vivências comuns à categoria (Barley, 1989).

No caso específico dos TAEs, enquanto servidores da Administração Pública, a carreira coletiva é estruturada por legislações que constituem uma base normativa compartilhada, configurando grande parte da dimensão objetiva (Hall, 2002). Dimensão essa

que deve ser analisada para uma compreensão aprofundada das trajetórias desses profissionais (Hughes, 1958; Goffman, 1961). Contudo, outro elemento que diferencia de maneira significativa a trajetória coletiva dessa categoria é o papel central desempenhado pelas lutas sindicais (Almeida, 2018; Azambuja, 2018). Elemento essencial para compreender os contextos históricos e políticos que moldaram a construção da carreira dos TAEs.

A Figura 6 apresenta, em formato de linha temporal, alguns dos principais momentos na luta desses servidores por um plano de carreiras. Linha temporal essa que é iniciada pela fundação da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA), o órgão responsável por representar sindicalmente a nível nacional os TAEs brasileiros que atuam em universidades.

Figura 6 - Linha temporal dos principais momentos que impactaram as legislações que regulamentam a carreira coletiva dos TAEs



Fonte: produção própria (2025).

Conflitos em relação aos planos de carreira são um traço recorrente entre os servidores públicos federais brasileiros (Saravia, 2010; Salles; Nogueira, 2010), sendo os servidores das IFES um exemplo expressivo desse movimento (Almeida, 2018), sobretudo em razão da forte tradição de mobilização sindical desse grupo. No caso específico dos TAEs, o primeiro plano de carreira foi instituído em 1987, por meio do Decreto nº 4.664 daquele ano. Até então, o enquadramento desses servidores estava vinculado ao Plano de Classificação de Cargos (PCC), de caráter geral e aplicado a todo o serviço público federal.

O PCC foi resultado de um movimento político voltado à organização do funcionalismo público federal, instituído pela Lei nº 5.645/1970. Tal plano estava alinhado à Reforma Administrativa desencadeada pelo Decreto-Lei nº 200/1967, cujos eixos centrais eram: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, como aponta Bomfim (1976) em sua obra que busca analisar o impacto das novas legislações no contexto brasileiro da época.

Nesse sentido, Bomfim (1976) conclui que a principal utilidade do PCC trouxe para os trabalhadores nas IFES foi uma re-classificação das categorias de servidores. Já questões como progressão funcional e ascensão profissional foram relegadas a legislações futuras. Havia, contudo, certa abertura normativa para que as próprias instituições regulamentassem mecanismos de progressão, como evidencia o art. 10 do Decreto nº 70.320/1972, que tinha como objetivo estabelecer normas essenciais à implantação do PCC:

Os cargos vagos das classes iniciais de Categoria Funcional serão providos mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, de natureza competitiva e eliminatória, ou mediante ascensão ou progressão funcional, em virtude de prova específica, de acordo com as normas estabelecidas em regulamentação própria (Brasil, 1972, art. 10).

Portanto, é possível afirmar que as carreiras dos servidores federais enquadrados pelo PCC não constituíam prioridade para o Estado naquele período. A atenção estava centrada sobretudo em aspectos burocráticos, como a classificação dos servidores e a definição das formas de ingresso no serviço público. Em contrapartida, benefícios relacionados à progressão funcional e ao desenvolvimento de competências não recebiam tratamento específico, inexistindo legislação federal que garantisse tais direitos. Nesse cenário, a reflexão de Salles e Nogueira (2010) e Saravia (2010) sobre a própria existência de carreiras no serviço público revela-se pertinente: para os autores, uma carreira só pode ser efetivamente assegurada quando há mecanismos explícitos de planejamento da progressão. No caso dos TAEs, as possibilidades de avanço funcional estavam restritas às normativas internas das IFES, e mesmo assim, apenas quando tais dispositivos existiam.

Assim, o direito a uma carreira coletiva a nível nacional foi uma pauta importante para a organização sindical dos TAEs (FASUBRA, 2011). Isso, em soma ao clima de mobilização social que marcou a década de 1980 no Brasil, contribuiu para a reorganização política dos servidores das IFES. Nesse contexto, destacam-se a fundação da FASUBRA, em 1978; a consolidação do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES-SN), em 1981; e, posteriormente, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, o surgimento do Sindicato Nacional dos(as) Servidores(as) Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE).

A FASUBRA, então denominada Federação das Associações de Servidores das Universidades Brasileiras, surgiu nos anos finais da ditadura militar com o objetivo de representar os interesses dos TAEs. Segundo o Memorial 30 anos produzido pela própria federação (FASUBRA, 2011), a categoria ainda não possuía, à época, uma consciência de

classe consolidada, tampouco uma identidade profissional coletiva. Nesse momento inicial, a atuação sindical tinha caráter mais assistencialista do que impositivo ou reivindicatório.

Após seis anos de mobilização, articulada por meio de congressos e encontros, em 1983 ocorreu a primeira greve nacional da categoria, inspirada nos movimentos estudantis e docentes que já se organizavam com frequência naquele período. As principais pautas da paralisação incluíam o reajuste salarial, há muito defasado, a melhoria das condições de estabilidade no emprego, a redução da jornada de trabalho, atualizações nas normas de aposentadoria e, ainda, demandas alinhadas às mobilizações sociais da época, como o congelamento de preços e a criação do seguro-desemprego. Embora nem todas as exigências tenham sido atendidas, essa primeira greve teve papel decisivo no fortalecimento da FASUBRA enquanto representante sindical dos TAEs de todo o país, além de servir como experiência para conquistas futuras (FASUBRA, 2011).

Em 1984, a FASUBRA comanda outra greve, tendo como principais bandeiras o reajuste e a isonomia salarial. O movimento resultou em conquistas relevantes: o governo federal concedeu o reajuste e assumiu o compromisso de implementar a isonomia. Como registra o memorial da FASUBRA (FASUBRA, 2011), a luta pela isonomia entre os trabalhadores das universidades federais foi uma pauta central que orientou diversas mobilizações da época. Um dos grandes problemas que os TAEs enfrentavam estava justamente nas distintas formas de contratação: haviam servidores estatutários, regidos pela Lei nº 1.711/1952, servidores pelo regime CLT e ainda aqueles em regime temporário. Essas diferentes modalidades de vínculo produziam tratamentos desiguais dentro da própria categoria, mesmo entre aqueles que possuíam a mesma ocupação (FASUBRA, 2011).

Ainda em 1984, outra greve bem-sucedida expressou o espírito do período, da luta pela isonomia. Após 84 dias de mobilização sindical, foi atendida a exigência de unificar em um único plano de cargos e salários os servidores das autarquias e das fundações, resultando na criação do Plano de Cargos e Salários de Vencimentos Básicos (FASUBRA, 2011). Essa conquista foi importante ao considerar as disparidades salariais existentes entre os trabalhadores vinculados a essas duas naturezas jurídicas.

Os anos seguintes também foram marcados por importantes lutas sindicais para a categoria, com a participação da FASUBRA na campanha Diretas Já, em 1985. Já em 1986, uniu-se aos demais servidores das universidades federais na resistência à implantação de um novo modelo de avaliação institucional, que estabelecia parâmetros de desempenho como critério para a alocação de recursos financeiros. Na visão dos servidores, essa medida representava uma ameaça ao financiamento do ensino superior público e abria caminho para o

progressivo sucateamento das universidades (FASUBRA, 2011). A greve de 1986 obteve êxito ao impedir a formalização desse modelo de repasse. Teve também, como consequência adicional, o fortalecimento da percepção, entre os TAEs e os demais servidores das universidades federais, de pertencimento a uma classe unificada. Como consequência, a FASUBRA consolidava-se cada vez mais como ator relevante nas arenas políticas.

E em 1987, após anos de lutas por melhorias no trabalho, com a pauta da necessidade um plano de carreiras sempre presente, os servidores das universidades federais conquistaram seu primeiro plano de carreiras próprio, o PUCRCE, instituído pela Lei nº 7.596/1987 e regulamentado pelo decreto nº 94.664/1987. O plano contemplava muitas das pautas que foram levantadas nos anos anteriores: a Isonomia se tornava garantida, conforme o descrito no 2º artigo do decreto: “A isonomia salarial será assegurada pela remuneração uniforme do trabalho prestado por servidores da mesma classe ou categoria funcional e da mesma titulação” (Brasil, 1987a, art. 2). Trouxe ainda, como inovações para a carreira desses servidores, uma nova classificação, tanto para o corpo dos docentes quanto para o dos técnico-administrativos, e instaurou, a partir dessas novas classificações, um plano de progressão, com uma tabela de vencimentos e tetos salariais para cada uma das novas classes.

No caso específicos dos TAEs, o PUCRCE trouxe como as principais inovações o reconhecimento de 350 cargos, que foram definidos em mesas de negociação com a FASUBRA; a classificação dos TAEs de acordo com o nível de escolaridade exigido para a atuação nos cargos, vinculando maiores tetos salariais aos cargos que exigem nível superior; a instituição de múltiplas formas de progressão funcional, que poderiam ocorrer não apenas pela permanência no cargo, mas também por mérito, titulação e qualificação (Brasil, 1987a, art. 25). Segundo a própria FASUBRA (FASUBRA, 2011), é a partir da criação do PUCRCE que se pode considerar formalmente estabelecida a carreira dos TAEs no Brasil.

Ao considerar a composição da dimensão objetiva da carreira, que inclui componentes estruturais e o contexto da existência deles (Goffman, 1961; Barley, 1989), é possível notar algumas características da dimensão objetiva da categoria dos TAEs. A partir do posicionamento da representatividade sindical, que simboliza o posicionamento coletivo dos TAEs, a existência de um plano formal no âmbito federal, que defina os mecanismos de progressão funcional, constitui um direito fundamental e um dos principais fatores que impulsionaram a organização coletiva e as lutas sindicais da categoria, como registra o memorial de 30 anos da FASUBRA.

Nesse sentido é pertinente destacar a relevância das lutas sindicais no processo inicial de construção da dimensão objetiva da carreira dos TAEs, que desempenhou dois papéis

centrais. O primeiro diz respeito à mobilização dos interesses da categoria e à formação de um sentido de coletivo, até então inconsistente antes da fundação da FASUBRA, como aponta a instituição. Foi esse processo de organização política que permitiu a emergência de uma noção compartilhada de carreira, cuja configuração se mantém, em grande medida, até os dias atuais. O segundo papel refere-se aos resultados concretos dessa mobilização inicial: a criação do primeiro plano de carreira específico para os servidores federais da educação, o PUCRCE. Em comparação ao plano generalista anterior, o PUCRCE representou um avanço significativo, pois incorporou tanto as especificidades do ambiente de trabalho dos TAEs quanto diversas pautas defendidas nas mobilizações sindicais que antecederam sua criação.

Os desdobramentos posteriores à conquista do PUCRCE evidenciam que a dependência das articulações políticas extrapola o contexto da redemocratização. Nesse sentido, o amadurecimento dos TAEs como um coletivo político continua fundamental para assegurar a manutenção e o fortalecimento do direito a um plano de carreira para esses servidores. É pertinente também destacar que o resgate histórico desse processo permitiu identificar elementos constitutivos da dimensão objetiva da carreira dos TAEs. Portanto, para assegurar a continuidade dessa análise aprofundada da dimensão objetiva da carreira dos TAEs, o olhar à construção histórica desse processo deve se manter atento, isso pois a perspectiva temporal deve ser considerada na análise de carreiras (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). No caso específico dos TAEs, esse olhar histórico deve ser direcionado às legislações que regulamentam suas ocupações. Isso pois as expectativas desses sujeitos em relação a carreira é tanto alimentada quanto limitada por tais legislações.

4.2 Do PUCRCE ao PCCTAE: mudanças na estrutura da carreira coletiva

Como servidores públicos, os TAEs têm suas atribuições e condições de trabalho definidas formalmente por legislação, o que inclui também os direitos relativos à carreira (Staats, 1988; Salles; Nogueira, 2010). Dessa forma, qualquer mudança na carreira que aspire se tornar institucional precisa necessariamente ser validada por meio de instrumentos legais. Esse requisito constitui um dos principais desafios para a adoção de novas práticas de gestão de pessoas na administração pública (Sullivan; Dickson; Henderson, 2021), uma vez que as possibilidades de atuação gerencial não podem ir além do arcabouço legislativo previamente estabelecido (Fonseca et al., 2013). Nesse contexto, a conquista de novas possibilidades na carreira para os servidores públicos nunca é um caminho simples: sempre são demandados esforços políticos para obter algum tipo de mudança (Almeida, 2018; Júnior; Saltorato, 2021).

No caso dos TAEs, após a implementação do PUCRCE, a carreira coletiva da categoria passou a ser marcada por um duplo movimento. De um lado, havia um sentimento de satisfação pelo avanço legislativo representado pelo novo plano; de outro, a mobilização sindical dos TAEs encontrava-se diante de um contexto político mais aberto à negociação (FASUBRA, 2011), o que impulsionou a continuidade das lutas por melhorias na carreira.

Mesmo com avanços a partir da instauração do PUCRCE, algumas demandas permaneceram sem atendimento. Entre elas, destacavam-se a ausência de mecanismos legais que assegurassem a participação dos TAEs nos espaços de alta gestão das IFES e a inexistência de regulamentações específicas para operacionalizar a progressão por capacitação, prevista no PUCRCE, mas ainda não regulamentada. Essas lacunas mostravam que, mesmo com o novo plano, havia espaço, e necessidade, para o aprofundamento das conquistas da categoria.

A luta sindical continuou também para que as promessas em relação ao que foi conquistado fossem concretizadas. Foram necessárias novas mobilizações, muitas delas resultando em greves. Poucos meses após a promulgação da Lei nº 7.596/1987, por exemplo, os TAEs retornaram às ruas em uma greve que buscava garantir a efetiva aplicação do plano de carreiras e a isonomia entre os servidores. Esse movimento foi reconhecido até então como “o maior e mais amplo movimento grevista da história da Federação” (FASUBRA, 2011, p. 10).

O ano seguinte à conquista do plano de carreira foi marcado pela promulgação da Constituição Federal de 1988, conhecida como “Constituição Cidadã” devido ao seu processo de construção participativo, que contou com a mobilização da sociedade civil. Os TAEs também estiveram presentes nesse processo, por meio da atuação organizada da FASUBRA (FASUBRA, 2011). Para a federação (FASUBRA, 2011, p. 11), a principal inovação aos direitos dos TAEs pela nova Carta, no que se refere à categoria enquanto coletivo, foi o reconhecimento do direito à sindicalização. Essa conquista redefiniu a forma de organização dos trabalhadores do serviço público ao conferir maior legitimidade a suas entidades representativas.

O estabelecimento de uma nova Constituição Federal criou brechas para que novas possibilidades de carreira para os TAEs se concretizassem por meio de novas legislações, sendo esse momento de transição central na história da dimensão objetiva da carreira dessa categoria. O ano de 1990 trouxe uma grande vitória em relação a luta por isonomia da categoria: a promulgação da Lei nº 8.112/1990, que instaura o Regime Jurídico Único (RJU) para todos os servidores federais. A nova legislação substitui o contrato empregatício dos

servidores federais que eram regidos pelo regime CLT ou por contratos temporários, algo fundamental para a padronização salarial e para a organização das carreiras no serviço público. A partir desse momento, todos os servidores das universidades federais passaram a ter seus direitos e deveres disciplinados por essa lei.

Além dessa importante padronização, a Lei nº 8.112/1990 trouxe outras grandes mudanças para a carreira dos TAEs. Entre elas, um destaque foi o direito à estabilidade, conquistado após dois anos de efetivo exercício (Brasil, 1990, art. 21). Também estabeleceu regras que organizaram algumas dinâmicas de carreira, como os processos de provimento, vacância, remoção, redistribuição, disponibilidade e aproveitamento de cargos públicos, descritos nos capítulos II e III da lei. Outro avanço importante foi a regulamentação das licenças e afastamentos. O artigo 81 assegurou aos servidores o direito a licença

- I - por motivo de doença em pessoa da família;
- II - por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;
- III - para o serviço militar;
- IV - para atividade política;
- V - prêmio por assiduidade;
- VI - para tratar de interesses particulares;
- VII - para desempenho de mandato classista (Brasil, 1990, art. 81).

Não menos importante, a lei também renovou o direito à aposentadoria. Segundo o artigo 186, o benefício poderia ocorrer nos casos de invalidez permanente, compulsoriamente aos 70 anos de idade, ou ainda de forma voluntária, mediante o cumprimento do tempo mínimo de contribuição. Assim, muitas das demandas levantadas nas greves dos anos anteriores foram contempladas pela institucionalização da Lei nº 8.112/1990. Os TAEs agora tinham, além do plano de carreira compartilhado com os magistérios federais, outro instrumento legal para regular suas carreiras e unir a categoria.

Em 1990 ocorre também outra mudança no cenário político nacional: o início do governo Collor. Tal mudança impactou diretamente o percurso até então traçado pela FASUBRA na luta pelos direitos trabalhistas da classe. De acordo com a fundação:

O governo Collor constituiu-se como um momento de ruptura desconstruindo toda a política negociada no governo anterior, incluindo a política salarial. Foi um período difícil na luta dos (as) Trabalhadores (as) no Serviço Público Federal, demarcado por arrocho salarial, demissões imotivadas e privatização de áreas estratégicas (FASUBRA, 2011, p. 12).

Dessa conjuntura, é possível destacar dois aspectos centrais. O primeiro diz respeito a relevância de um governo alinhado a determinadas ideias para que pautas progressistas em relação à carreira dos servidores possam ser institucionalizadas, como afirma Almeida (2018). Evidenciando que a dimensão objetiva da carreira não foge da lógica temporal que sustenta o

fenômeno (Jones Dunn, 2007), pois, assim como a carreira individual, a carreira coletiva dos TAEs também é uma trajetória construída. E como uma trajetória de lógica processual, possui seus momentos de transição (Nicholson; West, 1989), que às vezes se traduzem como rupturas com o que era previamente estabelecido (Baruch; Sullivan, 2022). Nesse exemplo histórico, enquanto o ambiente político era favorável à democratização do Estado, com espaços abertos à negociação política, os TAEs conquistaram avanços significativos em suas pautas. Entretanto, com a ascensão de um governo cuja bandeira principal era o enxugamento do Estado, as possibilidades de melhoria na carreira tornaram-se mais restritas.

O segundo aspecto refere-se ao processo de amadurecimento da FASUBRA enquanto representante sindical da categoria. Se no início da década de 1980 a federação caracterizava os TAEs como uma classe despolitizada e fragmentada, no início da década de 1990 o cenário da entidade já era outro: a luta coletiva havia se institucionalizado, fortalecendo o sentimento de pertencimento e solidariedade entre os trabalhadores. Paralelamente, as formas de mobilização sindical também se diversificaram. Em governos mais abertos ao diálogo, a FASUBRA priorizou greves propositivas, que seriam aquelas que “propõem novas conquistas ou a ampliação das já asseguradas” (DIEESE, 2024, p. 3). Por outro lado, diante de governos menos receptivos a manifestações sindicais, passaram a prevalecer greves de caráter defensivo, de protesto ou de solidariedade: as primeiras voltadas à preservação de direitos já conquistados; as segundas, à luta por pautas além das trabalhistas; e as terceiras, em apoio a outras categorias (DIEESE, 2024).

Esse processo evidencia não apenas a capacidade de adaptação da federação aos contextos políticos, mas também o amadurecimento contínuo de sua ação sindical, que se consolidaria ainda mais nos anos subsequentes. À exemplo do governo Collor: nos dois anos que antecederam o impeachment, foram realizadas quatro greves nacionais com a participação ativa da FASUBRA (FASUBRA, 2011), abrangendo uma ampla diversidade de pautas. Entre elas, é destaque a greve mais longa até então, com duração de 80 dias, organizada em resistência à PEC 56B, que propunha transformar as universidades em Organizações Sociais. O arquivamento da proposta representou, segundo o memorial da entidade, uma vitória significativa para a FASUBRA, reafirmando seu papel como defensora do modelo federal de universidade pública e dos direitos da categoria.

Os anos seguintes ao impeachment trouxeram avanços à carreira dos TAEs, iniciando com a roda de conversa promovida pelo governo Itamar Franco, em 1993. Dessa negociação resultou um reajuste salarial de 192,25%, configurando-se como a primeira ocasião em que os

servidores públicos federais obtiveram uma recomposição integral de suas perdas salariais (FASUBRA, 2011).

O período também foi marcado pela mobilização em torno do art. 207 da Constituição Federal, que assegura a autonomia universitária. Para entidades sindicais como a FASUBRA, que representavam os trabalhadores das universidades federais, essa discussão ganhou centralidade, ao considerar que as mudanças em relação à autonomia impactam diretamente não apenas o trabalho exercido pelos servidores, mas a gestão de carreira deles. Parte das propostas então debatidas, vinculava a autonomia universitária à redução das responsabilidades do Estado, o que poderia fragilizar o caráter público das instituições.

O posicionamento da FASUBRA (FASUBRA, 2011) dessa época convergiu com análises de autores que, posteriormente, também debateram o tema, como Siqueira e Mendes (2014) e Fonseca et al. (2014). Para eles, embora necessária, a modernização não deveria implicar no descomprometimento do Estado na manutenção das universidades. O memorial da entidade destaca o ano de 1994 como um período de amadurecimento político dos TAEs em relação a tal tema. O posicionamento da FASUBRA foi consolidado no projeto denominado “Agenda Autonomia”, elaborado com outras entidades sindicais e que apoiava a autonomia universitária, mas rejeitava sua associação à privatização ou à transferência de responsabilidades estatais (FASUBRA, 2011). A discussão com a sociedade civil culminou na Lei nº 9.394/1996 (Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB), que, em seu art. 53, regulamentou de forma detalhada o princípio previsto na Constituição de 1988.

Os governos de Fernando Henrique Cardoso foram marcados por um contexto pouco favorável a avanços nas carreiras dos TAEs, no qual predominaram greves de caráter defensivo e ações voltadas ao fortalecimento de pautas internas da categoria. Nesse período, é destaque a promulgação da Lei nº 9.527/1997, inserida no conjunto de reformas administrativas orientadas pela busca de maior eficiência da máquina pública. Soma-se a ela a Emenda Constitucional nº 19/1998, que, entre outras alterações, modificou o regime de estabilidade do servidor público federal e introduziu a possibilidade de perda do cargo mediante avaliação de desempenho, a ser regulamentada por lei específica.

Entre as alterações promovidas, merece menção a extinção de certos benefícios, como a licença especial por assiduidade, além da implementação de ajustes nos procedimentos de redistribuição e deslocamento internos. Em contrapartida, foi criada a licença para capacitação, que, segundo a legislação, permite ao servidor, “após cada quinquênio de efetivo exercício, afastar-se do cargo efetivo, com remuneração, por até três meses, para participar de

curso de capacitação profissional, desde que no interesse da Administração” (Brasil, 1997, art. 87).

Ao observar a obra de Bresser-Pereira (1998), que era ministro do governo na época e um dos responsáveis pela reforma administrativa, a capacitação dos servidores públicos é consolidada como uma das principais bandeiras deste período, alinhada às transformações administrativas influenciadas por movimentos globais de caráter gerencialista. Para os TAEs, o direito à capacitação profissional emergiu como pauta relevante, passando a integrar de forma recorrente as discussões em espaços sindicais a partir de então.

A partir dessa conjuntura, é pertinente retomar o debate sobre a hibridização da carreira dos TAEs, fenômeno já reconhecido em contextos internacionais (Gander, 2021). No Brasil, a luta contínua da categoria pelo direito de mais recompensas intrínsecas no exercício da função, por maior flexibilização no trabalho, por alternativas de progressão funcional e por formas de reconhecimento associadas ao desenvolvimento de competências evidencia a presença de uma orientação proteana para partes específicas da carreira entre esses profissionais (Sullivan; Baruch, 2009). Até então, a estrutura existente era mais próxima do modelo tradicional de carreira, centrado em um plano de progressão vertical, linear e de compensação exclusivamente financeira, a norma para a administração pública da época (Salles; Nogueira, 2010). Nesse contexto, a atualização da estrutura formal da carreira coletiva dos TAEs aparece como uma demanda urgente dos servidores que a vivenciam.

Diante do crescimento das demandas por capacitação, qualificação e remuneração advindas dos servidores, somado ao ambiente propenso à mudanças que buscam essas formas de modernização na gestão pública do final da década de 1990, os TAEs passaram a se articular em torno da construção de um novo plano de carreira. Nesse cenário, a FASUBRA apresentava como proposta do Plano de Cargo Único (PCU), que representava uma inovação significativa ao propor a criação de uma carreira específica para os técnico-administrativos em educação, desvinculando-os, em termos de legislação de carreira, dos docentes.

Entre as principais bandeiras do PCU estavam a definição mais clara e detalhada dos benefícios voltados à capacitação e qualificação profissional, além da reclassificação dos cargos e níveis, acompanhada de uma nova dinâmica salarial ajustada a cada faixa de nível. Assim, ao longo do final da década de 1990 e início dos anos 2000, a FASUBRA concentrou esforços na estratégia de popularizar a proposta junto à categoria, buscando consolidar a identidade coletiva dos TAEs em relação a pauta e legitimar o PCU como alternativa concreta às limitações dos planos vigentes.

Durante esse período, a FASUBRA focou também em outra atividade, a campanha política, registrada no memorial. A entidade atuou nas campanhas presidenciais de 1998 e 2002, apoiando o Partido dos Trabalhadores (PT) e seu candidato, Luiz Inácio Lula da Silva. De forte base sindical, a imagem de Lula e suas propostas dialogavam diretamente com as demandas dos TAEs, como aponta o histórico de campanhas do candidato, que desde 1990 defendia transformações de caráter social e trabalhista (Figueiredo; Coutinho, 2002). Nesse contexto, não surpreende a celebração, por parte da FASUBRA, da vitória do PT nas eleições de 2002, entendida como uma conquista estratégica para as pautas da categoria.

Logo no início do primeiro mandato presidencial petista, porém, a organização sindical percebeu que a luta em formato de greve continuaria sendo necessária. Em 2003, os TAEs de todo o país realizaram uma greve de 60 dias contra a Reforma da Previdência. Segundo a FASUBRA (2011), a proposta apresentava potencial para prejudicar direitos conquistados pelas lutas sindicais dos anos anteriores e deveria ser mais amplamente debatida com a sociedade civil. Ao longo de todo o ano, os TAEs participaram de paralisações, marchas, fóruns e audiências, apresentando forte mobilização contra a reforma (FASUBRA, 2011). Ao final, a Reforma da Previdência, consolidada pelas Emendas Constitucionais nº 41/2003 e nº 37/2005, foi avaliada pelos analistas da época como um “modelo misto” (Mohn; Souza, 2006), resultado das mobilizações dos servidores, que se posicionaram de forma crítica frente à política de nivelar por baixo proposta nos desenhos originais.

Após essa fase de manifestações, foi criada uma abertura entre o governo e a FASUBRA para negociações sobre melhorias na carreira. Em 2004, foi instalada a Mesa Nacional de Negociação Permanente, reunindo todas as entidades nacionais representativas dos servidores públicos federais (FASUBRA, 2011), que surgia para estabelecer um espaço formal de negociação entre o governo federal e os representantes dos servidores civis.

Pouco tempo depois, no dia 24 de julho de 2004, foi deflagrada uma greve nacional dos TAEs, que durou 77 dias, que tinha o objetivo de pressionar pelo cumprimento do compromisso assumido pelo governo de negociar o novo plano de carreira da categoria. A mobilização foi bem-sucedida: o governo se comprometeu a reajustar os salários dos servidores ainda em 2004 e, em 2005, a implantar o tão esperado plano de carreira próprio dos TAEs.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005, representou mais do que o cumprimento de uma promessa de governo: foi o resultado de décadas de mobilização política de uma classe de trabalhadores que, desde os primeiros anos de organização sindical, sentia-se menosprezada em suas

atuações profissionais (FASUBRA, 2011). Uma das conquistas emblemáticas contempladas no novo plano foi a possibilidade de acesso dos TAEs a cargos de chefia e assessoramento, conforme previsto no artigo 3º da lei, evidenciando o reconhecimento da importância da participação da categoria no funcionamento dessas instituições.

O PCCTAE também manteve a função de referência federal para a carreira dos TAEs. Nesse sentido, o PCCTAE substituiu o PUCRCE como plano único de carreira da categoria, suprimindo tal necessidade apontada pelas discussões do PCU. Já a função das instituições federais de ensino superior, nesse novo arranjo de gestão de carreira dos TAEs, passou a ser o de avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades. Conforme o artigo 4º da lei, tal avaliação deveria considerar, principalmente:

[...] a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

- I - demandas institucionais;
 - II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;
 - III - inovações tecnológicas; e
 - IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.
- (Brasil, 2005, art .4).

Cabendo, ainda, a cada IFES a criação do próprio Plano de Desenvolvimento de Pessoas, previsto no art. 24 do PCCTAE, que coloca como imposições o dimensionamento das necessidades institucionais, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho, além dos prazos para a renovação de cada um deles. Sendo estabelecido no posterior Decreto nº 5.825/2006 a regulamentação e as diretrizes para elaboração dos Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

Outra promessa decorrente das discussões realizadas sobre o PCU que foi cumprida foi a reclassificação dos cargos técnico-administrativos em educação. Na sua versão inicial, de 2005, o PCCTAE contemplava 324 cargos, distribuídos em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E (Brasil, 2005, art. 7). Essa organização seguia lógica semelhante à anterior, agrupando os cargos conforme a escolaridade exigida para ingresso.

O salário dos TAEs passou a ser organizado em uma nova estrutura de padrões de vencimento, foram instituídos 16 níveis ascendentes de progressão, alcançados pelo tempo de serviço, no que se convencionou como Progressão por Mérito Profissional, presente no art. 10 da lei. Em conjunto a isso, no mesmo artigo, fica previsto a possibilidade de Progressão por Capacitação Profissional, que na redação que foi instituída em 2005 era definida como:

É a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em

Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses (Brasil, 2005, art. 10).

Em sua concepção original, a Progressão por Capacitação Profissional funcionava de forma independente da Progressão por Mérito Funcional, possuindo uma tabela específica. Para cada nível de classificação, foram estabelecidos quatro níveis de vencimento exclusivos para a progressão por capacitação. Dessa forma, para que um TAE alcance o teto salarial de sua carreira, é necessário investir em processos de capacitação. Essa foi uma das medidas voltadas à modernização da gestão previstas no plano, ao introduzir mecanismos de valorização baseados na busca por atualização e aperfeiçoamento profissional. Trata-se de uma medida considerada moderna (Chanlat, 1995; Hall, 1996), pois oferece formas de recompensa intrínsecas aos servidores que investem em seu desenvolvimento.

Somado a essa forma de progressão, foi previsto no art. 11 do PCCTAE o Incentivo à Qualificação, concretizando uma das pautas de luta dos TAEs nas mobilizações anteriores, que era a institucionalização dos incentivos à capacitação e qualificação. Sendo assim, no contexto de sua formulação, o PCCTAE também incorporou elementos associados à configuração proteana de carreira, definida por Hall (1996) como aquela orientada pelo desenvolvimento pessoal e pela aprendizagem contínua. O plano introduziu incentivos à capacitação que valorizam o aprimoramento individual, sem romper, contudo, com características tradicionais da carreira pública, como estabilidade e mecanismos formais de progressão.

O PCCTAE representou uma conquista inédita na administração pública brasileira ao instituir, em lei, um plano de carreira específico para um conjunto particular de servidores da educação, incorporando simultaneamente uma diversidade de demandas de modernização historicamente defendidas pela categoria. A título de comparação, a outra categoria de servidores das IFES, o Magistério Federal, só viria a obter um plano de carreira próprio sete anos mais tarde.

A conquista do PCCTAE precisa ser compreendida sob a perspectiva processual das carreiras (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019; Mayrhofer et al., 2023). Seu advento não foi um evento isolado, mas o desdobramento de um histórico de mobilizações sindicais que, ao longo do tempo, não apenas acumularam avanços legislativos como também consolidaram o posicionamento coletivo da categoria. Desde os movimentos por isonomia que influenciaram diretamente a redação da Lei 8.112/1990 até as discussões sobre o PCU, que mais tarde serviria de base para o PCCTAE, a FASUBRA, ao alcançar 27 anos de existência, já

acumulava um repertório de ações políticas que moldaram de forma decisiva a trajetória dos TAEs na administração pública.

Para os servidores e para a entidade que os representa, o PCCTAE, articulado às demais normativas que o complementam, constitui o eixo estruturante da carreira dos TAEs. Isso decorre do fato de que, como servidores públicos, suas atribuições, direitos e possibilidades de desenvolvimento são definidos legalmente. Assim, analisar a carreira dos TAEs, e, em particular, sua dimensão objetiva, implica necessariamente examinar as legislações que regulam o exercício desse direito.

A partir da regulamentação do PCCTAE, a carreira dos TAEs passou a refletir uma configuração híbrida (Ribeiro, 2022), combinando em sua estrutura elementos tradicionais, historicamente relacionados à administração pública, e proteanos, advindos de demandas por modernização dos próprios servidores. Assim, embora o PCCTAE simbolize uma vitória histórica ao instituir uma legislação moderna para a categoria, ele também inaugurou uma nova fase de disputas, agora centrada não mais na criação de um plano, mas na sua manutenção, aperfeiçoamento e efetiva implementação. Essa nova fase evidencia que, embora indissociáveis, as legislações não esgotam a compreensão da dimensão objetiva da carreira dos TAEs. Para compreender o chão comum que sustenta a carreira coletiva desses sujeitos, é necessário compreender também o papel histórico das lutas sindicais.

4.3 Carreira dos TAEs como fenômeno social e político: a consolidação da mobilização sindical

As carreiras, como Barley (1989) e Pfeffer (1989) apontam, não são fenômenos isentos de ações políticas. Isso porque a carreira pode se tornar objeto de interesses simultâneos, tanto dos indivíduos que a experienciam quanto das organizações em que trabalham. No contexto da administração pública brasileira, as carreiras assumem ainda um papel estratégico na governança, funcionando como mecanismos de atração e retenção de servidores, assegurando a continuidade do serviço público (Santos, 2023). Nessa lógica, os servidores precisam utilizar as oportunidades de negociação para garantir a atualização desse direito, dado que as mudanças na administração pública se materializam por meio de alterações nas legislações, sempre resultantes de processos de negociação política (Salles; Nogueira, 2010).

Para os TAEs, a mobilização sindical, inicialmente pontual, tornou-se parte indissociável da carreira coletiva, reafirmando a lição deixada pela experiência do PUCRCE:

a criação de um plano de carreira não garante, por si só, a efetividade dos direitos nele previstos. Como argumenta Collin (2000), determinados aspectos da carreira adquirem dimensão coletiva quando seus significados passam a ser compartilhados pelos sujeitos que os vivenciam. Mesmo diante da conquista histórica de um plano próprio, a categoria reconheceu a necessidade de manter a mobilização, retornando às ruas para reivindicar novos avanços e assegurar que o plano correspondesse às suas expectativas e necessidades.

Imediatamente após a conquista do PCCTAE, os TAEs se organizaram para garantir que o plano fosse efetivamente implementado nas universidades brasileiras. Nesse contexto, destaca-se a criação das Comissões Internas de Supervisão (CIS), previstas na própria lei e instituídas logo em seguida, ficando a cargo das IFES a organização desse processo. Em 2006, a FASUBRA promoveu quatro seminários voltados à discussão da carreira, sendo dois deles especificamente dedicados ao funcionamento e às atribuições das CIS (FASUBRA, 2011). Desde então, as comissões passaram a atuar de forma ativa, acompanhando não apenas a implementação, mas também a continuidade do PCCTAE. Para além dessas funções, assumiram o papel de consultoria para as universidades na elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas e de referência para esclarecimento de dúvidas dos TAEs. Assim, sua atuação foi decisiva no processo inicial de adaptação ao novo plano.

O ano de 2006 trouxe também a regulamentação dos procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação, por meio do Decreto nº 5.824/2006. Previsto na forma de acréscimo à remuneração, o benefício consiste em uma bonificação concedida ao servidor cuja escolaridade formal seja superior à exigida para o cargo ocupado. Assim, por exemplo, um TAE de nível D, cujo requisito é o ensino médio completo, ao concluir o ensino superior, passa a receber um aumento salarial. O valor do incentivo varia conforme a pertinência da formação em relação às atribuições do cargo, existindo, nesta versão inicial, cursos de qualificação classificados como indiretos e, portanto, merecedores de menor bonificação salarial. Esse valor também varia conforme o nível de classificação da carreira, uma vez que se trata de um acréscimo proporcional ao salário, beneficiando de forma mais expressiva os cargos enquadrados no nível de classificação E. O decreto estabeleceu esse modelo em formato de tabela, presente em seu Anexo I (Brasil, 2006b), estrutura que permanece vigente na versão atual do PCCTAE, de 2025, com algumas modificações, tratadas à frente.

Ainda em 2006, o Decreto nº 5.707/2006 representou um marco para as carreiras dos servidores federais ao instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal. No caso dos TAEs, se o PCCTAE já havia estabelecido a capacitação como elemento central de valorização e diferenciação na carreira, o decreto veio para regulamentar os mecanismos

necessários para incorporá-la ao cotidiano dos servidores. A partir dele, as IFES passaram a ser obrigadas a elaborar um Plano Anual de Capacitação e um Relatório de Execução correspondente (Brasil, 2006a, art. 5), sendo uma das diretrizes do decreto o incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições. O decreto também impulsionou a criação da Rede de Escolas de Governo, reforçou a educação a distância como modalidade estratégica e determinou a obrigatoriedade de treinamentos regulares. Dessa forma, consolidou tanto os instrumentos de oferta de capacitação aos servidores quanto a percepção, em voga naquele período, da formação continuada como estratégia de modernização da máquina estatal (Siqueira; Mendes, 2014).

