



A Influência da Carreira Proteana em suas Respectivas Âncoras na Gestão de Carreira de Servidores Públicos

The Influence of Protean Career on it's Respective Anchors in the Career Management of Public Servants

Artur Leonardo Imamura Ferreira da Silva¹, Marcia Carvalho de Azevedo², Luis Hernan Contreras Pinochet³ e Mauri Aparecido de Oliveira⁴

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste artigo é identificar a influência da carreira proteana em suas respectivas âncoras na gestão de carreira dos técnico-administrativos em educação. Para tanto, este estudo foi norteado pelos eixos investigativos âncoras de carreira de Schein e Maanen (2016) e da escala de atitudes de carreiras proteanas construída por Briscoe, Hall e DeMuth (2006).

Método: A pesquisa foi realizada por uma *survey* constituída por uma amostra de 181 questionários válidos, com o apoio do método multivariado de Modelagem de Equações Estruturais.

Originalidade/relevância: Esta pesquisa traz como contribuição uma discussão teórico-empírica sobre a necessidade de que as organizações públicas atuem na gestão da carreira de seus funcionários.

Resultados: Os resultados indicaram forte presença de atitudes inerentes ao modelo de carreira proteana, bem como apontaram uma significativa relação direta quanto à influência do autodirecionamento pessoal sobre as âncoras de carreira.

Contribuições teóricas: Esta pesquisa traz resultados que possibilitam uma reflexão de questões relacionadas com o aperfeiçoamento da gestão de carreiras do funcionalismo público.

Palavras-chave: Gestão de carreiras; Âncoras de carreira; Carreira proteana; Modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

Objective: The purpose of this article is to identify the influence of the protean career in their respective anchors in the career management of administrative technicians in education. To

¹Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), São Paulo, Brasil.

E-mail: turimamura@yahoo.com.br  <http://orcid.org/0000-0002-0451-3132>

²Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), São Paulo, Brasil.

E-mail: marcia.azevedo@unifesp.br  <http://orcid.org/0000-0002-8368-9637>

³Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), São Paulo, Brasil.

E-mail: luis.hernan@unifesp.br  <http://orcid.org/0000-0003-2088-5283>

⁴Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), São Paulo, Brasil.

E-mail: mauriao2@gmail.com  <http://orcid.org/0000-0001-7172-9518>

do so, this study was guided by Schein and Maanen's (2016) career anchoring axes and the scale of attitudinal career paths constructed by Briscoe, Hall and DeMuth (2006).

Method: *The research was conducted by a survey consisting of a sample of 181 valid questionnaires, with the support of the multivariate method of Structural Modeling Equations.*

Relevance: *This research brings as contribution a theoretical-empirical discussion about the need for public organizations to act in the management of the career of their employees.*

Results: *The results indicated a strong presence of attitudes inherent to the protean career model, as well as a significant direct relation to the influence of personal self-directedness on career anchors.*

Theoretical contributions: *This research brings results that allow a reflection of questions related to the improvement of career management of the civil service.*

Keywords: *Career management; Career anchors; Career protean; Structural modeling equations.*

1 INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações sociais das últimas décadas são condições determinantes para que organizações das esferas pública e privada busquem alternativas que possam melhorar seu desempenho; que facilitem o alcance de objetivos e que promovam o aperfeiçoamento da prestação de serviços. Nesse sentido, a valorização de funcionários ou servidores tem despontado como um importante elemento nas organizações contemporâneas. Entretanto, reter esses talentos dentro de uma organização nem sempre é fácil, visto que as possibilidades de carreiras são crescentes no mercado de trabalho, tanto no setor público como no privado (Tschopp, Grote, & Gerber, 2014).

A essência do termo gestão de carreiras é comum às duas esferas. O que diferencia a gestão de carreiras no setor público e privado são as questões legais às quais a área pública está submetida, que regulam o vínculo do servidor público com seu empregador. Diversos aspectos da vida profissional do emprego público são diferentes da iniciativa privada, tais como a forma de ingresso na carreira, a estrutura de planos de carreira, a estabilidade, as regras de aposentadoria e pensão, entre outros. No setor privado, há maior flexibilização das carreiras e a empresa pode estruturar um plano de acordo com suas necessidades e filosofia empresarial. Já no âmbito da Administração Pública, o desenvolvimento da carreira é mais focado na valorização do servidor e na otimização do serviço prestado (Motta, 2013).

Dessa forma, acredita-se que seja relevante estudar carreira na gestão pública, já que esta constitui fator crucial para a valorização do servidor, visto que propicia motivação, contribui na melhoria da qualidade de vida e segurança no trabalho. Além disso, é por meio desse tipo de valorização que a organização pode oferecer serviços com maior eficiência, indo ao encontro a princípios de uma nova gestão pública. Um aspecto importante a ser ressaltado é que os profissionais contemporâneos já não buscam no serviço público apenas estabilidade e conforto, características típicas da carreira tradicional, mas trazem, também, outros anseios, relacionados ao ambiente organizacional contemporâneo (Vasconcellos & Neiva, 2014).

As transformações nas relações de trabalho nas quais os indivíduos assumem atribuições e responsabilidades com maior grau de exigência e complexidade em seus postos de trabalhos, somadas à crescente conscientização, busca de qualidade de vida e de satisfação no emprego, vêm conduzindo o indivíduo à carreira proteana, estilo de carreira na qual o indivíduo assume a responsabilidade pela própria carreira, em vez de deixar apenas sob o

encargo da organização a tarefa de determinar seu futuro profissional (Guan, Guo, Bond, Cai, Zhou, Xu, 2014; Gubler, Arnold & Coombs, 2014).

O conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais as habilita a fazer escolhas mais conscientes (Schein & Maanen, 2016). Dessa forma, a perspectiva do desenvolvimento da carreira projeta o contínuo processo de ajustamento e compatibilidade entre o indivíduo e a organização. E o elemento crucial neste ajustamento pode ser definido como âncora de carreira, ou conjunto de autopercepções de talentos, motivações e atitudes, baseado em experiências efetivas que cada indivíduo desenvolve, em particular nos primeiros anos de carreira nas organizações (Rodrigues, Guest & Budjanovcanin, 2013).

