

Tereza Cristina Batista de Lima <sup>1</sup>  
Luis Eduardo Brandão Paiva <sup>2</sup>  
Ernesto de Oliveira Aderaldo Neto <sup>3</sup>  
João Paulo Cavalcante de Aquino <sup>4</sup>

## **Percepção de sucesso na carreira: semelhanças e diferenças entre profissionais do setor público.**

### **Resumo**

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar a percepção de sucesso na carreira dos profissionais de uma empresa de administração portuária, ligada ao setor público, procurando diferenciar a percepção de sucesso na carreira entre funcionários efetivos e terceirizados. Partiu-se das hipóteses de que os indivíduos percebem suas carreiras de diversas maneiras, considerando as percepções objetivas e subjetivas de sucesso profissional, tomando por base a percepção a partir do tipo de vínculo empregatício.

**Palavras-chave:** Carreira. Percepção de Sucesso. Setor Público.

## ***Success of perception in career: similarities and differences between public sector professionals.***

### **Abstract**

*This research aims to evaluate the perception of career success of professional port management company, linked to the public sector for differentiating the perception of career success between staff and outsourced employees. We started from the hypothesis that individuals perceive their careers in different ways, considering the objective and subjective perceptions of career success, based on the perception from the type of employment.*

**Keywords:** Career. Perception of Success. Public Sector.

---

<sup>1</sup> Profa. Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará. (tcblima@uol.com.br)

<sup>2</sup> Bolsista CNPQ do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da Universidade Federal do Ceará. (eduardobrandao@alu.ufc.br)

<sup>3</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará. (ernestoadm@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Bolsista UFC do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da Universidade Federal do Ceará. (joaopauloaquino10@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Toda organização depende, em maior ou menor intensidade, do desempenho humano para seu sucesso. Assim, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Assim como as organizações dependem diretamente e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Configura-se uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Segundo Judge et al. (1995) a carreira dos indivíduos deve ser dividida em carreira objetiva, sendo aquela que pode ser identificada por um observador e costuma aparecer nos currículos, e carreira subjetiva, que é aquela que só é percebida e experimentada subjetivamente pelo próprio indivíduo.

A gestão da carreira está ligada aos anseios dos indivíduos, mas diretamente ligada às oportunidades de desenvolvimento profissional, disponibilizados pela organização no transcorrer da vida profissional, sendo uma relação direta de contribuição mútua, onde a gestão de pessoas exerce papel fundamental neste relacionamento.

Com as novas formas e oportunidades de trabalho, os indivíduos passaram a ter maior gerência sobre suas carreiras, que podem não estar diretamente relacionadas a uma única organização, podendo ser uma carreira de variados vínculos ao longo da vida profissional, carreira sem fronteiras, bem como pode ser uma carreira de caracterizada pelas adaptações profissionais do indivíduo em busca da realização pessoal, carreira proteana.

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (2012), com a flexibilização da gestão do trabalho no setor público nos mais variados campos, a terceirização, apesar de ser considerada uma opção administrativa extremamente polêmica, tem se colocado como uma alternativa. A questão relevante é a de escolher quais os setores ou funções que a contratação de terceirizados, resultaria não somente em redução de custos, mas também em melhoria, agilidade e aumento da qualidade desses serviços.

A terceirização só pode ser feita em relação às atividades meio da organização, nunca em relação às atividades fins, não podendo uma empresa terceirizar a execução de atividades relacionadas com a sua própria razão de existir. Nesse contexto em que se destaca a questão da gestão de carreira e o tipo de vínculo – se terceirizado ou efetivo – surgem alguns questionamentos: Como o funcionário público percebe sua carreira? Há uma percepção da carreira pública como sucesso profissional? Que fatores impactam mais fortemente na percepção de sucesso profissional no serviço público?

A fim de responder a essas indagações, foi realizada uma pesquisa para verificar qual a percepção de sucesso na carreira em uma empresa do Setor Público. A pesquisa tem como objetivo geral avaliar a percepção de sucesso na carreira de funcionários de uma empresa do setor público. Os objetivos específicos foram assim definidos: identificar os fatores que influenciam na percepção de sucesso na carreira de funcionários efetivos e terceirizados, identificar semelhanças e diferenças entre funcionários efetivos e terceirizados na perspectiva de sucesso na carreira e registrar os conhecimentos da gestão de pessoas na gestão de carreiras.

Para alcance dos objetivos, foram traçadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A percepção de sucesso na carreira está relacionada com identidade do indivíduo com a organização na qual trabalha.

Hipótese 2: As pessoas percebem suas carreiras de maneiras diferentes, dependendo do



ambiente e do vínculo com as instituições.

Hipótese 3: A gestão de pessoas influencia diretamente na gestão de carreira dos funcionários.

A pesquisa foi realizada junto a profissionais efetivos e terceirizados que atuam na Companhia de Integração Portuária do Ceará, órgão ligado à administração indireta do Estado do Ceará. Foi utilizado o questionário “Percepção de Sucesso na Carreira”, criado e validado por Costa (2011), junto a 30 funcionários efetivos e 31 terceirizados.

Além dessa introdução, na qual foi apresentado o trabalho e seus objetivos, na segunda seção será abordada a gestão de pessoas no Brasil.

Em seguida, será mostrada a gestão de pessoas no setor público, destacando a ferramenta da terceirização nos órgãos públicos.

Na seção subsequente, será abordada a conceituação de carreira, a percepção de sucesso da carreira e os fatores externos e internos de percepção de sucesso na carreira.

Na metodologia será tipificada a forma, a amostra e o universo do estudo. Nas análises dos resultados da pesquisa serão mostrados dados referentes às características pessoais dos entrevistados (sexo, grau de instrução, renda etc), bem como serão mostrados e analisados os aspectos referentes ao instrumento de pesquisa.