Tais avanços para a carreira foram importantes, mas outros problemas permaneceram sem solução. Um deles foi estabelecido como a principal pauta da greve nacional de 2007: a discrepância salarial entre os servidores federais. No interior da própria categoria dos TAEs, por exemplo, havia uma forte desigualdade: servidores de nível E contavam com um teto salarial e perspectivas de progressão muito superiores em relação aos de nível A, situados na base da carreira. Quando comparados a outros segmentos do funcionalismo federal, essas disparidades ficam ainda mais evidentes, algo que fez necessário voltar às ruas a demanda por isonomia no serviço público federal (FASUBRA, 2007).

A greve, que se estendeu por 98 dias, teve como bandeira estratégica central a elevação do piso da categoria para três salários mínimos. À época, o vencimento básico inicial dos TAEs era de R\$ 700,98, enquanto o salário mínimo correspondia a R\$ 380,00. Embora a reivindicação não tenha sido atendida integralmente, o movimento conquistou vitórias expressivas: a manutenção da discussão sobre a paridade de proventos entre ativos e aposentados, o direito ao plano de saúde suplementar e o reajuste salarial por meio da atualização dos valores na tabela de vencimentos, que permanecia congelada desde a implantação do PCCTAE, em 2005 (FASUBRA, 2007).

Ao longo de 2007, a FASUBRA engajou em diferentes mobilizações, em consonância com seu princípio de fortalecer as lutas populares. Entre elas, é destaque a greve em defesa dos Hospitais Universitários (HUs), ameaçados de transformação em fundações estatais de direito privado (FASUBRA, 2007). Essa luta, além de frear a tentativa de privatização, evidenciou a centralidade dos TAEs para o funcionamento das universidades, mostrando que a ausência desses trabalhadores compromete diretamente a qualidade e a continuidade não apenas das atividades acadêmicas, mas as de assistência oferecidas pelas Universidades também.

Uma característica recorrente das greves protagonizadas pelos TAEs é a reivindicação por reajuste salarial. Quatro anos após a paralisação de 2007, a categoria voltou às ruas com novas demandas, mantendo como bandeira central a elevação do piso para três salários mínimos, além de um aumento percentual dos *steps*, mecanismo que regula a progressão salarial na tabela de vencimentos. Apesar da longa mobilização, de 88 dias, a greve de 2011 obteve conquistas modestas, em meio à resistência do governo ao diálogo e à ausência de encaminhamentos concretos das propostas apresentadas (ANDIFES, 2011). Entre os pontos em pauta, estavam: a redução da jornada de trabalho para 30 horas semanais, melhorias na progressão por capacitação e a inclusão dos TAEs em cargos de gestão e conselhos universitários (Júnior, 2024a). Apesar dos resultados imediatos infrutíferos, os anos seguintes evidenciaram que essa greve teve um impacto estratégico, pois abriu caminho para debates e avanços posteriores que se consolidaram no plano de carreira dos TAEs, à exemplo das conquistas no ano seguinte.

Em 2012, os TAEs retomaram a mobilização, desta vez em conjunto com docentes e estudantes, em um movimento que reuniu 296 campi de 26 estados, com duração de 89 dias (Júnior, 2024a). As pautas apresentadas pela FASUBRA incluíam o reajuste salarial, não conquistado em 2011, a racionalização dos cargos, considerada necessária devido à sobreposição de atribuições entre os cargos definidos no PCCTAE, a participação da categoria em mais instâncias de gestão universitária e mudanças na tabela de progressão por capacitação (Sintufes, 2012). Além disso, a mobilização incorporou uma pauta mais ampla contra a Medida Provisória nº 568/2012 e foi vitoriosa, impedindo uma desvalorização salarial dos médicos e dentistas contemplados pelo PCCTAE. A greve resultou em conquistas expressivas não apenas para os TAEs, que tiveram avanços em todas essas demandas, mas também para o conjunto da educação federal, com a adesão do governo às reivindicações por meio da Lei nº 12.772/2012, que além de atender às pautas da categoria, institucionalizou o Plano de Carreiras de Magistério Federal, sendo esse conjunto de conquistas a maior vitória sindical desde a criação do PCCTAE.

Desde sua conquista, o PCCTAE foi consolidado como um marco fundamental para a carreira coletiva dos TAEs. O plano assegura elementos que a categoria reconhece como indispensáveis para a configuração de uma carreira: mecanismos alternativos de progressão, incentivos à capacitação e qualificação, além da ampliação dos direitos de representatividade dentro das universidades. Contudo, a experiência histórica revelou que a simples existência de um plano formal não foi suficiente para garantir a efetividade dessas conquistas nem a manutenção da visibilidade da categoria perante o Estado. Dito isso, a mobilização sindical

ocupa lugar central como parte constitutiva da dimensão objetiva da carreira dos TAEs. Em 2012, essa prática já acumulava 34 anos, sendo decisiva tanto para a preservação de direitos quanto para a conquista de novos avanços. E como aponta Almeida (2018), sem as mobilizações contínuas, os TAEs correriam o risco de se tornarem apenas mais uma categoria de servidores públicos relegada ao esquecimento no que diz respeito às políticas de carreira.

Também é importante destacar que essas mobilizações sindicais não se limitaram à defesa corporativa. Diversas greves, como aquelas em defesa dos Hospitais Universitários ou contra a redução salarial de TAEs médicos e dentistas, tiveram impacto direto na qualidade dos serviços prestados pelas universidades. Ademais, a participação ativa dos TAEs no apoio às lutas de docentes e discentes reforça o caráter solidário e coletivo que essas mobilizações podem assumir.

A dimensão objetiva da carreira não se restringe aos planos formais de cargos e salários: ela abrange o conjunto de significados atribuídos coletivamente à trajetória profissional (Hughes, 1958; Goffman, 1961; Barley, 1989). Nesse contexto, e considerando o histórico de mobilização dos TAEs, a ação sindical constitui um elemento fundamental dessa dimensão, ocupando papel tão relevante quanto o próprio PCCTAE. Foi por meio das lutas organizadas que a categoria passou a se reconhecer como coletivo, a fortalecer o diálogo com outros atores universitários e a conquistar as legislações que resultaram em um plano de carreira próprio, coerente com seu contexto de atuação.

Além disso, também permitiu que a categoria avançasse para pautas que extrapolam seus cargos específicos, evidenciando o alcance social da atuação dos TAEs como servidores públicos atuantes em universidades. Esse conjunto de elementos reforça a mobilização sindical como parte constitutiva da dimensão objetiva da carreira dos TAEs.

A história recente mostra que a educação pública tem sido alvo recorrente de políticas de cortes orçamentários. Nesse cenário, a mobilização sindical dos TAEs reforça seu papel duplo: por um lado, buscam assegurar os direitos da categoria; por outro, configuram-se como forma de resistência às injustiças que afetam o ambiente universitário, trazendo ao debate público as demandas por melhorias no ensino superior. Esses movimentos não apenas contribuem para a valorização da carreira, mas também repercutem na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ao mesmo tempo, revelam que para garantir o direito de possuir uma carreira coletiva que condiz com as demandas da categoria, a mobilização por melhorias precisa ser constante e necessita considerar o contexto político para avançar nas suas pautas. Vide a instauração dos governos em seguida, caracterizados pela ausência de diálogo com a

categoria, e as mudanças abruptas no exercício das ocupações embarcadas pela pandemia de 2021, que reforçaram que a existência das carreiras não se desconecta dos contextos.

4.4 A carreira dos TAEs frente ao contexto político-administrativo da esfera federal

As carreiras coletivas, enquanto fenômenos processuais, além de moldadas pela interação entre indivíduos, estruturas e contextos, são inevitavelmente atravessadas pelo tempo (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Considerando a dimensão subjetiva como elemento desse fenômeno (Hughes, 1958), os estudos sobre as novas configurações de carreira (Hall, 1996; Sullivan; Baruch, 2009; Baruch; Sullivan, 2022) mostram que os indivíduos estão cada vez mais atentos às novas possibilidades propiciadas por mudanças no contexto, e podem buscá-las ao longo de suas trajetórias.

A carreira também reflete interesses de múltiplos atores: aqueles que a vivenciam, os coletivos com os quais se identificam e os sujeitos responsáveis por organizar a estrutura ocupacional em que estão inseridos (Barley, 1989). No caso dos TAEs, a dimensão objetiva da carreira coletiva é fortemente marcada pela mobilização sindical para garantias e avanços legais. Entretanto, compreender essa dinâmica exige considerar também as autoridades estatais que regulam a carreira, o que coloca os TAEs em uma negociação contínua com aqueles que representam os interesses do Estado brasileiro (Almeida, 2018; Azambuja, 2018; Calazans, 2020). Essa posição evidencia relações implícitas de poder, já que a categoria depende dessa negociação para obter tanto melhorias no plano de carreira quanto condições concretas de exercício do trabalho, compondo parte do “lado obscuro” desse fenômeno (Vardi; Kim, 2019).

A partir de 2014, as mobilizações sindicais protagonizadas pelos TAEs, já menos exitosas, oscilavam entre a cobrança de acordos descumpridos e manifestações de protesto (SINASEFE, 2015; Júnior, 2024). A greve de 2015, a mais longa da categoria, com 125 dias, teve como eixo central a anulação da reforma da previdência. Embora sua demanda principal não tenha sido atendida, uma vez que a reforma permaneceu em discussão e foi posteriormente aprovada por meio da Emenda Constitucional nº 95, de 2016 (Brasil, 2016a), o movimento grevista resultou em avanços pontuais, como a ampliação de benefícios e reajustes nos steps da carreira, conforme estabelecido no Termo de Acordo nº 02/2015 (Brasil, 2015).

Com o *impeachment* da ex-presidente Dilma Rousseff e a ascensão do ex-presidente Michel Temer, a FASUBRA, se posicionou contra o processo por considerá-lo

inconstitucional (FASUBRA, 2016). Paralelamente a isso, foram intensificados os receios da categoria quanto a retrocessos, especialmente na previdência, preocupação confirmada posteriormente pela Emenda Constitucional nº 103/2019, intensificada pela PEC nº 66/2023, que apontaria adequações ainda mais restritivas (FASUBRA, 2024a).

Apesar disso, os impactos imediatos sobre a carreira dos TAEs se materializaram sobretudo na resistência ao diálogo, que manteve congelados os salários por dois anos, o último reajuste havia ocorrido em 2015 (FASUBRA, 2015). Mesmo com mobilizações, greves de protesto contra a reforma da previdência e o teto de gastos, articuladas com o SINASEFE e movimentos estudantis (FASUBRA, 2017; Júnior, 2024), o período foi marcado por greves menos abrangentes e sem incorporação de novas pautas, reiterando a literatura que aponta a dependência das conquistas das carreiras públicas de governos receptivos às demandas (Almeida, 2018; Azambuja, 2018; Calazans, 2020).

Nesse ponto, é pertinente destacar a natureza das carreiras como fenômenos sociais indissociáveis dos contextos que as atravessam (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Diante de um cenário de indisposição ao diálogo, os TAEs novamente se viram compelidos a modificar suas formas de atuação nas mobilizações sindicais, que passaram a se concentrar na defesa dos direitos já conquistados, em vez de buscar por novas conquistas por meio de manifestações propositivas. Essa mudança é um exemplo concreto de como os contextos político e social podem influenciar diretamente nas possibilidades de carreira dos sujeitos. Já com o governo subsequente, é reforçada a necessidade de atenção ao contexto por duas razões principais: pela continuidade da resistência ao diálogo com a categoria, que resultou em mais quatro anos de congelamento salarial para a categoria; e pelo impacto inesperado de uma pandemia a nível global, provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19), que alterou de forma duradoura as dinâmicas de trabalho desses profissionais.

Nesse período, duas mudanças legislativas se destacam. A primeira é a instituição da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) pelo Decreto nº 9.991/2019, que substituiu o antigo Plano de Capacitação pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas. O decreto definiu regras para licenças e afastamentos, redefiniu limites de participação, que se manifestou no aumento do percentual máximo de servidores afastados de 2% para 5%, e reforçou mecanismos de controle e transparência (Brasil, 2019a). Apesar de modernizar normas e adotar gestão por competências, reduziu a autonomia institucional, tornando-se posteriormente pauta de mobilização (FASUBRA, 2024b).

A segunda mudança deriva da pandemia: a regulamentação do Programa de Gestão pela IN nº 65/2020, que reconheceu o teletrabalho como modalidade de execução de

atividades mensuráveis. O MEC autorizou sua implementação nas IFES pela Portaria nº 267/2021, prevendo teletrabalho integral ou parcial e sendo facultativa a oferta de infraestrutura ao servidor (Brasil, 2021). Essa forma de organização do trabalho pode ser interpretada como um avanço na gestão pública, pois possibilita flexibilizar a atuação do servidor, ao permitir uma avaliação que se contente pelos resultados produzidos, não exigindo um controle rígido, passo-a-passo, do processo administrativo (Virgílio; Burigo, 2023).

Embora acompanhasse a implementação, a FASUBRA criticou a medida por sua fragilidade jurídica e pelo risco de sobrecarga e transferência de custos aos servidores (FASUBRA, 2020). Ainda assim, a adoção do referido Programa tornou-se majoritária nas universidades federais até 2023 (Virgílio; Burigo, 2023). No campo das mobilizações políticas, a FASUBRA participou do estado de greve em defesa da Rede Federal e atuou e se posicionou ativamente durante o período da pandemia (Júnior, 2024a).

Após seis anos sob governos refratários ao diálogo, a categoria se encontrava em situação frágil: desde 2017 não havia reajuste salarial e, embora alguns avanços tenham ocorrido, muitas das exigências e reivindicações historicamente construídas haviam perdido espaço nas mobilizações sociais. Diante desse cenário, a FASUBRA interpretou o governo eleito em 2022 como uma oportunidade de retomar antigas bandeiras da categoria e passou a se reorganizar em torno delas (FASUBRA, 2022b).

A FASUBRA participou das primeiras articulações com o governo e apresentou suas demandas à mesa de negociação recém-restabelecida (Imprensa Sinditest-PR, 2023). Entre as pautas, destacavam-se: reajuste salarial, atualização do PCCTAE, retorno das 30 horas, revisão de eleições para reitores e enfrentamento da criminalização da ação sindical (FASUBRA, 2023a).

Em meio ao debate sobre o Arcabouço Fiscal, a FASUBRA rejeitou a proposta por reproduzir limitações do antigo teto de gastos (FASUBRA, 2023c). Isso, somado à ausência de avanços no diálogo levou ao anúncio de estado de greve em 2023 (FASUBRA, 2023b). Em março de 2024, diante da falta de avanços nas negociações, os TAEs deflagraram uma greve nacional, com 113 dias de duração (FASUBRA, 2024b). As demandas retomaram pautas de 2011, 30 horas e revisão da progressão por capacitação, e adicionaram o enfrentamento à defasagem salarial (cerca de 40%), reestruturação do PCCTAE, redefinição de cargos e revogação de legislações consideradas prejudiciais (SINASEFE, 2024). Pouco depois, os docentes também aderiram.

A greve teve como resultado quase imediato as conquistas disponibilizadas pela Medida Provisória nº 1.286/2024. Finalmente, após 8 anos de congelamento, os salários dos

TAEs foram reajustados, em um valor negociado com os representantes sindicais. Tal reajuste ocorreu em todos os níveis de classificação do plano, com o piso salarial da carreira aumentando e com outro reajuste instituído para o ano de 2026 .

Do que constam as mudanças no capítulo IV do PCCTAE, a principal é a inclusão de dois novos cargos, Técnico em Educação (destinado aos TAEs anteriormente enquadrados nos níveis C e D) e Analista em Educação (voltado aos TAEs do nível E), que têm como objetivo substituir gradativamente os 324 cargos originalmente previstos no plano. Juntamente com a criação desses cargos, foi instaurada a possibilidade de migração dos servidores que se enquadram nos critérios da Medida para a nova classificação. Além disso, o texto traz uma revisão da estrutura do padrão de vencimentos, que passa a contar com 19 níveis de vencimento, com valores de *steps* atualizados. Outra mudança significativa é a redução do interstício para Progressão por Mérito Profissional, que foi diminuído de 18 para 12 meses.

Com a Medida Provisória, a Progressão por Capacitação Profissional foi extinta e substituída pela Aceleração da Progressão por Capacitação. Na prática, a principal mudança consiste em permitir que o TAE, a cada cinco anos de efetivo exercício no cargo, possa avançar na tabela de padrões de vencimento mediante a comprovação de uma carga horária mínima de capacitação. Esse avanço o aproxima gradualmente do último padrão salarial da carreira, eliminando os níveis de vencimento exclusivos à capacitação. A alteração reafirma o compromisso do PCCTAE com o incentivo à qualificação dos servidores, mas deixa de condicionar a obtenção do teto salarial à realização de cursos de capacitação. Dessa forma, buscou-se equilibrar a valorização do aperfeiçoamento individual, com a preservação da motivação daqueles que, por diferentes razões, não investem continuamente em capacitação. Além de reduzir o tempo necessário para alcançar o teto salarial, que passou de 18 anos, na antiga Progressão por Capacitação, para 15 anos (Brasil, 2024a).

Em soma à essa atualização da progressão, estavam como promessas no Termo de Acordo nº 11/2024 a instauração do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) (Brasil, 2024b), que amplia as possibilidades de ganho do Incentivo à Qualificação; e a extinção, a partir de 2025, da relação indireta na obtenção do Incentivo à Qualificação, o tornando menos restritivo. Já o RSC, por sua vez, possibilita que experiências adquiridas ao longo da vida profissional sejam reconhecidas e convertidas em ganhos remuneratórios, sendo uma forma de valorização da trajetória formativa dos TAEs. O modelo de RSC proposto pelo MEC em conjunto aos sindicatos prevê uma lista de saberes e competências, desenvolvidos no exercício das funções, cuja validação ocorrerá mediante análise por comissões especializadas. Para obter essa validação, na forma de certificado, o TAE deverá submeter sua

solicitação, que será avaliada com base em critérios previamente definidos por essas equipes de avaliação.

Grande parte dessas mudanças foi efetivamente institucionalizada pela Lei nº 15.141/2025, assegurando estabilidade às conquistas (Brasil, 2025a). Porém, a luta desencadeada pela greve de 2024 não se encerrou, como evidenciam os pronunciamentos mais recentes da FASUBRA (FASUBRA, 2025a). Diversas pautas previstas no Acordo nº 11/2024 ainda não foram implementadas. Entre elas, são destaques o RSC, que segue tendo sua implementação debatida por grupos de TAEs em todo o Brasil, com uma proposta de legislação feita pelo MEC e previsão de início para 2026 (FASUBRA, 2025e); a revisão das condições para concessão dos adicionais de insalubridade e periculosidade; e as alterações no Decreto nº 9.991/2019, voltadas a ampliar a autonomia das instituições na elaboração de seus planos específicos de capacitação. Diante desse cenário, a FASUBRA projeta, para o final de 2025, concentrar seus esforços nessas pautas pendentes, ao mesmo tempo em que reforça seu posicionamento crítico frente à reforma administrativa, que para o mês de outubro de 2025, ainda se encontrava em discussão (FASUBRA, 2025b).

Tal reforma administrativa, em pauta pelos sindicatos dos servidores federais da educação durante a realização desta dissertação, foi originada de uma demanda da presidência da Câmara dos Deputados, que instituiu um Grupo de Trabalho (GT) para elaborar uma nova proposta sobre o tema. Na versão apresentada à consulta pública em 2 de outubro de 2025, o GT propôs três medidas principais: uma Proposta de Emenda à Constituição (PEC nº 38/2025), um Projeto de Lei Complementar (PLP) e um Projeto de Lei Ordinária (PL). Segundo esses documentos, o conjunto dessas proposições está estruturado em quatro eixos centrais: governança e gestão, transformação digital, profissionalização e extinção de privilégios.

Na seção de justificativa da PEC nº 38/2025, é registrado que o objetivo final da proposta é promover, por meio da gestão focada no desempenho do servidor, “o aumento da eficiência, da transparência e da legitimidade da Administração Pública brasileira e, consequentemente, a melhoria dos serviços públicos prestados à população brasileira” (Brasil, 2025b, p. 43).

Ao observar o posicionamento das entidades sindicais que representam os servidores das IFES, a principal crítica à proposta de reforma diz respeito ao modo como ela foi elaborada, uma vez que o Grupo de Trabalho (GT) a construiu de forma isolada, sem qualquer processo de consulta pública ou diálogo com a sociedade civil (SINASEFE, 2025b). Além

disso, os sindicatos manifestaram preocupação com as alterações propostas nos mecanismos de avaliação por desempenho e nas novas exigências para a realização de concursos públicos.

Em análise preliminar, o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes-SN) destacou que a regulamentação do artigo 41 da Constituição Federal, prevista no PLP na seção dedicada à gestão por desempenho, representa uma ameaça significativa ao direito de estabilidade dos servidores públicos (Andes-SN, Circular nº 432, 2025). A última modificação nessa legislação ocorreu em 1998, quando a Emenda Constitucional nº 19 introduziu a possibilidade de perda do cargo em decorrência de avaliação periódica de desempenho, a ser regulamentada por lei complementar. O PLP de 2025 retoma nesta previsão ao regulamentar concretamente essa possibilidade, conforme estabelece o artigo 30 de seu texto (Brasil, 2025c, p. 470).

O projeto define critérios para a realização das avaliações, fixando como desempenho satisfatório o alcance de, no mínimo, 70% da pontuação nas avaliações periódicas. Também é vinculado, no projeto, a obtenção de benefícios à nota da avaliação de desempenho: além de ser um critério obrigatório para obter a progressão funcional, a partir do desempenho satisfatório o servidor terá acesso a benefícios em forma de prioridades, sendo essas previstas na seleção para teletrabalho, liberação de recursos para realização de cursos, concursos de remoção, entre outros (Brasil, 2025c, art. 19, p. 11). Além disso, o texto autoriza que cada ente federativo regule o processo por meio de lei específica, abrindo espaço para variações locais na aplicação das regras. Segundo esse posicionamento do Andes-SN, essa abertura é particularmente preocupante, pois cria uma brecha ao punitivismo gerencial ao aumentar o grau de personalização no processo avaliativo, o que, pode ampliar o risco de perda de cargo motivado por critérios políticos. Sendo assim, para a Andes-SN, a forma que é regulamentada o §1º do art. 41 da CF pela PLP traz riscos concretos ao direito de estabilidade do servidor público, um posicionamento que é compartilhado por outras entidades sindicais (FASUBRA, 2025a; SINASEFE, 2025b).

Para o SINASEFE (2025a), tal proposta de reforma administrativa representa uma ameaça à oferta de serviços sociais que ultrapassam a área da educação, pois coloca em risco o direito à estabilidade dos servidores públicos ao criar brechas legais que favorecem a precarização dos vínculos de trabalho e o aumento da terceirização. Segundo a entidade, essa ameaça se evidencia especialmente no PL, no capítulo que trata das alterações no planejamento dos concursos públicos. A proposta introduz medidas que tendem a dificultar a abertura de novos concursos, ao estabelecer como requisito a realização de estudos prévios sobre o dimensionamento da força de trabalho. Entre os critérios obrigatórios de análise

nesses estudos, está a verificação da possibilidade de execução indireta, ou seja, por meio da terceirização das funções a serem repostas, exigindo comprovação de que o serviço pretendido não poderia ser desempenhado de outra forma (Brasil, 2025c, p. 485-486). Para o Andes-SN (2025), na prática, essa lógica implica a priorização dos contratos terceirizados em detrimento dos concursos públicos, configurando uma ameaça à sua extinção e uma perda evidente do direito à estabilidade, assegurado exclusivamente aos servidores concursados.

Para a FASUBRA (2025c), a proposta de reforma administrativa, além de ameaçar o direito à estabilidade e ampliar as brechas para o assédio gerencial, representa um grave retrocesso em relação aos direitos historicamente conquistados pela categoria e um desrespeito à trajetória de luta sindical dos trabalhadores TAEs, ao não buscar diálogo com os representantes dos servidores na elaboração de suas propostas. Entre os direitos assegurados pelo PCCTAE, a reforma coloca em risco a recente reestruturação dos cargos, ao propor uma nova classificação das carreiras federais; aumenta o tempo mínimo de contribuição para alcançar o teto da progressão funcional, ao ampliar de dezenove para vinte o número de níveis de vencimento; compromete o recém conquistado direito ao teletrabalho, ao regulamentar tal direito e trazer limites mais restritos que os acordados previamente com o MEC; e ameaça a política remuneratória, ao estabelecer que a remuneração ou subsídio inicial de cada carreira não poderá superar 50% do valor correspondente ao último nível da mesma carreira (Brasil, 2025d, p. 492). Essa mudança pode implicar uma redução significativa no teto salarial, ao romper a lógica vigente no PCCTAE, em que o valor máximo corresponde aproximadamente ao dobro do piso. Nesse contexto, e em articulação com outras entidades sindicais da educação federal, por meio do Fórum das Entidades Nacionais dos Servidores Públicos Federais (FONASEFE), a FASUBRA aderiu à paralisação realizada nos dias 28 e 29 de outubro, cuja pauta central foi o protesto contra a reforma. Segundo a entidade, o movimento foi um sucesso, tanto em adesão quanto em resultados concretos, tendo alcançado a retirada de treze assinaturas de parlamentares que inicialmente haviam subscrito a PEC (FASUBRA, 2025d).

Mudanças legislativas, como a atualização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e a regulamentação do teletrabalho, revelam a tensão entre a modernização de procedimentos de gestão e a delimitação da autonomia das universidades na gestão de suas carreiras. A pandemia de COVID-19 intensificou tais desafios, exigindo adaptações rápidas no modo de trabalhar e ampliando a visibilidade das condições laborais da categoria.

As carreiras podem ser impactadas por fatores contextuais (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007), e a trajetória da estrutura da carreira dos TAEs mostra que tal afirmação não se

limita ao fenômeno manifestado de forma individual, se estendendo também às carreiras coletivas. Nesse cenário, a experiência histórica da mobilização sindical dos TAEs foi apontada como novamente essencial: a manutenção e o aprimoramento do PCCTAE dependem não apenas do asseguramento formal do plano, mas da capacidade da categoria de se articular e exigir seus direitos. Assim, os avanços obtidos nas décadas anteriores funcionam como fundamento para novas lutas, que precisam conciliar demandas por reconhecimento, valorização, equidade e, não menos importante, modernização.

Conforme o que está escrito na estrutura legislativa, observa-se que a carreira dos TAEs apresenta características que, na literatura, são associadas à configuração tradicional de carreira. Tais como uma estrutura de progressão vertical previamente estabelecida, o direito à estabilidade e a garantia de recompensas extrínsecas. Contudo, a carreira TAE não pode ser compreendida como exclusivamente tradicional. Identificam-se, também, elementos comumente associados à configuração sem-fronteiras, especialmente ao se considerar o direito assegurado aos TAEs pela Lei nº 8.112/1990 de realocação entre universidades federais. Ademais, essa carreira incorpora características frequentemente atribuídas pela literatura científica à configuração proteana, como o autodirecionamento, evidenciado pela atuação ativa dos TAEs na busca por melhorias no plano de carreira; a flexibilização profissional, que se mostra crescente ao longo da trajetória das legislações que estruturam essa carreira; e a ampliação das possibilidades de progressão para além do modelo tradicional, com forte estímulo à capacitação e à qualificação contínua.

Diante disso, essa dissertação sustenta que a carreira TAE não pode ser adequadamente descrita a partir de uma única configuração de carreira presente na literatura, sendo enquadrada no que Ribeiro (2022) denomina como uma configuração híbrida, uma vez que sua compreensão exige a articulação de diferentes configurações teóricas. É válido ressaltar, ainda, que esse achado é consistente com estudos que analisam a carreira dos técnicos-administrativos nas universidades (Gander et al., 2019; Gander, 2021), bem como com pesquisas que apontam a crescente hibridização das carreiras no âmbito das instituições públicas (Silva; Balassiano; Silva, 2014; Castro; Oliveira, 2022).

A análise histórica evidencia a dimensão objetiva da carreira foi continuamente construída a partir da articulação entre a legislação, mobilização sindical e do contexto político-administrativo da esfera Federal. A mobilização sindical organizada ao longo do tempo foi central para alterações na estrutura da carreira coletiva. Assim, a negociação que ocorre no contexto político-administrativo da esfera federal constitui um elemento permanente na configuração da carreira coletiva dos TAEs. Esse componente é indispensável

para que o outro aspecto que compõe a dimensão objetiva da carreira, as legislações que regulamentam e concretizam seus avanços, continue sendo atualizado e para que as necessidades de carreira exigidas pela categoria sejam efetivamente asseguradas. Em síntese, a Figura 7 reúne os temas advindos da análise documental e referentes à dimensão objetiva da carreira dos TAEs.

Figura 7 - Fatores contextuais interconectados à carreira dos TAEs no Brasil



Fonte: produção própria (2025).

A Figura 7 evidencia o caráter de interconexão entre as três esferas identificadas. A partir da análise da pesquisa documental realizada, sustenta-se que a dimensão objetiva da carreira dos TAEs não se restringe ao conjunto de normas formalmente instituídas. A própria elaboração das leis resulta de um processo social e político permeado por múltiplos fatores, entre os quais se destacam pressões e disputas externas. No caso específico das legislações que regulamentam a carreira dos TAEs, tais pressões se materializaram, sobretudo, por meio da mobilização sindical da categoria. Desse modo, ao adotar a dimensão objetiva como lente de investigação, foi possível identificar os principais fatores contextuais que incidem sobre a configuração da carreira dos TAEs, tanto em sua expressão individual quanto em sua dimensão coletiva.

Embora a caracterização da dimensão objetiva da carreira dos TAEs seja imprescindível para a compreensão do fenômeno investigado, ela não é suficiente. A partir da concepção de Hughes (1937; 1958), para a qual a carreira se constitui pela articulação entre dimensões objetiva e subjetiva, que são interconectadas, torna-se igualmente necessário apreender como os próprios TAEs interpretam essa realidade e as suas trajetórias de carreiras. Assim, além de caracterizar a carreira dos TAEs na sua dimensão objetiva, é fundamental

analisar as interpretações que esses sujeitos produzem sobre os fatores contextuais e sobre suas próprias trajetórias. Em outras palavras, a dimensão subjetiva da carreira.

5 A DIMENSÃO SUBJETIVA DA CARREIRA DOS TAES: TRAJETÓRIAS EM CONTEXTOS

Com base na concepção de carreira como um construto que integra dimensões objetiva e subjetiva, interrelacionadas e mutuamente constitutivas (Hughes, 1937; 1958), este capítulo busca compreender a dimensão subjetiva da carreira dos TAEs, a partir da análise das percepções que esses profissionais constroem sobre suas próprias experiências ao viverem suas carreiras. O capítulo está organizado em quatro seções. A primeira privilegia a natureza processual da carreira, o que implica considerar a trajetória dos sujeitos para além do espaço do trabalho, reconhecendo que a construção de significados antecede, inclusive, o ingresso profissional na universidade. A segunda seção analisa a carreira como um processo cumulativo de experiências. A terceira seção é dedicada à análise das interpretações dos participantes acerca de sua carreira coletiva, contemplando a estrutura da carreira e os contextos político e social que a permeiam. Por fim, a quarta seção reúne as expectativas quanto ao futuro da carreira.

5.1 Carreira do TAE como uma trajetória vivida no tempo e em múltiplos espaços

A carreira pode ser entendida a partir de sua natureza processual e não limitada pela trajetória profissional dos sujeitos. (Hughes, 1937; 1958). Trata-se de uma trajetória que pode anteceder o ingresso no mercado de trabalho, emergindo de experiências e significados construídos em diferentes momentos da vida (Hughes, 1937; Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019) e em múltiplos contextos (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Desse modo, é pertinente considerar as vivências anteriores ao ingresso dos TAEs na carreira, pois alguns aspectos de suas trajetórias profissionais apenas podem ser compreendidos em profundidade quando contextualizados a partir de suas vivências prévias (Ramos; Koga, 2011).

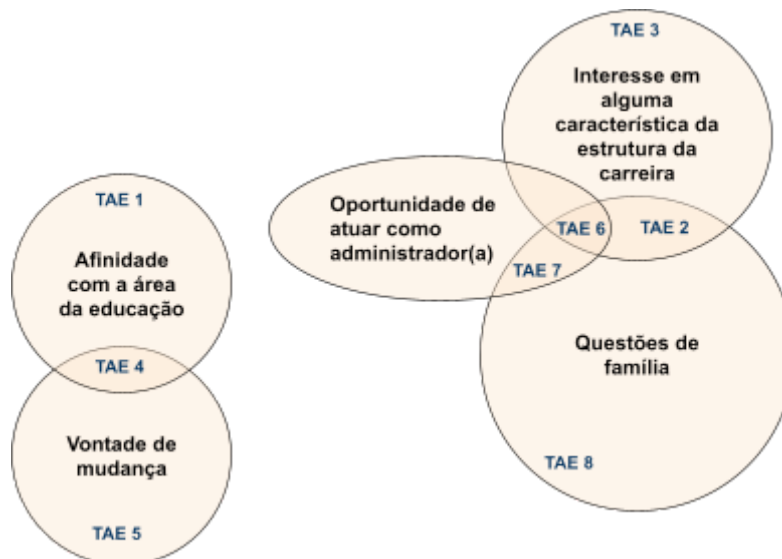
A partir dessa perspectiva e ainda em consonância com a concepção de Mayrhofer et al. (2023), segundo os quais o desenvolvimento vivenciado da carreira constitui também uma fonte de construção de significados, então com esta seção busca-se analisar a natureza processual da carreira dos TAEs. A estrutura está organizada em duas subseções. A primeira aborda as vivências prévias ao ingresso como TAE, destacando os fatores contextuais que os levaram ao ingresso nesta opção de carreira. A segunda discute os significados que os participantes possuíam sobre os cargos antes de os ocuparem, e a evolução dessas interpretações ao longo do tempo de atuação desses sujeitos.

5.1.1 Trajetórias e contextos que conduziram à carreira TAE

A carreira, entendida como um fenômeno também construído pela interpretação que cada sujeito faz de sua própria trajetória, exige considerar experiências e contextos que vão além do trabalho formal (Hughes, 1937). Isso pois as escolhas, decisões e comportamentos de um sujeito podem decorrer de vivências e contextos prévios (Mayrhofer et al., 2023). Prévios, inclusive, da atuação profissional (Ramos; Koga, 2011). Assim, considera-se que a carreira individual tem início antes do ingresso formal em uma ocupação ou profissão, e essa fase anterior ao ingresso é uma fonte de vivências e fatores contextuais que fazem parte da carreira do sujeito. Portanto é também fase pertinente para se apreender o processo de construção das carreiras dos TAEs. Nesse sentido, com esta subseção busca-se apreender as vivências que antecederam o ingresso dos sujeitos nesta opção de carreira.

Ao serem convidados a revisitar suas trajetórias anteriores à atuação como TAE, os participantes destacaram motivações diversas para o ingresso nessa carreira. A Figura 8 apresenta os principais motivos apontados com as entrevistas.

Figura 8 - Motivos para ingressar na carreira TAE



Fonte: produção própria (2025).

Conforme apresentado na Figura 8, entre as seis motivações indicadas pelos entrevistados, às questões familiares foram as mais recorrentes, aparecendo em quatro relatos como um fator central para a escolha pela carreira TAE. Embora as especificidades dessa questão variem entre os sujeitos, todos compartilham um mesmo elemento: o condicionamento imposto pelo contexto familiar.

[...] fui casada, e meu ex-marido também é professor aqui na universidade. Ele passou no concurso em 2004 e tinha o desejo de permanecer na cidade que se localizava na universidade. Por isso, para mim, seria interessante um concurso nessa mesma cidade (TAE 2).

TAE 6 também narra situação semelhante: mudou-se para outra cidade em função do marido, também professor universitário, e optou por prestar concurso para a mesma instituição na qual ele já trabalhava. Em outros casos, como os de TAE 7 e TAE 8, a motivação familiar foi relacionada à necessidade de alcançar provimento financeiro suficiente. Como relata TAE 8:

Aos 21, tive um filho, e o pai dele é da cidade da universidade. Eu ainda não tinha me formado, faltavam dois anos para concluir o curso, e percebi que precisava arrumar um emprego para não depender financeiramente dos meus pais. Nesse contexto, surgiu a oportunidade de concurso, que ocorreu entre 2008 e 2009. Prestei o concurso, tranquei um semestre para me dedicar aos estudos e, graças a Deus, tudo deu certo (TAE 8).

Ainda dentro do escopo do contexto familiar, a TAE 7 aponta que o principal fator que a fez escolher prestar o concurso para a carreira foi a filha que teve antes da graduação, que a fez optar por escolhas profissionais que oferecessem estabilidade financeira. De acordo com Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007), a família integra o contexto de origem, cuja influência ultrapassa demandas imediatas, estendendo-se para valores, expectativas e acesso à educação. Esses fatores também foram expressos:

Quando eu ingressei na universidade, como servidora pública, pra mim foi algo pessoal muito importante, porque eu já passei por muitas dificuldades. Minha família é simples. Meus pais sempre fizeram o possível para garantir meus estudos, e foram muito acertados nisso. Então eu sempre acreditei que a educação muda (TAE 7).