Diante disso, esta pesquisa traz como contribuição uma discussão teórico-empírica sobre a necessidade de que as organizações públicas atuem na gestão da carreira de seus funcionários, oferecendo-lhes possibilidades de progressão e evolução profissional dentro da própria instituição. E, na medida em que o tópico da gestão de carreiras passa a ser cada vez mais relevante dentro das organizações públicas, desponta a pertinência de um estudo mais aprofundado sobre o tema (Silva, Balassiano & Silva, 2014).

Portanto, o objetivo deste artigo é identificar a influência da carreira proteana em suas respectivas âncoras na gestão de carreira dos técnico-administrativos em educação da Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC), considerando o processo de estruturação dos cargos, seus desafios e as atitudes dos servidores em relação à gestão da própria carreira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aprofunda os conceitos que serão utilizados como suporte e embasamento científico no decorrer do artigo, abordando no primeiro momento, um panorama geral sobre a gestão de carreira, o papel do indivíduo e a influência da organização; o contexto da Administração Pública na gestão de carreiras; e, por fim, a carreira proteana e as âncoras de carreira.

2.1 Gestão de Carreira, o Papel do Indivíduo e o Seu Contexto na Administração Pública

Gestão de carreira pode ser definida como “um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Gerenciar uma carreira equivale a tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios (Greenhaus, 2006). Carreira também envolve trabalho, considerado como um fator essencial para a constituição da vida. Ainda, a mais moderna definição de carreira a caracteriza como o fluxo de desenvolvimento do indivíduo durante suas experiências em trabalhos, em uma ou mais organizações (Baruch, 2004).

Percebe-se que os estudos sobre carreira convergem para algumas questões comuns, relacionadas à interação entre as aspirações pessoais e os valores individuais e a trajetória profissional ao longo da vida dos indivíduos. Nesse sentido, carreira, diferentemente de trabalho e profissão, enfatiza a vida dos indivíduos, e está intimamente associada aos seus valores e preferências pessoais (Chang, Wunn & Tseng, 2011).

O papel da organização na carreira vem à tona e se traduz na necessidade de desenvolver uma gestão de carreiras em que os objetivos e as orientações estejam alinhados com as prioridades estratégicas da organização, além de conduzirem suas ações e os comportamentos dos indivíduos de maneira coerente com essas prioridades. Diante disso, a aproximação da gestão de carreiras com a estratégia organizacional perpassa o

reconhecimento de que as macroestratégias organizacionais não podem ser definidas sem uma análise dinâmica da capacidade interna na dimensão humana.

A Administração Pública gerencial introduziu estruturas de gestão alternativas nos países onde foi implementada. Contudo, o modelo gerencial cumpriu parcialmente as expectativas de transformar teoria em prática na administração pública brasileira. As práticas implementadas resultaram em ganhos moderados para a gestão pública, pois esbarraram nas crescentes disfunções da burocracia, nos excessivos entraves de legalismo e formalismo e nas considerações de questões políticas na atuação dos gestores públicos (Salm & Menegasso, 2009; Motta, 2013).

Diante da crescente demanda pelo serviço público e também da complexidade em que estão inseridas, as organizações públicas divisaram a necessidade de avaliar e/ou implementar um plano de cargos e carreiras, promovendo, assim, o desenvolvimento do tipo de carreira organizacional, que seria um esforço planejado para interligar necessidades de carreira individual com demandas da força de trabalho, constituindo-se num meio para auxiliar indivíduos a planejar suas carreiras em consonância com o que demandam os negócios e as estratégias de uma organização, na qual a opção por carreira no estilo proteano poderia se configurar com uma alternativa para minimizar as disfunções da burocracia e as questões políticas (Silva *et al.*, 2014).

2.2 As Âncoras de Carreira e Carreira Proteana

Schein e Maanen (2016) definem “âncoras de carreira” como elementos da realidade de um indivíduo, que determinarão suas preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade. Elas refletem a autopercepção de habilidades, necessidades e valores do indivíduo, e são agrupadas em oito categorias, descritas na Tabela 1.

Tabela 1

Definição das âncoras de carreira

Âncora	Definição
Aptidão técnico-funcional	Foco no desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construção da carreira em uma área técnica específica ou em determinada profissão.
Aptidão administrativa geral	Compreende uma competência de gestão, reflete uma preocupação central com a integração dos esforços dos outros, para a responsabilidade pelos resultados totais e para a articulação das diferentes funções de uma organização.
Autonomia/Independência	Preocupação com a liberdade e a independência, com o não ser constrangido pelas regras da organização, com o fazer as coisas à sua maneira.
Segurança/Estabilidade	Busca da estabilidade e garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria
Criatividade empreendedora	Foco na criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado.
Vontade de servir/Dedicação a uma causa	Utilização das capacidades interpessoais e de ajuda em serviço dos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a conseqüente devoção a ela.
Puro desafio	Reflete uma preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente insolúveis, de vencer oponentes duros, de ultrapassar obstáculos difíceis.
Estilo de vida	Busca desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que a pessoa seja capaz de levar a vida à sua própria maneira.

Fonte: adaptado de Schein e Maanen (2016, p. 166).

Em síntese, a âncora de carreira ou inclinação profissional influi nas escolhas profissionais por refletir um conjunto de necessidades, valores e capacidades. As escolhas, por sua vez, são determinadas pelas recompensas mais valorizadas na atividade profissional, tendo em vista, principalmente, satisfazer necessidades de nível mais elevado. A compreensão das âncoras de carreira aponta para as motivações e necessidades, facilitando o entendimento da propensão dos servidores em valorizar ou não as recompensas oferecidas (Gomes, Sala, Tieppo & Trevisan, 2012; Miano & Vieira, 2012). Elas servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira do sujeito (Andrade, Kilimnik & Pardini, 2011).

O modelo de carreira proteana estabelece um acordo entre empregadores e empregados, transferindo a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado. Desse modo, a carreira proteana é vista como um processo, cabendo o gerenciamento à própria pessoa, a partir das variadas experiências em educação, treinamento, trabalho e mudanças no campo ocupacional. Ela se baseia nas escolhas pessoais em busca da autorrealização da pessoa, e o critério para avaliação do sucesso é interno.

