



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**  
**TURMA 2015-2017**

**AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS DOCENTES ESTRANGEIROS DA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**KAREN RACHEL SANTOS CLARK**

**FORTALEZA**  
**2018**

KAREN RACHEL SANTOS CLARK

AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS DOCENTES ESTRANGEIROS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Gestão Organizacional. Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima

FORTALEZA  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C543a Clark, Karen Rachel Santos.

Autogestão de carreira dos docentes estrangeiros da Universidade Federal do Ceará / Karen Rachel Santos Clark. – 2018.

147 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima.

1. Autogestão de carreira. 2. Comportamentos de posicionamento. 3. Docentes estrangeiros.  
4. Razões de migração. I. Título.

CDD 658

---

KAREN RACHEL SANTOS CLARK

AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS DOCENTES ESTRANGEIROS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Gestão Organizacional. Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 19/10/2018.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Monica Mota Tassigny  
Universidade de Fortaleza

“Eu não sou um produto das minhas circunstâncias. Sou um produto das minhas decisões.”

Stephen Convey

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SENHOR DEUS, em primeiro lugar, pois por meio de Seu Filho, o SENHOR JESUS CRISTO, fui adotada em Sua família, e assim posso contar com Ele em todos os momentos, como aconteceu durante as duras provas enfrentadas durante esse curso.

Agradeço ao meu marido, Kelso, e à minha filha, Agatha, por todo o apoio e pelas muitas horas de convívio que foram sacrificadas para a conclusão deste projeto.

Muito obrigada à minha mãe, Lourdes, e às minhas irmãs, Kelen e Rose, que de tantas maneiras contribuíram para que eu chegasse até aqui. Ao meu irmão e cunhada, Klaus e Carminne, que, de Curitiba, torciam e oravam pelo meu sucesso nessa empreitada.

À família Clark Nunes, que me adotou como membro, pelas orações e fervoroso apoio. Às queridas cunhadas Mônica Cavalcante e Ivana Roriz, por me prestigiarem no momento da defesa.

Aos irmãos da Igreja Batista Manancial, da Brazil Gospel Fellowship Mission, e a vários irmãos da família de Cristo, pelas incessantes orações.

Gratidão especial dedico ao meu orientador, professor doutor Marcos Lima, por ter acreditado nesse tema e por suas preciosas recomendações, além dos seus rápidos, pragmáticos e eficientes *feedbacks*.

Muito obrigada às professoras doutoras Suzete Pitombeira e Monica Tassigny, pelo tempo dedicado à leitura desta dissertação e pelas valiosas orientações que me forneceram.

Agradeço de todo coração aos queridos professores do Mestrado Profissional em Administração e Contabilidade da UFC, cujos conhecimentos transmitidos foram, de modo direto ou indireto, incluídos neste trabalho; e a todos os técnico-administrativos, pela gentileza e eficácia nos atendimentos que me prestaram.

À Evalda Oliveira e à Gil Ribeiro, amigas e colegas de mestrado, pelas lutas divididas nos desafios do curso e pelas palavras sempre incentivadoras.

Ao amigo e colega de mestrado Renato Góes, pelo texto motivador referente ao meu retorno aos estudos. Guardarei sempre com carinho aquelas palavras.

À Socorro Santos, amiga e colega de mestrado, pelas instruções tão valiosas quanto ao manuseio do Atlas TI e também pelas gravações das falas da banca de defesa, o que muito auxiliou meu trabalho de correção do texto desta pesquisa.

Ao amigo e colega de curso Rubens Rodrigues, pelo suporte inestimável em relação aos detalhes técnicos no momento da defesa da dissertação.

Aos demais amigos e colegas do curso - Agnello Silva Jr., Albenir Rêgo, Ana Paula Holanda, Breno Rêgo, Davi Pinheiro, Elane Silva, Francis Fernandes, Gumercindo Pinho, Karam Oliveira, Lia Arraes, Márcia Vasconcelos, Márcio Albuquerque, Rogério Dutra, Stênio Queiroz e Waleska Nunes - que tornaram essa jornada muito mais rica: de conhecimento, de solidariedade, de risadas e de tantos outros fatores positivos.

À minha querida chefe, professora doutora Márcia Machado, e às amigas Liduina Lopes e Margarida Souza, por todo o apoio e solidariedade recebidos, e aos demais colegas de trabalho, que vibram com cada conquista que o SENHOR me permite realizar.