Sou de uma família de servidores públicos. Meu pai e minha mãe são servidores, e várias tias por parte de pai também. Cresci ouvindo minha mãe falar sobre a importância de fazer concurso público, ressaltando que isso garante estabilidade. Ela sempre dizia que é uma grande segurança saber que todo mês o salário estará garantido, independentemente do que aconteça (TAE 8).

Os achados reforçam a importância de considerar os contextos na análise das carreiras, pois, enquanto fenômeno processual, a carreira implica decisões construídas nas interações entre o sujeito, seu entorno e suas experiências passadas (Barley, 1989; Hall, 2002; Mayrhofer et al., 2023).

Outro fator destacado em trabalhos científicos já publicados sobre TAEs diz respeito à importância de se considerar a estrutura da carreira (Teixeira Filho et al., 2017; Júnior; Salorato, 2021; Barros; Souza, 2022; Castro; Oliveira, 2022). Entre os entrevistados, três sujeitos indicaram características da estrutura normativa da carreira dos TAE, em outras

palavras, a dimensão objetiva da carreira, como base central de escolha pelo ingresso profissional na universidade:

Terminei a faculdade enquanto tentava concursos públicos, o que surgisse, eu prestava. Passei aqui e também em um banco federal, mas eles só me chamaram em 2008 [...]. Optei por permanecer aqui, até porque lá o regime é celetista [...]. Banco tem meta, aquelas coisas, e eu achei melhor aqui (TAE 2).

Quando fui convocado para trabalhar na universidade, a mudança não compensava financeiramente [...]. Mesmo assim, enxerguei potencial naquela oportunidade. Já havia previsões legais de aumento salarial [...]. Sabendo disso, percebi que não poderia deixar passar a chance: mesmo ganhando menos naquele momento, era um cargo que me ofereceria estabilidade (TAE 3).

Eu me mudei para essa nova cidade acompanhando meu marido [...]. Prestei um concurso estadual [...] e depois surgiu o concurso da Universidade Federal. [...] carreira federal é melhor que estadual (TAE 6).

Embora os sujeitos tenham tentado diferentes concursos, elementos específicos da carreira TAE influenciaram a escolha final. Para TAE 2 e 3, a estabilidade garantida para os TAEs após aprovação no estágio probatório foi uma motivação central para escolher na carreira TAE. Já para TAE 6, a atratividade estava no fato de a carreira ser no âmbito federal, considerada, por ela, mais vantajosa que a estadual. Esses relatos convergem com os achados de Cantarelli (2012) e de Vargas e Teixeira (2018), os quais indicam que os TAEs frequentemente se orientam pela busca por estabilidade ao tomarem decisões de carreira, bem como com a pesquisa de Gander (2021), que evidencia a estabilidade no trabalho como uma condição desejada entre os servidores públicos atuantes nas universidades.

Ao mencionar a relevância das reestruturações salariais em seu relato, TAE 3 também evidencia como o contexto político influencia decisões individuais, reafirmando que as carreiras se constituem entre múltiplos contextos. De acordo com Mayrhofer; Meyer; Steyrer, (2007) refletindo fatores pessoais, familiares, estruturais e políticos que podem se entrecruzar nas trajetórias individuais. Para além disso, outra característica presente na estrutura normativa da carreira dos TAEs é a oportunidade de atuar como administrador, sendo esse um dos 324 cargos existentes dentro da categoria. Para dois sujeitos participantes da pesquisa, esse foi um fator motivador central para ingressar na carreira TAE:

Na época eu morava numa cidade pequena, que não tinha tanta oportunidade assim de concurso na área de administração. Então eu considero que tive sorte, porque logo que cheguei lá abriu esse concurso do Estado, e pouco depois apareceu a chance de fazer o concurso federal (TAE 6).

[...] eu fiz concursos para diversas áreas, cheguei a prestar concursos para bancos e até para a área militar. Mas o concurso aqui na universidade foi

especialmente atrativo pelo fato de eu poder atuar na minha profissão de formação, como administradora (TAE 7).

Essa possibilidade torna-se particularmente relevante quando se considera a natureza das carreiras na Administração Pública, na qual o servidor tem seu campo de atuação delimitado pelas atribuições legais do cargo (Weber, 1982). Assim, para esses sujeitos, a carreira TAE também possibilitou continuar exercendo sua profissão específica, fator que contribuiu de maneira determinante para sua escolha pela trajetória como TAE.

Como aponta Raadschelders (2020) a moralidade é um fator que é historicamente vinculado ao papel dos servidores públicos. Entre os entrevistados, a moralidade apareceu como justificativa para ingressar no serviço público e se assentava no desejo de contribuir com a educação pública.

Uma das minhas motivações é a minha forte crença na educação. Eu até poderia ter entrado na justiça para assumir o cargo de veterinário do concurso público na outra cidade, mas optei por não fazê-lo justamente por acreditar que a educação tem potencial de transformar e melhorar as coisas. Por isso, escolhi entrar aqui [...] (TAE 1).

Nesse caso, a defesa de que a educação tem poder transformador não apenas estimulou o ingresso na carreira, mas também reposiciona a atuação profissional de TAE 1, cuja graduação original, desvinculada da administração, não o impediu de enxergar, no serviço público vinculado à educação, uma oportunidade de se tornar agente de mudança social. A mesma valorização foi relatada pelo TAE 4, embora com trajetória distinta: a servidora iniciou carreira como docente no ensino estadual, após formação em licenciatura, mas percebeu que este espaço não correspondia às suas expectativas de carreira:

Meu intuito era seguir a carreira docente [...], mas após cerca de dois anos em sala de aula, percebi que não era exatamente o lugar onde queria permanecer. [...] Passei a buscar outras possibilidades de concursos públicos. Foi assim que conheci a carreira do PCCTAE, que me interessou por vincular-se à educação (TAE 4).

No caso de TAE 4, é possível observar que o valor atribuído à educação permanece, mas a carreira TAE surge como possibilidade de mudança: uma forma de contribuir para o ensino público sem permanecer na docência. Foi, portanto, uma oportunidade de realinhar as expectativas profissionais com os valores pessoais. Essa vontade de mudança também aparece no relato de TAE 5, cuja motivação combina valores ligados à melhoria da gestão educacional e à busca por recursos tecnológicos que viabilizassem seu trabalho:

Quando cheguei aqui pensei: ‘Nossa, vou trabalhar nessa universidade federal, deve ter um monte de recursos’. [...] No meu primeiro cargo como servidora pública, eu ficava de mãos atadas [...] mas quando ingressei na carreira TAE, eu gostei dela. Ter as oportunidades foi um fator para eu me

manter aqui, esse acesso a recursos, trabalhar com pessoas que têm uma visão mais ampla do mundo, né? (TAE 5).

TAE 5 manifestou em sua entrevista uma forte orientação para otimização de processos e valorização de avanços tecnológicos, algo que não conseguia exercer em sua ocupação anterior, como secretária em escola pública municipal. A universidade pública, na trajetória dela, não se apresentou apenas como espaço melhor estruturado, mas como um espaço que valoriza conhecimento e que permite o exercício de suas competências. Como apontam Goergen (2010) e Nóvoa (2019), tem uma missão historicamente prestigiada dessas instituições, que confere a elas uma posição importante entre as possibilidades de carreira na esfera federal.

Em síntese, embora com trajetórias singulares no decorrer do tempo, as carreiras se apresentaram como processos cujas decisões para ingresso não foram desarticuladas de contextos, sendo identificados a estrutura da carreira na esfera federal e o contexto de origem como recorrentes, para além dos valores individuais. Para alguns, as demandas familiares os levaram a buscar trabalhos que oferecessem estabilidade financeira; para outros, foi destaque a possibilidade de atuar na educação pública federal, exercendo a profissão de administrador. Assim, as escolhas dos entrevistados foram orientadas por expectativas previamente construídas sobre a carreira TAE, formuladas antes mesmo do ingresso formal por meio do concurso público.

No contexto do trabalho, as expectativas relativas a determinado papel constituem uma fonte relevante de análise no campo das carreiras, pois permitem compreender como um coletivo de sujeitos interpreta determinado fenômeno. No caso das trajetórias profissionais, tais expectativas possibilitam apreender, ainda, como elas são incorporadas e reelaboradas no cotidiano laboral ao longo do tempo (Inkson, 2007). Dessa forma, é pertinente compreender o contexto de trabalho com o ingresso profissional na universidade.

5.1.2 Carreira no espaço universitário: o papel do TAE na gestão de pessoas

Conforme aponta Isopahkala-Bouret (2008), a relação de um sujeito com um papel pode ser constituída tanto a partir de significados produzidos individualmente quanto de interpretações coletivamente compartilhadas. Nessa direção, Inkson (2007) destaca que uma das formas de interação entre sujeito e papel ocorre por meio de expectativas previamente construídas sobre a ocupação que se pretende exercer. Tais expectativas, segundo o autor, não são formadas de maneira isolada, mas podem resultar de influências derivadas de contextos

sociais amplos. O relato de TAE 1 exemplifica o impacto de uma influência externa na formação de expectativas sobre o serviço público:

Logo que entrei, eu tinha uma visão um pouco direcionada sobre o serviço público. Meu pai sempre trabalhou no meio agrícola, agropecuário, e, por influência desse contexto, eu trazia aquela ideia de que o servidor era alguém que fazia um trabalho e passava dez olhando, aquela visão bem estereotipada. Mas, quando ingressei de fato, percebi que a realidade era completamente diferente [...] Hoje, especialmente por trabalhar diretamente com desenvolvimento e avaliação, percebo que o servidor público, principalmente o TAE, é bastante engajado no que se propõe a fazer. (TAE 1).

A fala de TAE 1 traz à tona um fenômeno constantemente discutido na literatura: a representação do servidor público como desmotivado, improdutivo ou preguiçoso, ainda recorrente no imaginário social (Perry; Wise, 1990; Trigo, 2020; Sullivan; Dickson; Henderson, 2021). No caso específico desse entrevistado, tal imagem foi inicialmente construída no âmbito familiar, mas não se trata de um fenômeno restrito a esse contexto. Outros relatos revelam que tal percepção está ligada a estereótipos mais amplos, difundidos socialmente:

A maioria das pessoas acha que o servidor público é aquele ‘marajá’ que não trabalha, né? Mas não é bem assim. Claro, como em qualquer lugar, em qualquer empresa, existem alguns que são mais preguiçosos, que não trabalham tanto. Porém, a gente trabalha muito. [...] Acho que são pessoas esforçadas: a gente se esforça para entrar e, depois de entrar, a maioria continua se dedicando bastante (TAE 2).

Do servidor público, eu acho que a imagem não é boa, né, infelizmente. A gente acaba pagando pelos maus servidores e também pelas propagandas, pelas *fake news*. Muitas vezes, as notícias que circulam sobre o servidor público não refletem a realidade do nosso dia a dia. Geralmente, se referem àqueles casos de super salários ou cargos fiduciários, e não à rotina comum. Mesmo assim, a população tende a colocar todos no mesmo pacote, imaginando que o servidor público possui inúmeros privilégios (TAE 4).

Esses relatos foram produzidos a partir da questão sobre como os entrevistados interpretam a imagem que se tem do servidor público. É perceptível que tal imaginário ultrapassa experiências individuais e integra um contexto cultural mais amplo, sendo, portanto, parte de um contexto de sociedade e cultura (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Vale destacar que, se por um lado parte dos sujeitos entrevistados relatou a presença desse estereótipo negativo, por outro, também foi recorrente a surpresa diante da elevada carga de trabalho existente, especialmente ao ingressar nos cargos de gestão de pessoas:

Quando eu trabalhava na secretaria, posso dizer que era um pouco mais tranquilo. Até cheguei a brincar um dia, dizendo: “Vou para gestão de pessoas, mas falam que lá tem muito serviço... mais do que eu já faço aqui?”. Depois percebi que, na gestão de pessoas, há muito mais serviço. O

trabalho não para; mesmo cumprindo apenas as oito horas diárias, não é possível dar conta de tudo o que chega (TAE 3).

[...] eu tive que pedir transferência pra cá. [...] a Pro-reitora, ela me ajudou muito pra vir pra cá, e me ofertou uma vaga na PROGEPE, no pagamento [...]. Foi um período que tive que aprender muita coisa nova. Além do volume de trabalho, porque na minha ocupação anterior era um volume menor (TAE 4).

O TAE que trabalha na gestão de pessoas precisa ter... como em qualquer profissão, né? Tem que ter comprometimento [...]. Porque a gente trabalha muito, com muito volume de trabalho (TAE 5).

Os relatos apresentados evidenciam, a partir das experiências vividas pelos sujeitos participantes, características do papel desempenhado pelo TAE atuante na gestão de pessoas revelando, como explica Inkson (2007) elementos presentes nas rotinas individuais quanto significados compartilhados nas interações coletivas para a carreira. A fala de TAE 3 indica que a elevada carga de trabalho não apenas constitui um aspecto recorrente desse papel, mas que possui validação externa, ao lidar com as falas dos colegas que apontaram que o trabalho na gestão de pessoas na universidade é mais intenso. Percepção esta que é reafirmada pelos relatos de TAE 4 e TAE 5, que também vivenciaram a carga de trabalho elevada em suas trajetórias profissionais, incluindo a gestão de pessoas como destaque. Esse elemento, portanto, ultrapassa experiências isoladas e configura-se como uma dimensão constituinte do papel exercido no cotidiano organizacional, uma vez que se manifesta simultaneamente como experiência individual e como significado socialmente compartilhado (Barley, 1989). Assim, a gestão de pessoas, para os TAEs, emerge como uma ocupação marcada por intensa demanda laboral, consolidando tal demanda como atributo central desse papel.

No entanto, a carga de trabalho não é o único elemento recorrente identificado. Os relatos também indicam outras características do papel de gestor de pessoas: a necessidade contínua de capacitação:

Tem que estudar, porque tudo que a gente trabalha aqui no serviço público é legislação. Se a pessoa não tiver interesse, não se dedica a estudar... não é só passar no concurso, chegar aqui e pronto. A gente está sempre aprendendo, sempre buscando, sempre tendo que ler coisas novas. A legislação muda o tempo todo, e a gente trabalha em cima de legislação o tempo todo. Então tem que estar sempre atualizando (TAE 6).

Antes, não via tanto motivo para buscar aperfeiçoamento ou autoconhecimento, mas na gestão de pessoas há uma demanda constante por atualização e capacitação. Vejo isso como um aspecto muito positivo da função (TAE 8).

A centralidade da capacitação torna-se ainda mais evidente quando observadas as funções exercidas por esses servidores na universidade: TAE 6 atua na unidade de concursos e

TAE 8 na assessoria técnica de legislações e normas, áreas que exigem constante atualização normativa. A relevância da qualificação também aparece em outras entrevistas, como no relato de TAE 1, que é coordenador de capacitação na instituição em que trabalha:

Em dez anos trabalhando na secretaria, se eu fiz entre dez e vinte cursos, foi muito. Já desde 2018, quando entrei na Progepe, eu acumulei mais de cem certificados apenas na ENAP, sem contar os cursos da CGU, da AGU e de outras instituições. Meu desenvolvimento cresceu muito nesse período, talvez porque, para exercer o cargo de coordenador, eu precisasse de uma base mais sólida. Por isso, acabei tendo que correr atrás de muita coisa (TAE 1).

A relevância da capacitação entre os TAEs tem suporte na literatura (Teixeira Filho et al., 2017; Almeida, 2018), assim como o reconhecimento histórico do direito à qualificação presente no PCCTAE, considerado um marco inovador (Almeida, 2018). É possível observar, ainda, que, para TAE 1 e 8, a necessidade de formação tornou-se mais evidente apenas após o ingresso na gestão de pessoas, indicando que esta área exige um nível de especialização distinto de outros setores do trabalho administrativo.

Além da capacitação, outro elemento recorrentemente associado ao papel do TAE na gestão de pessoas é o gosto e a disposição para lidar com pessoas, entendido não como traço pessoal opcional, mas como requisito profissional:

A gente é desafiado todos os dias. Lidar com pessoas é difícil, seja no comércio, seja na indústria. Ser bom socialmente não é simples, porque cada pessoa é de um jeito. Então, no mínimo, a pessoa tem que gostar disso, tem que ter um pouco de polidez para lidar, ter jogo de cintura para conseguir superar essas situações (TAE 5).

Lidar com pessoas é muito difícil. Gestão de pessoas é um lugar em que, assim, tem que ter muito jogo de cintura. A pessoa que é explosiva, que não tem paciência de ouvir, [...] não consegue trabalhar com pessoas (TAE 6).

A percepção desses profissionais dialoga com a perspectiva estratégica de gestão de pessoas descrita na literatura (Armstrong, 2007; Paauwe, 2004), que enfatiza abordagens mais humanizadas, superando visões meramente burocráticas, nas quais trabalhadores são tratados como números. Ao mesmo tempo, essas falas refletem o impacto das transformações recentes na gestão pública, pressionada tanto por demandas de modernização do Estado (Fonseca et al., 2014; Virgílio; Burgo, 2003) quanto pelas próprias expectativas dos servidores (Castro; Oliveira, 2022). Nesse cenário, o TAE na gestão de pessoas emerge como ator que articula conhecimento técnico, mediação social e formação contínua, compondo um papel central nas universidades federais.

A partir dos relatos individuais, foi possível delinear um esboço do papel desempenhado pelo TAE atuante na gestão de pessoas: um sujeito atarefado, que necessita de

capacitação contínua para sustentar seu trabalho e que, além de dominar conhecimentos técnicos, apresenta disposição, e mesmo gosto, para lidar com pessoas. Ao confrontar essas características com as expectativas que muitos entrevistados tinham antes de ingressar no serviço público, observa-se uma contradição pertinente. A representação social do servidor acomodado e pouco engajado não se confirmou em suas experiências; ao contrário, os entrevistados relataram encontrar um ambiente de trabalho dinâmico, exigente e composto majoritariamente por servidores comprometidos com a instituição. Cabe destacar

Cabe destacar que as concepções aqui apresentadas emergem das vivências desses sujeitos na carreira TAE. Tal constatação remete ao objetivo desta seção: compreender a natureza processual da carreira TAE, em outras palavras, como os significados e o modo de exercer o papel profissional se constituem e se transformam ao longo do percurso. Foi por meio das vivências acumuladas que os sujeitos participantes foram capazes de amadurecer suas concepções sobre o que é atuar na gestão de pessoas e sobre o seu papel na instituição de ensino.

Portanto, reconhecer a carreira em sua natureza processual significa compreendê-la como trajetória com possibilidades de transformação. Cabe ao próprio sujeito delimitar quando a carreira “começa” e quais são os momentos de transição e as fronteiras que os acompanham. Essa perspectiva reforça o argumento de Hughes (1958), para quem a dimensão subjetiva não apenas acompanha o desenvolvimento da carreira, mas a constitui. Em outras palavras, a carreira é, antes de tudo, uma trajetória vivida, que abriga desafios, oportunidades e transições que cada indivíduo interpreta, negocia e expressa à sua maneira.

5.2 A carreira TAE como uma vivência de contradições: oportunidades de realização e desafios

A carreira na administração pública brasileira tem sido historicamente utilizada como instrumento de governança, visando atrair, desenvolver e motivar servidores para o desempenho de suas funções (Santos, 2023). Contudo, como fenômeno interpretativo influenciado por múltiplos atores, interesses e contextos, a carreira não se reduz a seu propósito institucional (Barley, 1989). Ela também é vivida e interpretada subjetivamente, podendo incorporar aspectos avaliados de forma positiva ou negativa pelos sujeitos que a experienciam. Desse modo, ainda que concebida como estratégia de valorização e qualificação do trabalho público, a carreira não está imune a contradições e sentimentos negativos (Vardi; Kim, 2019).

No caso dos TAEs, a carreira pode ser simultaneamente uma fonte de realização, a partir das oportunidades que o fenômeno propicia, e de frustrações, ao considerar os desafios que podem surgir no percorrer da trajetória ou que a estrutura de carreira pode intensificar. Isso ao ponderar que seu significado ultrapassa a dimensão do trabalho e envolve expectativas, percepções e vivências que se acumulam ao longo do percurso (Hughes, 1937; Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019; Mayrhofer et al. 2023). Partindo dessa característica inerente ao fenômeno, esta seção tem por objetivo discutir as experiências dos TAEs em suas trajetórias profissionais e suas interpretações sobre elas.

Para isso, a análise foi organizada em duas subseções. A primeira aborda as oportunidades proporcionadas pela carreira TAE aos entrevistados, destacando seu papel enquanto um conjunto de direitos assegurados à esses servidores e as características únicas que são presentes na ocupação do TAE na gestão de pessoas. A segunda subseção examina os desafios enfrentados pelos entrevistados, evidenciando que vivenciar a carreira dos TAEs implica lidar com tensões, fronteiras ocupacionais e contradições que marcam o cotidiano do trabalho.

5.2.1 A carreira na gestão de pessoas como uma fonte de oportunidades para os TAEs

Como servidores públicos brasileiros, os TAEs possuem um trabalho discricionário e uma carreira regulamentada em lei. Entretanto, tal subserviência às normas não esgota as possibilidades efetivas de desenvolvimento profissional. Porque a carreira não se limita a estrutura normativa que descreve a progressão dos sujeitos: ela engloba a interpretação deles sobre suas vivências como um fator capaz de alterar o percurso da trajetória daquele que nela atua (Hughes, 1937; 1958). Isso significa que a carreira inclui tanto regras objetivas quanto significados subjetivos que alteram o percurso profissional.

Nesse sentido, ao narrarem suas vivências, os TAEs entrevistados destacaram oportunidades que ultrapassam o que está previsto na normativa. Os procedimentos de mudança de lotação aparecem no PCCTAE em seu 24º artigo, e são colocados como um item obrigatório que o plano de desenvolvimento institucional deve descrever. Logo as mudanças de lotação não são procedimentos padronizados para todas as instituições, existindo maleabilidade para a gestão lidar com o assunto. Entre os entrevistados, nenhum iniciou sua trajetória diretamente na área de gestão de pessoas; todos passaram por diferentes setores antes de chegar à área atual.

Ao ingressar na carreira [...] entrei no Núcleo de Controle de Qualidade da Secretaria Acadêmica. [...] Dois anos depois, segui para a Pró-Reitoria de

Gestão de Pessoas (PROGEPE) e, em seguida, para a Pró-Reitoria de Graduação. [...] Em 2022, retornei à PROGEPE (TAE 2).

Quando entrei em exercício, fui lotada na Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão. [...] Alguns meses depois, fui transferida para a Pró-Reitoria de Graduação. [...] Depois, fui convidada para atuar no gabinete da Reitoria, onde fiquei cerca de três anos. [...] Em 2011, vim para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a convite da Pró-Reitora (TAE 5).

Esses relatos reforçam a dinamicidade da carreira entre TAEs, contrapondo a imagem social do servidor público como alguém estático e resistente à mudança (Staats, 1998; Perry; Wise, 1990). A possibilidade de transições e mudanças da localização de trabalho é uma característica de algumas configurações contemporâneas de carreira, como a sem-fronteiras, que pressupõem mobilidade funcional e valorizam contextos organizacionais capazes de promover deslocamentos que apoiem o desenvolvimento do trabalhador, mesmo quando há custos institucionais envolvidos (Arthur, 1994).

relevância dessa mobilidade se evidencia no relato de TAE 4, vinculada a uma universidade multicampi. Para ela, a mudança de lotação não foi apenas uma transição funcional, mas também geográfica e uma estratégia para conciliar vida profissional e familiar:

A primeira fase da minha carreira como TAE foi na área de atendimento ao aluno e controle acadêmico [...] Eu me casei e meu marido, ele é de outra cidade, e fazia o vai e volta todo o dia [...] Se eu mudasse minha lotação para outro campus, ele conseguiria fazer o bate e volta com muito mais facilidade. [...] Precisei pedir transferência. [...] A então pró-reitora me apoiou muito no processo e explicou que havia uma vaga na PROGEPE, no setor de pagamento (TAE 4).

Nesse caso, a possibilidade de mobilidade geográfica na carreira permitiu alinhar o trabalho às demandas pessoais, redefinindo o significado da própria trajetória. Para TAE 4, essa mobilidade marcou “uma nova fase” de sua carreira, sendo um exemplo de como os momentos de transição ganham sentido a partir da interpretação dos sujeitos.

A literatura reforça que mudanças de equipes e funções são frequentemente percebidas como momentos de transição pelos trabalhadores (Nicholson; West, 1989). E foi algo que se mostrou presente nos relatos também de TAE 2, 3, 5 e 8. Para TAE 8, a possibilidade de ingressar numa nova equipe foi um momento de renovação em sua carreira, pois ela precisava, nas palavras dela, de “novos ares”: “Foi uma oportunidade de mudar mesmo, sabe? Acho que foi preciso mudar. A minha contribuição lá já deu o que tinha que dar, era a hora de eu me desafiar um pouco mais” (TAE 8).

Os momentos de transição são pertinentes pois a carreira não é uma trajetória linear ou totalmente previsível: ela ocorre numa sequência temporal de espaços, e entre esses espaços, ficam localizados os momentos de transição (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019), que podem

ser interpretadas como algo positivo ou negativo (Vardi; Kim, 2019). A transição é algo que se concretiza a partir das interpretações do sujeito, logo, ela não é se restringe a uma mudança de espaços físicos. Os espaços e as fronteiras podem ser psicológicos. No caso dos TAEs entrevistados, outro momento importante de transição na carreira foi a realização da pós-graduação:

A experiência do mestrado foi muito positiva. Foi muito bom pra mim também, porque... eu tenho 25 anos de formatura. Eu comecei a fazer o mestrado 23 anos depois de formada em Administração. Já tinha feito especialização e tudo, mas morria de vontade de fazer mestrado e tinha aquele medo de tentar. Pensava: “Nossa, estou desatualizada, não vou conseguir, vai ser difícil”. Resolvi encarar, consegui passar, consegui fazer. Foi muito bom. Eu acho que dá um up pra gente, né? (TAE 6).

O mestrado foi uma oportunidade de revisitar a literatura, aprofundar, pesquisar. Justamente sobre temas relacionados ao meu trabalho aqui na UFLA, além de permitir analisar experiências de outras instituições, algo que tive a oportunidade de realizar plenamente (TAE 7).

[...] logo que eu entrei na carreira, já busquei uma especialização em gestão de pessoas e, ainda antes de vir para a PROGEPE, fiz também o mestrado. Posso dizer que isso não foi apenas por questão salarial, mas muito mais pelo desejo de crescer (TAE 1).

A realização da pós-graduação aparece, entre os TAEs entrevistados, como um importante momento para transição na carreira. Tal transição ocorre, principalmente, por duas razões. A primeira delas se relaciona à necessidade de qualificação do trabalho, uma vez que essa formação possibilita a modernização dos conhecimentos e amplia o domínio de técnicas. Nesses casos, a pós-graduação é percebida como um espaço de transformação intelectual e prática, conforme aponta TAE 4:

Quando eu trabalhava na ocupação anterior, éramos poucos TAEs [...] e quase todos tinham mestrado. Nossas conversas eram muito ricas, tanto em cultura quanto em conhecimento. [...] Estudar amplia horizontes: ensina a lidar com o diferente, a ouvir a opinião do outro [...] e favorece o diálogo. Permite discordar de forma saudável, sem brigas ou discussões. (TAE 4).

Segundo TAE 4, o contato com a pós-graduação contribuiu para um ambiente profissional mais colaborativo e para uma atuação técnica qualitativamente superior, ao tornar os TAEs mais aptos a cumprir suas funções. Mas em outros relatos, se mostra presente outro aspecto importante ao falar da pós-graduação na carreira dos TAEs, a bonificação financeira concedida pelo “Incentivo à Qualificação” que é apontado como um fator motivador para esta decisão na carreira, em relatos de outros TAEs:

Sobre o incentivo à qualificação, eu, pessoalmente, considero que foi muito importante, porque, por exemplo, eu tenho família e filhos pequenos. Na época, não havia afastamento, então eu trabalhava durante o dia e fazia o

curso à noite. É difícil, você que está fazendo agora sabe bem a demanda de estudo e de pesquisa. Eu fiz pensando no retorno financeiro para a minha família. Portanto, com certeza, isso é um diferencial da nossa carreira e melhora bastante a nossa remuneração (TAE 7).

Acabei de fazer meu mestrado agora. Eu não tenho interesse em seguir carreira acadêmica, mas a bonificação acaba sendo um incentivo, né? Foi algo que me motivou a correr atrás e buscar essa qualificação. Achei muito bom fazer o mestrado e, além de ganhar conhecimento e qualificação, a gente ainda tem um incentivo (TAE 6).

Assim, a busca por pós-graduação articula dimensões simbólicas e materiais. Se, por um lado, amplia as capacidades subjetivas para realizar o trabalho, por outro impacta diretamente as condições objetivas da carreira, como a remuneração. A partir de Nicholson e West (1989), pode-se compreender essa passagem como uma transição na carreira, já que rompe fronteiras anteriores, tanto objetivas, ao elevar o padrão salarial, quanto subjetivas, ao redefinir o modo de agir, perceber e interagir no trabalho. Além disso, esse tipo de oportunidade se tornou possível devido à conquista histórica do “Incentivo à Qualificação”, fruto de mobilização coletiva dessa categoria de servidores (Almeida, 2018), o que evidencia a dinâmica política dessa carreira.

Como outra consequência da mobilização sindical, a legislação da carreira TAE está em constante mudança, e as melhorias na estrutura da carreira que surgem com o tempo apareceram nas entrevistas como fontes de oportunidade:

Agora que está vindo a possibilidade do RSC, muita gente está correndo atrás, porque, se fizer o mestrado, passa a receber como doutor (TAE 2).

Naquele primeiro momento de implementação do PCCTAE, na gestão de pessoas, tivemos a oportunidade de implementar um programa de cursos que não existia antes. Praticamente todos os técnicos, naquele primeiro momento, fizeram os cursos e voltaram para a sala de aula. Isso foi muito relevante (TAE 7).

Assim, mesmo após o ingresso formal, a carreira dos TAEs atuantes na gestão de pessoas pode ser uma fonte de novas oportunidades. Isso pois é característico das carreiras serem estarem em um entremeio de interesses (Barley, 1989), sejam estes da categoria de servidores ou do poder público estatal. Mas essas oportunidades vão além do que é estruturado nas normativas. A carreira TAE propicia oportunidades de satisfação para aqueles que apreciam lidar com gestão de pessoas:

Eu adoro trabalhar com pessoas. Apesar de serem, muitas vezes, o aspecto mais difícil dentro de uma instituição, é justamente lidar com elas que me motiva (TAE 1).

Eu gosto de ajudar a resolver problemas, de orientar pessoas. [...] Gosto dessa área porque conseguimos repassar conhecimento ao servidor, cuidando da vida dele. (TAE 5).

Além disso, algumas narrativas evidenciam o impacto social da carreira, ultrapassando os limites da instituição e alcançando a sociedade:

Sempre fui engajada, idealista mesmo, procurando fazer o melhor. Por exemplo, quando eu divulgava os cursos da [nome da universidade], eu viajava bastante pelo entorno de [cidade onde está a universidade] e região, visitando todas as escolas. Isso era algo pessoal também, um compromisso que eu sentia, algo importante para a sociedade. Muitas vezes, eu encontrava meninos que nem conheciam a instituição, nem as possibilidades e a assistência que ela proporcionava. Então, para mim, era algo realmente importante (TAE 7).

A partir desses relatos, observa-se que o trabalho dos TAEs na gestão de pessoas produz efeitos que não são descritos nas legislações: há um compromisso com outros significativos, esses aqui entendidos como os outros servidores públicos e os cidadãos. Isso dialoga com a literatura sobre o serviço público, segundo a qual a atratividade da carreira está relacionada ao desejo de gerar impacto social por meio do trabalho (Cantarelli, 2012; Vargas; Teixeira, 2018; Raadschelders, 2020). Para alguns TAEs, atuar na gestão de pessoas significa contribuir para a justiça no acesso ao serviço público, como revelam os relatos a seguir:

É uma responsabilidade muito grande, porque a gente lida diretamente com pessoas. Eu sempre atuei na área de concursos, mesmo estando na gestão de pessoas. Trabalho com seleção desde [nome da cidade que trabalhou na lotação anterior]. Então, é algo muito sério, porque envolve oportunidade. Do mesmo jeito que eu entrei pelo concurso público, é a chance de outras pessoas também ingressarem, pessoas que têm vontade de trabalhar, de construir uma carreira (TAE 6).

Trabalhar nessa área, na gestão de pessoas, significa que você tem que fazer as coisas para as pessoas, né? [...] Eu mesmo já estive do outro lado, já fui a pessoa que mandava mensagens perguntando: ‘Vocês não vão me chamar?’. Conheço bem a ansiedade de quem está aguardando. Por isso, quando alguém me procura, tento sempre atender da melhor forma possível (TAE 3).

Essa responsabilidade é potencializada quando os TAEs assumem cargos de liderança na carreira, que abrem novas oportunidades de impacto institucional, seja pela tomada de decisão, seja pela capacidade de propor melhorias:

Isso é uma coisa boa que eu posso te contar na minha trajetória, que eu tive muitas oportunidades, as chefias que me possibilitaram implantar soluções que eu imaginei que fossem boas e que realmente se mostraram boas por um tempo [...] Como lá no passado eu tive chefias que me apoiaram, hoje, como chefe, consigo apoiar minhas equipes. E, principalmente, consigo sugerir. Se eu percebo alguma rotina que não está sendo viável ou acolhedora, posso propor melhorias, posso cobrar mudanças. Assim, passo adiante aquilo que um dia fizeram por mim (TAE 5).

Precisei de base para o cargo, para exercer o cargo de coordenador, né? [...] Em 2022, por exemplo, precisei estudar muito sobre assédio para, primeiro, garantir que tivéssemos pessoas capacitadas para lidar com o assunto. Foi um tema que, no pós-pandemia, chegou com força, não exatamente como uma bomba, mas como algo que exigiu uma resposta imediata. Por isso, considero que foi uma ação emergencial que a administração precisou assumir. Dentro do que me cabia, tentei capacitar o maior número possível de pessoas, e acredito que consegui cumprir essa meta (TAE 1).

Cargos de liderança, portanto, além de serem oportunidades em si, também são portas de acesso a outras possibilidades, inclusive à realização de mudanças organizacionais que impactam diretamente servidores e sociedade.

A partir da análise temática das narrativas dos sujeitos participantes, foi possível apreender as oportunidades proporcionadas pela carreira dos TAEs. Em um primeiro momento, ao considerar aquilo que é viabilizado pela própria estrutura da carreira, tais oportunidades concentraram-se em três fatores principais: a possibilidade de mudança de locação; os impactos decorrentes da realização de cursos de pós-graduação; e as oportunidades emergentes das transformações na carreira ao longo do tempo, resultantes das mobilizações sindicais. Ainda assim, embora essas oportunidades estejam previstas legalmente, as experiências dos sujeitos evidenciaram que elas não se esgotam no que é descrito nos dispositivos normativos, o que evidencia que os momentos de transição vivenciados nessa carreira não são limitados pela lógica de progressão expressa na legislação.

Foi possível, também, por meio dos relatos, salientar uma característica própria da ocupação dos TAEs atuantes na gestão de pessoas, que é a oportunidade de realizar mudança social por meio dos processos e oportunidades dessa locação. Seja por meio da melhoria das condições de trabalho dos servidores da instituição, seja ao levar seu trabalho diretamente à sociedade, como mostra o relato de TAE 7, que utilizou do seu cargo na gestão de pessoas para estimular a divulgação da universidade entre as escolas, e TAE 3 e 6, que cumprem suas funções com a responsabilidade necessária para o respeito com aqueles que desejam ingressar no serviço público.

Portanto, as oportunidades na carreira TAE, emergem das experiências vividas pelos sujeitos ao longo do tempo. Contudo, um fator que é fonte de oportunidade pode ser também fonte de desafios. Como apontam Vardi e Kim (2019), nem toda mudança conduz a resultados positivos; algumas podem levar a condições de trabalho piores, tensões ou frustrações. Se torna, então, necessário apreender as fontes de desafios que os sujeitos participantes relataram em suas narrativas.

5.2.2 Os desafios vivenciados pelos TAEs em suas carreiras e na gestão de pessoas

As experiências e repercussões negativas ao longo da carreira compõem aquilo que Vardi e Kim (2019) denominam de “lado escondido” do fenômeno, na medida em que a carreira costuma ser associada a uma vivência predominantemente positiva, orientada à ideia de progressão. Contudo, enquanto experiência situada, vivida e interpretada, os sujeitos podem não se reconhecer na carreira tal como está institucionalizada, ou podem nutrir experiências marcadas por frustrações e dificuldades. No caso dos participantes deste estudo, todos com longos anos de atuação, emergiram vivências em seus relatos capazes de ilustrar os desafios enfrentados pelos TAEs que trabalham na gestão de pessoas nas universidades.

Um dos fatores mencionados refere-se ao caráter discricionário do trabalho na administração pública, sempre circunscrito ao princípio da legalidade:

[...] na gestão de pessoas a gente esbarra muito na legalidade, porque só podemos fazer o que está previsto em lei. Então isso complica. Acho que a legislação, embora seja o que pauta a administração pública, engessa muita coisa. Muitas vezes as pessoas brigam com a gente. Lá na PROGEPE a gente diz que não pode, dá um “não”, e as pessoas ficam com raiva, levam para o lado pessoal. Mas é que realmente esbarra na legalidade (TAE 2).