Briscoe, Hall e DeMuth (2006) denotam duas dimensões relevantes da carreira proteana. A primeira é que o indivíduo desenvolveria um autodirecionamento na gestão da sua carreira, sendo necessária a habilidade de adaptação, em termos de demandas de desempenho e aprendizado. A segunda é que os indivíduos seriam orientados por seus valores pessoais, à medida que os valores individuais passam a prover direcionamento e a funcionar como elementos importantes na mensuração do sucesso na carreira, em substituição a motivadores extrínsecos como cargos, remuneração, entre outros (Baruch, 2014; Herrmann, Hirsch & Baruch, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, foram utilizados dois tipos de questionários: o questionário de âncoras de carreira de Schein e Maanen (2016) e o questionário de carreira proteana de Briscoe *et al.* (2006) traduzido por Silva (2009) (Apêndice A, disponível em: <https://goo.gl/BtHmGq>). O pesquisador convidou os servidores técnico-administrativos a participarem da pesquisa. Aos que aceitavam participar, o instrumento de coleta de dados na forma impressa foi distribuído individualmente no local de trabalho e recolhido ao término de um tempo médio de 30 minutos.

O primeiro questionário é formado por 40 questões, todas com seis proposições em uma escala Likert. O objetivo deste questionário é a compreensão dos participantes sobre suas áreas de competência, objetivos e valores. O segundo questionário é formado por 14 questões, todas com cinco proposições em uma escala Likert, visando pontuar o nível de atitudes de carreira dos indivíduos quanto ao modelo de carreira proteana. Nas questões de 1 a 8, é pontuado quanto o indivíduo toma para si o papel de gerir o seu comportamento vocacional por meio de autodirecionamento (*self-directed*). Já nas questões 9 e 14, é pontuado o direcionamento da carreira por valores (*values-driven*).

A escolha da amostra foi não probabilística pela conveniência, devido ao fácil acesso do pesquisador à UFABC (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), tendo em vista que é servidor técnico-administrativo instituição. A amostra para a pesquisa foi composta por técnico-administrativos em educação dos *campi* Santo André e São Bernardo do Campo da UFABC, instituição de ensino público com mais de 10 anos de existência, que contava, até a conclusão deste estudo, com um total de 759 servidores em cargos técnico-administrativos (TAs).

Foi realizado inicialmente um pré-teste do instrumento com 20 participantes. Após esta primeira etapa, os questionários foram aplicados a 181 dos 759 técnico-administrativos da UFABC. A análise de dados foi realizada em três fases: descritiva; multivariada; análise de discurso (entrevista) e documental:

– Descritiva: Os dados do perfil demográfico identificaram questões como: gênero, lotação, cargo, experiência profissional, entre outros.

– Multivariada: Optou-se por trabalhar os dados quantitativos na fase multivariada com a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling*), pois é uma técnica de modelação utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis (Hair *et al.*, 2010). O *software* empregado nesta pesquisa, para a estimação dos parâmetros, foi o PLS-SEM (*Partial Least Squares – Structural Equation Modeling*), tendo em vista que foi escolhido o modelo baseado em mínimos quadrados parciais, ou *Partial Least Squares* (PLS) para análise dos dados.

– Análise de discurso e documental: A análise documental foi realizada por meio da consulta a fontes ao longo do ano de 2017, todos os documentos consultados constam na lista de referências. A análise de discurso foi feita com base no material de entrevista com a gestora da área de Recursos Humanos. Os documentos obtidos são fontes secundárias e foram consultados em sites, leis federais, decretos, planos de desenvolvimento institucional, entre outros (Bryman & Bell, 2011).

4 RESULTADOS

Nesta seção se desenvolve uma apresentação e discussão dos resultados. Especificamente, são apresentadas, a UFABC e servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), as análises descritivas e multivariada por meio de modelagem de equações estruturais, e por fim, a análise dos documentos e a entrevista.

4.1 Apresentação dos Resultados

A UFABC é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) criada por meio do projeto Lei nº 3.962/2004 de iniciativa do Poder Executivo, aprovado com a Lei nº 11.145, de 26 de julho de 2005.

Quanto aos seus servidores, eles se encontravam divididos da seguinte forma: 700 docentes, lotados nos três centros, responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pela instituição, além de ocuparem, eventualmente, cargos administrativos de direção; e 759 técnico-administrativos distribuídos pelos diversos setores e áreas da universidade, sendo 511 de cargos de nível médio (classe D) e 248 de cargos de nível superior (classe E).

Segundo as normas da UFABC, cabem aos técnico-administrativos as atividades “relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais”, bem como “as inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição”. O Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e Fundações Públicas Federais – Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e a legislação específica em vigor regem a situação funcional dos servidores.

4.1.1 Análise descritiva

Do total de 759 técnico-administrativos, foram escolhidos, por conveniência, 220 servidores para a pesquisa. Deste total, 181 (23,84% do universo pesquisado) responderam aos questionários (30 se recusaram a participar e 9 não devolveram seus questionários respondidos).

Estratificando a amostra por gênero em cada nível de cargo de estudo, percebe-se que ela apresenta bom balanceamento quanto ao gênero, com 90 participantes do sexo masculino (49,70%) e 91 do sexo feminino (50,28%), além de contar com servidores de 25 cargos diferentes, divididos entre 122 participantes de cargos de nível D (67,4%) e 59 participantes de cargos de nível E (32,60%).

Os dados indicaram que 115 participantes (63,54%) possuem nível de instrução acima do exigido para os cargos ocupados. Tal fator indica inclinação dos participantes na qualificação formal e interesse ao “incentivo qualificação” que é um bônus obtido em função da formação acadêmica.

Observa-se, também, que apenas 17 participantes (9,39%) não possuem formação universitária, enquanto os demais 164 participantes (90,61%) completaram já sua formação em nível superior (graduação), sendo 27,07% com graduação completa e 63,54% com especialização completa ou nível de instrução superior à especialização. É importante salientar que apenas 32,67% dos servidores da amostra estão em cargos que exigem nível superior, como resultado um percentual significativo dos servidores entrevistados tem nível educacional superior ao exigido para o cargo que ocupam. Mais da metade (63,54%) possui especialização completa ou nível de instrução superior à especialização, formação que não é exigida para nenhum cargo técnico-administrativo.