À amiga Telma Araújo, Assessora da Reitoria da UFC, pelas palavras motivadoras e pela ajuda essencial no momento da pesquisa de campo.

À amiga Martha Goiana, Diretora da Divisão de Concursos e Provedimento da UFC, pela revisão minuciosa do capítulo relativo à carreira docente na UFC.

Agradeço, em especial, aos professores doutores Almir Holanda, Diretor do Centro de Tecnologia da UFC, Raimundo Costa Filho, Diretor do Centro de Ciências da UFC, e Vicente Crisóstomo, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da UFC, que prestaram importantes contribuições para essa pesquisa.

Por fim, agradeço aos docentes estrangeiros da UFC que foram entrevistados: pelo tempo concedido, pelas conversas tão prazerosas e pela boa vontade em contribuir com esta pesquisa.

Muito

obrigada!

“Porque Deus amou ao mundo de tal maneira que deu o Seu Filho unigênito, para que todo o que nEle crê não pereça, mas tenha a vida eterna”.

João 3. 16

“Vinde a mim, todos os que estais cansados e sobrecarregados, e Eu vos aliviarei”.

João 11. 28



## RESUMO

Numa realidade cada vez mais competitiva e globalizada no universo da academia, observam-se que há um fluxo específico de migração de docentes com formação qualificada (FROESE, 2012). Essa mão de obra estrangeira propicia um importante incremento do ponto de vista do ensino, pesquisa e extensão para as atividades acadêmicas, tendo em vista contatos e expertise que foram acumulados, muitas vezes, em passagens anteriores desses profissionais em importantes centros de pesquisa. Convém à gestão superior da Universidade Federal do Ceará (UFC) compreender como o seu quadro efetivo de docentes estrangeiros se comporta em relação à carreira, visando a identificar medidas que tornem essa instituição mais convidativa para talentos do mundo todo. Considerando-se a teoria defendida por parte de Richardson e McKenna (2002), esta pesquisa buscou identificar as principais razões que levam o docente estrangeiro da UFC a trabalhar na Instituição. Tomando como base o modelo teórico de autogestão de carreira, de King (2004), foram caracterizados os tipos de Comportamento de Posicionamento, Influência e a Gestão de Limites Trabalho-Vida pessoal destes docentes. Esta conforma uma abordagem qualitativa, interpretativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 13 docentes estrangeiros efetivos da UFC. Em relação aos dados primários, esses foram tratados por meio da Análise de Conteúdo, utilizando-se o *software* Atlas TI. Os resultados apontaram as considerações de carreira e o instinto exploratório como os principais motivos que levaram o docente estrangeiro a trabalhar na UFC; o Comportamento de Posicionamento preponderante entre os docentes estrangeiros da UFC refere-se à inovação do conteúdo do trabalho; os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC são a autopromoção e a influência ascendente; e a gestão dos limites trabalho-vida pessoal é administrada satisfatoriamente pelos docentes.

Palavras-chaves: Autogestão de Carreira. Comportamentos de Posicionamento. Docentes Estrangeiros. Razões de Migração.

## ABSTRACT

In an increasingly competitive and globalized reality in the academy universe, it is observed that there is a specific migration flow of qualified professors (FROESE, 2012). This foreign labor provides an important boost from the point of view of teaching, research and extension to academic activities. These professors have contacts and expertise that have been accumulated, often, in previous passages of these professionals in important research centers. It is appropriate for the administrators of the Federal University of Ceará (UFC) to understand how its effective staff of foreign professors behaves in relation to the career, in order to identify measures that make this institution more inviting to talents from all over the world. Considering the theory defended by Richardson and McKenna (2002), this research sought to identify the main reasons why the foreign professor of UFC chose to work in this Institution. Based on King's theoretical model of career self-management (2004), the types of Positioning, Influence and Boundary Management (management of personal work-life limits) of these academics were characterized. This is a qualitative, interpretive approach, performed through semi-structured interviews with 13 effective foreign professors of the UFC. In relation to the primary data, these were treated through Content Analysis, using Atlas TI software. The results pointed out the career considerations and the exploratory instinct as the main reasons that led the foreign academics to work in the UFC; the preponderant Positioning Behavior among them refers to the innovation of the content of the work; the main influential behaviors they adopt are self-promotion and ascendant influence; and Boundary Management is well managed by them.