No começo, eu ficava muito... puxa vida, por que não pode fazer? Não pode fazer porque não está escrito, né? Ao contrário da legislação geral, lá fora, na iniciativa privada, o que não é proibido, você pode fazer. Aqui não. Aqui a gente só pode fazer o que está escrito, o que está permitido. No começo, eu ficava muito bolada com isso (TAE 5).

As pessoas perguntam: “Por que vocês fazem desse jeito? Por que é assim? Por que não é mais simples? Por que não alcança isso?” A gente atua a partir da legislação. Não temos muita flexibilidade na nossa atuação; precisamos atender às normativas (TAE 7).

O poder discricionário presente na atuação de gestores públicos é regulado pelo princípio da legalidade previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Tal princípio cumpre papel fundamental na garantia do interesse público, prevenindo desvios decorrentes de motivações particulares. É, portanto, uma condição necessária à manutenção da administração pública, especialmente considerando a amplitude do aparato burocrático (Weber, 1982), que se estendeu à contemporaneidade (Santos, 2023). No entanto, isso não impede que as pessoas interpretem negativamente as limitações legais, as enxergando como fronteiras na carreira (Gunz; Peiperl; Tzabbar, 2007). Isso conduz a outro desafio presente no cotidiano dos sujeitos participantes, o de lidar com pessoas:

Quem trabalha em gestão de pessoas dificilmente pode dizer: “Nunca tive um problema com ninguém”. Se alguém já chega de forma mal-educada, é provável que receba alguma resposta, não é mesmo? (TAE 3)

Está cada vez mais difícil trabalhar no setor público. As pessoas estão cada vez mais exigentes, cada vez mais correndo atrás dos seus direitos, mais questionadoras. Muitas vezes você faz o seu trabalho da melhor forma possível, está certo, mas sempre tem gente questionando (TAE 6).

O trabalho cotidiano de atendimento aos servidores da instituição expõe esses profissionais a conflitos e desgastes. Como explica Hughes, (1937) e corroborado por Mayrhofer; Meyer; Steyrer, (2007) a carreira não é restringida ao trabalho, mas ela o inclui. As vivências no trabalho podem influenciar diretamente a forma como os sujeitos constroem e interpretam sua trajetória (Hughes, 1958; Mayrhofer et al., 2023). Assim, experiências negativas podem representar fronteiras psicológicas que limitam a percepção de progresso na carreira (Collin, 2007).

Como discutido anteriormente, um momento marcante para os participantes foi o período de realização da pós-graduação, interpretado como fase de transição. Embora fonte de valorização e aprimoramento profissional, esse período também revelou dificuldades:

Foi um pouco mais difícil fazer o mestrado, né? Ali eu trabalhava sozinha no setor, depois chegou só mais uma pessoa. Não tinha como tirar licença para capacitação, então fui fazendo tudo “picado”¹¹ (TAE 2).

Na época da especialização, pensei em fazer um mestrado. Comecei, mas acabei abandonando. A vida era muito cansativa, e me faltou insistência, coragem e boa vontade para continuar (TAE 5).

A pós-graduação, apesar de constituir oportunidade de desenvolvimento, torna-se especialmente desafiadora para quem precisa conciliá-la com o trabalho e outras responsabilidades. Muitos relatos apontam frustração com a dificuldade de obter afastamento:

Teve uma época em que não havia possibilidade nenhuma de afastamento, porque as chefias e a instituição não consideravam relevante um TAE fazer pós-graduação [...] Meu mestrado foi sem afastamento, e essa foi a grande dificuldade, pois acabou sendo bastante desgastante, especialmente porque eu tinha uma filha de 13 anos e outra de um ano e meio (TAE 7).

Eu ainda penso em fazer doutorado também [...] mas um dos desafios é a dificuldade de conseguir afastamento, porque na universidade há uma grande carência de técnicos. Assim, conseguir se afastar para iniciar o doutorado se torna ainda mais complicado, adicionando mais um obstáculo nesse percurso (TAE 8).

O Incentivo à Qualificação é algo notável na carreira TAE pois ele junta duas demandas das que atuam nela, como mostra o histórico sindical da categoria no capítulo anterior: o de possuir incentivos de progressão alternativos aos tradicionais, e o de valorizar o

¹¹ Termo utilizado pela entrevistada para expressar que não realizou o mestrado de maneira continuada, uma vez que teve de conciliar as demandas da formação com as atividades profissionais, em razão da não concessão de afastamento.

técnico que busca capacitação. Apesar disso, a realidade dos que vivenciam a carreira mostra que buscar tal incentivo é uma tarefa difícil. Dificuldade essa, por um lado, que é intensificada ao não conseguir de afastamento, que como aponta TAE 7, ainda é algo “altamente discricionário”. Não sendo um direito garantido pela lei que rege a carreira dos TAEs, como é o caso dos docentes, por exemplo. Por outro, existe o discurso de que limitar tal incentivo à algo tão específico, quanto a pós-graduação, impõe um desafio excessivo aos servidores para que consigam a tão desejada progressão:

Na nossa carreira, quem possui doutorado recebe 75% de Incentivo à Qualificação sobre o vencimento básico, o que representa um salto bastante grande. Aqui na universidade, temos um quadro considerável de técnicos com doutorado, mas em muitas outras universidades, geralmente, não chegam a 10%. Por isso, acredito que é necessário revisar essa política e oferecer outras oportunidades para que os técnicos possam alcançar o teto da remuneração de maneira mais justa. [...] Por exemplo, eu estou em biblioteca, atendimento ao público. Qual a necessidade de eu fazer um doutorado para eu melhorar o meu trabalho? (TAE 8).

Assim, mesmo sendo uma oportunidade com benefícios aplicáveis, fazer pós-graduação é um momento de transição na carreira TAE que divide opiniões, até mesmo sobre sua exigência para a progressão salarial desses servidores. A falta de aplicabilidade dos conhecimentos conquistados pela pós-graduação é algo que também aparece na literatura como motivo de insatisfação entre os TAES (Teixeira Filho et al. 2017; Calazans, 2020), o que reforça a crítica de TAE 8 sobre tal exigência.

É pertinente destacar, ainda, que essas dificuldades apontadas pelos entrevistados são potencializadas por outra dificuldade que também apareceu em outros relatos, que são as equipes pequenas e a sobrecarga de trabalho:

Se eu precisasse me afastar para fazer uma progressão, trabalhando na gestão de pessoas, acho que a dificuldade seria muito grande. Até existe a possibilidade de capacitação com afastamento, mas o setor não tem pessoal: quando alguém sai, tudo complica. Três dias de férias de qualquer servidor já acumulam serviço para os demais. Então, para poder sair, para se capacitar, ou para fazer uma pós-graduação, eu tenho muito medo disso, de complicar o setor (TAE 3).

Dificuldade essa que não se limita à impactar esse momento específico que é a pós-graduação. A sobrecarga aparece também como uma dificuldade que permeia o cotidiano:

[...] Ficamos sobrecarregados, carregando uma carga pesada, enquanto colegas mais profissionais acabam compensando aqueles que não contribuem para a sociedade, nem para a instituição, e que atrapalham mais do que ajudam. Assim, uma unidade que poderia trabalhar muito bem com quatro servidores até tem quatro servidores, mas quando um deles não funciona, aquelas atribuições que seriam divididas entre quatro acabam pesando nas costas dos outros três (TAE 5).

Acho que tenho essa responsabilidade, e não quero deixar ninguém prejudicado, inclusive meus colegas. Ainda mais nós, que trabalhamos diretamente com pessoas. [...] são várias demandas que preciso lançar para que o servidor tenha acesso aos seus benefícios, seu salário (TAE 3)

Nesse sentido, a sobrecarga não apenas afeta a execução das tarefas, mas repercute nas relações socioprofissionais, reforçando tensões entre membros da equipe. O relato de TAE 5 também evidencia que o benefício da estabilidade, frequentemente citado como principal motivação para ingresso e permanência na carreira (Cantarelli, 2012; Vargas; Teixeira, 2018), não está isento de contradições.

A atribuição da chefia, que também apareceu como uma oportunidade de realização profissional para alguns sujeitos participantes, também emergiu como um aspecto da carreira TAE capaz de gerar sobrecarga de trabalho:

Os cargos que eu assumi de direção mesmo, de chefia, de setor, sempre é um desafio, né? Uma responsabilidade muito grande que esgota nosso emocional [...] É uma sobrecarga, né? (TAE 6).

Eu, como coordenador, acho que precisaria de mais tempo para refletir, para pensar no que podemos fazer, no futuro e no que pode ser melhorado. Mas hoje sou mais um executor: preciso colocar a mão na massa porque não há pessoal suficiente para fazer o trabalho. Chegam processos para mim, faço a distribuição e cuido dos “pepinos”¹² do setor [...] Por conta disso, não sobra tempo para realmente pensar ou planejar (TAE 3).

E para a gente ter essa oportunidade de desenvolver recursos, de melhorar, de até trazer economia para a instituição, depende de ter gente. [...] A CGU [Controladoria Geral da União] não sai da nossa cola¹³, toda semana tem demanda. Além disso, vem demanda do judiciário, que manda fazer sem querer saber se tem recurso ou pessoal. Esse desabafo todo é para dizer o que você já sabe: tem pouca gente. E o nosso serviço não consegue evoluir. (TAE 5).

Esses relatos dialogam com os resultados de Teixeira et al. (2023), que apontam a insuficiência de recursos como uma das principais fontes de sofrimento entre TAEs em posições de gestão. Assim, lidar com equipes reduzidas e com alta carga de trabalho configura um desafio permanente da ocupação. Outro elemento que compõe esse cotidiano é a necessidade de acompanhar mudanças na legislação, fator que pode gerar oportunidades para a carreira, mas que também impõe demandas adicionais aos servidores, já que são eles os responsáveis pela aplicação das normas:

Recentemente tivemos alterações nas regras de progressão, e isso gera uma ansiedade enorme nos servidores. As mudanças chegam de um dia para o

¹² Expressão usada pelo entrevistado e empregada para designar os problemas gerenciais e operacionais do setor que demandam sua ação.

¹³ Termo utilizado pelo entrevistado para designar acompanhamento próximo e contínuo.

outro [...] A própria legislação de pessoal vem cheia de lacunas, o que só aumenta a incerteza. Agora estamos na fase de implantação do RSC [Regime de Saberes e Competências], previsto para entrar em vigor em abril de 2026. Mesmo assim, já existem muitas dúvidas, apesar do acordo de greve e do termo que apresentou as linhas gerais do instrumento. No momento, seguimos sem clareza sobre como tudo será efetivamente aplicado (TAE 1).

As mudanças não são exclusivas à legislação, outros contextos também exigem adaptações. A pandemia, por exemplo, configurou um momento de transição para esses sujeitos, alterando profundamente a forma de trabalho.

O período da pandemia foi muito desafiador. A gente não tinha experiência nenhuma com trabalho remoto, então teve que aprender “na marra”¹⁴. Cada servidor teve que montar a própria estrutura, e quem não tinha precisou correr atrás. Foi bem desafiador (TAE 6).

A pandemia impactou a carreira, sim. Ficou todo mundo em casa e muita gente adoeceu, eu mesma desenvolvi depressão. Fiquei dentro de casa, morando sozinha, só eu e meus cachorros (TAE 2).

A pandemia é considerada um momento de transição não apenas pelas consequências diretas da impossibilidade de trabalho presencial: ela também abriu caminho para novas possibilidades nas trajetórias desses sujeitos, que foram acompanhados de dificuldades:

Na época, estávamos em plena pandemia. As atividades haviam sido interrompidas em março de 2020, e havia muita confusão. Não tínhamos muitos recursos e ainda utilizávamos bastante papel, o que tornava complicado levar documentos para casa e organizar a volta deles. Poucas pessoas, buscar, trazer e levar papel para a casa. Mas fomos criando formas de eliminar essa dependência com o tempo. Desenvolvemos recursos para trabalhar sem papéis, o que fazia sentido, já que ninguém sabia quanto tempo duraria o isolamento. E hoje, o trabalho é totalmente digital (TAE 5).

Um desafio é chegar num setor. Na pandemia, por exemplo, não podíamos nos reunir, eu vinha a para a universidade e não encontrava ninguém, então passei por uma dificuldade grande: entrar num setor sem ter esse contato e ainda chegar como chefe (TAE 3).

Os relatos indicam que um mesmo fator pode produzir tanto realização profissional quanto frustração. A pandemia, por exemplo, foi vivida como dificuldade por TAE 2, 3 e 6, mas como oportunidade de transformação por TAE 5. Isso reforça a tese de que vivenciar carreiras é vivenciar contradições (Vardi; Kim, 2019). Contradições que podem se concretizar a partir do contraste entre o que está definido na carreira coletiva com a realidade vivenciada pelos trabalhadores (Barley, 1989). Como no caso dos incentivos institucionais à pós-graduação, reconhecidos pelos sujeitos como importantes, mas que perdem atratividade quando os servidores se veem obrigados a cursá-la sem licença para afastamento e,

¹⁴ Expressão empregada para designar o ato de aprender sozinho e por necessidade urgente.

posteriormente, não conseguem aplicar os conhecimentos adquiridos no exercício de suas funções.

A carreira é uma vivência de contradições, ainda, pois as oportunidades que surgem na vivência dos servidores em seus cargos, podem ser simultaneamente fontes de realização, profissional ou pessoal, quanto de desafios. Todas as oportunidades apontadas pelos TAEs nessa pesquisa foram acompanhadas por tensões, que reforçam esse aspecto da ocupação deles. Interagir com as pessoas é satisfatório, mas vem acompanhado por diversas dificuldades, como a falta de compreensão que essas pessoas atendidas podem ter ao interagir. Ser alocado em uma nova equipe é uma grande oportunidade, mas pode ser acompanhado por uma dificuldade de ajustamento. Ter um cargo de liderança pode abrir oportunidades para realizar uma grande mudança, mas tem como outra consequência o aumento da carga de trabalho. Resta ao sujeito definir como lidar com essas contradições, o que reforça a fala de Hughes (1937) de que toda a carreira é, antes de tudo, individual, e a observação de Gunz, Mayrhofer e Lazarova (2019) de que as fronteiras que vivenciamos em nossas trajetórias podem ser psicológicas, também.

Por fim, há fatores que, embora pareçam apenas desafios operacionais, carregam outras implicações. Como é o caso das mudanças durante a carreira, que são fontes de oportunidades e dificuldades, mas que estão conectadas ao contexto político-administrativo, no caso dos TAEs vinculado à esfera federal. Como a carreira sempre se localiza em contextos (Grandjean, 1989; Mayrhofer, Meyer e Steyrer, 2007), é pertinente explorar o impacto do contexto político e social nas carreiras individuais dos participantes.

5.3 Carreira é política e social: mobilização sindical e interações sociais

Optar pela orientação de Hughes (1937) para compreender carreiras implica reconhecê-las como fenômenos multifacetados. Isso porque a carreira é simultaneamente composta por duas dimensões interdependentes, a objetiva e a subjetiva, que se influenciam mutuamente ao longo do tempo. E a partir dessa constatação, torna-se necessário contextualizar o fenômeno, pois tanto a dimensão objetiva quanto a subjetiva são permeadas por fatores contextuais.

Assim, ao narrarem suas carreiras, os TAEs levantaram, durante todo o processo de entrevista, a interpretação deles sobre a carreira coletiva e sobre os contextos que impactaram a trajetória deles. Sendo essa seção da dissertação reservada para discutir a interpretação dos TAEs sobre esses fatores.

A seção está organizada em duas subseções. A primeira explora as percepções dos participantes sobre a estrutura da carreira, tema que, como explorado no capítulo anterior, é intrinsecamente político. A segunda subseção aborda as relações construídas pelos TAEs ao longo de suas trajetórias, com colegas, sindicatos e demais atores da universidade, evidenciando como o contexto social é manifestado em suas trajetórias individuais.

5.3.1 A dimensão objetiva na ótica dos TAEs : qual estrutura de carreira?

Ao refletirem sobre o trabalho e as carreiras na administração pública, é comum que os indivíduos direcionem inicialmente sua atenção às normativas legais que regulam a progressão funcional e as recompensas extrínsecas associadas ao cargo (Perry; Wise, 1990; Hall, 2002). Entre os participantes desta pesquisa, esse movimento interpretativo também esteve presente. Mesmo quando questionados sobre os estágios iniciais de suas trajetórias, anteriores ao ingresso no serviço público, os entrevistados mobilizaram elementos diretamente relacionados à legislação que rege a carreira dos TAEs. É o caso de TAE 3, com uma fala apontada anteriormente, que destacou que o reajuste salarial ocorrido na época em que prestava concursos foi decisivo para sua escolha pela carreira TAE.

A legislação, portanto, mostra-se um elemento indissociável do modo como os TAEs identificam e interpretam suas carreiras, especialmente no que se refere à progressão funcional. O termo “progressão” apareceu, de forma recorrente, associado ao que está formalmente previsto em lei, orientando as percepções e avaliações que os sujeitos fazem

sobre suas trajetórias. Assim, ao relatarem suas vivências e interpretações sobre a progressão na carreira, os sujeitos participantes frequentemente remetem a aspectos normativos, como ilustram as falas a seguir:

Quando comecei o doutorado, a primeira coisa que perguntei ao TAE responsável pela capacitação foi se ele tinha relação direta ou indireta. Se fosse indireta, nem compensaria fazer pensando na carreira (TAE 4).

Eu já estou com 18 anos de serviço público, e eu acho que a progressão poderia ser mais contínua depois de uma certa fase, sabe? Porque chega um ponto em que a gente não consegue mais progredir na carreira. Você passa pelas avaliações, faz tudo certinho, mas já não tem nenhuma vantagem em relação à remuneração (TAE 6).

A fala de TAE 4 evidencia como, para ela, a noção de carreira se encontra fortemente ancorada nos dispositivos legais, ao indicar que a decisão de cursar um doutorado estaria condicionada ao seu enquadramento no “Incentivo à Qualificação”. TAE 6 reforça esse mesmo entendimento da necessidade de se discutir aquilo que é formalmente reconhecido pela legislação.

Planos de carreira, como o PCCTAE, resultam de processos de negociação com possibilidades de refletirem interesses dos atores que formulam a estrutura da carreira e daqueles que a vivenciam cotidianamente, de forma nem sempre conjunta (Barley, 1989; Duberley; Mallon; Cohen, 2006). No âmbito da administração pública, essa dinâmica pode ser acentuada em razão do princípio da legalidade (Salles; Nogueira, 2010), que orienta a atuação dos servidores. Assim, quando os TAEs percebem um descompasso entre suas experiências concretas de trabalho e aquilo que está previsto na legislação, esse desajuste tende a ser interpretado como uma lacuna ou deficiência da carreira, passível de ser alvo de mobilização e negociação política.

No caso de TAE 7, por exemplo, diante das dificuldades de progressão dentro da própria carreira, a alternativa encontrada foi a realização de um novo concurso público, mesmo reconhecendo a complexidade e os obstáculos inerentes ao processo. Conforme relatado pela participante, essa seria “a única possibilidade dentro da carreira de ascensão efetiva”. Ao ser aprovada, TAE 7 migrou do cargo de assistente em administração para o de administradora, função de nível superior, passando a auferir um acréscimo de remuneração significativa. Sua trajetória ilustra a crítica formulada por Barros e Souza (2022) à legislação da carreira TAE, ao evidenciar como o modelo vigente limita a mobilidade funcional interna e impede que servidores qualificados ocupem posições compatíveis com os títulos e competências adquiridos ao longo da carreira. Isso se mostrou presente na trajetória de TAE 2 também.

Nesse sentido, foi menção recorrente entre os entrevistados a ausência de uma progressão que acompanhe de forma mais contínua toda a trajetória profissional do TAE:

Essa nova reestruturação trouxe impactos financeiros positivos, pois acelerou nosso progresso na carreira. Mas por outro lado, não vejo isso como totalmente benéfico, porque estou no meio do tempo de trabalho e já me aproximando do topo da carreira. Assim, se o governo não conceder nenhum aumento, posso ficar até 15 anos estagnada (TAE 4).

Tal preocupação foi presente também nos relatos de TAE 2, 5 e 6 e faz, ainda, referência ao contexto, mais especificamente, às mudanças introduzidas pela Lei nº 15.141 (Brasil, 2025), que reduziu o tempo necessário para progressão funcional para um ano de efetivo exercício, em comparação aos um ano e meio anteriormente exigidos. Para Santos (2023) carreiras no serviço público desempenham um papel central no engajamento dos servidores. Para os entrevistados, a ausência de continuidade na progressão, e portanto, continuidade na carreira formal, pela expectativa de estagnação, aparece associada ao comprometimento do bem-estar ocupacional e à desmotivação para o trabalho. Contudo, as críticas dos sujeitos não se restringem às progressões por capacitação profissional ou por mérito profissional. Outros aspectos da estrutura da carreira também foram mobilizados:

No meu entendimento, tinha que aumentar as possibilidades de progressão. Tem carreiras, por exemplo, de militares, policiais militares, em que todos os cursos que eles fazem contam para melhorias. Se fazem uma especialização, conta; se fazem duas, conta; se fazem um curso, conta. Já a nossa progressão é limitada (TAE 7).

Vai existir o RSC, mas ele ainda estará vinculado à qualificação. Por exemplo, para pleitear o RSC de 75%, equivalente ao incentivo de doutorado, é necessário ter o mestrado. Ou seja, continua sendo uma possibilidade acessível apenas para poucos (TAE 8).

A fala da TAE 7 dialoga tanto com os achados do capítulo anterior quanto com a contribuição teórica de Ribeiro (2021), ao indicar que a carreira dos TAEs pode ser compreendida como uma configuração híbrida, situada entre a configuração tradicional e contemporâneas. Seu relato expressa uma característica central da carreira proteana: a busca, por parte de quem protagoniza a própria trajetória, por formas alternativas de progressão profissional, ao mesmo tempo em que a servidora permanece inserida na estrutura tradicional da carreira TAE. Embora reconheça e valorize o PCCTAE pelo que ele já é, “é uma carreira interessante” (TAE 7), a participante explicita o desejo por trajetórias de progressão mais amplas e menos restritas aos mecanismos formais estabelecidos.

Já a TAE 8 desloca a discussão para outra mudança recente na legislação: o Regime de Saberes e Competências (RSC). Em sua interpretação, o RSC não soluciona um dos principais limites do PCCTAE, ao manter a progressão atrelada à pós-graduação, reproduzindo uma

exigência indireta que beneficia apenas uma parcela da categoria. É importante destacar que o RSC foi objeto de interpretações distintas entre os participantes:

Agora a gente está para ganhar esse RSC, né [...] Então, a gente está aguardando. Se isso for implementado, vai ser um ganho para a gente. Eu acho que vai ser muito bom. É isso que vai motivando a gente, quando a gente vai conseguindo agregar alguma coisa na nossa carreira (TAE 6).

Um ponto que não chego a falar que é negativo, mas que me causa preocupação, é o RSC. Pelo incentivo que faz as pessoas estudarem, que tanto faz bem para todos e para a instituição como um todo, eu não sou muito favorável a reconhecer o saber da pessoa naquela área e gratificar como se o curso tivesse sido feito [...] Além disso, a gente não sabe, se vier outro governo, ele pode tirar. Agora, o incentivo de qualificação é mais difícil de derrubar. Isso é uma garantia, eu acho mais garantido do que o RSC (TAE 4).

Essas diferenças interpretativas podem ser compreendidas à luz das distintas trajetórias dos sujeitos. TAE 8, por exemplo, apresenta forte vinculação à representação sindical e afirma preocupação com os impactos das políticas de carreira sobre a totalidade da categoria e seus 324 cargos. TAE 6, por sua vez, acabara de concluir o mestrado e vislumbrava ganhos imediatos com as mudanças propostas. Já TAE 4 mostrou, durante a entrevista realizada, ser fortemente impactada pela aplicação dos conhecimentos adquiridos na pós-graduação para a melhoria do seu ambiente de trabalho.

Esses achados reforçam tanto a importância de analisar a carreira como um processo quanto a centralidade da dimensão subjetiva na interpretação das trajetórias. As experiências passadas influenciam nas interpretações presentes e orientam as expectativas futuras dos sujeitos (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019; Mayrhofer et al., 2023). Cabe ainda destacar que, no momento da realização da pesquisa, o RSC permanecia como uma proposta em debate entre os TAEs e os representantes do Estado no Brasil.

Para além da progressão, os entrevistados também apontaram outras fragilidades na estrutura formal da carreira. Quando questionados sobre aspectos a serem aprimorados, emergiram críticas relacionadas à isonomia e à atualização dos direitos:

Quanto às atualizações, eu entendo que o PCCTAE falha ao não incorporar direitos que já existem para outras carreiras [...] criando um tratamento desigual quando o princípio da administração pública deveria ser a isonomia (TAE 1).

Eu acho que a data-base seguraria muito a questão de não precisar não fazer greve. Porque a inflação, todo ano, né, a gente tem. E aí, se o seu salário não atualiza, você fica com a remuneração defasada. Outro ponto relevante é a comparação dos auxílios [...] o nosso muitas vezes fica no valor mais baixo (TAE 3).

No caso da administração pública, a relação entre carreira e política é constitutiva desde a consolidação do Estado liberal-democrático (Tao, 2021). Os servidores estáveis emergem, nesse modelo, como guardiões do funcionamento estatal, capazes de mitigar os efeitos negativos da ação política sobre o bem-estar coletivo (Weber, 1982). Ao mesmo tempo, observa-se uma demanda crescente por carreiras públicas mais atrativas e alinhadas às transformações contemporâneas do trabalho (Castro; Oliveira, 2022), cada vez mais dinâmico e flexível (Hall, 1996). Os apontamentos dos TAEs entrevistados refletem essa tensão: de um lado, a necessidade de modernização da carreira; de outro, a percepção de que a carreira TAE permanece profundamente atravessada por disputas e negociações políticas sem alcance de modernização necessária.

Infelizmente, tem dependência. Se não for a luta do sindicato, governo nenhum valoriza carreira na educação por vontade espontânea. É só por livre e espontânea... pressão (TAE 6).

Agora, quando entrou o governo do Lula, todo mundo correu, porque pensou: “Não é agora, a gente tem que correr agora. Se não conseguirmos agora, daqui a quatro anos, se entrar outro governo de direita, não vamos conseguir nada.” (TAE 4).

As legislações demoram, demoram muito a dar retorno, e aí a gente acaba se sentindo desprotegido, desmerecido. Quando alguma coisa vem, ela vem picadinha, aos pedaços. E isso frustra, porque nós, do executivo, somos sempre os menos favorecidos em termos de remuneração e benefícios. Então a gente fica com a sensação de injustiça quando compara com outras carreiras, como o judiciário, por exemplo. Pessoas que fazem atividades semelhantes, em estruturas semelhantes, mas que recebem três vezes mais só porque estão no judiciário (TAE 5).

Os sujeitos interpretam a relação entre carreira e política como uma relação de dependência. A carreira TAE é percebida como sistematicamente desvalorizada e raramente contemplada por processos de modernização que não sejam fruto de intensa pressão coletiva, percepção esta discutida na literatura (Salles; Nogueira, 2010; Almeida, 2018; Calazans, 2020). Além disso, para TAE 5 a carreira coletiva dos TAEs ocupa uma posição especialmente vulnerável quando comparada a outras carreiras do serviço público federal, leitura que é reforçada por TAE 7:

O PCCTAE é uma carreira interessante. Melhor, por exemplo, comparativamente a níveis municipais e estaduais. É uma carreira muito boa. [...] Mas, no âmbito federal, muitas vezes ela é desprivilegiada. A gente percebe favorecimentos para o Judiciário e o Legislativo, enquanto o Executivo, especialmente na administração indireta, como as autarquias, fica à margem. Passamos anos sem reajuste (TAE 7).

Esse sentimento de desvalorização também se articula a outras demandas mencionadas ao longo das entrevistas, como a reivindicação por uma data-base que reduza a dependência

das greves como estratégia de reposição salarial, bem como à sobrecarga de trabalho, aspecto discutido na seção anterior. Nesse contexto, emerge uma reflexão mais ampla sobre o próprio significado de carreira para os servidores:

A gente está o tempo todo pagando serviço, com tanta demanda, a gente não consegue parar para melhorar o que faz. [...] Eu nem sei dizer se isso é evoluir na carreira ou não. A verdade é que a gente não tem tempo nem para parar e, por exemplo, desenvolver um recurso, um sisteminha que ajudaria o nosso próprio trabalho (TAE 5).

Para TAE 5, progredir na carreira não se restringe ao avanço remuneratório, mas envolve a possibilidade de qualificar e sofisticar as entregas de trabalho, algo inviabilizado pela elevada carga de demandas cotidianas. Já para TAE 8, a noção tradicional de carreira no serviço público, frequentemente associada à estabilidade, também se mostra fragilizada:

Minha cabeça foi sendo formada para acreditar que o concurso público traria segurança, mas hoje não vejo mais essa estabilidade da mesma forma. Há muitas questões políticas em andamento, como a reforma administrativa. Sim, o servidor tem estabilidade, mas ainda assim fica à mercê da boa vontade do governo. Não há garantia de correção anual da inflação, e a gente vive nessa corda bamba: hoje pode estar tudo bem, mas daqui a cinco anos? (TAE 8).

A fala de TAE 8 revela como a estabilidade, tradicionalmente compreendida como um dos principais atrativos da carreira pública (Perry; Wise, 1990; Cantarelli, 2012; Vargas; Teixeira, 2018; Castro; Oliveira, 2022), entra em disputa com a instabilidade político-administrativa e das ameaças recorrentes à estrutura do serviço público. Esse esvaziamento da estabilidade como valor central também aparece na fala de TAE 5, ao apontar dificuldades crescentes de retenção de servidores:

Não sei te dizer como está estatisticamente hoje, mas o número de pedidos de exoneração aumentou bastante, de TAEs, né? Eu acho que a pandemia trouxe isso [...] Houve uma migração alta, porque as pessoas começaram a perceber que essa segurança, essa estabilidade vinculada ao serviço público não é nada. Lá fora, na iniciativa privada, surgem oportunidades, inclusive de trabalhar em casa, sem precisar estar dentro da empresa (TAE 5).

A fala de TAE 5 revela uma preocupação da servidora com a sustentabilidade da ocupação TAE, pois como aponta Santos (2023) e Staats (1988), as recompensas presentes no plano de carreira são peças centrais para a manutenção do serviço público, ao tornar os cargos atrativos para novos talentos. É válido destacar, ainda, que a preocupação com o sucateamento da profissão apareceu também nas narrativas de TAE 2, 7 e 8.

Assim, a partir dos relatos dos TAEs sobre a estrutura de suas carreiras, é observado que a noção de carreira encontra-se fortemente ancorada naquilo que é previsto em lei. Essa centralidade da legislação acaba por delimitar as formas pelas quais os sujeitos interpretam

suas possibilidades de desenvolvimento, especialmente no que se refere à progressão funcional. Tal leitura é reforçada pela condição dos TAEs como servidores públicos submetidos ao princípio da legalidade, o que restringe a margem de ação discricionária e amplia a dependência das normas institucionais para a construção da trajetória profissional.

Ainda, quando considerada tal como é vivenciada pelos entrevistados, a estrutura da carreira TAE revela dificuldades em cumprir funções centrais, como a promoção da motivação, a retenção de servidores qualificados e a oferta de perspectivas de desenvolvimento ao longo do tempo. A sobrecarga de trabalho, as possibilidades limitadas de progressão e a necessidade de mediação política para a obtenção de avanços na estrutura de carreira contribuem para uma experiência de carreira marcada por incertezas, tensões e ambivalências. Esse conjunto de fatores converge para a construção de um sentimento compartilhado de desvalorização, no qual os servidores percebem sua carreira como pouco reconhecida pelo Estado.

Esse cenário reforça a compreensão de que a categoria se encontra fortemente dependente das dinâmicas políticas para alcançar os avanços considerados necessários, algo reforçado não apenas pelo capítulo anterior, de exploração documental, como também pela literatura especializada (Almeida, 2018; Azambuja, 2018; Calazans, 2020). Se a carreira é compreendida, sobretudo, como legislação, sua efetividade, enquanto plano capaz de captar a realidade do trabalho TAE, passa inevitavelmente pela ação do Estado. Essa é a leitura predominante entre os sujeitos, que acrescentam à essa equação a dimensão social da carreira, evidenciada de forma expressiva nas lutas coletivas e na atuação sindical em defesa da categoria.

Ainda assim, é importante destacar que os contextos sociais e culturais que atravessam as carreiras não se restringem à relação da categoria com o Estado. Outras interações, como aquelas estabelecidas no cotidiano do ambiente de trabalho, também compõem esse conjunto de influências capazes de impactar as trajetórias profissionais (Mayrhofer et al. 2023). Diante disso, emerge a necessidade de aprofundar a análise sobre como os sujeitos entrevistados percebem a dimensão social de suas carreiras.

5.3.2 A carreira: trabalhar com pessoas e para as pessoas

As reformas administrativas direcionadas à administração pública têm reforçado um compromisso político com a modernização das práticas de gestão de pessoas nas instituições públicas. Conforme aponta Bresser-Pereira (1998), esse setor passa a adquirir centralidade à

medida que o capital humano é progressivamente valorizado nas organizações, assim como os mecanismos voltados à sua formação, manutenção e desenvolvimento funcional. Esse último que se dá, de forma exclusiva, pelo que é formalizado nos planos de carreira (Salles; Nogueira, 2010; Santos, 2023). No âmbito das universidades públicas, o PCCTAE (Almeida, 2018) e outros planos de carreira recentemente conquistados no setor público (Saravia, 2010) evidenciam que esse compromisso tem se materializado.

Consequentemente, os TAEs atuantes na gestão de pessoas são colocados numa posição singular entre os servidores das universidades federais. Essa singularidade decorre do fato de que esses servidores lidam diretamente com as normativas e procedimentos que regulam a trajetória funcional dos demais trabalhadores, que vão do ingresso, progressão, desenvolvimento na carreira até a concessão das recompensas e preparação para aposentadoria. Trata-se, portanto, de um trabalho que demanda, cotidianamente, interações com múltiplos servidores da universidade. Ao levar também em consideração a crescente centralidade que a carreira assume para os sujeitos na contemporaneidade (Chanlat, 1995), os TAEs da gestão de pessoas passam a ser crescentemente demandados por outros sujeitos em busca de auxílio técnico para gestão de suas carreiras. Tal característica pode ser configurada tanto como uma fonte de realização pessoal e de significados no trabalho quanto, como apontado nas seções anteriores, como um espaço marcado por tensões e desafios no contexto do trabalho

No contexto universitário, quatro grupos se destacam na composição do cotidiano do trabalho: os TAEs, os docentes, os discentes e os servidores terceirizados. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar que a atuação dos TAEs na gestão de pessoas se concentra majoritariamente nas interações com outros TAEs e com os docentes, em outras palavras, com o conjunto de servidores de concursados, ou “servidores de carreira” das universidades federais:

Hoje, no nosso setor, trabalhamos mais diretamente com os professores, lidando com a vida funcional deles, já que cuidamos, por exemplo, das férias de todos (TAE 3).

[...] eu quase não tenho contato com aluno. Aqui a gente trabalha mais na parte administrativa mesmo, na gestão de pessoas. Então, a gente lida mais com os servidores da [universidade em que trabalha]. (TAE 6).

A gente cuida de tudo o que é relacionado a dinheiro na folha do servidor. Então, assim, é bem puxado. [...] Envolve servidor ativo, aposentado, pensionista, residente, estagiário, substituto, visitante... tudo. Só o terceirizado que não (TAE 4).

Enquanto servidores que atuam em atividades-meio (Lewis, 2014), responsáveis por funções de suporte àqueles que executam as atividades-fim, os TAEs da gestão de pessoas mantêm pouca interação com os discentes, cuja formação constitui o principal “produto” da universidade pública (Nóvoa, 2019). Essa condição os insere em uma posição amplamente discutida na literatura sobre trabalho em atividades-meio, marcado pela ausência de contato direto com o produto final do trabalho realizado (Lewis, 2014; Gander, 2018b). Conforme aponta Lewis (2014), essa distância pode gerar sentimentos ambíguos ou mesmo negativos ao longo da trajetória profissional. Nos relatos analisados, alguns TAEs expressaram de forma transparente a falta que sentem da interação com os estudantes, especialmente aqueles que, em fases anteriores da carreira, atuaram em setores com atendimento direto ao público discente:

Assim, a primeira fase da minha carreira como TAE, cerca dos primeiros oito anos, foi na área de atendimento ao aluno e controle acadêmico. Era um trabalho com o qual eu me identificava muito, porque estava em contato direto com os estudantes. Isso me fazia bem: acompanhar a trajetória deles desde a matrícula até a conclusão do curso, participar de formaturas, ser convidada, às vezes até homenageada pelos alunos. Era uma experiência muito gratificante (TAE 4).

Passei por três setores diferentes dentro da universidade. O primeiro deles foi o trabalho com alunos [...] Foi uma experiência muito boa, porque comecei realizando matrículas de alunos e lá permaneci por dez anos. Esses dez anos trouxeram muitas lembranças, pois trabalhávamos muito diretamente com os estudantes. Havia atendimentos em que eu sentia que os alunos reconheciam nosso esforço, e fui muito homenageado nas formaturas. Não esqueço das homenagens que os alunos faziam nas refeições de grau. Hoje, aqui, o trabalho é diferente; ainda lido um pouco com alunos, mas de outro jeito, não recebo mais homenagens (TAE 3).