A conclusão do artigo apresenta os resultados da pesquisa considerando os objetivos definidos, bem como destaca as possibilidades de pesquisas futuras.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Fischer (2002) a gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Nesse intuito, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Trata-se de uma área muito sensível à mentalidade predominante das organizações, sendo ela extremamente contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como a cultura que existe na organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão utilizada, e outras variáveis importantes.

### **2.1 Perspectivas Atuais da Gestão Estratégica de Pessoas**

As organizações serão competitivas e terão altos padrões de desempenho organizacional quando agregarem ao modelo de gestão estratégica a responsabilidade e o compromisso de desenvolver uma política de gestão de pessoas que reconheça no colaborador o seu mais importante ativo, valorizando-o e respeitando-o não apenas pela capacidade de produtividade, mas, sim, como capital humano intangível capaz de produzir conhecimentos que levarão a resultados mais eficazes e efetivos para a organização (CAMÕES, 2010).

Neste novo contexto da gestão de pessoas como agente estratégico dentro das organizações, é importante ressaltar o papel dessa gestão na área pública e, principalmente, suas diferenças e semelhanças em relação ao setor privado.

## **3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Nesta seção serão abordadas as peculiaridades e diferenças relacionadas à gestão de pessoas no setor privado, com destaque para o sistema de terceirização, bastante utilizado no setor público.

### **3.1 Contratação, Manutenção e Desenvolvimento de Funcionários Efetivos**

Segundo Ferreira et. al (2007), a gestão de pessoas no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outros.

Na contratação, observa-se também a diferença nos processos de recrutamento e seleção, pois o acesso aos cargos públicos se sujeita ao preenchimento de requisitos estabelecidos em lei e que corresponderão à especificidade dos serviços para os quais se efetua o recrutamento. O ingresso em cargo público, primordialmente, se realiza por concurso público, que é o meio técnico em que os órgãos da administração pública detêm para obterem, de um lado, profissionais capacitados, adequados para as funções específicas e de outro, para garantir o princípio da isonomia que proíbe o estabelecimento de exigências que introduzam condições discriminadoras ou favoráveis a determinados grupos (FANUCK, 1986).

De acordo com Fanuck (1986), o propósito que orienta a gestão de pessoas no setor público se assenta sobre a resposta, conhecida como capacidade resolutive, que os serviços oferecem frente a uma problemática determinada e que tem por fonte geradora as necessidades da população. A competência para organização dos quadros de pessoal necessários e estratégicos à entidade estatal a que pertencem os serviços, distribuem-se desta forma, pelos três níveis do poder público: federal, estadual e municipal.

O setor público possui peculiaridades que advêm da sua própria finalidade, objetivando aumentar a eficiência e a eficácia na melhor prestação de serviços à sociedade, o setor privado tem como objetivo a maximização do lucro. Essas diferenças também são sentidas na gestão de pessoas em um órgão público, desde o momento da contratação até processos de avaliação de desempenho dos funcionários. A gestão de pessoas no setor público tem sua situação limitada por regulamentos e leis próprias para área pública, como na contratação de pessoal, que ocorre por meio de concursos públicos.

### **3.2 Terceirização do Trabalho no Setor Público**

Segundo Rezende (1997), a globalização e a transformação de atividades artesanais e áreas pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado – concretizando aquilo que os futuristas, em décadas passadas, denominaram como a explosão do capitalismo e do sistema de mercado - é outro fator que explica o incremento da terceirização.

A terceirização, apesar de se apresentar como uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, não pode ser tratada como um dos novos dogmas organizacionais, visto que estes, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna (REZENDE, 1997). Envolve riscos se não for implantada de modo controlado.

Teixeira (2008) afirma que a terceirização consiste em delegar a um agente externo à organização a execução de um processo ou de um segmento dele, com vista a, preferencialmente, obter resultados que não se poderiam alcançar por meio da sua execução interna. Então, deve ser feita uma análise compreendendo duas dimensões que se combinam: a da oportunidade de se contratar externamente e as dos resultados que podem ser obtidos. A terceirização na área em que é especializada, pode melhorar a qualidade do produto e sua competitividade no mercado.

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, a terceirização no setor público é um



recurso legal e contratual de transferência da responsabilidade de alguns serviços a empresas privadas, nacionais ou multinacionais, cooperativas de trabalho, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), Organizações Sociais (OSs) e Organizações Não-Governamentais (ONGs) sendo, necessariamente, precedida por licitação disciplinada pela Lei 8.666/93 e pelas leis que posteriormente a alteraram.

Ainda segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, a legislação brasileira permite que a terceirização seja adotada em atividades instrumentais ao funcionamento da máquina administrativa, também conhecidas como atividades - meio, como serviços de limpeza, transporte, vigilância, alimentação, entre outros. É excluída a possibilidade de terceirização das atividades-fim da administração pública, significando que os órgãos públicos não podem delegar a terceiros a execução integral de atividades que constituem a sua própria razão de ser.

Nesta seção, procurou-se destacar a gestão de pessoas no setor público e o processo de terceirização, bem como os aspectos centrais e dificuldades para a gestão de pessoas na área pública e também o relacionamento com empresas terceirizadas. Nesse contexto de relacionamento e vínculo empregatício, será destacado a seguir o conceito de carreira, os tipos de carreiras e a percepção de sucesso na carreira.

#### **4 CARREIRA**

O termo carreira nas suas mais diversas conotações, pode se aplicar unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem estruturada e implica progressos contínuos, como também pode se referir à forma como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo e como é vista por ela (SCHEIN, 1996).