**Keywords:** Career Self-Management. Positioning Behaviors. Foreign Professors. Reasons to Expatriate.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Relevância da pesquisa sobre a autogestão de carreira dos docentes estrangeiros da UFC.....  | 19  |
| Figura 2 - Modelo Teórico da Autogestão de Carreira.....  | 29  |
| Figura 3 – Principais razões que levam acadêmicos a migrarem para o Exterior .....  | 46  |
| Figura 4 – Linha do tempo do ensino superior no mundo e no Brasil .....   | 49  |
| Figura 5 – Nacionalidade dos 52 docentes estrangeiros da UFC .....  | 61  |
| Figura 6 – Relação entre categorias de análise e unidades de contexto e de registro (proposta original).....  | 77  |
| Figura 7 – Razões de escolha de trabalho na UFC (proposta original) .....   | 78  |
| Figura 8 – Razões de escolha de trabalho na UFC (atualizada) .....  | 87  |
| Figura 9 – Comportamentos de posicionamento com as unidades de contexto e registro (proposta original) .....  | 88  |
| Figura 10 – Comportamentos de posicionamento com as unidades de contexto e registro (atualizada) .....  | 100 |
| Figura 11 – Comportamentos de influência com as unidades de contexto e registro (proposta original).....  | 101 |
| Figura 12 – Comportamentos de influência com as unidades de contexto e registro (atualizada) .....  | 108 |
| Figura 13 – Gestão de limites trabalho-vida pessoal com as unidades de contexto e registro (proposta original) .....  | 109 |
| Figura 14 – Gestão de limites trabalho-vida pessoal com as unidades de contexto e registro (atualizada) .....   | 114 |
| Figura 15 – Relação entre categorias de análise e unidades de contexto e de registro (matriz consolidada).....  | 115 |
| Figura 16 – Matriz comparativa entre as razões de escolha de trabalho na UFC e os comportamentos de autogestão de carreira adotados pelos docentes estrangeiros | 117 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Distribuição dos 52 docentes estrangeiros da UFC, por área de conhecimento<br><i>versus</i> tipo de vínculo institucional ..... | 62 |
| Gráfico 2 – Distribuição dos 13 docentes estrangeiros entrevistados, por área de conhecimento<br>.....                                      | 75 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Descrição dos tipos de carreira.....                                 | 23 |
| Quadro 2 – Legislação referente à carreira institucional do docente da UFC..... | 53 |
| Quadro 3 – Estrutura do Plano de Carreira e Cargos do magistério federal .....  | 55 |
| Quadro 4 – Legislação federal referente a docentes estrangeiros .....           | 59 |
| Quadro 5 – Legislação da UFC referente a docentes estrangeiros.....             | 60 |
| Quadro 6 – Grupo de perguntas da pesquisa .....                                 | 69 |
| Quadro 7 – Categorias, unidades de contexto e unidades de registro .....        | 71 |
| Quadro 8 – Principais elementos do Atlas TI.....                                | 72 |
| Quadro 9 – Caracterização dos docentes estrangeiros entrevistados .....         | 74 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |  |
|---------|--|
| ADUFCE  | Associação dos Docentes da Universidade Federal do Ceará   |
| CAPES   | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior   |
| CEPE    | Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão  |
| CNPq    | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  |
| CONSUNI | Conselho Universitário   |
| DOU     | Diário Oficial da União  |
| IAU     | International Association of Universities  |
| IES     | Instituição de Ensino Superior   |
| IFES    | Instituição Federal de Ensino Superior   |
| MEC     | Ministério de Educação (anteriormente, Ministério da Educação e Cultura)   |
| MTE     | Ministério do Trabalho e Emprego   |
| NWW     | New Ways of Working  |
| PIBIC   | Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - CNPq  |
| PIBITI  | Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - CNPq   |