A avaliação da última experiência profissional identificou que apenas 11 participantes (6,08%) não possuíam experiências profissionais anteriores ao seu ingresso na UFABC, ao passo que os outros 170 participantes (93,92%) já possuíam experiência profissional.

Dentre os 170 participantes que possuíam experiência profissional, 101 (55,80%) tiveram sua última experiência também na esfera pública, antes de ingressar na UFABC, e 69 deles tiveram sua última experiência na esfera privada (38,12%).

A idade média dos participantes (35,59 anos), além de ser bastante próxima da idade média do universo total dos técnico-administrativos da UFABC (36,99 anos), caracteriza um perfil jovem de servidores, com 63% dentro da faixa etária que vai de 18 a 35 anos. Outro ponto relevante é que os participantes possuem, em média, 4,91 anos de atuação na UFABC, o que se constitui em um tempo relativamente alto de serviço numa mesma instituição.

4.1.2 Análise multivariada: estimação e construção do modelo estrutural – influência da carreira proteana nas âncoras de carreira dos técnico-administrativos da UFABC

Nesta subseção é avaliada a qualidade de ajustamento das variáveis dos questionários de escalas de atitudes proteanas de Briscoe *et al.* (2006), com base no modelo ajustado de âncoras de carreira de Schein e Maanen (2016), buscando descobrir, assim, quais são as influências da carreira proteana sob as âncoras de carreira.

É importante frisar que o modelo final das âncoras de carreira manteve sete das oito âncoras de carreira, sendo somente a âncora de carreira “Segurança/Estabilidade” excluída, sugerindo que, após ingressar no serviço público, o servidor goza da segurança/estabilidade de não mais perder seu emprego, e, por este motivo, busca objetivos de carreira que se compatibilizam com as demais âncoras. Hair *et al.* (2010) observaram que a qualidade de ajustamento das variáveis demonstra o quão bem um modelo especificado reproduz a matriz

de covariância entre as variáveis indicadoras, um fator essencial para validação do modelo de modelagem de equações estruturais.

No modelo inicial, após a primeira iteração, foram apresentados os resultados das cargas fatoriais obtidas por cada uma das variáveis latentes. Observaram-se os valores das cargas fatoriais de cada um dos indicadores e os que apresentaram valores abaixo de 0,5 foram eliminados do modelo. A validade discriminante avaliou os itens que refletem o fator analisado, ou que estão correlacionados a outros fatores, como é apresentado na Tabela 2, com o critério de Fornell-Larcker (1981) definitivo, e com todas as cargas fatoriais de cada indicador com valores acima de 0,5.

Tabela 2

Validade discriminante de Fornell-Larcker

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 – Aptidão Administrativa Geral	0,785								
2 – Aptidão Técnico-Funcional	0,456	0,709							
3 – Autodirecionamento	0,120	0,271	0,690						
4 – Autonomia/Independência	0,278	0,401	0,219	0,767					
5 – Criatividade Empreendedora	0,391	0,479	0,318	0,531	0,737				
6 – Estilo de Vida	0,237	0,436	0,202	0,412	0,271	0,735			
7 – Puro Desafio	0,391	0,635	0,250	0,289	0,475	0,306	0,765		
8 – Direcionamento da Carreira por Valores	0,055	0,176	0,212	0,237	0,142	0,283	0,058	0,767	
9 – Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa	0,238	0,320	0,110	0,155	0,121	0,303	0,309	0,166	0,737

Nota: a diagonal em destaque apresenta as raízes quadradas da AVE.

A análise do modelo de mensuração deve preceder à análise das relações entre os construtos ou variáveis latentes. O próximo passo foi examinar as correlações quadráticas entre os construtos a partir da validade convergente apresentada na Tabela 3.

Os alfas de Cronbach variaram entre 0,600 e 0,829, sendo que valores acima de 0,60 a 0,75 são considerados moderados, enquanto valores acima de 0,75 a 0,90 são altos (Hair *et al.*, 2010). As confiabilidades compostas variaram entre 0,716 e 0,876, o que é considerado “muito bom”, demonstrando a fidedignidade dos dados. Para este modelo, as AVEs variaram entre 0,500 e 0,617 atingindo, assim, o critério de Hair *et al.* (2010) para indicação da existência de validade convergente. Por fim, o R^2 value demonstrou que a maioria das variáveis latentes teve R^2 baixo. Entretanto, vale ressaltar que, para as características deste estudo, estes valores são aceitáveis e representam a acurácia preditiva do modelo.

Tabela 3

Validade convergente: Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, AVE e R^2

Variáveis Latentes	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)	R^2
Aptidão Administrativa Geral	0,686	0,827	0,617	0,004
Aptidão Técnico-Funcional	0,669	0,800	0,502	0,078
Autodirecionamento na Gestão da Carreira	0,600	0,716	0,500	
Autonomia/Independência	0,825	0,876	0,588	0,076
Criatividade Empreendedora	0,789	0,856	0,543	0,097

Estilo de Vida	0,716	0,824	0,541	0,091
Puro Desafio	0,826	0,876	0,586	0,052
Direcionamento da Carreira por Valores Pessoais	0,657	0,810	0,589	
Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa	0,829	0,855	0,542	0,023

4.2 Discussão dos Resultados

A amostra original foi comparada com as amostras geradas pela técnica *bootstrapping*. Esses valores são apresentados e analisados em cada um dos caminhos, indicados por suas respectivas hipóteses na Tabela 4. De forma geral, observou-se que os caminhos “Autodirecionamento e Aptidão administrativa geral”, “Autodirecionamento e Vontade de servir/Dedicação a uma causa”, “Direcionamento da carreira por valores e Aptidão administrativa geral”, “Direcionamento da carreira por valores e Aptidão técnico-funcional”, “Direcionamento da carreira por valores e Criatividade empreendedora”, “Direcionamento da carreira por valores e Puro desafio” e “Direcionamento da carreira por valores e Vontade de servir/Dedicação a uma causa”, indicando que esses caminhos não tiveram relação. Diante disso, são apresentadas as análises dos caminhos de cada hipótese.