Bendassolli (2009) cita que carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiosincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos.

A evolução do estudo sobre carreiras avançou na metade da década de 1970, pois antes a principal base teórica era fornecida por psicólogos vocacionais e sociólogos, aparecendo três livros que iniciaram a ampliar o foco na tema de carreiras: *Career in organizations* (Hall, 1976); *Career dynamics* (Schein, 1978) e *Organizational careers* (Van Maaner, 1977). No início dos anos 1980, acontecimentos e reuniões foram realizadas, fortalecendo grupos de interesse, que passaram a criar produção acadêmica sobre os temas vinculados à carreira. A utilização das ideias desses grupos permitiu a consolidação de teorias e a formação de modelos. Mais adiante, na década de 1990, é observado que os recursos haviam se tornado mais escassos e culturas organizacionais e sociais haviam mudado o suficiente para que as pessoas não tivessem, ou em muitos casos, não quisessem ter expectativas de longo prazo em uma única organização (Hall, 1996).

Nesse novo contexto, deve-se reconhecer que as carreiras são moldadas por movimentos físicos (como a troca de emprego ou de empregador) e pela interpretação que o indivíduo dá aos eventos relacionados a ela (o fato de ver a demissão, por exemplo, como uma derrota ou a oportunidade de um novo começo). As novas carreiras são definidas como uma série de experiências relevantes que uma pessoa acumula ao longo da vida, seja dentro ou fora da organização (SILVA, 2011).

A carreira do indivíduo sintetiza a soma das experiências e trabalhos realizados durante sua vida, podendo ser atividades remuneradas ou não, bem como atividades com ou sem vínculo empregatício. As pessoas escolhem seu tipo de carreira a partir de percepções pessoais de sucesso, podendo ser uma carreira mais tradicional, voltada para estabilidade financeira e social do trabalho, como pode um modelo de carreira moderna, que apesar de ser mais instável, proporciona ao indivíduo a condição de ser o responsável pela sua carreira.

## **4.1 Tipos de Carreiras**

O conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas: um conceito tradicional e um conceito moderno, com uma ruptura que se dá a partir dos anos 1970 (BALASSIANO, 2004).

Chanlat (1995) ressalta que o modelo tradicional, que vigorou até os anos 1970, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo se caracteriza por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade.

Segundo Balassiano (2004), na perspectiva tradicional, há uma mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e de que as organizações empregadoras devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em síntese, a carreira é da empresa, pois é ela que permite os acessos e gerencia o desenvolvimento e o sucesso na carreira tradicional pode ser medido pelo quão alto se chegou na hierarquia da organização. Em contraposição ao modelo tradicional, o modelo moderno de carreira se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Apesar de mais democrático, essa mudança necessariamente não significou progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornaram as responsáveis por suas próprias carreiras.

De acordo com Silva (2011) dois movimentos se opõem ao modelo de carreira tradicional, para esses movimentos deram-se os nomes de carreira proteana e carreira sem fronteira.

### **4.1.1 Carreira Proteana X Carreira Sem Fronteiras**

Em decorrência de conjuntura organizacional mais complexa, as transformações nas relações de trabalho, somadas à crescente conscientização, busca de qualidade de vida e de satisfação no emprego vêm conduzindo o indivíduo à carreira “proteana” (termo derivado do nome do deus grego Proteus, que poderia mudar a forma de acordo com sua vontade), carreira gerenciada pela própria pessoa, de acordo com suas necessidades, e não pela organização (ANDRADE, 2009).

A carreira proteana, termo criado em 1976 por Hall, indica todas as experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não se limita ao que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por autorrealização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. A carreira proteana é modelada mais pelo próprio indivíduo do que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa (HALL, 1996, p. 20, apud MARTINS, 2001, p. 32).

Segundo Silva (2011) a carreira proteana é caracterizada por duas variáveis: 1. Autogestão da carreira: acontece quando o profissional assume o controle de seu destino profissional e



cria as próprias oportunidades de desenvolvimento. 2. Carreira orientada por valores: ocorre quando o profissional prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos e quando o sucesso é definido a partir de critérios próprios, não da empresa nem do mercado.

Segundo Veloso (2011), o surgimento das carreiras sem fronteiras ocorreu no início dos anos 1990, em consequência de mudanças no cenário mundial que provocaram a transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia, o que ocasionou transformações no contexto organizacional. Surgiu, então, a tendência de que a rigidez fosse substituída pela flexibilidade, tanto para a gestão das empresas quanto para os trabalhadores, impulsionando o planejamento de suas carreiras mais ao desenvolvimento pessoal do que às necessidades na organização.

O modelo de carreira sem fronteiras se opõe a carreira tradicional, pelo fato de não serem confinadas às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação e região (BENDASSOLLI, 2009).

Segundo Silva (2011), a carreira sem fronteiras apresenta duas variáveis:

1. Mobilidade psicológica: característica que aparece nos profissionais que preferem interagir com pessoas, que se sentem motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, com um olhar além das fronteiras de sua atual empresa.

2. Mobilidade física: aparece quando a pessoa deseja trabalhar para várias empresas e se compromete ao trabalho na medida em que percebe que está se desenvolvendo.

A carreira proteana e sem fronteiras são construtos independentes, embora tenham relação entre si. Assim, uma pessoa pode ter atitudes proteanas e mesmo assim não cruzar as fronteiras da organização, como também um indivíduo pode ter uma mentalidade sem fronteiras, embora desenvolva sua carreira numa única empresa (SILVA, 2011).