| PREX    | Pró-Reitoria de Extensão da UFC  |
| PROGEP  | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC   |
| PRPPG   | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFC  |
| REUNI   | Reestruturação e Expansão das Universidades Federais   |
| THE     | Times Higher Education   |
| UFC     | Universidade Federal do Ceará  |
| UNESCO  | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization<br>(Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 13 |
| 1.1 Questão de Pesquisa.....   | 17 |
| 1.2 Objetivos.....   | 18 |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....  | 18 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....   | 18 |
| 1.3 Pressupostos.....  | 18 |
| 1.4 Justificativa.....   | 19 |
| 1.5 Metodologia.....   | 21 |
| 1.6 Estrutura da Pesquisa.....   | 22 |
| 2.1 Comportamentos de Posicionamento.....                                    | 30 |
| 2.2 Comportamentos de Influência.....  | 32 |
| 2.3 Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal.....                             | 33 |
| 2.4 As Causas da Autogestão de Carreira.....                                 | 34 |
| 2.5 As Consequências da Autogestão de Carreira.....                          | 38 |
| 3 EXPATRIAÇÃO DE ACADÊMICOS.....   | 40 |
| 3.1 Expatriação, Significados e Características.....                         | 40 |
| 3.2 A Essência Internacional do Ambiente Acadêmico.....                      | 42 |
| 3.3 Acadêmicos Expatriados e suas Quatro Razões Principais de Imigração..... | 44 |
| 3.3.1 Razões de Planejamento.....  | 45 |
| 3.3.2 Razões Mercenárias.....  | 45 |
| 3.3.3 Razões Exploratórias.....  | 46 |
| 3.3.4 Razões de Refugiado.....   | 46 |
| 4 A CARREIRA DOCENTE NA UFC.....   | 48 |
| 4.1 Breve Resgate Histórico.....   | 49 |
| 4.2 Progressão e Possibilidades.....   | 52 |
| 4.3 Conjuntura dos Docentes Estrangeiros da UFC.....                         | 58 |
| 5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....   | 64 |
| 5.1 Tipologia.....   | 64 |
| 5.2 Sujeitos da Pesquisa.....  | 65 |
| 5.3 Instrumento e a Coleta de Dados.....                                     | 66 |
| 5.4 Análise e Tratamento dos Dados.....                                      | 69 |
| 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....   | 74 |
| 6.1 Dados Sociodemográficos.....   | 74 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2 Análise e Discussão dos Resultados .....  | 76  |
| 6.2.1 Razões de Escolha de Trabalho na UFC .....  | 78  |
| 6.2.1.1 Razões de Planejamento .....  | 79  |
| 6.2.1.2 Razões Mercenárias .....  | 83  |
| 6.2.1.3 Razões Exploratórias .....  | 84  |
| 6.2.1.4 Razões de Refugiado .....   | 86  |
| 6.2.2 Comportamentos de Posicionamento .....  | 88  |
| 6.2.2.1 Oportunidade Estratégica de Mobilidade .....  | 89  |
| 6.2.2.2 Investimento em Capital Humano .....  | 92  |
| 6.2.2.3 Desenvolvimento da Rede de Contatos .....   | 94  |
| 6.2.2.4 Inovação do Conteúdo do Trabalho.....   | 97  |
| 6.2.3 Comportamentos de Influência .....  | 100 |
| 6.2.3.1 Autopromoção .....  | 101 |
| 6.2.3.2 Bajulação .....   | 105 |
| 6.2.3.3 Influência Ascendente .....   | 106 |
| 6.2.4 Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal .....   | 108 |
| 6.2.4.1 Manutenção das Fronteiras.....  | 109 |
| 6.2.4.2 Papéis de Transição .....   | 111 |
| 6.2.5 Matriz Comparativa entre as Razões de Escolha de Trabalho na UFC e os<br>Comportamentos de Autogestão de Carreira Adotados pelos Docentes Estrangeiros<br>..... | 116 |
| 7 CONCLUSÕES .....  | 119 |
| REFERÊNCIAS .....   | 124 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS<br>DOCENTES ESTRANGEIROS QUE TRABALHAM NA UFC .....   | 143 |
| APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM 2 VIAS<br>.....  | 146 |
| APÊNDICE C – FOLHA EXPLICATIVA DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS TEÓRICAS<br>UTILIZADAS NA PESQUISA .....  | 147 |