O caminho “Autodirecionamento” e “Aptidão administrativa geral”, apresentado na $H_1(+)$ foi rejeitado. Isso se explica pelo fato de os dois construtos se oporem: o autodirecionamento tem por base gerir o seu próprio comportamento pessoal, sendo essencial o autoconhecimento visando objetivos e expectativas claras, enquanto a aptidão administrativa geral tem por base administrar o comportamento das inter-relações pessoais, ou seja, a necessidade de gerir e conhecer outras pessoas (Hall & Las Heras, 2010; Schein & Maanen, 2016).

A relação do caminho “Autodirecionamento” e “Aptidão técnico-funcional” apresentado na $H_2(+)$ foi suportada. Grande parte dos profissionais que compõe a amostra possui qualificação acima da exigida para seus cargos, demonstrando interesse na especialização, o que pode ser explicado ao se considerar que o autodirecionamento abarca a oportunidade da busca por desenvolvimento contínuo, segundo Coelho (2010), sendo um processo constante pelo qual indivíduos progridem, cada um dos quais alinhado com um conjunto único de questões, temas e tarefas.

Para os construtos “Autodirecionamento” e “Autonomia/Independência” a relação foi suportado. Assim, na $H_3(+)$ verificou-se que o autodirecionamento da carreira proteana tem por base a autonomia de criação, por parte do indivíduo, de suas próprias oportunidades de desenvolvimento; assim, ainda que a carreira no serviço público tenha seus entraves legais, isso não impede o desenvolvimento da habilidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho dentro das margens legais ou buscar outra organização (Briscoe *et al.*, 2006).

Na sequência, o caminho “Autodirecionamento” e “Criatividade empreendedora” apresentado foi suportado. A $H_4(+)$ indicou a coerência do autodirecionamento e criatividade empreendedora no grupo pesquisado. O empreendedorismo na gestão pública pode ser caracterizado pelo modelo incremental, pois se traduz em melhoria paulatina de métodos e procedimentos administrativos internos (intraempreendedorismo); em outras palavras, pode ser constatado pelo aumento da efetividade, apesar dos alegados entraves e limitações; ele se faz presente nas organizações públicas e vem sendo adotado de modo crescente pelas chefias ou por funcionários, de forma autônoma, ou ainda por intermédio de políticas institucionais (Coelho, 2010).

Tabela 4
Análise da significância dos caminhos

<i>Hypothesis</i>	<i>Path</i>	(β)	<i>Bootstrapping</i> 500	SE	Teste t	P Values	Sig.
H ₁ (+)	Autodirecionamento - > Aptidão Administrativa Geral	0,113	0,126	0,105	1,074	0,283	N.S.
H ₂ (+)	Autodirecionamento - > Aptidão técnico- funcional	0,245	0,269	0,074	3,328	0,001	**
H ₃ (+)	Autodirecionamento - > Autonomia/ Independência	0,177	0,19	0,085	2,087	0,037	**
H ₄ (+)	Autodirecionamento - > Criatividade Empreendedora	0,302	0,324	0,071	4,243	0	*
H ₅ (+)	Autodirecionamento - > Estilo de Vida	0,148	0,157	0,082	1,812	0,071	***
H ₆ (+)	Autodirecionamento - > Puro Desafio	0,249	0,274	0,078	3,189	0,002	**
H ₇ (+)	Autodirecionamento - > Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa	0,078	0,088	0,136	0,574	0,566	N.S.
H ₈ (+)	Direcionamento da Carreira por Valores - > Aptidão Administrativa Geral	0,031	0,055	0,103	0,298	0,766	N.S.
H ₉ (+)	Direcionamento da carreira por valores -> Aptidão Técnico- Funcional	0,124	0,14	0,086	1,442	0,15	N.S.
H ₁₀ (+)	Direcionamento da carreira por valores -> Autonomia/ Independência	0,199	0,215	0,08	2,504	0,013	**
H ₁₁ (+)	Direcionamento da Carreira por Valores - > Criatividade Empreendedora	0,078	0,089	0,09	0,876	0,381	N.S.
H ₁₂ (+)	Direcionamento da Carreira por Valores - > Estilo de Vida	0,251	0,267	0,073	3,426	0,001	**
H ₁₃ (+)	Direcionamento da Carreira por Valores - > Puro Desafio	0,005	0,014	0,102	0,054	0,957	N.S.
H ₁₄ (+)	Direcionamento da Carreira por Valores - > Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa	0,15	0,133	0,172	0,869	0,385	N.S.

Notas: Significância: * p < 0,01 ** p < 0,05 ***p < 0,1. O termo N.S. = Não Significante.

O caminho “Autodirecionamento” e “Estilo de vida” foi suportado. Ou seja, para H₅(+) os indivíduos autodirecionaram sua existência em torno de um estilo de vida sem colocar a

carreira profissional como prioridade. No entanto, um número crescente de pessoas, altamente motivadas em relação à carreira, vem exigindo que sua carreira esteja integrada ao seu estilo de vida. Não se trata simplesmente de conciliar a vida pessoal e profissional, como tradicionalmente muitos vêm fazendo. Trata-se, antes, de uma questão de encontrar os meios de integrar necessidades pessoais, familiares e de carreira (Schein & Maanen, 2016).

A relação “Autodirecionamento” e “Puro desafio” apresentada na H₆(+) foi suportada. Isso se explica pelo fato de o profissional autodirecionado deter uma força intrínseca, de transpor obstáculos da carreira ou vencer adversários, muito forte, além de se sentir motivado por novos desafios e por oportunidades de resolver problemas, ou seja, novidade, variedade e dificuldade tornam-se fins em si (Schein & Maanen, 2016).

O caminho “Autodirecionamento” e “Vontade de servir/Dedicação a uma causa” apresentado na H₇(+) foi rejeitada. Isso porque um indivíduo autodirecionado, mas que não seja orientado por valores, poderá ser enquadrado numa postura “reativa” em relação à sua carreira. Desse modo, o profissional carece de um objetivo ou mesmo de uma mensuração de atingimento de sucesso que provenha de seus próprios valores, e estará sempre respondendo e orientando sua carreira de acordo com os estímulos mais tradicionais das carreiras nas organizações, tais como salário, promoção e *status* (Moreira, 2015).

A hipótese que investigava o caminho “Direcionamento da carreira por valores” e “Aptidão administrativa geral” foi rejeitada, pois na H₈(+) os valores pessoais colocados pelo grupo não vão ao encontro da capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização. Assim, o sucesso da organização não estará associado ao seu sucesso pessoal interno (Gomes *et al.*, 2012).