Nas carreiras proteanas e sem fronteiras as pessoas são responsáveis pela gerência de suas carreiras. A carreira proteana voltada para capacidade do indivíduo em se adaptar perante adversidades e mudanças e a carreira sem fronteiras consiste na interação do indivíduo com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. São avaliadas pelo próprio indivíduo e não pela organização, por meio da percepção subjetiva de sucesso da pessoa.

## 4.2 Percepção de Sucesso na Carreira

A percepção de sucesso na carreira é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação às diversas dimensões da carreira. A percepção de sucesso pode variar de indivíduo para indivíduo. Para algumas pessoas, esta percepção está relacionada à flexibilidade no trabalho, visando um maior equilíbrio vida-trabalho; para outras, as oportunidades de desenvolvimento são mais importantes e para um terceiro grupo, a possibilidade de trabalhar para duas organizações talvez lhe dê a percepção de empregabilidade e segurança para liberar todo o seu potencial criativo (COSTA, 2010).

Segundo Schein (1996), a percepção de sucesso na carreira pode ser avaliada de acordo com três dimensões básicas que correspondem ao movimento em uma organização:

- Movimento horizontal por meio de funções: desenvolvimento de capacidade e aptidões;
- Movimento hierárquico por meio de níveis: subindo os degraus;
- Movimentação de penetração: alcançando influência e poder.

Segundo Costa (2010), a avaliação externa do sucesso na carreira, é o sucesso objetivo na carreira, aplicado com variações de medida da renda e da posição hierárquica.

A percepção de sucesso na carreira está ligada pelos fatores externos, como o salário ou a posição hierárquica alcançada, mas também pelos vários fatores internos que refletem uma

percepção de ser uma pessoa bem-sucedida como: competência, identidade com a carreira, equilíbrio vida-trabalho, contribuição à sociedade, empregabilidade, inviolabilidade dos seus valores, sucesso em equipe, desenvolvimento e criatividade (COSTA, 2010).

Costa (2010) complementa afirmando que, para se avaliar a percepção de sucesso na carreira precisam ser observadas três dimensões: além da percepção subjetiva, a percepção da carreira pelo próprio sujeito, e da percepção objetiva, resultados tangíveis conquistados na carreira, deve-se levar em consideração também o desenvolvimento da carreira, que é a capacidade de atuar em níveis crescentes de complexidade.

A partir dessa visão de percepção de sucesso na carreira descrito por Costa (2010) é que foi estruturada esta pesquisa para avaliar a percepção de sucesso em funcionários que atuam no setor público, conforme metodologia na seção seguinte.

## **5 METODOLOGIA**

Para a realização desse estudo, foi utilizada a abordagem quantitativa de pesquisa. Segundo Richardson (2008) a pesquisa quantitativa se caracteriza pela quantificação tanto na coleta de informações como no tratamento delas por meios de técnicas estatísticas.

A abordagem quantitativa se mostra como a mais adequada tendo em vista que o objetivo principal da pesquisa envolve a discussão acerca da percepção de sucesso na carreira de profissionais que atuam no setor público. Essa abordagem possibilitou a análise dos fatores externos e internos da percepção de sucesso na carreira entre funcionários efetivos e terceirizados no setor público.

Quanto aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva na medida em que busca descrever e caracterizar fenômenos subjetivos e percepções de uma determinada população. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Pode ser classificada como bibliográfica por utilizar materiais já elaborados em artigos, teses, dissertações, livros e periódicos. Classifica-se, também, como uma pesquisa de campo na medida em que se trata de uma investigação empírica realizada por meio da aplicação de questionários (VERGARA, 1998).

A coleta de dados foi realizada pelo método de survey, na qual o levantamento de dados utilizou a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (Apêndice A) elaborada e validada por Costa (2011).

### **5.1 Universo de Estudo**

O estudo foi realizado na CEARÁPORTOS – Companhia de Integração Portuária do Ceará, localizada no município de São Gonçalo do Amarante no estado do Ceará. A população foi escolhida pelo critério de conveniência e de acessibilidade dos dados pelo pesquisador. A CEARÁPORTOS é uma empresa de economia mista criada por meio de Decreto da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará e sancionada pela Lei n.º 12.536 /95, de 22 de dezembro de 1995, do Governo do Estado do Ceará, estando vinculada à Secretaria da Infraestrutura. Está constituída sob a forma de sociedade anônima e companhia aberta.

O objetivo da Companhia consiste na construção, reforma, ampliação, melhoria, arrendamento e exploração de instalações portuárias e daquelas destinadas ao apoio e suporte de transporte intermodal, localizadas no Estado do Ceará, bem como a prestação de serviços correlatos, observadas a legislação pertinente, os critérios econômicos de viabilização dos investimentos e a estratégia de desenvolvimento econômico e social do Estado.

A CEARÁPORTOS possui em sua estrutura aproximadamente 170 funcionários, entre profissionais efetivos e terceirizados, sendo 49 efetivos e 120 terceirizados.



Os funcionários efetivos possuem um plano de carreira que lhes proporcionam ascensão profissional anualmente, dependendo do resultado da sua avaliação de desempenho, onde apenas os 70% melhores avaliados conseguem ascensão, ressaltando que esse crescimento ocorre apenas em relação aos salários e não em termos de promoções de cargos.

Os funcionários terceirizados, apesar de não terem vínculo direto com a empresa CEARÁPORTOS, têm também a oportunidade de ascensão profissional por meio de promoções de cargos, dependendo do seu rendimento e desenvolvimento.