## 1 INTRODUÇÃO

A Autogestão de Carreira tem sido uma temática investigada com interesse pela academia, haja vista sua relevância para todos os trabalhadores na atualidade. Seu estudo procede também, de uma constatação intuitiva: o fato de a gestão da carreira ser hoje uma responsabilidade de empregados proativos e flexíveis, o que antes era eminentemente da alçada das organizações (RAABE; FRESE; BEEHR, 2007).

O modelo taylorista-fordista de organização precisou se atualizar ante os sistemas emergentes de produção e consumo (FRASER; HVOLBY, 2010). Os novos paradigmas desses sistemas demandavam inovações tecnológicas e diversificadas modalidades administrativas, as quais foram implementadas em escala mundial, desde o último quarto do século XX (LUNA, 2012). Seligmann-Silva *et. al.* (2010) alertam para o fato de que muitos desses fatores contribuíram para uma precarização social e, inevitavelmente, organizações, com ou sem fins lucrativos, governos e pessoas precisaram se ajustar às demandas desses novos sistemas de produção. E essas adaptações acontecem em um ritmo frenético de mudanças e competição.

A precarização no contexto do trabalhador ocorre por meio da perda de direitos trabalhistas e sociais, da legislação favorável a vínculos temporários e da informalização do trabalho (HIRATA, 2005; PIALARISSI, 2017). Em todas as categorias e níveis, os trabalhadores sofrem com os efeitos da precarização: desagregação e/ou fragmentação do trabalho, temporalidades diversas na vida laboral e pessoal e dificuldades na preservação de direitos e ganhos trabalhistas.

Rosenfield (2011) aponta a tendência atual de que as organizações tenham níveis hierárquicos reduzidos e atividades estruturadas em termos de “projetos”. Nesse contexto, dos trabalhadores exigem-se flexibilidade, competências relacionais para atuar em redes e foco em trabalho autônomo, o que lhes requererá posturas dignas de confiança.

É coerente ressaltar que a flexibilidade é uma característica cada vez mais importante para a produção. Conforme definem Zhang, Vonderembse e Lim (2003), a produção flexível se refere à capacidade de produzir uma variedade de produtos na quantidade demandada pelos clientes, e, ainda assim, manter elevada performance. Cimbalista (2006) e Blok *et al.* (2012) destacam o papel da automação, a qual integrou e sincronizou todas as operações da manufatura, tanto as realizadas por trabalhadores como por máquinas, e, se a lógica dominante é a da flexibilidade, o trabalhador precisa se ajustar às distintas demandas. "O trabalhador parcelar, desqualificado ou semiqualeficado do paradigma taylorista-fordista é,

supostamente, substituído pelo trabalhador polivalente altamente qualificado, responsável por diversos pontos do processo de produção", conforme atestam Paranhos, Neves e Silva (2008), e, então, toda a organização do trabalho também passou a ser flexível. Em virtude dessa polivalência demandada, esse novo contexto requer dos trabalhadores a chamada flexibilidade funcional, que se refere à capacidade de cumprir diferentes tarefas com vistas a atender aos requisitos do trabalho, dos métodos de produção ou da tecnologia vigente (FRASER; HVOLBY, 2010).

A flexibilidade está relacionada a uma recente terminologia: "as Novas Formas de Trabalhar" (tradução literal de "the New Ways of Working" da sigla NWW), conforme apontado por Blok *et al.* (2012). Nesse novo conceito, a flexibilidade é entendida em quatro vertentes: espaço físico de trabalho, tecnologia, organização e gerenciamento, e cultura do trabalho. Na perspectiva da NWW, os espaços de trabalho propiciam o teletrabalho, a fim de que as atividades possam ser exercidas dentro e fora das instituições. Em decorrência, as horas de trabalho são flexibilizadas e as tecnologias devem ser aplicáveis para essa realidade. Os trabalhadores podem operar em qualquer hora e em todo lugar, razão porque são mais autônomos e sua proatividade é estimulada. A maneira de organizar e gerenciar esse tipo de trabalho é mais desafiadora. A cultura de trabalho é aberta, com foco no compartilhamento de informações e nas redes criadas.

Ainda que à primeira vista a filosofia de trabalho da NWW pareça atraente e inovadora, a realidade se exprime bem mais intrigante. Em função dos níveis mais elevados de complexidade tecnológica e administrativa desse contexto, aos trabalhadores resta o desafio da sobrevivência perante dois desafios significativos: i) a exigência crescente do mercado de trabalho em termos de escolaridade e/ou educação profissional; e ii) a utilização de sua força de trabalho de modo desmobilizado, em pontos da cadeia de maior precarização e intensificação do trabalho (KUENZER, 2011).