Tanto o TAE 3 quanto o TAE 4 vivenciaram, em momentos anteriores de suas trajetórias, ocupações que proporcionavam maior proximidade com os estudantes. Atualmente, lotando a gestão de pessoas, ambos relatam sentir falta dessa interação e da recebida valorização associada a ela. Esses relatos também evidenciam a amplitude e diversidade da carreira TAE (Júnior, 2022), na qual o grau de contato com os discentes varia significativamente a depender do setor de lotação. No caso dos TAEs que atuam na gestão de pessoas, esse contato é reduzido.

Cabe destacar, contudo, que nem todos os entrevistados percebem a baixa interação com os discentes como limitação. Alguns afirmaram não sentir falta desse contato, enquanto outros identificaram na menor exposição ao atendimento ao público um aspecto positivo na atuação com a gestão de pessoas na universidade. TAE 8 relatou que lotações com menor atendimento presencial são mais adequadas às suas condições de saúde. Isso levou a se

identificar com a atuação na gestão de pessoas, onde a maioria das interações ocorre de forma virtual, por meio de comunicação digital.

Assim, a baixa interação com os discentes emerge como uma característica ambígua da carreira no sentido da atuação na gestão de pessoas: pode tanto atrair quanto afastar determinados perfis profissionais, reforçando a necessidade de considerar as interpretações individuais dos sujeitos ao analisar trajetórias de carreira (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019; Mayrhofer et al., 2023).

A interação com servidores terceirizados também se mostrou limitada entre os TAEs da gestão de pessoas. Esse contato ocorre, de modo geral, apenas em situações específicas, como quando há terceirizados integrando equipes ou quando algum servidor exerce funções relacionadas à fiscalização de contratos. Isso se explica pelo fato de que o acompanhamento direto dos terceirizados não constitui uma atribuição central das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas. Quando ocorre, tende a ser um contato pontual ou superficial, como ilustra o relato do TAE 7: “Eu já fui fiscal de contrato administrativo. Nesse tempo, eu tinha contato com os terceirizados, mas mais nesse sentido de acompanhamento, de forma estratégica [...] Mas, assim, a gente atua efetivamente aqui como colegas mesmo, né?”

Apesar da escassez de interações diretas, TAE 2, 3 e 8 relataram a percepção de que, em outros setores da universidade, há um tratamento diferenciado entre servidores concursados e funcionários terceirizados. A hierarquização entre os diferentes grupos de carreira que compõem as universidades, constatado nos relatos da pesquisa, já foi apontado na literatura sobre a carreira dos TAEs (Silva, 2018; Calazans, 2020). No entanto, esses estudos tendem a enfatizar, sobretudo, a relação entre docentes e TAEs. A presença dos servidores terceirizados surge, neste estudo, como um elemento adicional nessa dinâmica hierárquica, o que se mostra coerente ao considerar que uma das fontes do sentimento de subalternidade relatado pelos TAEs está associada ao fato de atuarem em ocupações de suporte às atividades finalísticas, desempenhadas majoritariamente pelos docentes (Silva, 2018).

Nem todos compartilham a visão de que todos os servidores são colegas. Por exemplo, já aconteceu de um professor, no Dia do Servidor Público, me parabenizar apenas a mim, dizendo “parabéns pelo seu dia”, quando na verdade é o nosso dia, todos somos servidores. Ainda há essa diferenciação [...] existe uma grande discrepância em relação aos docentes, especialmente na forma como cada grupo é percebido (TAE 4).

É importante salientar, ainda, que esse constatado sentimento de hierarquia não se limita às relações dos TAEs com os docentes, é algo que extrapola as relações dentro do contexto de trabalho, chegando a contextos mais amplos:

Quando se fala de universidade, geralmente as pessoas pensam nos docentes. Até na comunidade, quando eu falo que trabalho na [universidade específica], as pessoas perguntam: “Você é professora?” Porque externamente só é visível o papel do professor. Mas nada acontece sem o técnico-administrativo dando apoio, né. E eu enxergo isso como muito importante, fundamental (TAE 7).

A gente, a categoria, brigou recentemente pela paridade. Aqui não tem paridade na rotação. Nos espaços, tanto no Consuni [Conselho Universitário] quanto nos órgãos de representatividade, a composição é 70% docente, 15% técnico e 15% discente. Então, nós não temos tanto espaço quanto os docentes, eles têm muito mais espaço do que a gente (TAE 2).

Na fala do TAE 7, observa-se que o sentimento de hierarquia encontra uma de suas raízes na imagem socialmente construída da universidade, na qual o trabalho nessas instituições é frequentemente associado quase exclusivamente à figura do docente. Como consequência, as ocupações de suporte tendem a ser invisibilizadas, inclusive pelos próprios servidores que as exercem. Esta realidade foi discutida sobre trabalho em atividades-meio (Lewis, 2014; Calazans, 2020). Já na fala do TAE 2, essa percepção vivenciada de subalternidade aos docentes aparece legitimada pela própria estrutura normativa e legal da universidade, que restringe de forma desigual a participação dos TAEs em espaços formais de decisão e representatividade, como conselhos superiores. Nesse sentido, cabe resgatar que a ampliação da participação dos TAEs nesses espaços constitui uma pauta histórica das lutas sindicais da categoria (FASUBRA, 2011), o que conduz a outra dimensão central da experiência profissional desses servidores: a relação entre os pares, particularmente mediada pela atuação sindical.

Mesmo entre aqueles que não mantêm vínculo formal com o sindicato ou que expressam críticas às suas posições, há o reconhecimento de que os avanços conquistados na carreira resultam de processos coletivos de negociação e mobilização, como evidencia o relato do TAE 4:

Apesar de eu não ser sindicalizada e, às vezes, não concordar com algumas posições do sindicato, percebo que todos os avanços vêm de muita negociação. Sempre há pessoas que estão ativamente defendendo os interesses da categoria, e vejo que a dimensão política é muito forte para conquistar melhorias e progressos na carreira (TAE 4).

Outros entrevistados relataram trajetórias de envolvimento mais direto com a militância sindical e com espaços institucionais de representação:

Desde cedo atuei em questões sindicais: fui secretária numa gestão do sindicato, participei como representante dos TAEs em conselhos [...] já compus muitas comissões de benefício da carreira. Sempre tive em mente contribuir e colaborar (TAE 7).

Essas percepções convergem com os achados de Azambuja (2018), ao indicar que, apesar de suas limitações, os espaços sindicais seguem sendo compreendidos como fundamentais para a defesa, manutenção e ampliação dos direitos da carreira TAE. Seja por meio da atuação nos sindicatos de base, seja pelo acompanhamento das pautas nacionais, os entrevistados reconhecem a mobilização coletiva como a principal estratégia da categoria para a conquista de melhorias contínuas, o que reforça a centralidade da união entre os pares.

Essa união também se manifesta nas relações cotidianas de trabalho, expressas em práticas de solidariedade, apoio mútuo e camaradagem. Um exemplo já mencionado anteriormente refere-se ao TAE 3, que relatou evitar a realização de cursos de capacitação por receio de sobrecarregar os colegas do setor. De modo semelhante, o TAE 1 destaca a satisfação pessoal associada ao apoio prestado aos pares:

Gosto de poder ajudar de alguma forma, de oferecer algum tipo de apoio. Isso porque, quando o servidor público ingressa, geralmente não tem a mínima noção do que é o serviço público. [...] Quanto mais eu consigo ajudar nesse processo, mais satisfeito eu fico; para mim, é gratificante poder contribuir com aquilo que estiver ao meu alcance (TAE 1).

A relevância das interações entre os pares tornou-se evidente também no contexto pós-pandemia, marcado pela ampliação do trabalho remoto e do teletrabalho. Os entrevistados relataram que, embora essas modalidades tenham trazido ganhos operacionais, também reduziram significativamente as interações presenciais, impactando negativamente os vínculos sociais no ambiente de trabalho:

Eu gosto de uma colega que estava no estágio probatório e ela trabalhava em regime presencial todo dia. Aí acabou o estágio probatório dela e eu falei pra ela: "Nossa, mas agora você não vai vir". Então assim, toda vez que eu vinha trabalhar ela estava aqui. E como servidora permanente, ela passou a vir num dia que eu não venho. Então assim, faz muito tempo já que eu me encontro com ela (TAE 4).

TAE 5, comenta em sua narrativa, a importância que é conhecer a história das pessoas: "Com o que a gente aprende, com o que a gente está conhecendo, a gente consegue passar algo para o servidor e ir cuidando da vida dele". Essas percepções dialogam com a ideia, apresentada em seções anteriores, de que "gostar de lidar com pessoas" é um aspecto do papel dos TAEs atuantes na gestão de pessoas..

Entretanto, nem todas as relações entre os pares se configuram de forma harmoniosa. Mesmo no contexto do setor público, marcado por normas e procedimentos que buscam reduzir arbitrariedades, podem emergir dinâmicas de competitividade e frustração (McDonald; Brown; Bradley, 2005).

Como bom profissional, nós TAEs buscamos ascender efetivamente e atuar em cargos estratégicos, mas isso muitas vezes depende de contextos políticos, de estar envolvido ou não, o que acaba sendo um fator limitador nessa retenção de servidores (TAE 7).

Por fim, emergiu nas entrevistas um aspecto também identificado por Calazans (2020): a percepção da carreira TAE como um ponto de chegada provisório, e não necessariamente como um espaço de permanência no serviço público federal. Os relatos evidenciam que existem servidores que utilizam a carreira como um passo para o alcance de outras oportunidades, seja por meio de novos concursos, seja pela transição para a carreira docente:

Observei que, em nossa carreira, muitos a usam como trampolim: permanecem aqui até passar em outro concurso, ou fazem mestrado e doutorado para seguir a carreira docente, como sempre desejaram. Por isso, para muitas pessoas, nossa carreira é vista como algo transitório (TAE 8).

Antes, a pessoa ingressava no serviço público para fazer sua vida ali, e havia um comprometimento claro com o trabalho e a instituição. Hoje, muitos entram com a visão de algo temporário, buscando outras oportunidades. Isso tem um lado positivo, porque jovens altamente qualificados podem trazer novas contribuições, mas, por outro lado, há casos de descomprometimento: algumas pessoas permanecem apenas como “um trampolim”¹⁵, sem pensar em contribuir ou dar o seu melhor, o que se reflete no aumento da rotatividade que observamos, né? (TAE 7).

Ao investir em projetos individuais de carreira, valorizando a autodireção e aprendizagem, esta trajetória indica a figura do burocrata proteano, tal como explicam Silva, Balassiano e Silva (2014). Ainda, os achados reforçam a realidade do servidor público que reflete sobre estratégias de carreira. A presença de rotatividade em cargos na administração pública é questão já apontada na literatura, como indica Leal et al., 2015).

Os resultados analisados nesta subseção evidenciam que a dimensão social da carreira dos TAEs atuantes na gestão de pessoas é atravessada por múltiplas camadas de relações, construídas a partir da interação com os diferentes atores que compõem o cotidiano das universidades. Ao direcionar a análise especificamente para os TAEs da gestão de pessoas, as vivências dos sujeitos participantes indicam que as relações cotidianas se estabelecem majoritariamente com outros TAEs e com os docentes. Tal configuração decorre do papel social desempenhado por esses servidores, responsáveis pelo acompanhamento profissional e pela assistência aos servidores de carreira. A partir das experiências captadas, foi observado que a dimensão social da carreira é marcada por reconhecimento, solidariedade, mas também por invisibilização e hierarquização. As percepções de subalternidade em relação aos docentes em soma as especificidades da ocupação deles, de exercer atividades-meio, coexistem com

¹⁵ Termo empregado para designar a utilidade da atual carreira, projetando o sujeito para oportunidades melhores no futuro.

práticas coletivas de resistência e valorização, especialmente por meio da mobilização sindical e das relações de apoio entre os pares. Paralelamente, as transformações recentes na organização do trabalho, como a ampliação do teletrabalho, têm reconfigurado os modos de interação e colocado novos desafios à construção e à manutenção de vínculos sociais no cotidiano institucional.

Cabe ainda ressaltar que o discurso que enfatiza a crescente centralidade dos órgãos de gestão de pessoas, tanto nas reformas do Estado quanto na literatura especializada (Bresser-Pereira, 1998; Whitchurch, 2009; Krücken; Blümel; Kloke, 2013), é tensionado pela forma como os servidores responsáveis por essas atribuições são tratados pelas legislações que orientam suas atuações. Como visto a partir dos relatos, no exercício cotidiano de suas atividades, as medidas associadas a esse discurso não têm assegurado uma relação normativa de igualdade com os demais servidores das universidades. Tal descompasso, somado à imagem social da universidade fortemente associada à figura do docente, contribui para reforçar, entre os TAEs, o sentimento de subalternidade em relação a essa categoria.

Esses resultados evidenciam como a dimensão política se encontra profundamente entrelaçada à dimensão social da carreira, seja nas relações macroestruturais, que envolvem o contexto político-administrativo federal e a construção estrutural da carreira, seja nas interações cotidianas, expressas, por exemplo, nas possibilidades restritas de acesso a cargos estratégicos. Isso converge com a necessidade, apontada por Hughes (1937), de incorporar, nas análises de carreira, os contextos institucionais, políticos e sociais que permeiam o fenômeno

Por fim, embora a carreira desses servidores se manifeste também em sua dimensão coletiva, ela se constitui, também, por decisões individuais em contextos (Hughes, 1937). Enquanto processo contínuo de construção de trajetória e de significados, os sujeitos buscam suporte para tomar suas decisões de carreira no presente, com possibilidade de influenciar na prospecção do seu futuro (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019).

5.4 Carreira como um fenômeno prospectivo: expectativas positivas e negativas

Levar em consideração a perspectiva temporal na construção da carreira implica considerar que o fenômeno não se reduz aos acontecimentos no momento presente ou a carreira como um produto. Tanto as expectativas projetadas para o futuro da carreira, quanto as experiências acumuladas durante a trajetória do sujeito podem, em alguma medida, influenciar as ações realizadas no cotidiano (Collin, 2000). Trata-se, portanto, de reafirmar o

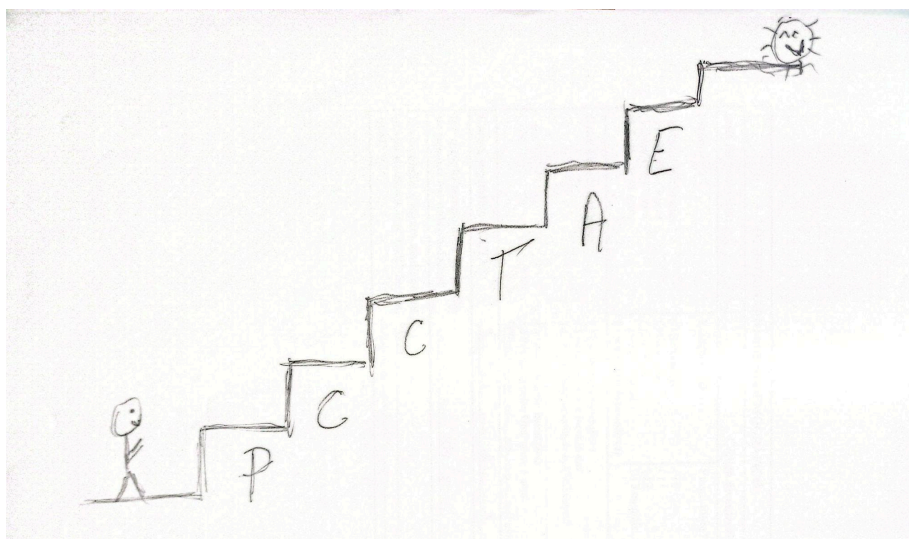
direcionamento processual para o entendimento da carreira: é também por meio da capacidade de projeção que o sujeito planeja as possibilidades de direcionamento de sua trajetória profissional e assinala suas expectativas sobre os fatores contextuais (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019). Assim, para se apreender as carreiras de maneira aprofundada, é pertinente também resgatar como os sujeitos prospectam o futuro em suas trajetórias.

Diante disso, esta seção tem por objetivo analisar como os TAEs prospectam suas carreiras e, para tanto, foram analisados os desenhos produzidos pelos participantes. Ela foi organizada em três subseções. A primeira reúne três desenhos que convergem para a imagem de um futuro profissional satisfatório, ilustrando como a ação projetiva utiliza da ação retrospectiva e se constitui como um processo contínuo. A segunda subseção apresenta dois desenhos cujo ponto comum é o destaque a determinados condicionantes que os participantes consideram essenciais para o futuro de suas carreiras, evidenciando a centralidade dos fatores contextuais na construção de significados. Por fim, a terceira subseção contempla três desenhos, cujo conteúdo mobilizado evidencia a insegurança quanto ao futuro da carreira como TAE.

5.4.1 Projeção de repercussões positivas para a carreira como TAE

Ao serem abordados para projetarem suas expectativas em relação ao futuro de suas carreiras, os participantes da pesquisa trouxeram suas narrativas individuais, mas alguns temas prevaleceram. No caso do TAE 1, seu desenho remete à representação comumente associada à configuração tradicional de carreira, simbolizada por uma escada ou pirâmide, na qual a progressão é compreendida como linear e ascendente (Hall, 1996). Nesse sentido, a Figura 9 apresenta o desenho elaborado por TAE 1.

Figura 9 - Como a TAE 1 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

Quando questionado sobre o que significa o desenho que produziu, o TAE 1 revelou que o boneco que desenhou não se limita a ele, mas a todos os TAEs e, portanto, é uma ilustração da carreira coletiva, na visão do autor. A palavra PCCTAE se encontra representada nos degraus, pois para TAE 1, tal plano é a progressão vivida no percurso desses servidores:

É a única valorização que a gente pode ter, né? Fora a valorização pessoal, a valorização pela chefia e tal. A única valorização que a gente tem é pelo aumento do salário, que, graças ao PCCTAE, a gente consegue alcançar. Consegue a melhoria na carreira (TAE 1).

No topo da pirâmide, o desenho apresenta um sol sorridente. Segundo TAE 1, esse sorriso expressa a satisfação de alcançar o último padrão de vencimento do PCCTAE, entendido por ele como o ponto máximo da carreira e a conquista da maior remuneração. O participante ainda enfatiza que as mudanças legislativas recentes tornaram esse processo mais ágil:

Sorridente, esperando chegar ao topo da carreira com menos tempo, né? Agora, com essa mudança [se referindo ao pacote de alterações implementadas com a Lei nº 15.141/2025] que teve, a gente chega mais rapidamente. Eu, por exemplo, levei 17 anos para alcançar o último nível¹⁶. Com a alteração no PCCTAE, os novos servidores poderão chegar em 15 anos e já estarão no topo da carreira. Antes dessa mudança, havia servidores que levavam 20 ou 21 anos para chegar lá. E o “solzinho” representa a felicidade (TAE 1).

¹⁶ É relevante considerar o momento e o espaço em que a entrevista foi realizada. Antes de ser iniciada, TAE 1 foi informado por uma colega de trabalho de que, em decorrência das mudanças recentes no PCCTAE, havia acabado de alcançar o teto remuneratório. Tal interação foi registrada por meio do diário de observação de campo.

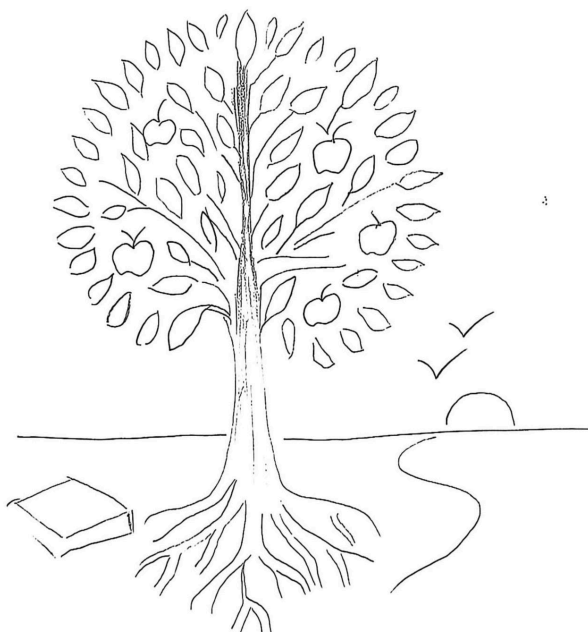
Ainda, é pertinente considerar que suas motivações iniciais para ingressar na carreira apresentadas na fase da primeira entrevista narrativa, contribuir para a educação pública e auxiliar colegas servidores, foram efetivamente realizadas ao longo dos anos, conforme ele mesmo relata. Isso, em soma ao recém-conquistado teto remuneratório, auxilia a compreender a satisfação apresentada com sua trajetória.

Ainda assim, ao ser questionado sobre o primeiro degrau de sua representação, TAE 1 ressalta que sua carreira não começou ali, retomando suas experiências anteriores:

Eu trabalhei em escritório antes, né? Então, todo esse lado, essa parte administrativa, eu já trouxe como conhecimento prévio. Quando entrei aqui, eu já tinha um diploma de graduação, o que facilitou minha inclusão no ambiente. Sem contar o Incentivo à Qualificação, né? Eu entrei num cargo de ensino médio, mas, graças ao PCCTAE, já passei a receber o IQ referente à graduação (TAE 1).

Assim, mesmo em um exercício sobre projetar sobre seu futuro, TAE 1 recorre ao passado para construir significado sobre seu percurso. Esse movimento evidencia a perspectiva temporal da carreira, que como Gunz; Meyhofer e Lazarova (2019) apontam, opera sua construção de significado na lógica sequencial que construímos sobre nossa própria trajetória: a carreira, por ser um fenômeno interpretativo, é também projetivo e retrospectivo. Nesse mesmo sentido, TAE 6, ao fazer seu desenho, Figura 10, sobre o que projeta para o futuro para sua carreira, se ancora nas suas experiências do passado.

Figura 10 - Como a TAE 6 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

A participante escolheu representar sua carreira como uma árvore “bem sólida” (TAE 6). Sólida porque TAE 6 afirmou que se considera no final de sua carreira:

Eu já tenho 18 anos de serviço público, então, em relação ao meu plano de carreira, já estou no final da trajetória. Embora eu esteja sempre buscando melhorar no serviço e no desempenho, já não vejo grandes perspectivas de ascensão. Por isso, representei minha carreira como uma árvore frutífera, com raízes sólidas e profundas, que já deu muitos frutos e se tornou bem frondosa (TAE 6).

TAE 6 enfatiza a força das raízes de sua árvore, pois, para a participante, os frutos que colherá no futuro são consequência direta de suas ações e investimentos realizados no passado. Além da árvore, seu desenho inclui um pôr do sol e um livro. Ao ser questionada sobre esses elementos, TAE 6 explica que o livro simboliza os saberes e fazeres acumulados ao longo da trajetória, enquanto o pôr do sol representa o encerramento de um ciclo que se aproxima. Ela ressalta, contudo, que esse pôr do sol não indica o fim de sua carreira em sentido absoluto, mas apenas o término de uma etapa, indicando que outras ainda virão: “cada nova estação, a árvore se renova, né?” (TAE 6).

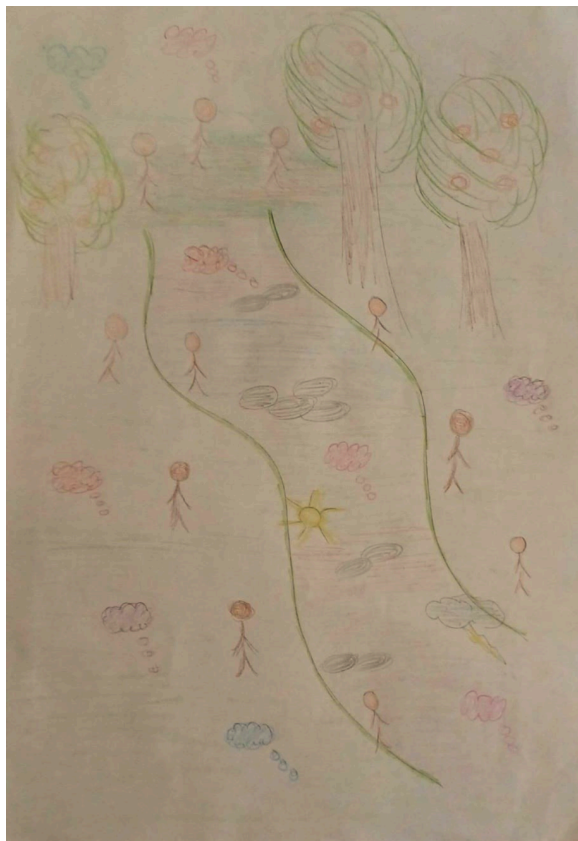
Apesar disso, a participante não crê que conseguirá outras formas de progressão na sua carreira: “Então, acredito que até aqui eu consegui contribuir muito. Espero continuar produzindo, igual a árvore produz sempre. Mas, assim, expectativa mesmo de ascensão, de melhora na carreira, sem grandes expectativas” (TAE 6). Além da falta de perspectivas de ascensão, TAE 6 manifesta insegurança em relação à aposentadoria: “A aposentadoria nossa sempre é uma insegurança. Agora, com a reforma da Previdência, a gente não tem segurança de nada mais. A cada alteração que o governo faz, a cada reforma que é feita, a gente só tem prejuízo”. Ainda assim, TAE 6 avalia seu futuro de forma positiva, ao considerar, nessa percepção, às consequências do trabalho desenvolvido ao longo de sua trajetória profissional, demonstrando satisfação com sua atuação e expectativa de resultados positivos, independentemente dessas preocupações.

Portanto, a participante avalia positivamente seu futuro na carreira, sobretudo porque encontrou identificação na área de gestão de pessoas e percebe que seu trabalho gerou satisfação pessoal ao longo dos anos. Assim, projeta o futuro ancorando-se nas experiências acumuladas de sua trajetória. Nesse sentido, o desenho de TAE 6 não expressa apenas expectativas futuras, mas também a trajetória que a participante reconhece ter percorrido até alcançar o ponto em que se encontra, evidenciando que ela compreende sua carreira como um processo contínuo.

Nessa mesma direção, segue o desenho elaborado por TAE 4, presente na Figura 11. Da mesma forma que aparecem no desenho apresentados anteriormente, a metáfora da árvore

com frutos é utilizada para simbolizar os ganhos acumulados ao longo da trajetória profissional, e o Sol é utilizado para representar os momentos de satisfação.

Figura 11 - Como a TAE 4 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

Além disso, outras ilustrações são incorporadas para representar as diferentes experiências que foram vivenciadas nesse percurso, reforçando o caráter processual que estrutura a compreensão de carreira da participante:

Ao longo do caminho, fui acrescentando elementos ao desenho. Coloquei uma nuvem com um raio para representar os momentos mais complicados, e um sol para simbolizar os momentos bons. Acrescentei também algumas pedras, que surgem naturalmente na trajetória. Espalhei pessoas por todo esse percurso porque, né, gestão de pessoas envolve lidar com pessoas o tempo todo. Incluí ainda alguns balões para representar as memórias e vivências construídas. Usei cores diversificadas porque tem de tudo mesmo, e deixei o caminho colorido porque, na minha visão, é um caminho bom para mim (TAE 4).

Por meio da projeção da sua carreira no futuro, é possível identificar elementos que passaram na trajetória de TAE 4, e a partir da evidência da inclusão de nuvens carregadas, a participante afirma que não foram apenas momentos de prazer. Como apontam Vardi e Kim (2019), a carreira não se restringe a repercussões positivas para os sujeitos e, como aponta Inkson (2007), existem diversos motivos que podem direcionar a vivência de sentimentos

negativos durante o desenvolvimento da carreira, seja o não alcance das expectativas em relação aos frutos de seu trabalho ou os problemas em relação a sua atuação profissional. No caso de TAE 4, ambos esses fatores aparecem. A participante aponta a dificuldade de sua posição, por atuar com o pagamento dos servidores, e que já passou por interações muito difíceis graças à situação complexa que encontra sua ocupação, algo que ela simboliza no seu desenho pela nuvem carregada disparando raios.

TAE 4 aponta, também, em seu desenho, insatisfação com sua progressão, principalmente em relação aos momentos de estagnação que já ocorreram e teme ocorrer no futuro. No desenho, essa preocupação foi simbolizada pelas pedras no caminho que representam estagnação na sua trajetória. E apesar dos desafios e dos sentimentos negativos que surgiram nesse caminho, TAE 4 projeta um futuro feliz para sua carreira. Um fator notável nessa projeção é a inclusão de mais de uma pessoa no ponto final dessa carreira: “No final dessa carreira, eu espero não estar sozinha. Por isso, tem pessoas juntas comigo” (TAE 4). Essa escolha ganha sentido quando articulada ao relato apresentado por ela na entrevista narrativa, na qual destacou que a convivência com sua primeira equipe foi decisiva para que não desistisse da carreira TAE. Desde então, mesmo mudando drasticamente de equipe, o convívio saudável com seus colegas de trabalho tem sido um fator central para sua permanência.

Ao analisar essas três projeções, os três participantes, de alguma forma, interagem com as mudanças concedidas pela lei nº 15.141/2025, que resultaram numa aceleração da progressão nos padrões de vencimento. Enquanto para TAE 1 tal mudança foi vista de forma estritamente positiva, para TAE 6 e 4, surgiram preocupações em relação a estagnação da progressão. Isso, por um lado, reforça um aspecto apontado por Hughes (1937) de que toda a carreira é única, e por outro, evidencia algo já apontado pela literatura, que é a volatilidade das carreiras dos servidores públicos federais brasileiros (Fonseca et al. 2014; Castro; Oliveira, 2022). Isso pois a carreira é uma discussão recente para o Estado brasileiro e sem rumos bem definidos, o que a coloca como vítima de mudanças recorrentes (Salles; Nogueira, 2010). No caso dos TAEs, essa mudança específica na legislação trouxe impactos que se concretizaram não apenas no plano de carreira dos servidores, mas na forma como estes interpretam suas trajetórias e suas projeções futuras, reforçando a teoria de Hughes (1937) ao mostrar que as dimensões objetiva e subjetiva são, de fato, interconectadas.

Apesar de estarem presentes certas preocupações, essas três representações visuais têm em comum uma visão otimista em relação à projeção do futuro da carreira. Esse otimismo deriva, em grande parte, do resgate feito por esses sujeitos das suas experiências profissionais

em suas trajetórias. Tal interpretação se confirma ao cruzar as projeções visuais com os relatos das entrevistas narrativas, mostrando como se constitui a construção de significados em torno da carreira: projetar o futuro é um exercício que inclui o retorno às vivências do passado, o que reforça a importância da perspectiva temporal destacada pela literatura (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019; Mayrhofer et al. 2023).

Não menos pertinente, é válido ressaltar que a construção de significados dos sujeitos não se limita ao resgate das suas experiências passadas. Os contextos também constituem fatores que o sujeito avalia ao fazer projeções futuras. Nesses exemplos, por meio dos relatos de TAE 4, fica evidente o papel central das relações no trabalho para sustentar os sentimentos de pertencimento e satisfação com a carreira. Nas projeções dos três participantes, o impacto do contexto político-social aparece especialmente na forma como interpretam as mudanças promovidas pela Lei nº 15.141/2025. Portanto, o contexto deve ser levado em consideração ao analisar as projeções sobre a carreira, e outros participantes condicionam seu futuro a fatores contextuais ainda mais específicos.

5.4.2 O futuro da carreira: virtualização e outras conexões contextuais

A partir dos relatos produzidos nas entrevistas narrativas, foi possível identificar que todos os participantes se reconhecem na atuação na administração pública, especialmente na área de gestão de pessoas. Apesar desse reconhecimento, alguns condicionaram sua satisfação no trabalho e sua motivação para permanecer na carreira a outros fatores, mais específicos. Esses fatores emergiram, sobretudo, no exercício de projetar suas expectativas.

No caso da TAE 5, ao recuperar a força motivadora que a impulsionou a permanecer na carreira durante a primeira entrevista, ela destacou a importância de dispor de condições e autonomia para implementar otimizações no trabalho. Nesse sentido, foram ressaltados os avanços tecnológicos, tanto como facilitadores do trabalho ao longo do tempo quanto pela possibilidade de serem incorporados à sua atuação profissional como TAE. Esse elemento também se materializa em seu desenho, apresentado na Figura 12.

Figura 12 - Como a TAE 5 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

Quando convidada a representar visualmente sua projeção de futuro na carreira, a TAE 5 se desenha no local que imagina ser seu espaço de trabalho, possivelmente, nas palavras dela, na sua própria casa, que tem o conforto representado pelo vaso de plantas e o quadro. Para ela, essa seria uma visão otimista do futuro, pois incorpora suas expectativas de melhorias na qualidade de vida dos TAEs e avanços tecnológicos desejados para execução do trabalho. Como explica, esse aspecto aparece em sua ilustração por meio do dispositivo representado: um computador futurista:

Tem aí é uma pessoa, que teoricamente seria eu, sentada numa cadeira e tocando numa tela de um equipamento, de um dispositivo, que seria um computador, um futurista, alguma coisa assim. Ou seja, não teria teclado, não teria mesa, não teria...

Seria uma evolução dos recursos tecnológicos que a gente tem aqui. E o ambiente seria um ambiente agradável, limpo, *clean* (TAE 5).

Ela acrescenta que, ao pensar em um futuro distante, imagina que o tipo de trabalho que desempenha no ano de 2025 provavelmente deixará de existir. Como aponta no seu relato da primeira entrevista, no momento da coleta de dados ela acumulava diversas funções operacionais na pró-reitoria de gestão de pessoas da universidade devido ao número reduzido de servidores nas unidades, ocupando um lugar intermediário entre o operacional e o gerencial, pois ocupa também um cargo de liderança. Ainda assim, acredita que, com o avanço da inteligência artificial e a intensificação da virtualização das atividades, esse modelo

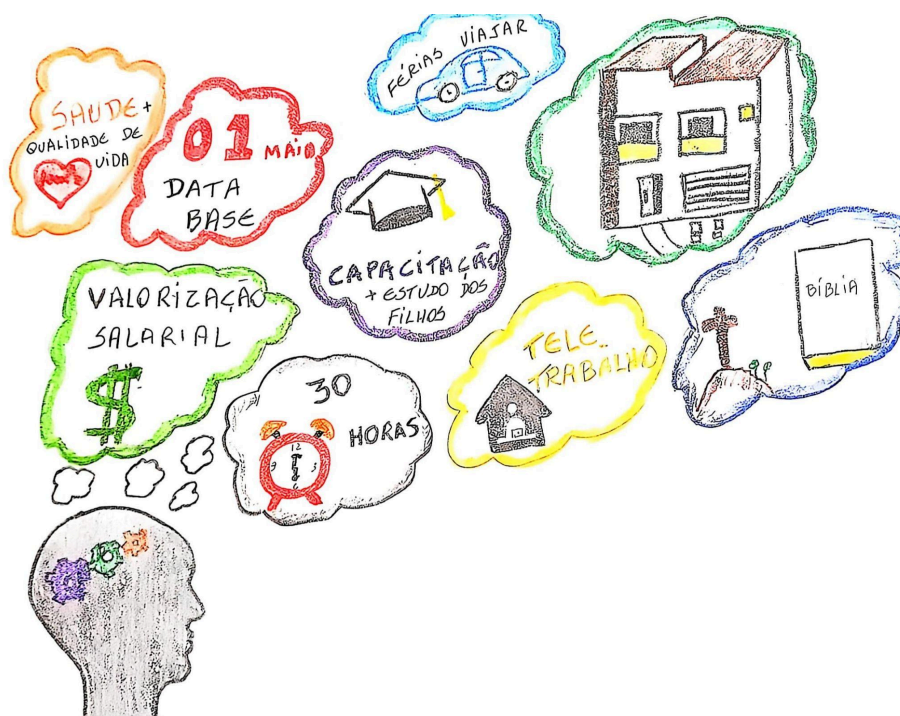
de atuação tende a desaparecer, tanto no serviço público quanto na iniciativa privada, na medida em que as atividades operacionais serão progressivamente atribuídas às máquinas e o trabalho gerencial passará a ser realizado na modalidade de teletrabalho.

Nesse sentido, a projeção construída pela TAE 5 revela uma demanda que considera fundamental para o aprimoramento de sua atuação profissional: a incorporação de melhorias tecnológicas. Como relata, seu interesse pela informática remonta às primeiras experiências de trabalho: “Eu peguei esse foco no computador, na informática, porque é alguma coisa que me agrada, alguma coisa que me faz bem saber. Veio das experiências que tive lá com a máquina datilográfica, com os livros de registro fiscal, contábil.”

Para ela, a incorporação de melhorias tecnológicas impactará de forma positiva o trabalho dos TAEs que atuam com gestão: “Eu imagino que todos aqui estariam nessa condição, né? Utilizando recursos mais tecnológicos, mais evoluídos, se aproveitando deles para trabalhar com mais tranquilidade, com mais serenidade”. Mais especificamente, TAE 5 se apoia em um dos principais fatores contextuais apontados por Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007), que é o do contexto tecnológico/global: isso para salientar que mudanças na gestão pública são necessárias para incorporar as novas tecnologias para o trabalho, com repercussões na carreira em termos de melhor qualidade de vida no trabalho e prestação de serviços. Assim, sua fala demonstra que, mesmo no exercício imaginativo de projetar a carreira, torna-se indispensável considerar os contextos (Hall, 2002; Mayrhofer et al. 2023), sejam eles do presente, futuro, ou ambos.

Além de TAE 5, TAE 3 utilizou seu desenho para salientar alguns fatores que considera essenciais para que tenha um futuro satisfatório na sua carreira, conforme Figura 13. Nela está um sujeito refletindo sobre o que está apresentado em balões que contém fatores que TAE 3 considera essenciais para o seu futuro satisfatório na carreira.