O caminho formado por “Direcionamento da carreira por valores” e “Aptidão técnico-funcional” foi rejeitado. Isso pode ser observado com relevância pela H₉(+), ao se ter por base os valores pessoais do grupo pesquisado, os quais demonstram que a realização pessoal não está nos desafios inerentes às áreas técnicas que provocam sua capacidade e aptidões para o exercício de seu talento. Em decorrência disso, Schein e Maanen (2016) observam que o sujeito não adquire um senso de identidade em torno do conteúdo de seu trabalho, mas tão-somente foca no que for necessário ao desempenho de suas funções.

Na sequência, o caminho “Direcionamento da carreira por valores” e “Autonomia/Independência” apresentado na H₁₀(+) foi suportado. Tal situação pode ser explicada uma vez que os valores pessoais do grupo pesquisado se traduzem na procura pelo desenvolvimento de sua própria identidade profissional, ligando os resultados de seu trabalho a seu próprio esforço (Schein & Maanen, 2016).

O caminho “Direcionamento da carreira por valores” e “Criatividade empreendedora” foi rejeitado. Ou seja, pela H₁₁(+), pode-se concluir que os indivíduos da amostra que têm sua carreira direcionada por valores não são motivados pela perspectiva de agregar valor aos serviços prestados, e, em função disso, eles não percebem os recursos humanos como elementos para cumprir os interesses sociais ou públicos, deixando de utilizá-los do melhor modo possível, a fim de obter melhor desempenho na consecução dos objetivos públicos, tais como a inovação (Silva *et al.*, 2014).

O caminho formado por “Direcionamento da carreira por valores” e “Estilo de vida” foi suportada, pois na H₁₂(+), percebe-se que os membros da amostra não tenderiam a abrir mão de um trabalho que lhes permita conciliar e integrar as necessidades pessoais e familiares às exigências de sua carreira. Eles desejam que todas as principais áreas de sua vida se integrem e, portanto, necessitam de uma posição profissional que proporcione suficiente flexibilidade para alcançar tal integração (Schein & Maanen, 2016).

O caminho “Direcionamento da carreira por valores” e “Puro desafio” apresentado na H₁₃(+) foi rejeitada. Isso está alinhado com o estudo de Gomes, Sala, Tieppo e Trevisan (2012) porque os indivíduos pesquisados neste estudo norteiam-se por valores pessoais não convergentes com a noção de uma constante superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas tidos como insolúveis enquanto oportunidades de sucesso pessoal.

Por fim, o caminho “Direcionamento da carreira por valores” e “Vontade de servir/Dedicação a uma causa” apresentado na H₁₄(+) foi rejeitado. Observa-se que os indivíduos do grupo pesquisado seriam norteados mais pelas próprias aptidões e áreas de competência do que por valores de dedicação a uma causa, ou seja, os indivíduos do grupo pesquisados perseguem oportunidades mesmo que isso signifique aceitar transferências ou promoções que os afastem de seus valores (Schein & Maanen, 2016).

4.2.1 Análise dos documentos e da entrevista

Para compreender o sistema de carreiras dos técnico-administrativos em educação e entender o processo de gestão de carreiras da UFABC, foi realizada uma entrevista semiestruturada com uma gestora da área de recursos humanos da instituição pesquisada. A entrevistada é servidora pública, formada na área de Tecnologia da Informação, trabalha há seis anos na instituição, e desde o começo de 2017, ocupa o cargo comissionado de Chefe da Divisão de Capacitação e Qualificação. Optou-se, nesta entrevista, por seguir um roteiro semiestruturado. Isso permitiu verificar de modo mais acurado qual seria a percepção da gestora em relação às influências das âncoras de carreira e da carreira proteana nos técnico-administrativos em educação da UFABC.

A UFABC possui uma política institucional de gestão de carreira e desenvolvimento estritamente legal. A entrevista evidenciou que tal política se encontra atrelada ao PCCTAE, e ao Decreto Federal nº 5.707 (que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990).

Devido aos entraves legais e à realidade profissional dos servidores, verificaram-se dificuldades que apontam para a necessidade de se desenvolver novos regramentos legais, no intuito de valorizar e promover não só a permanência do servidor, mas também sua ascensão na carreira. Não obstante, o que se verifica é que o servidor permanece na mesma carreira do cargo que passou a ocupar em seu ingresso, tendo nas progressões por capacitação e por mérito os únicos instrumentos para ascensão na carreira, sendo-lhe vetada a possibilidade de migrar para um cargo superior – atendidas as exigências para tal –, sendo necessário prestar novo concurso público.

(...) Infelizmente dentro do PCCTAE não existe essa mudança de carreira. Por exemplo, se a pessoa entra no nível D, ela não consegue ir para o E sem fazer um concurso. (Entrevista).

Quando surgem vagas de cargos públicos é garantido constitucionalmente a todos os interessados participar da disputa e não apenas aqueles que já estão no serviço público, o que amplia a concorrência pela ascensão na carreira.

O planejamento das capacitações e sua articulação são feitos por intermédio de um levantamento das necessidades junto à área, o qual consiste num questionamento aplicado tanto às chefias quanto aos servidores, contemplando capacitações com carga horária necessária para a progressão e com cursos de fluxo contínuo. A avaliação do retorno da

capacitação é feita somente por reação e a UFABC não realiza avaliação de resultado posterior.

A avaliação de desempenho tem por fim apenas medir se os servidores cumpriram todos os requisitos para a promoção, recebendo sua nota posteriormente, ficando ao critério da chefia imediata o *feedback* sobre os pontos fortes e fracos depreendidos da avaliação. Portanto, o instrumento da avaliação acaba não sendo utilizado como informação em sentido amplo para melhoria organizacional.

Consideradas as ponderações da entrevistada, percebe-se que o mecanismo de ascensão na carreira mais significativamente visado pela política institucional da universidade consiste no incentivo à qualificação, o que contribui para um quadro de servidores mais especializado. Segundo Silva *et al.* (2014) um corpo técnico mais qualificado poderá contribuir melhor em prol da sociedade.

(...) os servidores com a instrução maior, você já percebe que tem um fôlego melhor, maior na instituição. O aprendizado que eles trazem contribui com os trabalhos na universidade (Entrevista).