Robles (2012) resume em duas as habilidades no mundo do trabalho: as técnicas e as sociais, também conhecidas como *hard skills* e *soft skills*. Historicamente, as habilidades técnicas eram por si suficientes para se garantir uma carreira. Na atual sociedade da informação, entretanto, as trocas de dados para a execução das tarefas requerem dos trabalhadores características interpessoais que facilitem esses contatos. Em pesquisa realizada com executivos dos Estados Unidos, Robles (2012) listou as características sociais destacadas por eles: comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, sentimento de equipe e ética no trabalho.

O contexto social, econômico e político pelo qual a sociedade transita, em seus intercâmbios com a academia, afeta e é afetado nessas interações. Com efeito, as cobranças mais elaboradas de excessiva produtividade, recebidas em geral pelo profissional do terceiro milênio, são também direcionadas para os docentes atuantes no nível superior.

É bem verdade que a contribuição desses professores para a sociedade contemporânea, por meio da geração e disseminação do conhecimento (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011), é muitas vezes verbalmente exaltada pelos ocupantes dos mais altos postos do Poder Executivo. Na prática, porém, a realidade se mostra cada vez mais desafiante. No aspecto coletivo, os departamentos e centros das IES disputam os limitados recursos destinados para a compra de materiais/equipamentos, bolsas de pós-graduação e graduação, dentre outras necessidades. No âmbito pessoal, algumas *soft skills* específicas, tais como comunicação e persuasão, mostram-se essenciais para a participação em alguns projetos de pesquisa, bem assim para o estabelecimento de acordos institucionais que viabilizem o intercâmbio de especialistas para eventos de cunho científico/cultural etc.

Para efeito de contratação de pessoal, no caso de instituições públicas, como a UFC, as *hard skills* compõem a base oficial de avaliação, haja vista as provas e os títulos requeridos nas seleções. É um esforço para se atender ao princípio da isonomia (Art. 5º da Constituição Federal), visando a dar igualdade de condições para todos os cidadãos que caibam no perfil exigido pelas instituições (BRASIL, 1988).

A Universidade Federal do Ceará, sendo uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, contrata profissionais para o quadro efetivo do Magistério Superior por meio de concurso público (BRASIL, 2012). Semelhantemente, a contratação de professores substitutos e visitantes é realizada por meio de processo seletivo específico e é considerada, pela lei (BRASIL, 1999), uma medida para suprir a falta de docentes efetivos, nos casos de exoneração ou demissão, falecimento, aposentadoria, afastamentos ou licenças (BRASIL, 2011).

Os docentes que ingressam no quadro efetivo da UFC entram, via de regra, com o título de doutor em sua área de conhecimento, iniciando a atuação profissional no regime de dedicação exclusiva (40 horas semanais). Ainda que haja *campi* no interior do estado do Ceará, as etapas dos editais são monitoradas pela sede da Universidade em Fortaleza.

A Reforma Universitária (1968) foi um marco para as universidades, pois regulou sua estrutura acadêmica e administrativa. Houve a substituição do regime de cátedras pela implementação dos departamentos como unidades de ensino e pesquisa, e consolidou-se o

processo decisório das instituições por meio de órgãos colegiados, embasados por estatutos e regimentos (UNESCO, 2002).

De tal modo, até hoje os órgãos colegiados dos centros e faculdades da UFC gozam de um certo nível de autonomia para elaborarem seus editais específicos, em função dos conteúdos peculiares concernentes às suas áreas de conhecimento.

Para o candidato a uma vaga na docência na UFC, além de sua expertise técnica, medida nas provas de escrita e nos títulos, sua didática será também avaliada em uma aula de teste. É então que já se percebe a relevância de algumas das *soft skills* (habilidades sociais).

Para fins desta pesquisa, toda essa gama de conhecimentos e aspectos pessoais são investigados na perspectiva dos docentes estrangeiros. Essa categoria profissional, que desde 1934 (UNESCO, 2002) contribuiu para o engrandecimento do ensino e da pesquisa de nível superior, em solo brasileiro, merece atenção especial. Por meio de seu olhar diferenciado, das experiências pessoais e de trabalho, novas perspectivas podem ser ponderadas para o melhoramento das práticas administrativas, de ensino, de pesquisa e de extensão na UFC.

Inclusive, convém ressaltar que, desde 2016, um dos focos atuais de ação da UFC ocorre no sentido de incrementar seu nível de internacionalização (UFC, 2016a; 2017f). Muito se discute sobre maneiras de expandir as alianças e os contatos com os centros universitários do mundo inteiro, de atrair mais estudantes internacionais e também mais docentes estrangeiros.