Figura 13 - Como a TAE 3 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

TAE 3 explica:

Eu pensei na valorização salarial, nas 30 horas, que também é um acordo de greve, e na data-base, que eu até comentei no primeiro dia da nossa reunião. E, junto com tudo isso, penso na possibilidade de manter o teletrabalho. Com essas mudanças, imagino ter mais qualidade de vida, mais saúde, poder tirar férias, viajar, sair descansado, sabendo que existe outra pessoa para me substituir quando eu estiver fora. Como sou uma pessoa católica e praticante, penso também em ter mais tempo para me dedicar à parte religiosa. E, com a valorização salarial, a gente acaba pensando também na aquisição de alguns bens materiais, na capacitação e nos estudos dos filhos. Hoje eu tenho uma [filha], né? Mas a gente nunca sabe... nunca se sabe o que vem pela frente (TAE 3).

Ao analisar o desenho produzido por TAE 3, observa-se uma identificação do participante com diversas pautas sindicais da categoria, apresentadas na pesquisa documental desta dissertação. Ainda, como ele mesmo afirma, várias das demandas representadas nos balões já haviam emergido em sua entrevista narrativa anterior. A demanda pela definição de uma data-base apareceu como algo especialmente marcante para este servidor: a principal mudança que gostaria que tivesse na estrutura da carreira, no PCCTAE: “Eu acho que a data-base seguraria muito a questão de não precisar fazer greve. Porque a inflação, todo ano, né, a gente tem. E aí, se o seu salário não atualiza, você fica com a remuneração defasada”.

Além desta data-base, o teletrabalho, a jornada de 30 horas semanais e o reajuste salarial compõem o conjunto de reivindicações desse servidor, em consonância com as pautas historicamente levantadas pelos movimentos sindicais da categoria. Percebe-se, portanto, que o futuro satisfatório de TAE 3 está condicionado à adesão do Estado a essas pautas: algumas já conquistadas por representação sindical e outras em discussão ativa até o momento da realização da pesquisa, como é o caso da jornada semanal de 30 horas.

Essa projeção dialoga com a literatura sobre carreiras na administração pública, que destaca que os sujeitos que ingressam e continuam no serviço público se ancoram nas possibilidades que essas carreiras propiciam de balancear as demandas de trabalho com a manutenção da qualidade de vida (Cantarelli, 2012; Vargas; Teixeira, 2018; Castro, 2021; Baruch; Sullivan, 2022). As alterações estruturais ao longo do tempo na estrutura da carreira, especificamente no PCCTAE, ainda não seriam suficientes para a carreira coletiva. Nesse sentido, está a ponderação de TAE 3 que indica que a manutenção dos benefícios que geram qualidade de vida ainda não é plenamente assegurada aos TAEs, o que gera inseguranças quanto ao futuro da carreira. Reafirma-se, assim, a relevância de considerar os contextos ao analisar uma carreira (Hall, 2002; Mayrhofer, Meyer; Steyrer, 2007; Mayrhofer et al., 2023). No caso dos TAEs, seu desenvolvimento coletivo depende diretamente da receptividade político-social às pautas que apresentam, uma vez que a negociação política constitui elemento central da dimensão objetiva dessa carreira, algo afirmado a partir da pesquisa documental apresentada no capítulo 4 desta dissertação.

Mesmo diante de um contexto futuro marcado por incertezas, TAE 3 e TAE 5 conseguem delinear expectativas positivas em relação ao futuro de suas carreiras, ainda que tais expectativas dependam, respectivamente, da incorporação de melhorias tecnológicas no ambiente de trabalho e da adesão estatal às pautas sindicais. Outro fator presente em todos os desenhos e interconectado às carreiras dos TAEs, inclusive, apresentado nos desenhos da subseção anterior, é o contexto do trabalho que é central para se entender as carreiras (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007). Tanto na pesquisa para esta dissertação, quanto estudos anteriores (Cantarelli, 2012; Vargas; Teixeira, 2018), foi identificado que o alcance da estabilidade é um dos motivadores principais para o ingresso na carreira TAE. Conforme discute Inkson (2007), a ruptura de expectativas relacionadas a elementos centrais nas carreiras pode gerar sentimentos negativos nos indivíduos.

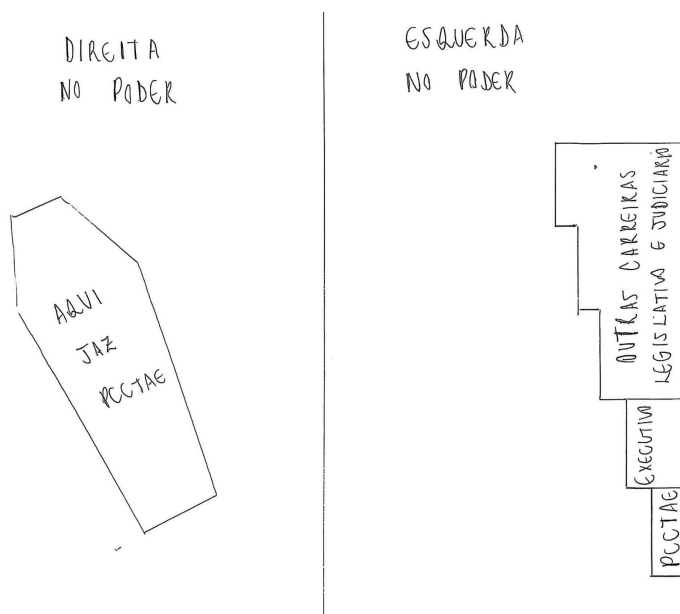
5.4.3 Servidores (des)valorizados: projeções de insegurança

Como fenômeno social vivenciado e construído por sujeitos, a carreira pode também ser interpretada como uma fonte de sentimentos negativos para aqueles que a experienciam (Vardi; Kim, 2019), contrariando ao conceito de carreira tradicional, que contempla somente repercussões positivas. Pesquisas sobre a carreira dos TAEs reforçaram a percepção dos servidores sobre a importância da estabilidade como um dos motivadores centrais para a escolha dessa trajetória, tendo em vista também o valor do seu trabalho para a continuidade do funcionamento da administração pública (Raadschelders, 2020). Mesmo existindo a previsão legal de perda do cargo mesmo após a posse, a estabilidade aparece recorrentemente como um dos principais atrativos para o ingresso e a permanência na carreira dos TAEs (Cantarelli, 2012; Vargas; Teixeira, 2018; Castro, 2021).

No momento de realização desta pesquisa, a carreira coletiva dos TAEs está posicionada em um cenário de negociação dentro de um contexto político-administrativo no Brasil na qual determinados atores buscam rever certas normativas que impactarão diretamente a legislação que incide sobre os TAEs, como aponta a subseção 4.4 do capítulo de análise anterior. Entre as respostas dos participantes, quando solicitados para projetar o futuro de suas carreiras, a insegurança em relação à carreira também foi apresentada. O desenho elaborado pela TAE 2, apresentado na Figura 14, evidencia não apenas sua percepção de insegurança diante do cenário projetado, mas também o posicionamento crítico por ela assumido em relação à situação em que se encontram não apenas a carreira dos TAEs, mas a educação no geral.

Assim, a Figura 14 apresenta duas representações visuais em paralelo, À direita, foi desenhado um caixão com a inscrição: “Aqui jaz o PCCTAE”. À esquerda, há o desenho de uma escada composta por cinco degraus. No degrau mais baixo, a palavra “PCCTAE” é encontrada escrita; no segundo degrau, a palavra “Executivo”; e, nos três degraus superiores, a frase “Outras carreiras do Legislativo e Judiciário”.

Figura 14 - Como a TAE 2 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

Sobre o seu desenho, TAE 2 aponta um elemento discutido na literatura de carreiras, que é a inerente influência do contexto político-social na dimensão objetiva da carreira (Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007; Baruch; Sullivan, 2022):

Eu fiz o desenho dividido em duas partes. Com a direita no poder, eu acho que aí vai acabar com o PCCTAE. Porque eles querem privatizar tudo, na realidade eles querem acabar com a universidade. E eu acho que em relação a parte de técnico-administrativo, a tendência deles é terceirizar. E com a esquerda no poder, é uma escada que eu quis desenhar: o PCCTAE tá lá no último degrau, lá embaixo. Eu coloquei, no degrau acima, o executivo, porque mesmo dentro do executivo, o PCCTAE é a carreira menos valorizada. E aqui [aponta para os outros degraus] temos outras carreiras, legislativo, judiciário, que estão lá em cima, né? (TAE 2).

Portanto, para essa participante, o futuro do plano de carreiras que regulamenta os TAEs é pouco promissor. Por um lado, dependendo do contexto político federal a ser alinhado, a carreira dos TAEs, tal como é estruturada hoje, deixará de existir, o que está representado pelo desenho à esquerda. Isso, a partir de sua fala, sobre a substituição do regime estatutário, que foi o principal motivo apontado na entrevista narrativa para seu ingresso na carreira, para um regime com terceirizações crescentes. Por outro lado, no desenho à direita, caso a carreira não seja extinta, ela tende a permanecer, segundo a TAE 2, em uma posição inferior em relação a outras carreiras do serviço público federal. Para a participante, trata-se de um problema estrutural justificado pela desvalorização da educação no Brasil:

Então, a educação sempre é menos valorizada, inclusive nos estados e nos municípios. E dentro do poder executivo, a situação é a mesma. E dos poderes, o executivo é o menos valorizado.

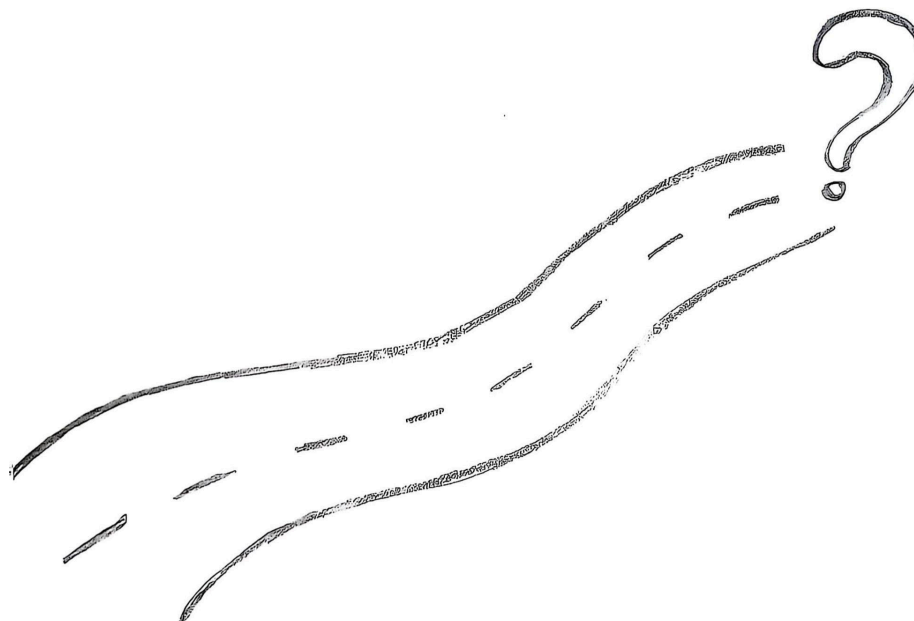
Já o judiciário e o legislativo têm salários altos. Um ascensorista da câmara, que aperta o botão lá para subir e descer o elevador ganha mais que a gente. E a gente, ainda dentro da educação, a carreira dos técnicos é menos valorizada que a dos docentes. Eu acho que a perspectiva é ela continuar lá no último degrau. Acredito (TAE 2).

Atualmente, TAE 2 busca novas possibilidades de atuação no serviço público, tendo já feito, inclusive, concursos públicos para cargos de nível E do PCCTAE, mas não se limitando à carreira TAE: “Minha nova intenção é passar num outro concurso [para outra carreira pública]. Embora eu goste muito da carreira, [TAE] eu quero passar numa carreira que ganhe mais, sabe? Então, eu quero passar numa carreira de tribunais. Eu estou me preparando” (TAE 2). Pode-se dizer, então, que TAE 2 se encontra em um momento de transição para sua carreira (Nicholson; West, 1989), onde não vê grandes benefícios em continuar no cargo que atualmente ocupa e busca novas oportunidades de trabalho.

A dimensão subjetiva da carreira constitui de um construto interpretativo elaborado pelo sujeito a partir de suas interações com a dimensão objetiva e com os fatores contextuais que trespassam ambas (Mayrhofer et al., 2023). Mesmo após 19 anos de atuação na universidade e de forte identificação com o trabalho na área de gestão de pessoas, TAE 2 afirma não reconhecer mais motivos para permanecer na carreira. Consequentemente, suas projeções futuras não incluem a continuidade como TAE. Trata-se de um exemplo concreto do impacto da perspectiva temporal na constituição da dimensão subjetiva (Gunz; Mayrhofer; Lazarova, 2019): ao não se imaginar atuando nessa carreira no futuro, TAE 2 passa a buscar novas possibilidades de ingresso no serviço público. O relato da participante também dialoga com o argumento de Vardi e Kim (2019), segundo o qual a carreira não se restringe a repercussões positivas, como apregoadas pelo conceito tradicional, podendo envolver experiências, sentimentos e interpretações negativas, capazes de redirecionar o curso da trajetória profissional do sujeito.

Outros participantes também mostraram preocupação em relação ao futuro da carreira coletiva dos TAEs. Na Figura 15 que ilustra o desenho produzido por TAE 7, é expressada essa insegurança ao desenhar um ponto de interrogação ao final do caminho que utilizou para simbolizar sua trajetória.

Figura 15 - Como a TAE 7 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

Para TAE 7, a carreira dos TAEs se configura como uma trajetória marcada por desafios, mas também por avanços contínuos. No entanto, a participante identifica o ano de 2025 como um período de mudanças drásticas, impulsionado pela proposta de reforma administrativa que segue em discussão na Câmara dos Deputados:

Eu acredito que a carreira vai ser reformulada totalmente. É dito que a intenção é que tenha carreiras mais enxutas, com cargos mais generalistas, para abranger um conjunto maior de atividades não tão específicas como é a nossa carreira, que tem mais de 300 cargos. Então, eu acredito que esse formato [o PCCTAE] vai ser alterado no futuro. Isso pode ser drástico (TAE 7).

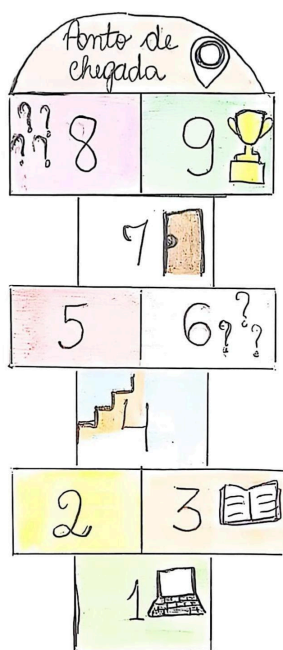
TAE 7 vê essa insegurança como uma incerteza do futuro da carreira dos TAEs, mas também revelou uma expectativa positiva, considerando a possibilidade de uma melhora na estrutura legislativa da carreira da categoria, desde que sejam efetivadas alterações estruturais mais amplas do que aquelas alcançadas até então.

Então, o que tem sido anunciado que impacta positivamente nossa carreira é esse estudo de carreiras mais simplificadas. Por exemplo, a gente tem cargo na nossa carreira de digitador, que é muito específico, né? E já está sendo extinto. Até, por exemplo, o cargo de Secretário Executivo, que é um cargo nível E, já não está sendo feito concurso mais. Então, está sendo proposta uma reformulação. Podem ser mudanças na própria estrutura do próprio PCCTAE, ou uma mudança mais drástica, de nível mais geral. Mas essa construção pode ser benéfica também para os servidores (TAE 7).

Na área de gestão de pessoas e como coordenadora dos programas de capacitação e avaliação da universidade, TAE 7 dedica grande parte de seu tempo de trabalho à análise e aplicação de legislações e revelou admiração pelo PCCTAE. No entanto, reconhece que o plano necessita de atualizações. Para a TAE 7, a qualidade da carreira coletiva está intrinsecamente vinculada às legislações que a estruturam. No cenário referente ao ano de 2025, embora a categoria tenha um histórico de conquistas normativas, esses avanços pontuais não se mostram suficientes. Nesse contexto, as discussões atuais sobre modernização da gestão pública, incluindo a proposta de reforma administrativa, situam, para a TAE 7, a carreira dos TAEs em um momento de transição. Momento esse que, conforme indica a literatura especializada, é indicador de mudanças nas trajetórias (Nicholson; West, 1989; Jones; Dunn, 2007). Portanto, mesmo diante deste sentimento de insegurança, a participante compreende essa conjuntura como uma oportunidade para a necessária revisão e atualização das normas que regem a carreira coletiva dos TAEs.

Outra participante que expressou incerteza em sua ilustração sobre a projeção da carreira foi a TAE 8. A Figura 16 apresenta seu desenho, na qual ela recorre a um jogo infantil da amarelinha, brincadeira caracterizada por um percurso sequencial no qual se avança por quadrados numerados até alcançar o chamado “céu”, que na obra é representado pela forma geométrica laranja com a escrita “Ponto de Chegada”.

Figura 16 - Como a TAE 8 projeta o futuro de sua carreira



Fonte: dados produzidos para a pesquisa.

TAE 8 representou a natureza processual de sua trajetória por meio da estrutura do jogo. Cada quadrado significou uma etapa de sua trajetória na carreira. O primeiro deles traz um computador, símbolo de seu ingresso como TAE, marcado pela expectativa inicial de atuar em atividades administrativas na universidade. Nos quadrados seguintes, aparece um livro, pois, segundo a servidora, o estudo compõe o cotidiano do TAE na carreira: “estamos sempre aprimorando o nosso conhecimento, e também tem a questão de que nós desenvolvemos a carreira a partir do estudo” (TAE 8). A escada representada no quarto quadrado remete às progressões que ocorrem ao longo do tempo, enquanto a porta ilustrada no sétimo quadrado simboliza a mudança propiciada pela carreira: mais especificamente, sua recente atuação na área de gestão de pessoas, com a qual relata satisfação. Os quadrados oito e nove representam etapas ainda não alcançadas. No quadrado 9, o troféu expressa sua expectativa de um desfecho positivo no futuro da carreira como TAE, no qual suas metas e aspirações tenham sido concretizadas. Utilizar da simbologia do troféu também remete, nas palavras dela, ao reconhecimento progressivo dos TAEs como categoria de servidores cada vez mais valorizados no futuro.

Quando questionada sobre os sinais de interrogação nos quadrados 6 e 8, TAE 8 explica que os do quadrado 6 simbolizam as inseguranças que existem atualmente na carreira:

Eu acho que estar na carreira gera algumas inseguranças, gera algumas dúvidas em algum processo. Será que eu estou no caminho certo? Será que é isso mesmo que eu quero? Será que tem essa estabilidade que o pessoal tanto fala? Porque igual eu tinha conversado com você na outra entrevista, tem a questão também que a gente fica à mercê da boa vontade do governo. Por exemplo, ficamos sete anos sem aumento. Muita gente estava financiando uma casa, estava financiando alguma coisa e o salário foi corroendo. Então, muitos chegaram em uma etapa de necessitar fazer uma renda extra, porque só com salário não dava (TAE 8).

Já sobre as interrogações no quadrado 8, TAE 8 explica que são as inseguranças em relação ao futuro de sua carreira, as mudanças contextuais que podem ocorrer e mudar de forma ampla sua carreira. Isso remete à estrutura da carreira e os impactos da reforma administrativa em pauta de discussão no Brasil. Já o ponto de chegada seria uma nova transição na carreira, a sua aposentadoria como TAE e o cumprimento do seu papel como servidor público:

Aí eu coloquei como ponto de chegada aquilo que eu vejo como missão cumprida, sabe? Eu acho que é isso: no final, no futuro, eu me vejo pensando que cheguei, que já cumpri o que tinha que fazer, que já dei minha contribuição ao serviço público. Acho que agora eu mereço descansar, com aquela sensação de dever cumprido (TAE 8).

Para a TAE 8, o futuro de sua carreira, assim como no caso da TAE 2, dependem diretamente do contexto político-social e da mobilização sindical da categoria pela valorização da educação e, por consequência, da própria carreira dos TAEs.

Entretanto, ao contrário da TAE 2, a TAE 8 não manifesta intenção de abandonar o cargo mesmo em um contexto futuro com incertezas. Assim, projeta seu futuro simbolicamente por meio do troféu no estágio final do desenho. Ainda para ela, após a greve de 2024, os TAEs obtiveram maior reconhecimento pelo seu trabalho, tanto da sociedade em geral quanto de atores da administração pública. Consequentemente entende que como categoria de servidores estão mais valorizados e espera que isso continue com a carreira no futuro:

No seu primeiro pronunciamento [sobre a greve de 2024] o ministro da educação falava de estudantes e docentes. A gente precisou marcar ele nas redes sociais e falar: "Olha, a gente também resiste". Aí ele mudou o discurso. Começou a falar docentes, técnicos, administrativos [...]. A gente busca esse reconhecimento, [extasiada¹⁷] eu vejo como uma conquista. Foi aí que eu pensei em um troféu para representar isso (TAE 8).

A carreira, enquanto processo vivenciado, é capaz de gerar sentimentos tanto de prazer quanto de sofrimento (Inkson, 2007), justamente porque afeta os sujeitos à ela relacionados (Mayrhofer et al., 2023). No caso da TAE 8, embora tenha enfrentado desafios ao longo de sua trajetória e manifeste preocupações quanto ao futuro, os aspectos que lhe proporcionam satisfação prevalecem. São esses elementos que propiciam satisfação que a motivam não apenas a permanecer na carreira, mas também a continuar atuando no sindicato local e nas pautas que considera necessárias. Em seu relato, ainda, foi perceptível sua satisfação com os resultados da greve de 2024, que trouxe uma melhoria da imagem dos TAEs perante a sociedade.

Entre os relatos dos TAEs 2, 7 e 8, há dois elementos centrais para o cumprimento dos objetivos dessa dissertação. O primeiro diz respeito à relação dos contextos com as carreiras: as carreiras não se desenvolvem de forma isolada, mas estão interconectadas aos fatores contextuais (Hughes, 1937; Mayrhofer; Meyer; Steyrer, 2007; Mayrhofer et al. 2023). No presente estudo, um elemento externo, a tramitação da reforma administrativa durante a realização da pesquisa, foi responsável por mobilizar um sentimento comum entre as três participantes. Ao se depararem com a possibilidade de alterações profundas na estrutura normativa que rege a carreira, elas passaram a projetar inseguranças que influenciaram diretamente suas expectativas e posicionamentos em relação ao futuro de suas trajetórias.

¹⁷ Sentimento demonstrado pela participante durante a entrevista, registrado no diário de observação de campo.

Considerando que a carreira também é constituída por uma dimensão subjetiva, na qual o sujeito articula experiências passadas e projeções futuras para atribuir significado à sua trajetória (Collin, 2000), mudanças na forma como esse sujeito interpreta seus contextos presentes podem reorientar seus direcionamentos futuros. É exatamente isso que se observa nas projeções de TAE 2 e TAE 8: enquanto uma, ao antecipar um futuro insatisfatório, reafirmou sua desmotivação pela carreira como TAE e passou a buscar mais insistentemente novos cargos na administração pública; a outra, ao se deparar com a mesma sensação de insegurança, adotou uma decisão de permanência por meio de mobilização sindical.

Já o segundo aspecto é que, embora a insegurança tenha derivado de uma mesma fonte contextual, as três participantes reagem em suas carreiras de maneiras distintas. Isso remete a carreira em sua singularidade para os sujeitos, em um movimento interpretativo e não somente composta por uma estrutura. A TAE 7 percebe nesse cenário incerto uma oportunidade de transformação e aprimoramento da carreira coletiva dos TAEs; a TAE 2 interpreta a insegurança como expressão de um problema estrutural mais amplo, recorrente descaso da sociedade brasileira com a educação, e, por isso, projeta expectativas menos favoráveis; por fim, a TAE 8 entende a insegurança como algo a ser combatido e apoia-se na organização coletiva como estratégia de enfrentamento. Essas diferenças reforçam um princípio fundamental destacado pela literatura: no nível individual, toda carreira é única, pois a existência da dimensão subjetiva pressupõe que ela é construída a partir da interpretação singular que cada sujeito faz de sua trajetória e de seus contextos (Hughes, 1937; 1958).

Assim, a partir das análises das dimensões objetiva e subjetiva da carreira, sustenta-se que a trajetória dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) não pode ser classificada plenamente em uma configuração clássica de carreira descrita na literatura. Não é estritamente tradicional porque sua configuração também é construída pelos próprios servidores que nela atuam, seja por meio da participação ativa em mobilizações e organizações sindicais, seja pela incorporação de formas alternativas de progressão possibilitadas pelo PCCTAE. Não é somente proteana pois os TAEs atribuem grande valor a elementos típicos das carreiras tradicionais, considerados por eles inegociáveis, como o direito à estabilidade e a existência de critérios transparentes e universais para progressão na carreira. Da mesma forma, a carreira não se configura como totalmente sem-fronteiras, pois embora existam possibilidades de mobilidade, como mudanças de lotação entre setores ou unidades, tais deslocamentos são limitados e ocorrem, em última instância, dentro de um mesmo arranjo organizacional mais amplo: o sistema federal de ensino superior.

Dessa forma, a carreira dos TAEs revela-se como uma configuração complexa, que articula elementos associados às carreiras tradicionais, proteanas e sem-fronteiras. A análise da trajetória daqueles que atuam na gestão de pessoas reforça essa interpretação, evidenciando, tanto nos desenhos elaborados quanto nos relatos narrativos, opções como a adesão ao desenho institucional da carreira, a necessidade de mobilização coletiva e sindical para sua manutenção e atualização, a relevância de formas alternativas de progressão e a importância das possibilidades de circulação entre equipes e setores. Com efeito e consideradas em conjunto, as carreiras dos TAEs pesquisados possui uma configuração híbrida por não poder ser plenamente explicada por nenhuma das configurações de carreira existentes de forma isolada. Conforme aponta Ribeiro (2022), a noção de hibridização é utilizada justamente para caracterizar fenômenos que escapam às classificações existentes, combinando elementos de diferentes modelos analíticos.

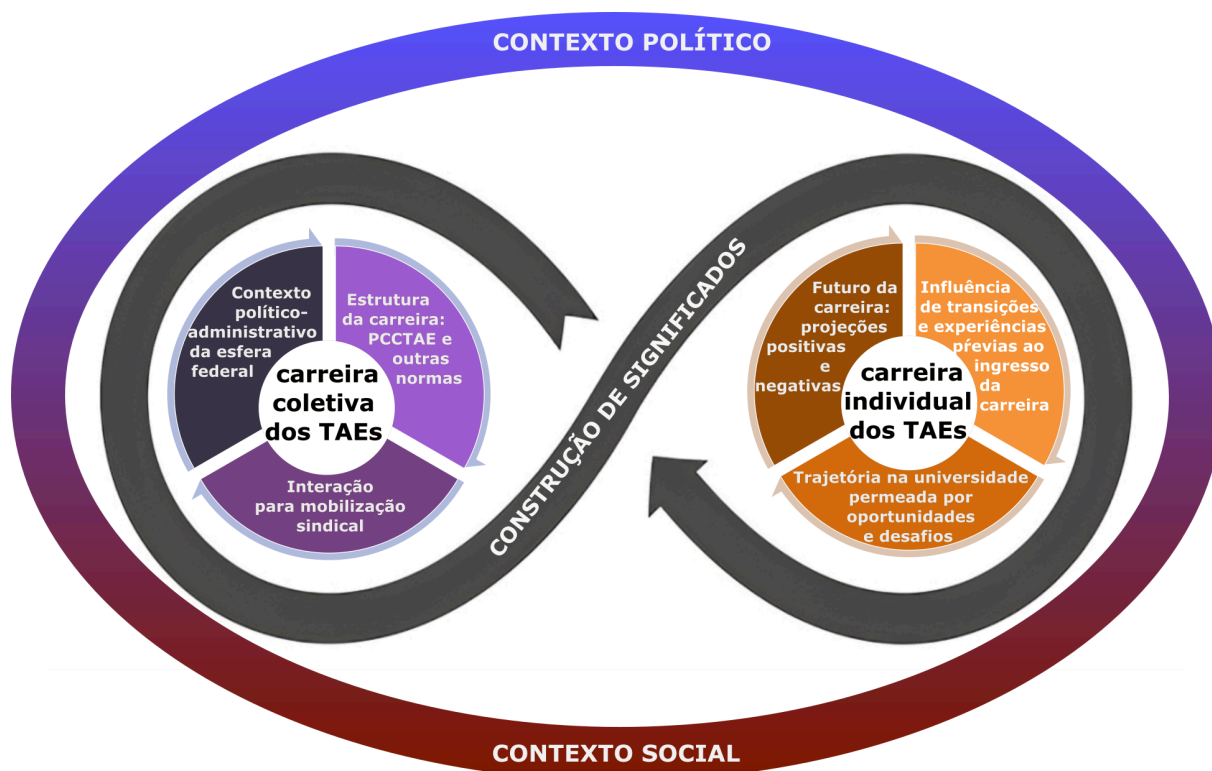
Ademais, destaca-se a centralidade dos contextos político e social para a compreensão dessas carreiras, uma vez que a forma como a imagem dos TAEs é socialmente construída e debatida impacta tanto a trajetória individual na universidade quanto a carreira coletiva desses profissionais.

Não se trata apenas de defender interesses próprios ou reivindicar melhorias salariais, mas de pensar estrategicamente na resposta que estamos dando à sociedade. Talvez por isso a sociedade não valorize devidamente os servidores, pois percebe-nos como uma classe privilegiada, que recebe bem, e imagina que nossas demandas sejam apenas salariais (TAE 7).

Cabe ressaltar, ainda, que o contexto social impacta de forma diferenciada as trajetórias individuais dos TAEs. Tal constatação dialoga não apenas com a afirmação de Hughes (1937) de que toda carreira é singular, mas também com a própria configuração da carreira TAE, composta por um conjunto heterogêneo de cargos, muitas vezes bastante distintos entre si. Nesse sentido, o grupo de TAEs investigado nesta dissertação, aqueles que atuam na gestão de pessoas, embora compartilhe com os demais TAEs uma inserção semelhante no contexto político, apresenta especificidades relacionadas às suas ocupações no que se refere às interações sociais. Essas especificidades decorrem, sobretudo, da necessidade de responder a demandas de múltiplos atores, como servidores da própria universidade, órgãos de controle e fiscalização, a exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU), e, não menos importante, membros da sociedade civil, considerando, por exemplo, o papel da gestão de pessoas na condução de concursos públicos e aprimoramento na prestação de serviços dentro e fora da universidade. Portanto, uma carreira que congrega oportunidades, desafios e significou para eles gerenciar, ao mesmo tempo, uma carreira para si e para os outros.

Em resumo, considerando a dimensão objetiva e subjetiva das carreiras dos TAEs, foi construída a síntese temática oriunda das análises, apresentada na Figura 17 a seguir.

Figura 17 - Síntese temática da carreira dos TAEs



Fonte: Produção própria (2025).

A carreira do TAE é individual, mas também coletiva. Para o caso específico dos que atuam na gestão de pessoas, isso implica reconhecer que são responsáveis por gerir a própria trajetória profissional, ao mesmo tempo que atuam diretamente na orientação e operacionalização da carreira de outros servidores da universidade, além de prestarem suporte a membros da sociedade civil que utilizam os serviços das universidades. Trata-se, portanto, de uma carreira intrinsecamente permeada por múltiplas formas de interação social, o que torna o contexto social um elemento constitutivo desse percurso.

A dimensão coletiva também se manifesta no processo de construção de significados. Esses significados são ancorados em diferentes referências que, entre os TAEs entrevistados, mostraram-se especialmente vinculadas à estrutura formal de carreira, o plano regulamentado por lei, e à luta sindical empreendida pelo coletivo da categoria. Essa mobilização, por sua vez, é atravessada pelos posicionamentos individuais dos próprios TAEs, evidenciando um movimento contínuo de influência mútua entre sujeito e coletividade. A construção de sentidos revela-se, assim, dinâmica e recíproca, razão pela qual é simbolicamente representada, na figura, pelo signo do infinito.

Ressalta-se também que a carreira deles é um processo de construção de experiências ao longo do tempo, inclusive, anterior ao ingresso na universidade, dentro e fora deste espaço. Nesse sentido, é destaque a forma como os sujeitos tomam decisões de carreira, que como ficou evidenciado pela análise até aqui realizada, é de forma contextualizada, prospectiva e retrospectiva. É destaque também a influência do contexto político na construção de significados, que aparece como um fator de influência na estruturação da carreira, mas também nas interações entre os TAEs e outros atores no cotidiano do trabalho.

Desse modo, a análise processual da carreira dos TAEs atuantes na gestão de pessoas permitiu compreender como esses sujeitos constroem significados acerca do fenômeno e como tais significados retroalimentam outros fatores que permeiam o contexto, como a mobilização sindical e a configuração da carreira coletiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As trajetórias das carreiras dos TAEs e a interpretação deles sobre elas foi o tema desta dissertação de mestrado, que buscou responder o seguinte problema de pesquisa: como são vivenciadas e interpretadas as carreiras dos técnicos-administrativos em educação que atuam com a gestão de pessoas nas universidades federais? Para tanto, a pesquisa teve por objetivo central compreender a trajetória de técnico-administrativos em educação que desempenham atividades de gestão de pessoas em universidades públicas federais, englobando as dimensões objetiva e subjetiva da carreira. A fim de alcançar tal objetivo, buscou-se: caracterizar a estrutura da carreira dos TAEs, enfatizando fatores histórico-contextuais que compõem a sua dimensão objetiva; apreender o processo de construção das carreiras dos TAEs, particularizando as transições, desafios e oportunidades profissionais nas trajetórias individuais; analisar a interpretação dos TAEs sobre a carreira coletiva da categoria; e verificar as expectativas dos TAEs quanto ao futuro de suas carreiras.

Para atender aos objetivos da pesquisa, foi adotada a abordagem qualitativa, considerada adequada por dialogar com o paradigma interpretativo e por permitir a profundidade analítica exigida para se responder ao problema de pesquisa. O *corpus* foi composto por documentos identificados na pesquisa documental, bem como pelos relatos e desenhos produzidos por oito TAEs que atuam em universidades da região Sul de Minas Gerais. Como técnicas de coleta, foram utilizadas a pesquisa documental, as entrevistas narrativas e a técnica de desenho sobre si. As anotações do diário de observação campo complementaram o *corpus*. Os resultados foram submetidos à análise temática.

Considerada a dimensão objetiva, a partir do resgate histórico-contextual, foi possível caracterizar a carreira dos TAEs como estruturada e marcada por: 1) legislações orientadoras que sofreram modificações ao longo de 38 anos; 2) a criação de dois planos de carreiras para a categoria, sendo o atual, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) exclusivo ao corpo de servidores TAEs; 3) alterações no plano de carreira ao longo do tempo, orientadas, em grande medida, pelas necessidades de modernização da estrutura e do trabalho, apontadas pelos próprios TAEs; 4) transformações na estrutura da carreira decorrentes, sobretudo, da atuação da FASUBRA e de outros entes sindicais, enquanto instâncias de representação e reivindicação da carreira coletiva; e 5) a influência do contexto político-administrativo federal, que incide diretamente sobre os processos de mudança e reconfiguração da carreira.

Assim, o plano de carreira formal, denominado PCCTAE, foi produto de um processo histórico e social de construção, marcado por uma multiplicidade de condicionantes políticos, sociais e institucionais. Por meio da organização sindical, esta categoria de servidores não apenas conquistou alterações na estrutura da carreira, como também fortaleceu suas ações políticas, com interação organizada dos servidores no sentido do reconhecimento social e de valorização almejada para o seu trabalho.

Sobre a dimensão subjetiva da carreira, os resultados foram reveladores da pertinência de se considerar a carreira como processo. Isso ao evidenciar que a transição para o ingresso do trabalho na universidade, assim como a permanência na carreira TAE, foram influenciados por vivências anteriores ao ingresso formal no serviço público. Nesse sentido, para a opção pela carreira TAE, foram fatores influenciadores: o núcleo familiar; os valores construídos nas interações sociais; e a situação financeira desejável com o ingresso na universidade. Esses elementos foram centrais tanto para a opção pela carreira de TAE na universidade quanto, em alguma intensidade, para que estes sujeitos compreendessem o papel que deveriam exercer na universidade.

A análise da dimensão subjetiva envolvida no processo de construção da carreira TAE também possibilitou compreender como a percepção sobre o papel do TAE se transformou ao longo da trajetória dos participantes. Antes do ingresso na universidade, a compreensão dos sujeitos sobre a atuação dos TAEs era influenciada pelas representações presentes em seus contextos familiares e de convívio, especialmente pela forma como esses grupos enxergavam os servidores públicos. Tal percepção aproximava-se do estereótipo do “Barnabé”: o servidor resistente a mudanças, excessivamente burocrático e pouco afeito ao trabalho árduo. Contudo, à medida que se familiarizaram com a atuação como TAEs, os participantes entrevistados

relataram que o trabalho no serviço público se mostrou mais complexo e exigente do que imaginavam. Foi presente na fala de todos os sujeitos participantes o apontamento de que a rotina na área de gestão de pessoas é marcada por demandas frequentes, não sendo incomuns situações de sobrecarga de trabalho.