## 5.2 Instrumento de Pesquisa e coleta de dados

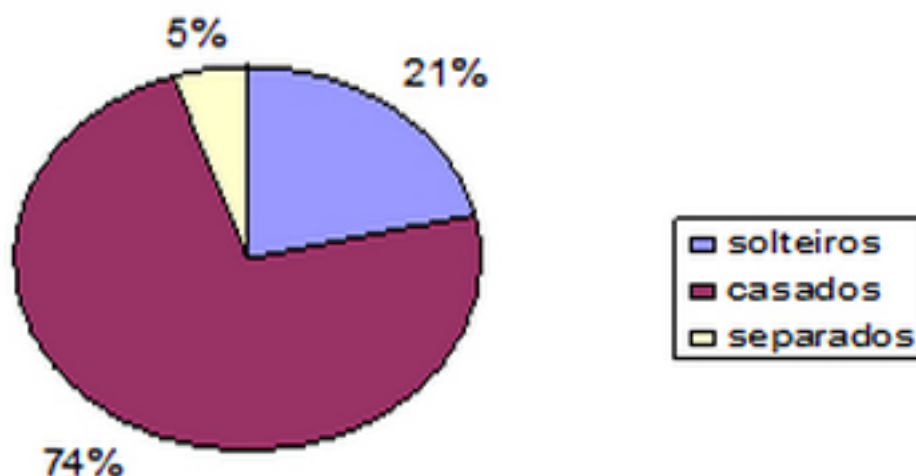
O instrumento de coleta de dados utilizado foi a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira validada por Costa (2010). Esse questionário está estruturado em duas partes: na primeira, o questionário avaliará a percepção de sucesso na carreira do indivíduo, na segunda parte da pesquisa são feitas questões para definir o perfil socioeconômico dos participantes. É composto por 64 questões respondidas por meio de uma escala likert composta de 10 pontos.

A escolha desse questionário foi motivada, principalmente, pela sua adequação aos objetivos da pesquisa de avaliar a percepção de sucesso na carreira de funcionários ligados ao setor público. O questionário foi aplicado, preferencialmente, via email junto a cerca de 170 pessoas da população. Foram respondidos 61 questionários, sendo 30 funcionários efetivos e 31 originados de colaboradores terceirizados.

## 5.3 Resultados da Pesquisa

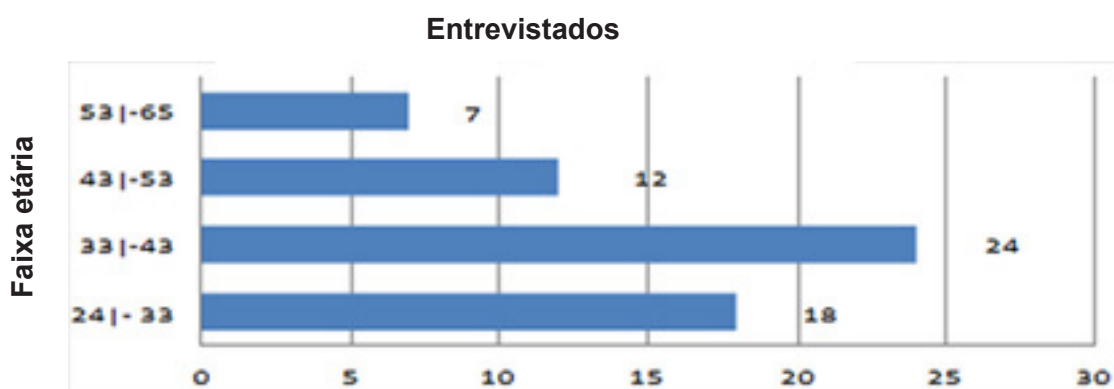
A amostra não probabilística de 61 colaboradores, sendo 30 funcionários efetivos e 31 terceirizados da Companhia de Integração Portuário do Ceará, utilizada para verificação de relações entre a Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) é formada por 19 mulheres (31%) e 42 homens (69%). Em relação ao estado civil foram identificados 13 respondentes solteiros (21%), 45 casados ou amaziados (74%) e 3 separados ou divorciados (5%), com clara predominância para casados ou amaziados, o que pode inferir uma tendência para a inclinação profissional voltada segurança/estabilidade, predominando assim, o estilo de vida para os funcionários dessa organização.

**Gráfico 1 – Estado civil**



A média de idade dos entrevistados é 39 anos com desvio-padrão de 9,5 (coeficiente de variação igual a 0,24, isto é, variação média). Assim, observa-se a idade mínima que representa 24 anos, e a máxima 65 anos. Podemos observar os quartis, que são respectivamente 32, 36 e 47 anos, com a predominância dos indivíduos com faixa etária entre 33 e 43 anos. Segue abaixo o gráfico da variação de idade dos entrevistados.