Além de identificar a compreensão da carreira dos indivíduos, um dos objetivos da entrevista foi identificar a compatibilização dos objetivos da UFABC e os objetivos dos servidores.

(...) O servidor, ele tem o estímulo de aumentar o seu salário se ele realizar cursos acima do que foi requisitado na admissão. Então, o servidor que realiza um curso que tem uma relação direta com o ambiente em que ele trabalha, ele tem um valor a mais no seu pagamento, dependendo do curso que ele vai buscar. Geralmente os servidores buscam compatibilizar esses objetivos pessoais com o trabalho. (Entrevista).

Sobre a gestão de carreira, pode-se afirmar que os servidores têm participação em seu desenvolvimento. A gestora relatou que os servidores são ouvidos e podem colaborar no plano institucional.

Outro dado relevante levantado pela entrevista foi a percepção da gestora em relação às âncoras de carreira dos técnico-administrativos de educação:

(...) não existe uma avaliação para medir as âncoras de carreira. Mas, assim, fazemos alguns mapeamentos e vemos que a maioria servidores prefere ser especialistas em suas áreas, vindo mais ao encontro da âncora aptidão técnico-funcional, eles estão buscando a qualificação, estão buscando se qualificar... Quanto às demais âncoras, vejo que estão diversificadas entre os servidores, exceto a Segurança/Estabilidade, ela é importante só no começo para eles, depois eles buscam outras âncoras, pois compreendem e assumem que a estabilidade está garantida quando ingressam no serviço público (Entrevista).

Como etapa final da entrevista, o foco dos questionamentos, a compreensão da visão de carreira dos técnico-administrativos em educação, segundo o ponto de vista da gestora. Ela apresentou a noção de que a carreira mais típica da instituição poderá ser considerada um misto entre a carreira tradicional e a carreira proteana. Isso porque, devido a seus entraves legais, a estrutura da carreira na UFABC é formal, sendo necessário seguir diversos regramentos (carreira tradicional); não obstante, há certos aspectos que permitem uma flexibilização, como as possibilidades de mudança, aprimoramento e evolução ao longo da carreira, como resposta a novas necessidades e circunstâncias, estando o servidor apto a escolher, por exemplo, quais cursos de capacitação/qualificação realizar, além de poder optar

por mudanças de funções de trabalho, mudanças de setor, entre outros (Hall & Las Heras, 2010; Silva *et al.*, 2014; Schein & Maanen, 2016).

5 CONCLUSÕES

Visando identificar a influência do construto Carreira Proteana sobre o construto Âncoras de Carreira, foram utilizadas técnicas de modelagem de equação estrutural. Após as análises realizadas, a pesquisa permitiu a confirmação de sete das 14 hipóteses, a partir do que foi possível estabelecer que o construto Autodirecionamento na gestão da carreira exerce influência significativa na maioria das âncoras de carreira (Aptidão técnico-funcional, Aptidão administrativa geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade empreendedora, Puro desafio, Estilo de vida), enquanto o construto Direcionamento da carreira por valores pessoais exerce influência significativa na minoria das âncoras de carreira (Aptidão técnico-funcional e Estilo de vida).

Dos caminhos propostos pelo modelo, constatou-se para a amostra deste estudo que o autodirecionamento da carreira proteana influencia positivamente as inclinações profissionais ou âncoras de carreira, já o direcionamento da carreira por valores tem baixa influência positiva sobre as inclinações profissionais. Nesse sentido, pode-se afirmar que o autodirecionamento, neste estudo, caracterizou-se como o construto mais próximo à compreensão dos respondentes da pesquisa. Isso equivale a dizer que o autodirecionamento é mais relevante para explicar as âncoras de carreira, demonstrando que a gestão da carreira direcionada pelo indivíduo influencia positivamente as inclinações profissionais, permitindo-lhe criar suas próprias oportunidades de desenvolvimento e desenvolver a habilidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho. Assim, o autodirecionamento estabelecerá o modo como o indivíduo seguirá seu estilo de carreira em sua caminhada profissional.

O direcionamento da carreira por valores também é importante, pois consiste no caminho pelo qual o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer prioridades, objetivos e tomar suas decisões de carreira. Entretanto, o direcionamento da carreira por valores pode revelar-se um construto de difícil compreensão, dado que diversos elementos acabam por se interconectar aos valores apresentados. Desse modo, é pertinente concluir que, neste estudo, não foi possível compreender a influência do direcionamento da carreira por valores sobre as âncoras de carreira, sendo necessários outros elementos e pesquisas mais aprofundadas que tornem tal compreensão possível.

Gerenciar a carreira profissional com um direcionamento por valores é proporcionar uma caminhada de carreira baseada em seus próprios valores pessoais, normalmente opondo-se aos fatores extrínsecos como dinheiro, oportunidades de promoção ou ofertas externas de emprego. Os escores neste domínio apresentam um valor moderado na amostra geral e em todas as suas estratificações, evidenciando certa inclinação dos indivíduos entrevistados a serem guiados por seus valores na hora da escolha de suas carreiras profissionais.

O autodirecionamento na gestão de carreira ocorre quando os indivíduos tomam para si um papel independente na gestão de seus comportamentos vocacionais, desenvolvendo padrões internos de competência que são constituídos por um esforço próprio, sem a influência externa. Todos os escores apresentaram um nível alto nesta característica.

As inclinações profissionais sugerem a tendência de o profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com sua autoimagem. Diante disso, os indivíduos que tentavam outros empregos que

não aqueles aos quais se adequavam, referiam-se frequentemente à imagem de retorno, de volta àquelas atividades que lhes eram mais e melhor ajustadas. Todos os escores apresentaram um nível de influência na amostra, sendo uma tendência um pouco maior na âncora “Aptidão técnico-funcional”, e mais baixa na âncora “Vontade de servir/Dedicação a uma causa”.