A partir das experiências relatadas, foi possível identificar o papel prevalente do TAE atuante na gestão de pessoas, que significa aquele que resolve problemas e que auxilia na carreira dos outros. No entorno desse papel, como consequência do conteúdo e contextos de seu cargo, possui elevada demanda continuada de trabalho nas universidades. Para tanto, é também aquele que precisa ser um constante aprendiz, por necessitar de capacitação técnica contínua para sustentar sua prática em contextos que mudam com rapidez, além de necessitar possuir afinidade para trabalhar com e para pessoas.

Esse papel evidenciou, com a crescente complexidade e demandas de trabalho que vivenciam, que a carreira TAE é atravessada por desafios. Surgiram como desafios nas trajetórias narradas pelos sujeitos entrevistados: a natureza do trabalho na administração pública, circunscrito ao princípio da legalidade; a complexidade do trabalho na gestão de pessoas, que os coloca em interação social constante; e a busca por capacitação, que se mostra como uma necessidade, não apenas pelos benefícios financeiros ofertados pelo PCCTAE, como também pela demanda profissional desses sujeitos, que os obriga a estarem atualizados em relação às normas. Tais desafios são ainda intensificados pela realidade vivenciada nas equipes de gestão de pessoas nas universidades, com número insuficiente de técnicos para realizar todas as atividades demandadas no setor.

Não limitada aos desafios, a carreira TAE também foi uma vivência de oportunidades de realização. Para os sujeitos que escolhem ingressar e permanecer nessa trajetória, a carreira do TAE foi interpretada como oportunidade de gerar impacto social, isso ao considerar a posição das universidades como prestadoras de serviço público. Nesse sentido, a lotação na área de gestão de pessoas amplia essa oportunidade, na medida em que esses servidores atuam como mediadores, orientadores e apoiadores das trajetórias de carreira de outros servidores, bem como daqueles que aspiram ingressar no serviço público. A estrutura da carreira também é uma fonte de oportunidades, sendo que o “Incentivo à Qualificação” aparece como apoio valorizado entre os entrevistados, juntamente com as possibilidades de mudança de lotação e alcance de cargos de chefia/coordenação de áreas.

A carreira TAE, ao ser considerada em seu conjunto, indica a vivência de contradições. Por um lado, como fonte de realização pessoal e profissional, mas por outro como fonte de desafios cotidianos que também advém de características estruturais da carreira. Nesse

sentido, os cargos de chefia foram apontados como momentos relevantes de transição, associados ao reconhecimento profissional, mas também acompanhados por uma intensificação das demandas de trabalho. De modo semelhante, a realização da pós-graduação foi identificada como uma transição que transforma a forma de executar o trabalho, embora constitua uma etapa marcada por exigências e dificuldades. O próprio ingresso na carreira TAE também foi compreendido como um momento de transição, permeado por desafios, assim como as mudanças de lotação previstas na legislação da carreira, que implicaram em reconfigurações no contexto profissional e nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho pelos sujeitos.

Afirma-se, assim, que a carreira dos TAEs é construída em interconexão com o contexto dentro e fora da universidade e em meio às interações sociais. Os sujeitos reconhecem a existência de uma carreira coletiva, sustentada tanto por uma estrutura legal que incide sobre a categoria quanto pelo processo histórico de sua construção por meio das lutas sindicais. Contudo, as interações que atravessam a carreira extrapolam o âmbito sindical. Parte dos entrevistados percebe que a relação entre TAEs e docentes é, em certos contextos, compreendida como hierárquica, o que impacta diretamente o exercício das funções na gestão de pessoas. Soma-se a isso a especificidade dessa atuação, situada em atividades-meio voltadas ao suporte institucional, o que implica interação limitada com os estudantes e a sociedade. Em conjunto, o contexto político-administrativo da esfera federal e as dinâmicas relacionais do cotidiano de trabalho contribuem para que a carreira TAE seja percebida como desvalorizada pelos entrevistados, associada a sentimentos de invisibilidade, impotência e instabilidade, decorrentes de problemas estruturais que extrapolam a capacidade de resolução imediata dos próprios sujeitos.

Quanto às expectativas dos TAEs em relação ao futuro de suas carreiras, emergiram três elementos centrais nas projeções dos participantes: 1) manifestações de satisfação, associadas a expectativas de um futuro tranquilo e recompensador, no qual colhem os frutos de esforços acumulados ao longo da trajetória; 2) manifestações de satisfação caso algum fator específico seja concretizado; e 3) manifestações de insatisfação, com inseguranças diante do cenário político contemporâneo, especialmente pelos debates sobre a reforma administrativa. As projeções evidenciam a centralidade do contexto na construção das expectativas de carreira dos TAEs e reforçam o caráter contraditório dessa trajetória. A estabilidade, elemento-chave tanto para a atratividade quanto para a permanência na carreira, ao ser percebida como ameaçada, acionou sentimentos de insegurança, chegando, em um caso, a gerar o desejo explícito de ruptura com a carreira TAE.

Esta pesquisa corrobora a perspectiva de Hughes (1937; 1958) sobre as carreiras ao evidenciar que se trata de um processo, não se restringe ao trabalho e incorpora as dimensões objetiva e subjetiva em contextos. As análises indicam que a carreira dos TAEs se constitui a partir da interação entre a carreira coletiva da categoria e a carreira individual dos sujeitos que a vivenciam, ambas permeadas por contextos mais amplos, como o político e o social, que reconfiguram continuamente as possibilidades de atuação ao longo dessa trajetória. Ademais, tais possibilidades são também mediadas pela forma como os sujeitos interpretam suas experiências e projetam seus futuros, o que implica considerar a construção de interpretações ao longo do tempo.

Para os TAEs que atuam na gestão de pessoas, o vivenciar da carreira configura-se como um processo simultaneamente marcado por experiências de realização pessoal e por desafios inerentes ao trabalho. A atuação na área de gestão de pessoas propicia oportunidades de aprimoramento profissional e de realização pessoal, na medida em que permite a esses sujeitos impactar nas decisões de outros servidores, seja ao orientar e facilitar a gestão de carreira destes, seja ao utilizar a estrutura universitária para promover impactos sociais dentro e fora da universidade. Não obstante, os desafios próprios dessa ocupação, como o desamparo sentido em relação ao governo federal e as exigências típicas de atividades que demandam elevada carga de interação humana, colocam esses TAEs em uma posição que dificulta a obtenção de avanços em suas próprias trajetórias profissionais. Foi recorrente nos relatos a menção à dificuldade de afastamento para fins de capacitação, uma vez que equipes reduzidas fazem com que a ausência de um servidor comprometa a continuidade dos serviços institucionais.

Por meio desses resultados, reforça-se a necessidade de compreender as carreiras dos TAEs como fenômenos processuais e não lineares. Tal constatação é aprofundada quando se considera a dimensão subjetiva da carreira, uma vez que as interpretações que os sujeitos elaboram sobre suas vivências influenciam diretamente a forma como orientam suas ações ao longo do percurso profissional. Assim, para os TAEs participantes desta pesquisa, a carreira reflete tanto suas aspirações e práticas enquanto servidores públicos quanto uma luta cotidiana para o desenvolvimento de sua própria trajetória profissional, assim como para equilibrar a entrega de serviços, essencial ao funcionamento das universidades federais: uma carreira para si e para os outros.

De maneira complementar, mesmo tratando-se de servidores que atuam na área de gestão de pessoas, que a princípio teriam uma visão mais contemporânea sobre carreiras, as interpretações apresentadas por eles ainda evidenciam o conceito tradicional de carreira,

historicamente associado ao modelo burocrático da administração pública. Foi recorrente entre os participantes a representação de carreira como pirâmides, escadas ou linhas contínuas. Tais imagens são encontradas para simbolizar progressões lineares de carreiras.

Tal análise reforça a pertinência de pesquisas continuadas sobre a administração pública. Os resultados foram reveladores de que as carreiras dos TAEs ainda enfrentam limitações diante de novas concepções discutidas na literatura contemporânea. Ainda suscita reflexões sobre a estrutura da carreira destes servidores, que valorizam a estabilidade e critérios claros e transparentes para as suas progressões.

Apesar dessa forte influência da visão tradicional de carreiras presente entre os sujeitos participantes, as carreiras dos TAEs apresentam configurações que remetem a considerá-las como híbridas. Incorpora características vinculadas às configurações tradicional, sem-fronteiras e proteana. Primeiro, tradicional porque inclui em sua estrutura a progressão vertical previamente estruturada, a estabilidade e a garantia de recompensas extrínsecas. Se aproxima da configuração sem-fronteiras porque incorpora, como uma possibilidade legalmente prevista, a mobilidade entre universidades federais. Também, se aproxima da configuração proteana porque estão presentes como características constituintes o protagonismo no direcionamento da carreira, expresso na atuação ativa da categoria na busca por aprimoramentos no plano de carreira, a crescente flexibilização profissional ao longo das atualizações no arcabouço legislativo e a ampliação das formas de progressão, associada à capacitação e à qualificação contínua.

Cabe ressaltar que a dissertação foi desenvolvida à luz do paradigma interpretativo e, portanto, as análises e conclusões não permitem generalizações. Assim, a pesquisa não se propõe à formulação de leis gerais, o que implica reconhecer que os dados produzidos não devem ser extrapolados para outros grupos de TAEs, nem para distintos tempos ou contextos espaciais. A pesquisa visa contribuir para reflexões, tanto individuais quanto coletivas, sobre o que é a carreira dos TAEs e os contextos que com ela se interconectam, como ela é vivenciada e interpretada.

Como reflexão final, são apresentadas algumas recomendações para pesquisas futuras. Embora esta investigação tenha proporcionado um aprofundamento qualitativo sobre o tema, não teve por objetivo a produção de dados generalizáveis para outros contextos e momentos. Com efeito, em consonância com a proposição de Júnior (2022), recomenda-se ampliar a investigação da carreira TAE a partir dos diferentes cargos que a compõem. Nesse sentido, sugere-se a replicação da metodologia adotada nesta pesquisa ou o uso de outras técnicas

vinculadas à pesquisa qualitativa, ainda não suficientemente exploradas nos estudos de carreira, como a análise do discurso.

De outro modo, também recomenda-se a realização de novos estudos, com uso de pesquisa quantitativa e com as categorias analíticas abordadas nesta dissertação. Isso a fim de verificar a recorrência dos fatores apontados em um recorte mais amplo de servidores. Especificamente, sugere-se investigar, por meio de abordagens quantitativas, a influência das vivências anteriores na trajetória profissional dos TAEs; os desafios e oportunidades encontrados ao longo da carreira; a relação entre carreira coletiva e carreira individual; e o papel das projeções de futuro nas decisões presentes.

Entre os dados levantados para a análise temática, emergiu a percepção de relações hierárquicas no interior das universidades, incluindo o reconhecimento, por parte dos TAEs, de que os servidores terceirizados integram essa dinâmica institucional. Nesse sentido, a carreira dos trabalhadores terceirizados que atuam nas universidades federais é evidenciada como uma possível fonte de vivências e interpretações que demanda aprofundamento analítico. Assim, outras pesquisas podem ser realizadas com trabalhadores terceirizados.

Como última sugestão para estudos futuros, é pertinente destacar que a carreira é uma experiência individual, mas também não é isolada dos contextos. Assim, para o aprofundamento do conhecimento sobre a carreira dos TAEs, recomenda-se a exploração dos marcadores sociais da diferença nessas trajetórias. Em especial, os marcadores de gênero e raça são particularmente relevantes, uma vez que já foram mostrados como impactantes em outros estudos sobre carreiras, conforme discutido no referencial teórico desta dissertação.

Espera-se que esta dissertação some ao conjunto de conhecimentos sobre gestão de carreiras na administração pública e para os debates na linha de pesquisa “Organizações, Gestão e Sociedade”. Também que agregue ao conjunto de produções científicas desenvolvidas no Núcleo de Estudos em Organizações, Gestão e Sociedade (NEORGS), ao reforçar a pertinência das pesquisas sobre as carreiras no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C.A.G. **A carreira dos técnico-administrativos em educação: movimento de resistência à política do MEC e um constante recomeço**. 2018. 283 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2018.
- AMIN, M. et al. The impact of human resource management practices on performance evidence from a public university. **TQM Journal**, 2014.
- ANALOUI, F.; FELL, P. Have you been appraised? A survey of the university administrative staff. **International Journal of Educational Management**, vol. 16, n° 6, p. 279-287, 2002.
- ANDERSON, T.; BIDWELL, M.; BRISCOE, F. External factors shaping careers. In: GUNZ, H.; LAZAROVA, M.; MAYRHOFER, W. (org.). **The Routledge Companion to Career Studies**. New York: Routledge, 2019. p. 180–200
- ANDRADE, G.D.A. Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com a carreira dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31242>. Acesso em: 26 nov. 2024.
- ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice**. 10. ed. Londres, Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- 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, B.S. (Ed.) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p.7-25.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (Andifes). **Fim da greve de administrativos das universidades está definido**. Andifes. 19 set. 2011.
- AZAMBUJA, A.A.S. **A carreira dos servidores técnicos administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 a 2007)**. 2018. 149 p. Dissertação (Mestrado em História) – Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.
- BACELAR, A.S. **A construção de carreiras de influenciadoras digitais: uma abordagem netnográfica em perfis dos nichos fitness e moda**. 2021. 153 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2021.

BAILEY, J.; TROUP, C.; STRACHAN, G. Part-time work and advancement: a study of female professional staff in Australian universities. **JOURNAL OF HIGHER EDUCATION POLICY AND MANAGEMENT**, v. 39, n. 3, p. 282–295, 2017.

BANKS, M. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 173 p.

BAPTISTA, A.L.X. **Avaliação de desempenho de técnicos administrativos em educação no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2012. 158 p. Dissertação (Mestrado em em Gestão e Avaliação em Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

BARLEY, S.R. Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S. (Ed.) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p.41-65.

BARROS, A.C.D.S.; SOUZA, I.M.D. Carreiras dos Docentes e dos Técnico-Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Ensino: Uma Perspectiva Comparada. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 49, 2022.

BARROS, L.E.V. **Carreira outsider: um estudo sobre o processo de rotulação da carreira de músico em Minas Gerais, Brasil**. 2018. 133 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

BARUCH, Y.; SULLIVAN, S.E. The why, what and how of career research: a review and recommendations for future research. **Career Development International**. v.27, n.1 p.135-159, 2022.

BENDASSOLLI, P.F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 387–400, 2009.

BENSLIMANE, M.; MOUSTAGHFIR, K. Career development practices and gender equity in higher education. **International Journal of Management in Education**, v. 14, n. 2, 2020.

BERRIO-RIOS, V.L.; BARRETO, O.D.; JURADO, D.N. Factors associated with job satisfaction of administrative staff of a public university in the city of Manizales: a preliminary analysis. **ELEUTHERA**, v. 23, n. 2, p. 101–123, 2021.

BOMFIM, E.R. O plano de classificação de cargos. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 126, p. 631–651, 1976.

BRASIL. **Decreto nº 10.501, de 30 de setembro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, a ser implementada pelos órgãos e entidades da

administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006a.

BRASIL. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2006b.

BRASIL. **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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2006c.

BRASIL. **Decreto nº 70.320, de 23 de março de 1972.** Dispõe sobre o Sistema de Classificação de Cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 mar. 1972.

BRASIL. **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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 157, n. 166, p. 1–3, 29 ago. 2019a.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.** Dispõe sobre o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 jul. 1987a.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019.** Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 nov. 2019b.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jun. 1998.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 37, de 12 de junho de 2002.** Altera os arts. 100 e 156 da Constituição da República Federativa do Brasil e acrescenta os arts. 84, 85, 86, 87 e 88 ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jun. 2002.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003.** Altera diversos dispositivos da Constituição da República Federativa do Brasil para modificar regras relativas

à administração pública e ao regime de previdência social, revoga o inciso IX do § 3º do art. 142 e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20/1998 e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 140, n. 254, p. 1-3, 31 dez. 2003.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2016a.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 146, p. 21-23, 31 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952.** Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º nov. 1952. Revogada pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a carreira dos técnicos administrativos em educação das instituições federais de ensino e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, sobre a Carreira do Magistério Superior, do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 2012.

BRASIL. **Lei nº 13.334, de 13 de setembro de 2016.** Cria o Programa de Parcerias de Investimentos – PPI; altera a Lei nº 10.683/2003 e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 set. 2016b.

BRASIL. **Lei nº 15.141, de 02 de junho de 2025.** Cria a Carreira de Desenvolvimento Socioeconômico, a Carreira de Desenvolvimento das Políticas de Justiça e Defesa e a Carreira de Fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários; altera a remuneração e reestrutura cargos e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 jun. 2025a.

BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970.** Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez. 1970. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5645.htm. Acesso em: 9 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.** Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 200/67 e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 10 abr. 1987b.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997.** Altera dispositivos das Leis nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, e nº 2.355, de 8 de agosto de 1954, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez. 1997.

BRASIL. **Medida Provisória nº 1.286, de 31 de dezembro de 2024.** Cria as Carreiras de Desenvolvimento Socioeconômico, de Desenvolvimento das Políticas de Justiça e Defesa e de Fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários; altera a remuneração de servidores e empregados públicos do Poder Executivo federal, a remuneração de cargos em comissão, funções de confiança e gratificações; reestrutura cargos efetivos, planos de cargos e carreiras, padroniza e unifica regras de incorporação de gratificações de desempenho; altera as regras do Sistema de Desenvolvimento na Carreira; transforma cargos efetivos vagos em outros cargos efetivos, em cargos em comissão e em funções de confiança; altera a regra de designação dos membros dos conselhos deliberativos e fiscais das entidades fechadas de previdência complementar e dá outras providências. Diário Oficial da União: Edição Extra, Brasília, DF, 31 dez. 2024a.

BRASIL. **Medida Provisória nº 568, de 11 de maio de 2012.** Altera a remuneração de servidores públicos federais, reestrutura cargos, planos de cargos e carreiras e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 maio 2012.

BRASIL. **Módulo 1 – Estruturas Organizacionais e o Estado: o funcionamento das organizações públicas.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2019c.

BRASIL. **Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021.** Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação – MEC e de suas entidades vinculadas. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 3 mai. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 09 jan. 2026.

BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição nº 38, de 24 de outubro de 2025.** Altera normas sobre a Administração Pública brasileira para aperfeiçoar a governança e a gestão pública, promover a transformação digital, impulsionar a profissionalização e extinguir privilégios no serviço público. Brasília, DF, 24 out 2025b. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pec-38-2025> Acesso em: 07 dez. 2025.

BRASIL. Reforma administrativa: fichário de propostas legislativas. **Câmara dos Deputados.** Brasília, DF, 2025c. Disponível em: <https://infograficos.camara.leg.br/wp-content/uploads/2025/10/Fichario-Reforma-Administrativa.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2025.

BRASIL. Termo de acordo nº 02, de 29 de setembro de 2015. Define o termo de acordo resultante das negociações entre o Governo Federal e Confederação Nacional dos

Trabalhadores em Seguridade Social - CNTSS e Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social - FENASPS, entidades representativas dos servidores da Carreira do Seguro Social. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. 29 set. 2015.

BRASIL. Termo de acordo nº 11, de 27 de junho de 2024. dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE e demais pontos acordados. **Secretaria de Relações de Trabalho – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**. 11 jun. 2024b.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 1998.

CALAZANS, D.P.P. **A valorização profissional dos técnicos administrativos em educação no contexto do IF Baiano: dilemas e concepções em disputa**. 2020. 283 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2020.

CAMPOS, R.C. **“Você faz o quê”: explorando a construção de carreira de recém-formados gerentes**. 2014. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014.

CANTARELLI, N.M. **Carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão**. 2012. 165 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2012.

CASTRO, M.A.A.; OLIVEIRA, K.P. Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES) . **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1–21, 2023.

CASTRO, M.A.A.; OLIVEIRA, K.P. Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 28, n. 2, p. 433–454, 2022.

CASTRO, M.A.A. **Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino de Belo Horizonte e região**. 2021. 179 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, 2021.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.6, p.67–75, dez. 1995.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 7a ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CHRISTIAENSEN, L.; RUTLEDGE, Z.; TAYLOR, J.E.. The future of work in agriculture:

some reflections. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 9193, mar. 2020.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación. **California: Sage Publications**, 1996.

COLLIN, A. Career in context. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 25, p. 435-466, 1997.

COLLIN, A. Dancing to the music of time. In: COLLIN, A.; YOUNG, R.A. (org.). **The Future of Career**. Cambridge University, 2000. p. 83–98.

COLLIN, A. The Meanings of Career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M.(org.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, SAGE Publications, 2007. p. 558–565.

COLLIN, A.; YOUNG, R.A. (org.). **The Future of Career**. Cambridge University, 2000.

CUNHA, J.A.C.; YOKOMIZO, C.A.; BONACIM, C.A.G. Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. **Revista Alcance - Eletrônica**, Itajaí, v. 20, n. 4, p. 431-446, out./dez. 2013.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DANTAS, E.L.B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PDIPCCTAE**. 2015. 188 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

DEL PIN, M. *et al.* Symptoms of Anxiety and Depression among Italian University academics: the 2020 UN-SAD study. **European Journal of Public Health**, vol 31, 2021.

DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; CHIESA, C.D. Projeto e Metamorfose: contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 458–476, 2016.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Balanço das greves do primeiro semestre de 2024. **Estudos e Pesquisas**, n. 110, dez. 2024.

DI PIETRO, M.S.Z. Direito administrativo. 27.ed. São Paulo: **Atlas**, 2014.

DI PIETRO, M.S.Z. Direito administrativo. 31. Ed. Rio de Janeiro: **Editora Forense**, 2018.

DUBERLEY, J; MALLON, M; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. **Personnel Review**, v. 35, n. 3, p. 281-296, 2006.

DURHAM, E.R. As universidades públicas e a pesquisa no Brasil. **Núcleo de Pesquisas**

sobre **Ensino Superior**, Universidade de São Paulo, 1998, 30 p.

DUTRA, J.S. et al. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

ERASMUS, B. Perceptions of administrative staff on career advancement realities at a south african university. **Management (Croatia)**, v. 25, n. 1, p. 69–88, 2020.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 1º Informe de greve de 2024. **FASUBRA Sindical**. 22 mar. 2024a.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 1º Informe geral de Outubro, 2022. Luta continua, derrotar Bolsonaro nas urnas e nas ruas! **FASUBRA Sindical**. 07 out. 2022a.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 2ª Informe Geral de Agosto, 2020. Orientações sobre trabalho remoto. **FASUBRA Sindical**. 26 ago. 2020.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 3º Informe Geral de Dezembro/2023. Informes sobre a reunião da mesa de negociação do dia 18.12.2023. **FASUBRA sindical**. 20 dez. 2023c.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 7º Informe de Greve de Novembro, 2017. Nota do Comando Nacional de Greve sobre a suspensão da Greve Nacional do dia 05 de dezembro. **FASUBRA Sindical**. 01 dez. 2017.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 24º Informativo de Direção. Relatório da plenária nacional – de 29 a 31 de agosto. **FASUBRA Sindical**. 17 out. 2025a.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 26º Informativo de Direção. Assuntos diversos. **FASUBRA Sindical**. 03 out. 2025b.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO

BRASIL (FASUBRA). 27º Informativo de Direção. Assuntos diversos. **FASUBRA Sindical**. 17 out. 2025c.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). 29º Informativo de Direção. Assuntos Diversos. **FASUBRA Sindical**. 31 out. 2025d.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). **Histórico da entidade**. 2019. Fasubra Sindical Disponível em: <https://fasubra.org.br/historico-da-entidade/>. Acesso em: 27 mar. 2025.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). Informe de Greve de Setembro, 2007. **FASUBRA Sindical**. 05 set. 2007.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). **Só a Luta Muda a Vida – Fora Temer!** FASUBRA Sindical. 19 mai. 2016. Disponível em: <https://fasubra.org.br/geral/so-a-luta-muda-a-vida-fora-temer/>. Acesso em: 07 dez. 2025.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). **CNSC/MEC se reúne após quatro meses e discute polêmica sobre GT Cargos e o MGI**. Fasubra Sindical. 13 out. 2025e. Disponível em: <https://fasubra.org.br/geral/cnsc-mec-se-reune-apos-quatro-meses-e-discute-polemica-sobre-gt-cargos-e-o-mgi/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). **DN da FASUBRA Sindical realiza reunião ampliada com os dirigentes de base**. FASUBRA Sindical. 11 nov. 2022b. Disponível em: <https://fasubra.org.br/geral/dn-da-fasubra-sindical-realiza-reuniao-ampliada-com-os-dirigentes-de-base/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). Carta ao ministro da Educação Camilo Santana. **FASUBRA Sindical**. 2 jan. 2023a.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). **Por uma Frente Única para lutar contra a**

extrema direita e avançar nas conquistas. FASUBRA sindical. 20 jul. 2023b. Disponível em:

<https://fasubra.org.br/geral/por-uma-frente-unica-para-lutar-contra-a-extrema-direita-e-avancar-nas-conquistas-dentro-e-fora-das-instituicoes-federais-de-ensino-superior/>. Acesso em: 09 dez. 2025.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). **Vitória dos Servidores Públicos: CCJC exclui nova reforma da previdência da PEC 66.** FASUBRA Sindical. 1 nov. 2024b. Disponível em:

<https://fasubra.org.br/geral/vitoria-dos-servidores-publicos-ccjc-exclui-nova-reforma-da-previdencia-da-pec-66/>. Acesso em: 8 dez. 2025.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL (FASUBRA). **Memorial 30 anos: linha do tempo – FASUBRA sindical.** 1. ed. Brasília: FASUBRA Sindical, 2011.

FERNANDES, J.M. **Percepção gerencial do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional na Faculdade de Ciências e Letras da UNESP - Campus de Assis.** 1999. 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

FIGUEIREDO, R.; COUTINHO, C. A eleição de 2002. **Opinião Pública**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 93–117, out. 2003.

FONSECA, D.R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1477–1499, nov./dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>. Acesso em: 16 maio 2025.

FRAGA, A.M.; ANTUNES, E.D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. The female and the male professional: gender, career and expatriation interfaces in trajectory for female expatriates. **Brazilian Business Review**, v.17, n.2, Marc-Apr, 2020.

FREITAS, B.A.G. **Gestão estratégica de pessoas no serviço público: diagnóstico da dinâmica satis-motivacional do servidor técnico administrador na UFJF.** 2016. 190 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2016.

GANDER, M. A descriptive study of professional staff, and their careers, in Australian and UK universities. **Perspectives: Policy & Practice in Higher Education**, v. 22, n. 1, p. 19–25, 2018a.

GANDER, M. A holistic career framework: integrating Bourdieu and career theory.

Australian Journal of Career Development, v. 31, n. 1, p. 14-25, 2022.

GANDER, M. Antagonistic identity discourses in career transitions: an autoethnographic study in higher education. **Studies in Higher Education**, v. 49, n. 12, p. 2656–2667, 2024.

GANDER, M. et al; The careers of university professional staff: a systematic literature review. **Career Development International**, v. 24, n. 7, p. 597–618, 2019.

GANDER, M. Let the right one in: A Bourdieusian analysis of gender inequality in universities' senior management. **GENDER WORK AND ORGANIZATION**, v. 26, n. 2, p. 107–123, 2019.

GANDER, M. Professional staff in universities: Career needs, values, attitudes and behaviours. **Australian Journal of Career Development**, v. 27, n. 3, p. 160–171, 2018b.

GANDER, M. The hybrid career concept: creating hybrid career pathways. **Career Development International**, v. 26, n. 7, p. 853-868, 2021.

GANDER, M. The psychological contracts of university professional staff: expectations, obligations and benefits. **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, v. 27, n. 1, p. 2–7, 2022.

GANDER, M.; MCINNES, M. Can a professional learning community deliver career development learning?. **JOURNAL OF WORKPLACE LEARNING**, v. 33, n. 7, p. 523–533, 2021.

GARDYN, R. How a Fund-Raising Consultant Found Her Calling. **Chronicle of Philanthropy**, vol. 16, nº 11, p. 31-31, 2004.

GIDDENS, A. Modernity and self-identity: self and society in the late modern age. **Cambridge: Polity Press**, 1991.

GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.Org**, v. 3, n. 2, p. 80-90, maio/ago. 2005.

GOERGEN, P. Educação instrumental e formação cidadã: observações críticas sobre a pertinência social da universidade. **Educar**, Curitiba, n. 37, p. 59-76, maio/ago. 2010. Editora UFPR.

GOFFMAN, E. **Essays on the social situation of mental patients and other inmates**. New York: Anchor, 1961.

GOMES, P.A. O desenvolvimento brasileiro e a necessidade de formação de recursos humanos. In: SIMÕES COLOMBO, Sonia; RODRIGUES, Gabriel Mário (orgs.). **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 59-80. 376 p.

GORSKI, A.D.; TOMAZZONI, G.C. Análise da participação dos técnico-administrativos em

educação nas ações de educação formal e do impacto do treinamento no trabalho. **Revista Pensamento e Sociedade**, v. 30, n. 1, 2015.

GOVERNO FEDERAL. **Painel Estatístico de Pessoal**. [conjunto de dados] Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 27 mar. 2025.

GRANDJEAN, B.D. History and career in a bureaucratic labor market. **American Journal of Sociology**, v. 86, n. 5, p. 1057–1092, 1981.

GREENHAUS J.H. et al. Effects of Race on Organizational Experience, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. **Academy of Management Journal**, v.33, n.1, p.64–86, 1990.

GREENHAUS, J.H.; CALLANAN, G.A.; GODSHALK, V.M. **Career management**. 4. ed. London: Sage, 2010. 419p.

GROSTEIN, F.G. **A carreira do trader: um estudo exploratório**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

GUBRIUM, J.F.; HOLSTEIN, J.A. (Org.). From the Individual Interview to the Interview Society. In: **Handbook of interview research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781412973588>. Acesso em: 27 mar. 2025.

GUERRA, M.H.T.D.S.; MATTOS, C.A.C.; CORRÊA, A.C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 3, 2020.

GUNZ, H.; MAYRHOFER, W. Rethinking Career Studies: Facilitating Conversation across Boundaries with the Social Chronology Framework. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2018.

GUNZ, H.; MAYRHOFER, W.; TOLBERT, P. Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. **Organization Studies**, v. 32, n. 12, p. 1613–1620, 2011.

GUNZ, H.; PEIPERL, M. Introduction. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M.(org.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, SAGE Publications, 2007. p. 1–10.

GUNZ, H.; PEIPERL, M.; TZABBAR, D. Boundaries in the study of career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M.(org.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, SAGE Publications, 2007. p. 471–494.

GUNZ, H; MAYRHOFER, W; LAZAROVA, M. The concept of career and fields of career studies. Studying careers In: **Routledge Companion of Career Studies**. London: Routledge 2019. p.11-24.

HALL, D.T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications,

Inc., 2002.

HALL, D.T. Protean careers of the 21st century. **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HATCH, M.J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretive science. In: KNUDSEN, C.; TSOUKAS, H. (org.). **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford University, 2009. p. 63–87.

HILL, B.; SECKER, J.; DAVIDSON, F. Achievement relative to opportunity: Career hijacks in the academy. **Advances in Gender Research**, v. 19, p. 85–107, 2014.

HOLUM, M. et al. Career preferences of business students in Norway and Poland: Factors explaining the choice between public and private sector. **International Journal of Management Education**, v.22, n.3, nov. 2024.

HUGHES, E.C. Institutional office and the person. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 43, n. 3, p. 404–413, 1937.

HUGHES, E.C. **Men and their work**. The Free Press of Glencoe, 1958. 200 p.

HÖYKINPURO, R.; ROPO, A. Visual narratives on organizational space. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 5, p. 780–792, 2014.

IMPRESA SINDITEST-PR. **FASUBRA Sindical entrega reivindicações da categoria ao governo Lula**. 11 jan. 2023. Disponível em: <https://www.sinditest.org.br/fasubra-sindical-entrega-reivindicacoes-da-categoria-ao-governo-lula/> Acesso em: 15 dez. 2025.

INKSON, K. Understanding careers: the metaphors of working lives. **Thousand Oaks: Sage**, 2007. 318p.

ISA, K. *et al.* Determining indicators of happiness index among university staff. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, v. 8, n. 5c, p. 726–730, 2019.

ISOPAHKALA-BOURET, U. Transformative learning in managerial role transitions. **Studies in Continuing Education**, v. 30, n. 1, p.69-84, 2008.

JONES, C.; DUNN, M. Careers and institutions: The centrality of careers to organizational studies. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M.(org.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, SAGE Publications, 2007. p. 437–450.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M.W. A entrevista narrativa. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G.(org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 90–113.

JUNIOR, G.T.; SALTORATO, P. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. esp., p. 1–20, nov. 2021.

JUNIOR, J.J. **Uma análise dos integrantes de uma carreira pública brasileira a partir das teorias contemporâneas de carreira: o caso dos técnico-administrativos em educação das universidades e institutos federais**. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

JÚNIOR, M. **As greves do SINASEFE trouxeram conquistas para a categoria**. SINASEFE. 18 jan. 2024a. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/as-greves-do-sinasefe-trouxeram-conquistas-para-a-categoria/>. Acesso em: 15 set. 2025.

JÚNIOR, M. **Greve 2024: pauta de reivindicações**. SINASEFE. 4 de abril de 2024b. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/retrospectiva-sinasefe-2024/>. Acesso em: 15 set. 2025.

JÚNIOR, M. **Previdência: só a luta pode virar o jogo**. SINASEFE. 16 jul. 2019. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/previdencia-so-a-luta-pode- virar-o-jogo/>. Acesso em: 8 set. 2025.

JÚNIOR, R.C.S. **PCCTAE: uma análise do plano segundo o comportamento do técnico administrativo na carreira e sob a ótica dos gestores em uma universidade federal**. 2018. 118 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

KANTER, R.M. Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (org.). **Handbook of Career Theory**. Cambridge University, 1989. p. 506–522.

KAŠE, R. et al. Methodologies in organizational career research. In: GUNZ, H.; LAZAROVA, M.; MAYRHOFER, W. (org.). **The Routledge Companion to Career Studies**. New York: Routledge, 2019. p. 90–107.

KAULISCH, M.; ENDERS, J. Careers in overlapping institutional contexts. **Career Development International**, v.10, n.2. p.130-144, 2005

KHAPOVA, S.N.; ARTHUR, M.B. Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. **Human Relations**, v. 64, n. 1, p. 3–17, 2011.

KHAPOVA, S.N.; ARTHUR, M.B.; WILDEROM, C.P.M. The subjective career in the knowledge economy. In: GUNZ, H.; PEIRPEL, M. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. p.114-130.

KRÜCKEN, G.; BLÜMEL, A.; KLOKE, K. The Managerial Turn in Higher Education? On

the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. **Minerva**, v. 51, n. 4, p. 417–442, 2013.

LARSEN, H.H.; ELLEHAVE, C.F. Careers in organizations: theoretical developments and empirical findings. In: BREWSTER, C; LARSEN, H.H. (Ed.). Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy. **Oxford: Blackwell Publishing**, 2000. p.89-124.

LAVIGNE, E.; COWLEY, S. Introduction to the special edition on administration and administrators in Canadian colleges and universities: the specificity of higher education administration and future directions for research. **Canadian Journal of Higher Education**, v. 52, n. 3, p. i-x, 2023.

LEAL, P.H. et al. Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. **Revista Raunp**, v. 7, n. 2, p. 106-120, 2015.

LEITE, B.W.A.; PINHO, M.A.B. de. O programa de gestão e desempenho nas universidades públicas brasileiras. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n. 1, 15 mai 2024.

LEKASHVILLI, E.; GOGOLADZE, N. Problems of human resource selection and career policy in Georgian higher education institutions. **Economic Alternatives**, n. 4, p. 661-677, 2022.

LEWIS, K. Constructions of professional identity in a dynamic higher education sector. **Perspectives: Policy & Practice in Higher Education**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 43–50, 2014.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007, 248 p.

LOUIS, M.R. Career transitions: Varieties and commonalities. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 329, 1980.

MAGALHÃES, E.M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

MAINIERO, L.A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the ‘opt-out’ revolution. **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MAYRHOFER, W. et al. Careers: what they are and how to look at them. In: BRISCOE, J.; DICKMANN, M.; HALL, D.T.; MAYRHOFER, W.; PARRY, E. (Eds.) **Understanding careers around the globe: Stories and sourcebook**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar

Publishing Limited, 2023. p.2-8.

MAYRHOFER, W; MEYER,M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. *In*: GUNZ, G.; PEIPERL, M. (Ed.) **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. p.215 -225.

MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. **Career Development International**. 2005.

MEDEIROS, P.H.R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 143-160, abr./jun. 2006.

MERRIAM, S.B.; GRENIER, R.S. **Qualitative Research in Practice**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2019. 476 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2006. 416 p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Universidades públicas registram mais patentes que empresas no Brasil**. Vitrine Tecnológica. 11 dez. 2023. Disponível em: <https://vitrinetecnologica.mec.gov.br/noticias/183-universidades-publicas-registram-mais-patentes-que-empresas-no-brasil>. Acesso em: 27 mar. 2025.

MOHN E SOUZA, P.F. A reforma previdenciária no governo Lula. **Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 455–483, jul./dez. 2006.

MOORE, C.; GUNZ, H.; HALL, D. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. *In*: GUNZ, H.; PEIPERL, M.(org.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, SAGE Publications, 2007. p. 13–38.

NICHOLSON, N.; DE WAAL-ANDREWS, W. Playing to win: biological interpretatives, self-regulation and trade-offs in the game of career success. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 26, p. 137-154, 2005.