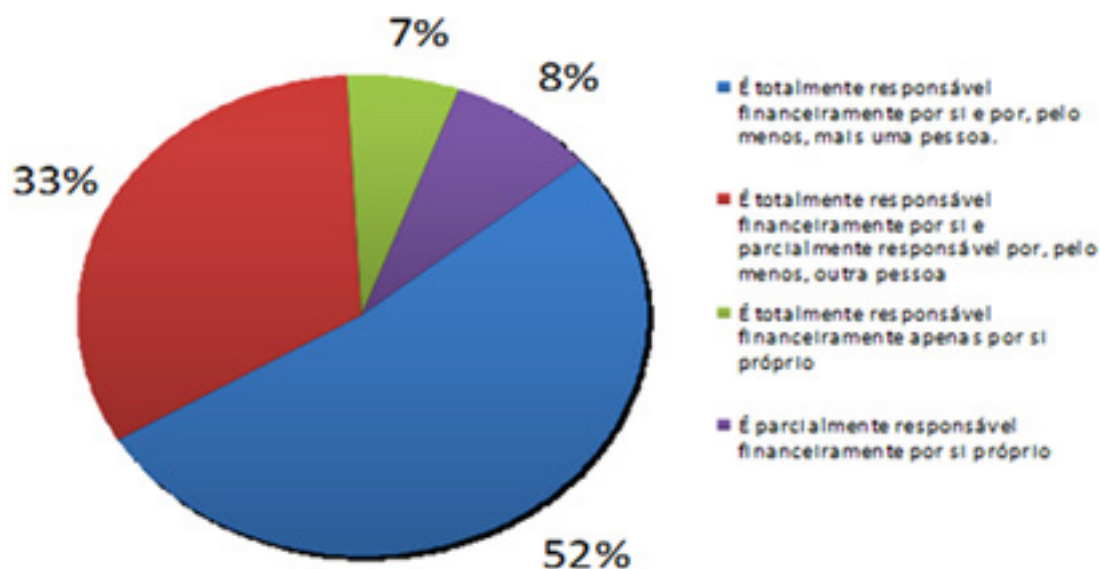
**Gráfico 2 – Faixa etária**



Fonte: Pesquisa

A idade média do filho mais novo é 8 anos, variando de 0 a 32. Verifica-se que quanto à quantidade de filhos, 16 pessoas não têm filhos (26,2%), 21 têm um filho (34,4%), 15 têm dois filhos (24,6%), 6 têm três filhos (9,8%) e 3 têm quatro filhos (4,9%). Com relação à responsabilidade financeira, a maioria dos participantes responsável financeiramente por si próprio e por pelo menos mais uma pessoa, totalizando 32 (52,5%). Nesse conjunto, 20 são responsáveis financeiramente por si próprios e parcialmente por outra pessoa (32,8%), 4 são responsáveis financeiramente somente por si próprios (6,6%) e 5 são parcialmente responsáveis financeiramente por si próprios (8,2%), conforme gráfico a seguir:

**Gráfico 3 – Responsabilidade Financeira**



Fonte: Pesquisa



A distribuição de faixas salariais está demonstrada na tabela abaixo. Enquanto na amostra a predominância verificada na pesquisa é de aproximadamente 3 a 4 salários mínimos.

Tabela 1 – Distribuição salarial

	Frequência	%	% Acumulado
De R\$ 622,00 até R\$ 1244,00	3	4,9	18,0
De R\$ 1244,00 até R\$ 1866,00	14	23,0	41,0
De R\$ 1866,00 até R\$ 2488,00	11	18,0	59,0
De R\$ 2488,00 até R\$ 3110,00	6	9,8	68,9
De R\$ 3110,00 até R\$ 3732,00	5	8,2	77,0
De R\$ 3732,00 até R\$ 4354,00	3	4,9	82,0
De R\$ 4352,00 até R\$ 4976,00	4	6,6	88,5
De R\$ 4976,00 até R\$ 5598,00	7	11,5	100,0
Acima de R\$ 6220,00	8	13,1	13,1
Total	61	100,0	

Fonte: Pesquisa

A distribuição por grau de escolaridade dos entrevistados está demonstrada na tabela abaixo enquanto na amostra há a predominância em graduados cursando ou formados.

Tabela 2 – Grau de escolaridade

	Frequência	%	% acumulado
Ensino Fundamental Completo	3	4,9	4,9
Ensino Médio Completo	12	19,7	31,1
Ensino Técnico Incompleto	1	1,6	32,8
Ensino Técnico Completo	1	1,6	34,4
Graduação Incompleta	13	21,3	55,7
Graduação Completa	15	24,6	80,3
Especialização Incompleta (Lato Sensu)	2	3,3	83,6
Especialização Completa (Lato Sensu)	10	16,4	100,0
Mestrado Completo	3	4,9	9,8
Doutorado Incompleto	1	1,6	11,5

Fonte: Pesquisa

A confiabilidade da pesquisa foi dada através do Alfa de Cronbach definida por (FIELD, 2009):

Sendo que o numerador da equação é simplesmente o número de itens (N) ao quadrado multiplicado pela covariância média entre os itens (a média dos elementos fora da diagonal na matriz das variâncias-covariâncias). O denominador é a soma de todos os elementos da matriz das variâncias-covariâncias.

A escala de percepção de sucesso na carreira de Costa (2010) revelou duas grandes dimensões, uma dimensão é inerente à satisfação e percepção de sucesso em termos de remuneração (remuneração) e posição hierárquica (Hierarquia e Promoção), a segunda dimensão está ligada a sentimentos de valor pessoal em relação a carreira, tais como: sentir-se competente no que faz (Competência), cooperar com os colegas (Cooperação), contribuir com a sociedade positivamente (Contribuição), ter uma identidade profissional e reconhecimento da família (Identidade), vencer desafios desenvolvendo-se (Desenvolvimento), manter-se fiel aos princípios e valores (Valores), ter oportunidades disponíveis no mercado de trabalho (Segurança) e ser criativo contribuindo com ideias inovadoras (Criatividade).

Baseado na escala de percepção de sucesso na carreira e na pesquisa realizada junto aos profissionais da Companhia de Integração Portuária do Ceará, inferindo assim, dimensões objetivas e subjetivas dos funcionários dessa Companhia, a partir desses fatores pode-se inferir as dimensões que mais se destacam, se aproximam e se diferenciam entre os profissionais efetivos e terceirizados.

Tabela 3 – Fatores de percepção de sucesso na carreira

Alfa de Concach	GERAL	EFETIVO	TERCEIRIZADO
Criativo	0,622	0,687	0,582
Reconhecimento	0,757	0,689	0,794
Identidade/Equilíbrio	0,801	0,823	0,762
Desenvolvimento	0,292	-0,293	0,509
Relacionamento/Cooperação	0,782	0,787	0,73
Contribuição	0,734	0,837	0,648
Competência	0,723	0,671	0,804
Promoção	0,804	0,676	0,879
Segurança/Empregabilidade	0,818	0,859	0,799
MÉDIA	0,704	0,637	0,723

Fonte: Pesquisa

Observa-se que, entre os funcionários efetivos, predominância dos fatores segurança/empregabilidade, contribuição e identidade/equilíbrio. Entre os funcionários terceirizados, já se destacam, promoção, competência e segurança/empregabilidade.