O resultado do modelo revelou que a amostra apresenta indícios de um perfil que pode ser definido como um misto de carreira tradicional e proteana, pois conta com práticas tradicionais de carreira ao lado da forte tendência de autodirecionamento típica da carreira proteana. Tais constatações se explicam na medida em que, por um lado, a amostra apresenta um perfil jovem, e busca suas aspirações de carreira por conta própria, enquanto, por outro, faz-se relevante a presença dos entraves legais que o serviço público possui. Soma-se a isso a noção de que as aspirações dos profissionais pesquisados na amostra contrariam a frase: “inclua em teu trabalho o objetivo de servir e fazer o bem aos demais e irá conhecer o que é trabalhar com felicidade” (Brasil, 2017), o que viria a corroborar a ideia de uma dissociação entre o interesse dos servidores públicos e a essência do funcionalismo público.

As discussões deste trabalho podem contribuir, ainda, para pesquisas que estendam esse tipo de análise a amostras compostas por servidores públicos ou mesmo funcionários do setor privado. Além disso, esta pesquisa fornece subsídios para outros estudos que possam ser aprofundados qualitativa e quantitativamente, dessa forma, ampliando a discussão dos resultados da análise de equações estruturais entre os modelos de carreira proteana e âncoras de carreira, buscando outros tipos de instrumentos voltados à identificação de perfis de carreira, e visando relacioná-los aos domínios propostos.

Apesar de os resultados apontarem para a existência de uma relação entre carreira proteana e âncoras de carreira, quando comparadas às influências do direcionamento da carreira por valores sobre as âncoras de carreiras, são ainda necessários estudos mais aprofundados a fim de complementar as conclusões aqui tecidas.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para a área de gestão e desenvolvimento de carreira no Brasil, por meio da aplicação de instrumentos de mensuração de atitudes de carreira proteana, em conjunto com pesquisas qualitativas e quantitativas que possam ampliar a discussão dos resultados obtidos nos escores dos instrumentos de medida.

5.1 Recomendações Gerenciais

A gestão de carreiras pública é sistematizada, e deve ser implantada em consonância com as necessidades demandadas pela organização e pelos cidadãos, com o devido respeito às leis, observando-se objetivos pré-estabelecidos e, na medida do possível, em compatibilidade aos interesses dos servidores públicos; pois disso poderá resultar motivação genuína para que tais servidores exerçam suas funções com excelência. Haveria, dessa forma, um ambiente propício a uma lógica proteana de carreira dentro do setor público, contexto no qual o servidor tenderia a ter um desempenho além do esperado.

Nesse contexto, cresce a pertinência de uma avaliação, por parte das instituições, acerca da possibilidade de implantar planos de carreira diferenciados, por intermédio da criação de novas leis. Contudo, para tanto, será imprescindível levar em consideração o perfil e a natureza das atividades, a fim de que tais planos de carreira possam contemplar as boas práticas da carreira tradicional e da carreira proteana, além de fornecer ferramentas de aproveitamento de servidores por meritocracia, abrindo-lhes a possibilidade de ocupar cargos que exijam maior competência, permitindo, assim, um emprego mais adequado de seus conhecimentos e experiências. Funcionando como exemplo bastante claro à discussão, cite-se

a possibilidade de um ocupante de cargo de nível médio poder ascender a um cargo de nível superior por meio de critérios objetivos, transparentes e meritórios, respeitando-se, porém, um período determinado de permanência na instituição, e sendo reservada a esse tipo de promoção interna uma pequena porcentagem dentre os cargos disponíveis. A gestão de carreira pode funcionar como um elemento que atua no sentido de maior fidelização do servidor em relação à instituição no qual ele trabalha, podendo gerar ainda maior motivação, em função da possibilidade de real ascensão em sua carreira, além de propiciar uma melhoria na qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

- Andrade, G., Kilimnik, Z., & Pardini, D. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 58-80. doi: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p58
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73. doi: 10.1108/13620430410518147
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723. doi: 10.1080/09585192.2014.896389
- Brasil (2017). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. Dia do Servidor. Acesso em 28 out. 2017.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.003
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3. ed. New York: Oxford University Press.
- Caro, A., Mazzon, J. A., Caemmerer, B., & Wessling, M. (2011). Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6). doi: 10.1590/S0034-75902011000600006
- Chang, R. D., Wunn, K. T., & Tseng, Y. C. (2011). A study of the relationships between career orientation, achievement motivation, job satisfaction, and intention to stay for auditors. *Journal of Business and Economics Research*, 1(4), 48-70. doi: 10.19030/jber.v1i4.3004
- Coelho, M. L. G. M. M. (2010). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, 61(3), 233-247. doi: 10.21874/rsp.v61i3.48
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gomes, D. F. N., Sala, O. T. M., Tieppo, C. E., & Trevisan, L. N. (2012). Âncoras e metáforas de carreira entre universitários. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(4), 106-123.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi: 10.5465/AMR.2006.19379625
- Guan, Y., Guo, Y., Bond, M. H., Cai, Z., Zhou, X., Xu, J. (2014). New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and

- moderating models. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 136-145. doi: 10.1016/j.jvb.2014.05.003
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40. doi: 10.1002/job.1908
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hall, D. T. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 448-462. doi: 10.1002/job.613
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214. doi: 10.1016/j.jvb.2015.03.008
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990* (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, dez.
- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005* (2005). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, jan.
- Miano, V. Y., & Vieira, F. O. (2012). Perspectivas de carreira dos formandos de Administração de uma IFES. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 72-90. doi: 10.12712/rpca.v6i1.114
- Moreira, R. S. *Carreiras no poder executivo federal: A busca do alinhamento entre a teoria e a prática*. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2015.
- Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90. doi: 10.1590/S0034-75902013000100008
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. doi: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 142-152. doi: 10.1016/j.jvb.2013.04.002
- Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2009). Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 83-104. doi: 10.5007/2175-8077.2009v11n25p83
- Schein, E. H. & Maanen, J. V. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45, 165-173, doi: 10.1016/j.orgdyn.2016.07.002
- Silva, J. A. (2009). Estudo Comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes. Uberlândia, MG: Universidade Federal de Uberlândia, 2009. (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/2939>

- Silva, J. R., Balassiano, M., & Silva, A. R. L. (2014). Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 01-19. doi: 10.1590/S1415-65552014000100002
- Taormina, R., & Gao, J. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177. doi: 10.5406/amerjpsyc.126.2.0155
- Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151-171. doi: 10.1002/job.1857
- Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2014). Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento. *Gestão & Planejamento – G&P*, 15(2), 410-427.