NICHOLSON, N.; WEST, M. Transitions, work histories, and careers. *In*: ARTHUR, M. B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S. (org.). **Handbook of Career Theory**. Cambridge University, 1989. p. 181–201.

NÓVOA, A. O futuro da universidade: o maior risco é não arriscar. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, n. 29, p. 54-70, jan./abr. 2019.

OFLU, C.; BALUKU, M.M.; OTTO, K. Career success in the university setting: examining the role of narcissism facets. **Current Psychology**, v. 41, p. 877–887, 2022. DOI: 10.1007/s12144-020-00614-6.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS(ONU). DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS

ECONÔMICOS E SOCIAIS. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 57, n. 3, p. 389–426, jul./set. 2006.

PAAUWE, J. HRM and performance: achieving long term viability. Oxford: **Oxford University Press**, 2004.

PASCUCI, L. et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

PATIAS, N.D.; HOHENDORFF, J.V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia & Estudos**, v. 24, p. 14, 2019.

PERRY, J.L.; WISE, L.R. The Motivational Bases of Public Service. **Public Administration Review**, v.50, n.3, p.367-373, 1990.

PETERS, B.G. Still the century of bureaucracy? The roles of public servants. **Public Policy and Administration**, n.30, p.7-21, 2009.

PETERS, B.G.; PIERRE, J. Introdução. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (Org.). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: Unesp, 2010. p. 15-30.

PFEFFER, J. A political perspective on careers: interests, networks, and environments. In: ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. (org.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 380–396.

RAADSCHELDERS, J.C.N. Impartial, Skilled, Respect for Law: The Ancient Ideals of Civil Servants at the root of Eastern and Western Traditions. **The Korean Journal of Policy Studies**, v.35, n.1, p.1–27, 30 abr. 2020.

RAHYASIH, Y.; RASTO, R. Resource Management of Higher Education Personnel. In: , 2018. (A. Komariah et al., Org.) **Proceedings of the 2nd international conference on research of educational administration and management (ICREAM 2018)**. 2018. p. 400–403.

RAINATTO, G.C. et al. O investimento na pesquisa: um estudo sobre a produção de patentes das universidades federais. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 1, p. 576–595, jan./mar. 2022. RAMOS, F; KOGA, D. Trajetórias de vida: desafios da pesquisa sociourbanística e contribuição para a gestão pública. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 106, p. 335-364, abr./jun. 2011.

RAUBER, F.C.R. **Carreiras com a tatuagem: uma análise temática sobre as trajetórias de tatuadores**. 2022. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2022.

REGAN, J.A.; GRAHAM, C. A career in professional services: accident, serendipity or something more?. **Journal of higher education policy and management**, v. 40, n. 1, p.

3–17, 2018.

REIS, R.O.F.L. **Razões para se qualificar no setor público: diretrizes fundamentadas na motivação para aprender e carreira dos servidores técnicos administrativos em educação da UFRRJ**. 2019. 262 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2019.

RESENDE, M. Carreira TAE: Governo modifica minuta de projeto de lei e retira itens previstos no acordo de greve. **SINASEFE**, 2024. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/carreira-tae-governo-modifica-minuta-de-projeto-de-lei-e-retira-itens-previstos-no-acordo-de-greve/>. Acesso em: 27 mar. 2025.

RIBEIRO, M.A. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 203, 2009.

RIBEIRO, M.A. Carreiras híbridas: proposta de conceituação a partir de revisão integrativa de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 23, n. 2, p. 2487-2494, 2022.

RIESSMAN, C.K. **Narrative methods for the human sciences**. Thousand Oaks: SAGE, 2008.

ROLIM, L. et al. Avaliação da Eficiência dos Gastos das Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 1, p. 1–16, 2020.

ROSE, G. **Visual methodologies: an introduction to the interpretation of visual materials**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SALLES, D.M.R.; NOGUEIRA, M.G.N. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, F.P.; DAVEL, E.P.B. Métodos biográficos para a pesquisa em administração: princípios, potencialidades, práticas e desafios. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 430-461, maio/ago. 2021.

SANTOS, L.A. Carreiras no serviço público, governança e desenvolvimento. In: LOPEZ, Felix Garcia; CARDOSO JUNIOR, José Celso (org.). **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2023.

SANTOS, M.I.D.C.; LEITE FILHO, P.A.M.; SANTOS, M.L.D.C. Análise do Absenteísmo enquanto um tipo de Custo Oculto em uma Instituição de Ensino Pública. **Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade (REUNIR)**, v. 10, n. 2, p. 57–65, 2020.

SARAVIA, E. O Sistema de Carreira no Setor Público: Descrição, Análise Comparativa e Perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (orgs.). **Gestão de carreiras:**

dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANI, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, n. I, p. 15, jul. 2009.

SCARPIS, E. et al. Symptoms of anxiety and depression within the university community: the cross-sectional UN-SAD study. **BMC Public Health**, v. 22, p. 1479, 2022.

SCHEIN, E.H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SCHEIN, E.H. **Career anchors: Discovering your real values.** San Diego: University Associates, 1990.

SCHMIDT, C. **O incentivo à qualificação: uma análise da legislação, dos procedimentos e da percepção da gestão de pessoas nas universidades federais.** 2023. 164 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal do Rio Grande, Brasília, 2023.

SETYOWATI, E; HAKIM, A. The perception of administrative staff on the abolition of echelon III and IV for bureaucratic reform in higher education. **Pakistan Journal of Life and Social Sciences**, v. 20, n. 2, p. 187-201, 2022.

SILVA, A.L.R. **O impacto da capacitação dos servidores nos resultados da segurança universitária federal a partir da implantação da Superintendência de Segurança Institucional, à luz do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco.** 2018. 138 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

SILVA, A.O.; MOTA, F.P.B.; LIMA, T. Desafios enfrentados por Instituições Federais de Ensino na gestão de competência. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, p. 1–23, 2022.

SILVA, C.A.; ROSA, F.S. Eficiência das universidades federais brasileiras. **Avaliação (Campinas)**, Campinas; Sorocaba, v. 27, n. 1, p. 137–158, jan./abr. 2022.

SILVA, J.R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A.R.L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 01–19, 2014.

SILVA, L.R. **Carreiras de mulheres negras em profissões produzidas como imperiais: uma análise interseccional.** 2022. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2022.

SILVA, L.S. **Carreiras docente e técnico-administrativa em educação: o olhar desses sujeitos coletivos e a análise de suas relações hierárquicas e de trabalho em uma**

Universidade Federal. 2018. 167 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, 2018.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (ANDES-SN). Circular nº 432/2025 - Envia texto de análise preliminar das medidas legislativas (PEC, PLP e PL) apresentadas pelo GT da Reforma Administrativa da Câmara Federal. **Andes-SN**. 06 out. 2025.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (SINASEFE) IFSUL. Greve 2015: Vitória da união e da mobilização. **Jornal do SINASEFE IFSul**. out. 2015. Disponível em: <https://www.sinasefeifsul.org.br/files/newspapers/megafone-outubro-10-2015.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2025.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (SINASEFE). Nota Oficial. Diga “não!” à Reforma Administrativa: SINASEFE na luta em defesa do serviço e dos servidores públicos. **SINASEFE**. 27 jun. 2025a.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (SINASEFE). Nota Oficial. Reforma Administrativa: Riscos à Democracia e ao Serviço Público. **SINASEFE**. 8 jul. 2025b.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (SINASEFE). Ofício nº 094, 2024. Sobre a situação dos TERMOS DE ACORDO nº 10/2024 e nº 11/2024, de 27 de junho de 2024. **SINASEFE**. 29 jul. 2024.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NA UFES (SINTUFES). **11 de agosto de 2012: dois meses de greve dos trabalhadores técnico-administrativos em educação**. SINTUFES. 11 ago. 2012.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241–250, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>.

SIQUEIRA, R.F.B. **Carreira no esporte: trajetórias de vida de atletas paralímpicos**. 2019. 85 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019.

SMITH, S. Game Changer: DR. Walter Bumphus relishes a "Camelot moment" for community colleges. **Diverse Issues in Higher Education**, vol. 30, nº 7, p. 22-31, 2013.

SOUZA, T.Y. de; BRANCO, A.M.C.U.A.; OLIVEIRA, M.C.S.L. Pesquisa qualitativa e desenvolvimento humano: aspectos históricos e tendências atuais. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 20, n. 2, p. 357–376, 2008.

STAATS, E.B. Public Service and the Public Interest. **Public Administration Review**, v.48, n.2, p.601-695, mar. 1988.

STARBUCK, W.H. The origins of organization theory. In: TSOUKAS, Haridmos; KNUDSEN, Christian (Ed.). Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives. **Oxford: Oxford University Press**, 2005. p. 143-182. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0006.

SULLIVAN, H.; DICKINSON, H.; HENDERSON, H. (Eds.). **The Palgrave Handbook of the Public Servant**. Cham: Springer International Publishing, 2021.

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, dez. 2009.

SUPER, D.E. **The Psychology of Careers**. New York: Harper & Row, 1957.

TAMADA, R.C.P.; CUNHA, I.C.K.; MEDEIROS, I.B.O. Perfil de competências profissionais do técnico administrativo em educação de universidades federais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 10, 2022.

TAN, A.J.M. *et al.* Do embedded employees voice more?. **Personnel review**, v. 48, n. 3, p. 824–838, 2019.

TAO, J.L. Deep Thinkers and Their Influence on the Conception of the Public Servant: Reconciling Philosophical Roots. In: Sullivan, H., Dickinson, H., Henderson, H. (eds) **The Palgrave Handbook of the Public Servant**. Palgrave Macmillan, 2021.

TAO, J.L. Weber and Confucius in East Asia: The Great Experiment. Em: BICE, S.; POOLE, A.; SULLIVAN, H. (Eds.). **Public Policy in the “Asian Century”**. London: Palgrave Macmillan UK, 2018. p. 65–86.

TEIXEIRA FILHO, A.R.C. *et al.* Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 185–208, 2017.

TEIXEIRA, B.M *et al.* Gestão universitária: uma revalidação dos fatores relacionados ao risco de adoecimento do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1–17, 2023.

TRACY, S.J; REDDEN,S.M. Markers, metaphors, and meaning: Drawings as a visual and creative qualitative research methodology in organizations. In: CUNLIFFE, Ann L. (ed.). **Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods**. New York: Taylor and Francis, 2015. p. 238–248.

TRIGO, M.R. O funcionário público e sua imagem social. Entremeios: **Revista de Estudos do Discurso**, v. 22, p. 187-203, Taubaté, SP: jul-dez. 2020.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, M.B.; CUMMINGS, L.L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. **Greenwich: JAI Press**, 1979. p.209-264.

VARDI, Y.; KIM, S. Considering the darker side of careers: toward a more balanced perspective. In: GUNZ, H.; PEIRPEL, M. (org.) **Handbook of Career Studies**. New York: Routledge, 2019, p.256-272

VARGAS, R.C.; TEIXEIRA, A. Satisfaction at IFES: An analysis through career anchors. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 3, 2018.

VIEIRA, P.F.; BOEIRA, S.L. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 18–51.

VIRGILIO, R.S.S.; BURIGO, C.C.D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 26, n. 1, 2023.

WALTON, S; MALLON, M. Redefining the boundaries? Making sense of career in contemporary New Zealand. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.42, n.1, p.75-95, 2004.

WARREN, S. Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology. **Organization Studies**, v. 29, n. 4, p. 559–580, 2008.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 530 p.

WHITCHURCH, C. Progressing professional careers in UK higher education. **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 3–10, 2009.

WHITE, K.; GORISS-HUNTER, A. Women's career progression in an **Australian regional university**. **Frontiers in Sociology**, v. 6, p. 742287, 2021. DOI: 10.3389/fsoc.2021.742287.

WISSMANN, A.D.M. et al. Trabalhadores do batuque: a carreira numa religião afro-gaúcha. **Cadernos EBAPE**, v.19, n.4, p.1003-1015, 2021.

ZACCARELLI, L.M.; GODOY, A.S. "Deixa eu te contar uma coisa...": possibilidades do uso de narrativas e sua análise nas pesquisas em organizações. *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, ed. especial, p. 25-36, 2014.

ZANOLA, F.A. **Interseccionalidades e carreiras de mulheres negras da cidade de Lavras/MG**. 2024. 237 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2024.

APÊNDICE A - Procedimento de busca no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (CTDC)

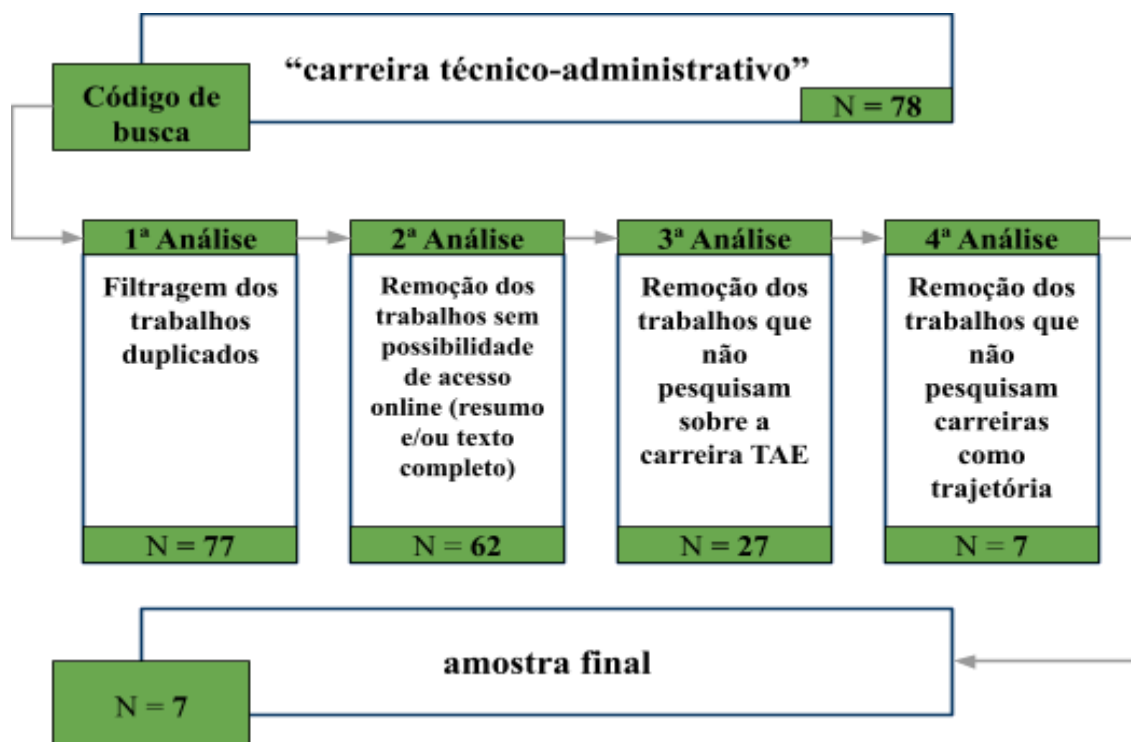
Para captar o maior número de trabalhos que se relacionam com a temática, a busca na plataforma foi realizada por meio da aplicação do código: “carreira técnico-administrativo”. A escolha desses termos seguiu dois critérios: i) a utilização da nomenclatura que segue a mesma escrita presente no Plano de Carreira dos servidores públicos pesquisados; e ii) a presença de um termo capaz de filtrar os trabalhos que evidenciam estudos sobre carreiras. A partir disso foi, então, aplicado o retromencionado código que resultou em 78 trabalhos, considerando que a data para esta aplicação foi 04 de novembro de 2024. Após a remoção dos duplicados¹⁸, restaram 77 obras, sendo essas divididas em 9 teses, 51 dissertações acadêmicas e 16 dissertações profissionais ou profissionalizantes¹⁹. A Figura 6 abaixo ilustra os processos de identificação que seguiram após a aplicação do referido código.

O resultado final foi uma amostra de 7 textos, sendo essa composta por três dissertações acadêmicas, nas áreas do conhecimento, segundo a classificação do próprio programa de pós-graduação, de Administração, Educação e História. Duas dissertações profissionalizantes nas áreas de Administração Pública e Gestão Educacional e duas teses de doutorado acadêmico, nas áreas de Administração e Educação. Entre esses 7, o trabalho mais antigo data de 2012, sendo esse uma dissertação acadêmica na área de Administração.

¹⁸ Remoção de duplicados e outros procedimentos suportados pela utilização dos *softwares*: Microsoft Excel® e Zotero®.

¹⁹ Terminologia utilizada no banco de Teses e Dissertações da Capes.

Figura 18 - Processo de filtragem e levantamento dos trabalhos encontrados no CTDC.



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

APÊNDICE B - Detalhamento da terceira etapa de análise no levantamento dos trabalhos no CTDC

Depois de identificados 27 trabalhos que pesquisam sobre a carreira TAE no CTDC, como mostra a Figura 6 (Apêndice A), podem ser apresentados detalhamentos sobre como a carreira TAE foi abordada em dissertações e teses no Brasil. Esta síntese é apresentada no Quadro 3. Entre as 14 dissertações, a referência mais antiga, conforme o ano de defesa do trabalho, data de 1999, entre as dissertações acadêmicas, a mais antiga é de 2004. Já entre as 3 teses, a referência mais antiga data de 2018.

Foram encontrados 9 trabalhos na área de Administração e 3 na área de Administração Pública. Destes, 2 trabalhos de administração e 1 trabalho da administração pública foram selecionados para a análise realizada na justificativa científica. Dos 6 trabalhos da área de Administração que não foram considerados, 2 obras não buscaram trazer a discussão científica sobre carreiras; 2 trabalharam a carreira TAE como uma causa da problematização da pesquisa ou a relacionaram aos resultados da pesquisa, desconsiderando o termo como trajetória; e 1 obra analisou aspectos específicos da dimensão objetiva da carreira, sem considerar o termo como um processo que inclui também a dimensão subjetiva. Dos 2 trabalhos da Administração Pública desconsiderados: 2 obras trataram sobre um aspecto objetivo da carreira no trabalho dos TAEs, não sendo aplicada a utilização do termo como trajetória; e 1 trabalho trouxe a dimensão objetiva e buscou compreensão dos servidores sobre um aspecto específico do plano, não sendo uma abordagem da carreira como processo.

Quadro 5 - Características gerais sobre as dissertações ou teses que abordam a carreira TAE.

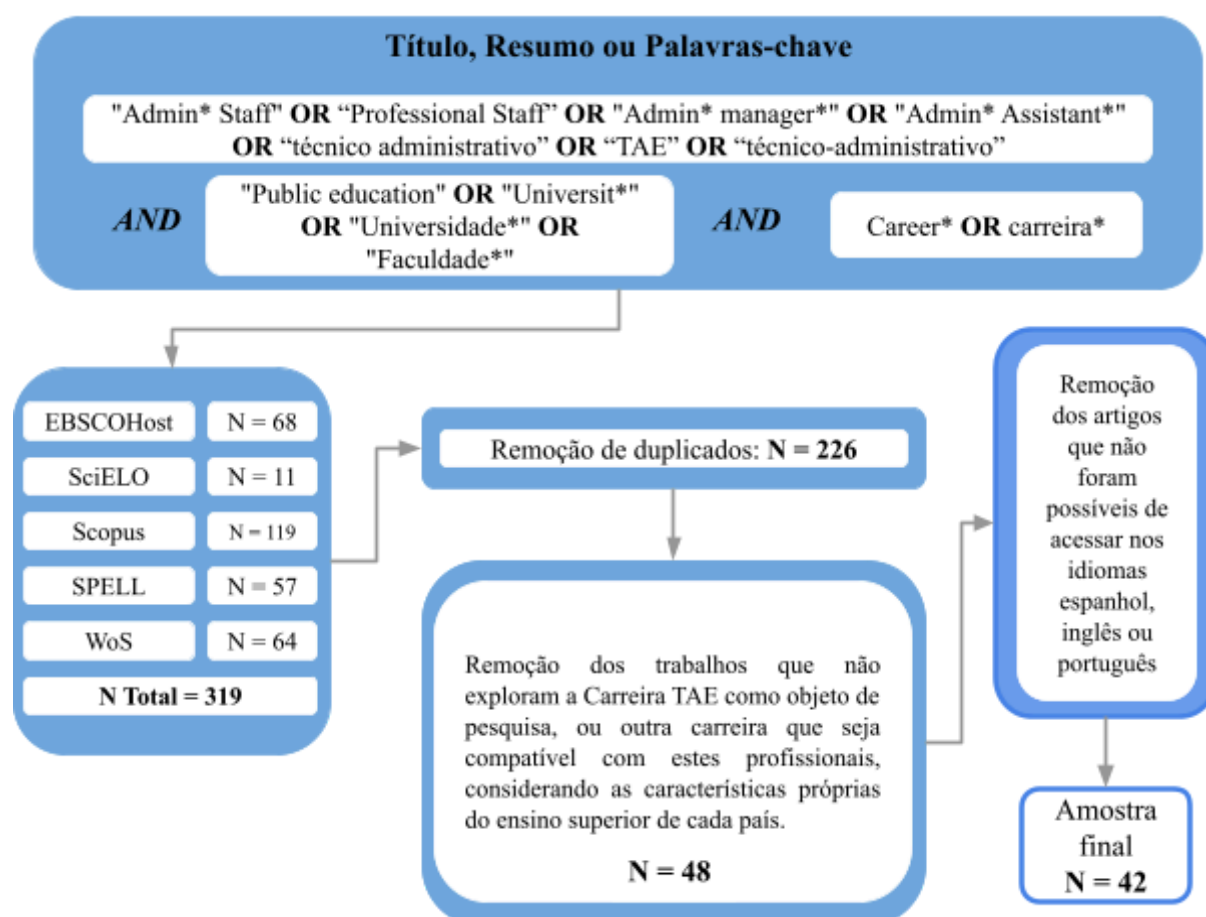
Trabalhos encontrados por área de conhecimento, conforme a classificação do programa de pós graduação					
Dissertações		Profissionalizantes e/ou profissionais		Teses	
Área	Nº	Área	Nº	Área	Nº
Administração	N = 3	Administração	N = 5	Administração	N = 1
Adm. pública	N = 1	Adm. pública	N = 2	Educação	N = 1
Demografia	N = 1	Gestão educacional	N = 1	Psicologia	N = 1
Economia doméstica	N = 1	Engenharia de produção	N = 1		
Educação	N = 2	Engenharia mecânica	N = 1		
Engenharia da produção	N = 1				
História	N = 1				
Psicologia	N = 1				
Saúde	N = 1				
Sociologia	N = 2				
Total	N = 14	Total	N = 11	Total	N = 3

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

APÊNDICE C - Processo de busca: *EBSCOHost*, *SciELO*, *Scopus*, *Spell* e *WoS*

A pesquisa sobre artigos científicos da carreira TAE foi realizada em cinco bases científicas, sendo elas: *WoS*, *Scopus*, *SciELO*²⁰, *Spell*, e *EBSCOHost*. A partir da aplicação do código de busca evidenciado na Figura 7, o número de artigos científicos encontrados foi 319. Por meio do processo de leitura e filtragem ilustrado nesta mesma figura, esse número de artigos científicos foi reduzido para 42, sendo esse o extrato final de produções que foram direcionadas para uma análise integrativa.

Figura 19 - Procedimento de procura e identificação das produções científicas que exploram a carreira do TAE nas bases científicas *EBSCOHost*, *SciELO*, *Scopus*, *Spell* e *WoS*.



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

²⁰ Foi utilizada a versão indexada na *WoS* dessa base.

APÊNDICE D - Requerimento para autorização de coleta de dados com seres humanos**REQUERIMENTO**

Solicitamos à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas autorização para utilizar as dependências da Universidade _____ para coleta de dados com seres humanos, especificamente com servidores técnico-administrativos que trabalham nesta Pró-Reitoria.

Os dados serão utilizados na pesquisa de dissertação de mestrado intitulada “As carreiras de servidores técnico administrativos em educação atuantes com a gestão de pessoas em universidades públicas de Minas Gerais: análise temática de trajetórias de vida” sob responsabilidade dos pesquisadores Marco Túlio Costa Oliveira, mestrando em Administração e Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho, professora orientadora, para conclusão da sua dissertação.

Os participantes da pesquisa são técnico-administrativos em educação que atuam há mais de sete anos em órgãos de gestão de pessoas e ocupam cargos pertencentes à área das Ciências Sociais Aplicadas, conforme classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Entre os cargos considerados estão os de administrador e derivados, assistente social, contador e economista, conforme a classificação funcional estabelecida pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Os nomes dos respondentes e a universidade a qual estão vinculados não serão divulgados

A participação será voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os voluntários terão total liberdade para recusar ou interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, conforme previsto no TCLE.

Flaviana Andrade de Pádua Carvalho
Docente responsável

Marco Túlio Costa Oliveira
Mestrando responsável pela pesquisa

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação autoriza a utilização das dependências da Universidade Federal de Uberlândia para coleta de dados do projeto de pesquisa supracitado.

Assinatura:

APÊNDICE E - Carta de apresentação às potenciais universidades

Universidade Federal de Lavras
Departamento de Administração e Economia
Programa de Pós-Graduação em Administração

Lavras, ___ de _____ de 2025

Sr(s), Sra(s),

Por meio desta carta, apresentamos o mestrando em Administração da UFLA, Marco Túlio Costa Oliveira, que está conduzindo sua pesquisa na área de Organizações, Gestão e Sociedade, com título: “As carreiras de servidores técnico administrativos em educação atuantes com a gestão de pessoas em universidades públicas de Minas Gerais: análise temática de trajetórias de vida”. Pesquisa essa que possui o objetivo geral de compreender a trajetória de técnico-administrativos em educação que desempenham atividades de gestão de pessoas em universidades públicas federais, englobando as dimensões objetiva e subjetiva da carreira, além dos seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a carreira dos TAEs, particularizando fatores histórico-contextuais que compõem a dimensão objetiva desta carreira;
- b) Analisar a dimensão subjetiva da carreira, destacando as experiências vividas dos TAEs e as suas interpretações sobre as trajetórias e o contexto;
- c) Verificar as expectativas dos TAEs quanto ao futuro de suas carreiras.

Gostaríamos de contar com vossa colaboração para viabilizar e desenvolver a presente pesquisa na etapa de coleta de dados a ser realizada pelo pós-graduando. Para tanto, solicitamos autorização para o contato com técnicos-administrativos em educação que atendam aos seguintes critérios de inclusão: a) atuar em órgãos de gestão de pessoas da universidade; b) estar em exercício há mais de sete anos, com vínculo ativo permanente; c) ocupar cargos classificados como pertencentes à grande área das Ciências Sociais Aplicadas, conforme a classificação

estabelecida pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Esclarecemos que todos os dados serão tratados de forma sigilosa, sem identificação dos participantes, da universidade ou da universidade em que a pesquisa será realizada. Esclarecemos também que o trabalho já foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (COEP/UFLA).

Em nome da UFLA, deixamos registrado o nosso agradecimento pela abertura proporcionada para este processo, um momento relevante para a conclusão do seu curso e para a produção de conhecimento.

Colocamo-nos à disposição.

Atenciosamente,

Marco Túlio Costa Oliveira

Mestrando

Contato: _____

Profa. Dra. Flaviana Andrade de Padua Carvalho

Orientadora

Contato: _____

APÊNDICE F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Prezado(a) Senhor(a),

Convidamos você para participar de uma pesquisa da Universidade Federal de Lavras, de forma voluntária. Antes de concordar, é essencial compreender as informações e instruções contidas neste documento. Durante todas as fases da pesquisa, serão garantidos o sigilo, a privacidade e o acesso aos resultados aos participantes

I - TÍTULO DO TRABALHO: As carreiras de servidores técnico administrativos em educação atuantes com a gestão de pessoas em universidades federais de Minas Gerais: análise temática de trajetórias de vida.

Pesquisador(es) responsável(is): Marco Túlio Costa Oliveira e Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Cargo/Função: Mestrando em Administração; Professora do Departamento de Administração e Economia (DAE) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFLA.

Instituição/Departamento: Departamento de Administração e Economia – UFLA.

Telefone para contato: _____

Local da coleta de dados: Local escolhido pelos participantes, com coleta de dados no formato presencial e com o pesquisador Marco Túlio Costa Oliveira.

II – OBJETIVOS

Este projeto de dissertação tem por objetivo ampliar a compreensão sobre os fatores contextuais da carreira de técnico-administrativos em educação que desempenham atividades de gestão de pessoas em universidades públicas federais.

III – JUSTIFICATIVAS DE PESQUISA

Esta pesquisa é relevante porque apresenta contribuições teóricas-metodológicas aos estudos sobre carreiras, além de poder auxiliar para melhor compreensão sobre os contextos e experiências vividas por técnico-administrativos em educação que atuam em cargos de gestão

de pessoas nas universidades federais, auxiliando em reflexões coletivas e individuais sobre a carreira que vivenciam e (re)interpretam.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

Após o consentimento dos participantes, serão realizados dois encontros. O primeiro será para realização de uma entrevista narrativa e ao final será solicitado que o participante produza um desenho que represente suas expectativas em relação à sua carreira. O segundo encontro, também em formato de entrevista, será destinado à entrega do desenho ao pesquisador e as explicações sobre o que representa. As entrevistas serão gravadas em áudio e os registros ficarão permanentemente arquivados em um armazenamento externo, sob a responsabilidade do pesquisador que conduz o estudo, por um período de 5 anos, os descartando depois. Essa medida será adotada em conformidade com o consentimento dos participantes, garantindo transparência quanto ao procedimento. Restarão apenas como evidências da pesquisa as transcrições codificadas dos áudios gravados e os desenhos realizados, de forma a impedir qualquer possibilidade de identificação dos participantes.

V - RISCOS ESPERADOS

A avaliação do risco da pesquisa é MÍNIMO, uma vez que não há risco para integridade física dos participantes, pois não são expostos a nenhum tipo de produto de consumo ou experimentação. No entanto, o participante pode sentir-se constrangido em função das perguntas pessoais ou mesmo em virtude da reflexão sobre a sua carreira. Havendo qualquer tipo de constrangimento e/ou desconforto por parte do participante, será possível que a entrevista seja interrompida para que o pesquisador esclareça eventuais dúvidas sobre os objetivos das questões, deixando claro também que a identidade do participante será mantida em sigilo.

Ainda, o possível participante poderá a qualquer momento da entrevista: a) negar-se a responder as perguntas; b) abandonar a pesquisa, sem que seja necessário apresentar qualquer justificativa; c) solicitar que a gravação da entrevista seja apagada dos registros de arquivo da pesquisa e; d) requerer os resultados obtidos com a pesquisa, mesmo que tenha abandonado a pesquisa. O participante poderá, a qualquer momento durante a realização da pesquisa, solicitar a sua retirada da pesquisa caso sinta-se desconfortável com qualquer situação.

Já em relação à etapa de elaboração de um desenho, será ofertado aos participantes que aceitarem os termos deste TCLE um conjunto de materiais composto por 2 folhas de papel, 12 lápis de cor, 1 lápis preto, 1 borracha e 1 apontador, a fim de garantir as condições adequadas para esta atividade da pesquisa. Estes materiais serão totalmente custeados pelo pesquisador e, portanto, sem qualquer ônus para o participante.

A metodologia, bem como as técnicas escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa, não apresentam riscos aparentes ou previsíveis aos participantes da pesquisa, porém, algumas pessoas podem se sentir desconfortáveis ao relatar sobre sua trajetória de carreira. Para minimizar tal desconforto, nenhuma informação que possa identificá-lo será divulgada, sendo isso um compromisso ético do coordenador e demais membros responsáveis pela pesquisa, garantido via assinatura deste termo, do qual o participante terá uma via. Além disso, o participante poderá ter acesso a todas as fases da pesquisa (garantido o anonimato individual de cada um dos participantes), podendo reler sua entrevista, solicitar cortes, acrescentar informações ou mesmo solicitar a sua retirada na íntegra durante o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, a avaliação do risco da pesquisa é: MÍNIMO. Mas, mesmo diante disso, nos comprometemos a ressarcir quaisquer gastos ao participante, mesmo aqueles anteriormente imprevistos.

VI – BENEFÍCIOS

Esta pesquisa poderá contribuir para a melhor compreensão sobre os contextos e experiências vividas por técnico-administrativos em educação que atuam em cargos de gestão de pessoas nas universidades federais, auxiliando em reflexões coletivas e individuais sobre a carreira que vivenciam e (re)interpretam.

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

Os participantes poderão retirar o consentimento durante a realização da pesquisa, assim como recusar em iniciar ou continuar a sua participação, a qualquer momento, mesmo sem justificativa de sua parte, não acarretando qualquer penalidade ou represálias de qualquer natureza e sem que isso afete o tratamento destinado ao mesmo. Caso algum dos participantes retire seu consentimento durante a realização da coleta de dados ou abandone a pesquisa, novos sujeitos serão contactados, atendendo aos critérios de inclusão/exclusão estabelecidos e serão seguidos os demais procedimentos para pesquisa. A quantidade de participantes é

considerada como suficiente a partir do momento em que as entrevistas ou os documentos passarem a não trazer informações diferentes e/ou novas para a pesquisa. Portanto, espera-se que a pesquisa seja encerrada após responder os objetivos propostos. Por ser uma pesquisa da área de Ciências Sociais Aplicadas e não envolver experimentos terapêuticos medicamentosos, cirurgias ou outras medidas que possam estar associadas a efeitos colaterais inerentes à saúde humana, não havendo assim, a previsão de riscos significativos, a pesquisa possivelmente seguirá seu curso normal sendo finalizada ao término das atividades previstas no cronograma definido. Por fim, os possíveis participantes que não aceitarem a exigência de gravação da pesquisa terão sua participação finalizada, sem ocorrer qualquer forma de coleta de dados.

VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

_____, ____ de _____ de 2025.

Nome (legível) / RG

Assinatura

ATENÇÃO: Por sua consentir sua participação, o participante: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que eventualmente ocorrerem; será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento sem nenhuma penalidade e sem perder quaisquer benefícios. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-Reitoria de Pesquisa, COEP, Caixa Postal 3037, Lavras, MG CEP: 37200-900 telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida ao participante.

No caso de qualquer emergência, entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Administração e Economia.

APÊNDICE G - Roteiro para a entrevista narrativa

Data da entrevista:		Código do entrevistado:	
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO ENTREVISTADO			
Idade:	☐ Menos que 30 anos ☐ Entre 30 e 40 anos ☐ Entre 41 e 51 anos ☐ Acima de 51 anos	Estado Civil:	Grau de escolaridade: ☐ Ensino médio completo ☐ Ensino superior incompleto ☐ Ensino superior completo. Qual curso? ☐ Pós-graduação incompleta ☐ Pós-graduação. Qual título e área?
		Possui filhos?	
Cargo, segundo o PCCTAE: _____		Há quanto tempo atua na gestão de pessoas em universidades? _____ É vinculado a algum sindicato ou grupo de classe dos TAE? Se sim, qual? _____	

QUESTÕES EXMANENTES	
Categoria	Questão
Trajetória de vida ao longo do tempo e espaços	Conte-me sobre sua trajetória de vida até começar sua atuação como TAE.
	Razões para ingresso na carreira como TAE e permanência nela até o momento.
	O que o trabalho na gestão de pessoas na universidade representa para sua vida.
	Existência ou não de momentos marcantes ao longo de sua carreira antes de atuar como técnico-administrativo em educação.
Carreira do TAE e a gestão de pessoas nas universidades	Me fale sobre a sua atuação como TAE desde seu ingresso: oportunidades e desafios em seu trabalho e no seu contexto de vida.
	Imagem do servidor público e do técnico administrativo em educação: me fale sobre isso.
	Mudanças no PCCTAE: se impactam no seu trabalho, me conte.
	Como você avalia a progressão, de acordo com o PCCTAE.
	Como é para você desenvolver sua carreira atuando com gestão de pessoas na universidade pública.
	Ao longo dos anos, perfil(is) exigido(s) de TAE para ascensão na carreira: comente sobre isso.
Carreira como um fenômeno político e social	Ao longo da sua trajetória de carreira como TAE, como você percebe a legislação que incide sobre sua carreira.
	Comente sobre a atuação sindical da sua categoria.
	Me fale sobre a existência do incentivo à qualificação na sua carreira como TAE.

	Impacto ou não da pandemia no seu trabalho.
Interação dos TAEs com os outros atores das universidades federais	Relações com outros públicos na sua carreira como TAE (docentes, estudantes, terceirizados, outros TAEs e sociedade). Comente sobre isso.
Perguntas de encerramento	Em relação ao PCCTAE, quais aspectos você destaca como positivos e quais considera que necessitam de atualização.
	Gostaria de esclarecer algum outro assunto que não lhe perguntei? Ou uma mensagem final?

APÊNDICE H - Proposta de desenho sobre si

Agora, queremos convidá-lo(a) a expressar suas expectativas em relação ao futuro da sua carreira por meio de um desenho. Esta folha foi reservada especialmente para que você represente, visualmente por meio de um **desenho feito a mão**, como imagina ou projeta **sua carreira no futuro**. Em um encontro próximo, você terá a oportunidade de conversar com o pesquisador sobre o que este desenho representa para você.

Atenção: como forma de assegurar o seu anonimato, solicitamos que não escreva no desenho o seu próprio nome e nem o nome da universidade que está vinculado. Assim, garantindo que seu desenho possa ser utilizado na pesquisa. Todos materiais para que faça esse desenho serão disponibilizados pelo pesquisador.