A predominância do fator segurança/empregabilidade para funcionários efetivos corrobora o que Costa (2010) destaca sobre esse fator. Segundo ele, a partir do momento em que as organizações oferecem poucos níveis de ascensão vertical, a empregabilidade se torna uma preocupação mais presente nos planos de progresso de carreira do funcionário, com base apenas em movimentações laterais.

Esse fator pode ainda ser relacionado com a questão das âncoras de carreira proposta por Schein (1996) onde inclinação profissional segurança/estabilidade é relacionada com preocupação de estar bem sucedido e poder assim ficar tranquilo com a segurança

no emprego. Infere-se, portanto, que os profissionais que procuram o serviço público se preocupam primeiramente com a estabilidade no emprego e segurança financeira.

O fator contribuição, segundo fator de maior relevância para os funcionários efetivos, representa, conforme Costa (2010), que esse grupo de profissionais busca ajudar outras pessoas, ser útil, fazer a diferença, melhorar o bem estar dos trabalhadores, contribuindo da melhor maneira para sociedade. Esse fator se relaciona com a âncora profissional vontade de servir/dedicação a uma causa de Schein (1996), onde os profissionais buscam aumentar a harmonia entre as pessoas, ajudar o próximo e melhorar a segurança das pessoas.

O fator identidade/equilíbrio foi um dos fatores com maior relevância, e comprovam que os funcionários efetivos buscam no momento de definir suas carreiras empresas nas quais se identifiquem profissional e se sintam realizados com a própria vida profissional (COSTA, 2010).

Em relação aos funcionários terceirizados, o fator de maior relevância foi promoção, segundo Costa (2010), que é um dos fatores típicos da medida de sucesso objetivo da carreira, onde os funcionários buscam níveis mais altos dentro da organização, bem como buscam o reconhecimento dos seus superiores, característica esta possível a uma pessoa que atua no setor público como terceirizado. No caso dos terceirizados na CEARÁPORTOS, obter o reconhecimento pelos superiores poderia oferecer certa “estabilidade” em sua manutenção como contratado na empresa.

A competência como fator de percepção de sucesso na carreira, segundo fator de maior relevância para funcionários terceirizados, é de acordo com Costa (2010) a capacidade de trabalhos de competência observável, atingindo as metas definidas.

O fator segurança/empregabilidade, terceiro fator de maior relevância entre os funcionários efetivos, no caso de profissionais terceirizados pode estar relacionado a busca pela segurança financeira e segurança em relação ao futuro e suas necessidades materiais (COSTA, 2010).

Considerando o segundo objetivo do trabalho, identificar semelhanças e diferenças entre funcionários efetivos e terceirizados na perspectiva de sucesso na carreira, pode-se citar como maior semelhança o fator relacionamento/cooperação e como o de maior diferença o fator desenvolvimento.

O fator relacionamento/cooperação, tido como o de maior semelhança entre funcionários efetivos e terceirizados é, conforme Costa (2010), a busca dos profissionais em sentir-se bem nas relações com sua equipe, cliente, colegas de trabalho ou profissão e atingir bons resultados em cooperação com outros, o que representa que tantos profissionais efetivos, quantos terceirizados.

Em relação ao fator de maior diferença entre funcionários efetivos e terceirizados, desenvolvimento, Costa (2010) afirma que este fator indica que os indivíduos para perceberem sucesso em suas carreiras, buscam aprender constantemente e realizar trabalhos cada vez mais complexos e diversificados, bem como atingir metas acadêmicas. Esta diferença nos leva a inferir que funcionários efetivos possam se tornar mais relaxados e acomodados na medida em que adquirem a segurança e estabilidade no emprego, enquanto que profissionais terceirizados continuam buscando maior desenvolvimento em busca de promoções e segurança.

Considerando o objetivo de registrar os conhecimentos da gestão de pessoas na gestão de carreiras, observar-se o alcance desse objetivo durante todo o transcorrer do trabalho, desde o levantamento bibliográfico até a pesquisa de campo, com a aplicação da escala de percepção de sucesso na carreira.

Os resultados obtidos com a pesquisa serviram para responder parcialmente as hipóteses levantadas pelo presente estudo, como mostrar as semelhanças e diferenças na percepção

de sucesso na carreira entre profissionais efetivos e terceirizados dentro de uma organização do setor público.

## 6 CONCLUSÃO

A Companhia de Integração Portuária do Ceará é uma sociedade de economia mista, vinculada a Secretaria de Infraestrutura do Governo do Estado do Ceará, com sede no Terminal Portuário do Pecém, localizado no município de São Gonçalo do Amarante no Distrito do Pecém. A empresa é responsável pela administração do Terminal Portuário do Pecém.

A empresa tornou-se fundamental para o desenvolvimento econômico do Estado do Ceará, pois o Porto do Pecém, devido a sua localização estratégica, sendo o porto mais próximo das costas americanas e europeias, se transformou líder nacional na exportação de diversos produtos, como frutas e calçados.

A Companhia oferece aos seus funcionários um plano de empregos, carreiras e salários, bem como diversos benefícios como forma de remuneração, além de plano de saúde, seguro de vida e transporte para deslocamento dos funcionários ao Pecém. Realiza anualmente avaliação de desempenho de seus funcionários, como forma de determinar quem deverá ter ascensão de nível naquele ano, conforme determina o plano de empregos, carreiras e salários.

A primeira hipótese que postulava que a percepção de sucesso na carreira está relacionada com a identidade do indivíduo com a organização na qual trabalham foi parcialmente comprovada já que foram obtidos os seguintes resultados: os funcionários de maneira geral consideram a identidade um fator importante para percepção de sucesso na carreira, mas a segurança e estabilidade foram considerados mais importantes.

Com relação à segunda hipótese, qual seja se as pessoas percebem suas carreiras de maneiras diferentes dependendo do ambiente e do vínculo com as instituições, foi comprovada, por meio do estudo teórico e do estudo de caso, que os indivíduos percebem suas carreiras de maneira diferenciada em virtude, além de outros fatores, do ambiente organizacional e do relacionamento com as organizações.

A última hipótese, que por sua vez afirmava que a gestão de pessoas influencia diretamente na gestão de carreira dos funcionários, foi parcialmente comprovada considerando que a gestão de pessoas pode fornecer as oportunidades de desenvolvimento das carreiras dos profissionais, mas cabe aos profissionais o direcionamento que dará a sua carreira, podendo seguir o desenvolvimento de sua carreira dentro da organização, bem buscar outros objetivos para carreira, dependendo de sua inclinação profissional.

Será comentado agora o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos. Dessa forma, observa-se que, quanto ao primeiro objetivo específico, verificou-se que foi atingido na medida em que foram identificados os fatores que influenciam na percepção de sucesso na carreira de funcionários efetivos e terceirizados, destacando os fatores de identidade/equilíbrio e segurança/empregabilidade para funcionários efetivos e competência e promoção para os terceirizados.

Com relação ao segundo objetivo, identificar semelhanças e diferenças entre funcionários efetivos e terceirizados na perspectiva de sucesso na carreira, relativo a hipótese 2, observou-se que funcionários efetivos e terceirizados se assemelham na busca por segurança/estabilidade e relacionamento/cooperação, enquanto que se diferenciam na busca pelo desenvolvimento, sendo este fator característica predominante em funcionários terceirizados, e contribuição, prevalecendo este fator para funcionários efetivos.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, pode-se registrar os mais diversos conceitos da gestão de pessoas na gestão de carreiras, destacando as âncoras de carreiras

para a definição do indivíduo para determinado tipo de carreira.

A pesquisa demonstrou que 33 funcionários da Companhia de Integração Portuária do Ceará, dos 61 entrevistados se acham com sucesso na carreira, levantamento feito considerando a opinião do funcionário em relação à média geral do grupo entrevistado, que foi de 8,0, numa escala de 1 a 10. Desta forma se conclui que a maioria percebe sucesso em suas carreiras.

Assim, a pesquisa pode mostrar elementos importantes de como os funcionários públicos percebem suas carreiras e como os diferentes tipos de vínculo impactam nessa percepção.

Para pesquisas futuras, sugere-se que esse estudo possa ser realizado em outras empresas públicas e privado, de forma a possibilitar uma compreensão do fenômeno da percepção do sucesso de carreira e dos fatores internos e externos que nele impactam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Guilherme Assunção. Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES, Joaquim Rubens Filho. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? Revista de Administração Contemporânea. 2004, v. 8, n. 3, pp. 99-116

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. Rev. adm. empres. [online]. 2009, vol.49, n.4, pp. 387-400. ISSN 0034-7590.

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. Relatório Técnico - O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil. Convênio SE/MTE nº 04/2003, Processo nº 46010.001819/2003-27. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BA5F4B7012BAAF91A9E060F/Prod03\\_2007.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BA5F4B7012BAAF91A9E060F/Prod03_2007.pdf)>. Acesso em 30 mai. 2012.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado – Brasília: ENAP, 2010.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). In: RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.

COSTA, Luciano Venelli. A Relação entre a Percepção de Sucesso na Carreira e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo entre Professores de Universidades Privadas Seleccionadas da Grande São Paulo. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2010.

COSTA, Luciano Venelli. Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira. XXXV Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

FANUCK, Lia Celi. O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. Cad. Saúde Pública [online]. 1986, vol.2, n.4, pp. 440-448. ISSN 0102-311X.

FERREIRA, Márcio Reinaldo De Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; BRANDÃO JR., Roberto Dantas; ZAGO, Célia Cristina. Gestão de Pessoas no Setor Público: Análise do Processo de Socialização de Novos Concursados. SEMEAD 2007. São Paulo: FEA/USP, 2007.

FIELD, Andy. Descobrimo a Estatística usando o SPSS. 2ª Ed. Porto Alegre, Editora

Artmed, 2009.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e históricos dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

JUDGE, Timothy A. et al. An empirical investigation of the predictors of career success. *Personnel Psychology*, v. 48, n3, p. 485-519, 1995.

Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

REZENDE, Wilson. Terceirização: A integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1997, v. 37, n. 4, pp. 6-15.

SCHEIN, Edgar H. *Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. Ed. Nobel, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

SILVA, Rodrigo Cunha; DIAS, Carolina Aparecida de Freitas, SILVA, Maria Tereza Gomes et al. *Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros*. XXXV Encontro da ANPAD. 2011, Rio de Janeiro

TEIXEIRA, Hélio Janny; MARTELANC, Roy; PRADO FILHO, Luiz Patrício Cintra do. *Dilemas e Perspectivas da Terceirização no Setor Público*. II Congresso Consad de Gestão Pública. 2008

VAN MAANER, J. (Org.). (1977). *Organizational careers: Some new perspectives*. New York: Wiley.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada*. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2011, vol.15, n.5, pp. 834-854. ISSN 1982-7849.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.