Para embasar esta pesquisa, escolheu-se estudar os docentes estrangeiros da UFC em relação às suas decisões de carreira: sobre os motivos que os levaram a ingressar na UFC e como são os comportamentos adotados desde então.

Considerando a análise de Kraler (2006) e Mazzolari (2009), que ressalta a importância dos vínculos instrumentais e simbólicos de cidadania original de um estrangeiro, a pesquisa ora relatada não considerou os docentes estrangeiros que se naturalizaram. E também foi utilizado o termo expatriado no sentido empregado por Green (2009), como aquele que realizou mudança física de domicílio em conformidade com a legislação de imigração do país de destino.

Sobre a decisão de ingresso na UFC, considerando a cidadania estrangeira, escolheu-se como referencial a teoria defendida pelos autores Richardson e McKenna (2002), a qual aponta quatro razões principais que levam acadêmicos a migrarem para o Exterior: razões de planejamento (vontade de ter experiências internacionais); razões mercenárias (motivadas por incentivos financeiros); razões exploratórias (intento inerente de aventura); e razões de refugiado (fuga de algum contexto desfavorável no país de origem).

Em relação aos comportamentos dentro da carreira da UFC, escolheu-se o modelo teórico “Autogestão de Carreira”, da pesquisadora britânica Zella King (KING, 2004). São comportamentos que visam a moldar o curso da carreira em prol de resultados de carreira almejados. São classificados em três categorias principais: i) Comportamento de Posicionamento; ii) Comportamento de Influência; e iii) Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal.

O Comportamento de Posicionamento é composto por quatro fatores: escolha estratégica de oportunidades de mobilidade, investimento estratégico em capital humano, desenvolvimento da rede ativa de contatos, e inovação do conteúdo do trabalho. Assume-se, nesse contexto, a primeira definição de capital humano como o conjunto de habilidades inatas ou adquiridas de um trabalhador que o tornam eventualmente produtivo, inventivo, e que podem ser potencializadas por iniciativas do próprio trabalhador, do governo ou da instituição onde exerce suas atividades (SCHULTZ, 1993).

O Comportamento de Influência é composto por autopromoção, bajulação e influência ascendente. O Comportamento Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal tem dois vetores: manutenção das fronteiras e papel de transição.

Com base na teoria de Richardson e McKenna (2002), bem como na proposta de King (2004) a respeito da autogestão de carreira, pretende-se entender os comportamentos adotados pelos docentes estrangeiros da UFC em relação às suas trajetórias profissionais, e com isso contribuir para os esforços de internacionalização ora em curso nessa Instituição. Além disso, eventuais políticas em gestão que venham a ser adotadas com base neste estudo poderão também atrair talentos brasileiros para a UFC, os quais, atuando no tripé ensino-pesquisa-extensão, decerto, vão contribuir para o aprimoramento do nível de excelência das atividades dessa Instituição.

## **1.1 Questão de Pesquisa**

Este ensaio visa responder à seguinte indagação: como se caracteriza a autogestão de carreira dos docentes estrangeiros da Universidade Federal do Ceará nas dimensões Comportamento de Posicionamento, Comportamento de Influência e gestão de limites trabalho-vida pessoal, levando-se em consideração as principais razões que levaram esses acadêmicos à migração para o Exterior?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

O objetivo geral desse estudo refere-se a identificar e analisar os comportamentos dos docentes estrangeiros da UFC em relação à autogestão de carreira, integrando-os às principais razões que levaram à migração para o Exterior.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

Considerando-se o objetivo geral da pesquisa, com base no modelo teórico de autogestão de carreira (KING, 2004), que tem como pilar tríplice os comportamentos de posicionamento, de influência, e de gestão de limites trabalho-vida pessoal, e também se levando em consideração as quatro razões principais que levam acadêmicos a migrarem para o exterior (RICHARDSON; McKENNA, 2002), foram reunidos os objetivos específicos ora delineados.

- 1) Identificar os motivos que levaram o docente estrangeiro da UFC a trabalhar nessa Instituição (considerações de carreira, incentivos financeiros, instinto exploratório ou fuga de problemas).
- 2) Verificar quais são os principais comportamentos de posicionamento adotados pelos docentes estrangeiros da UFC.
- 3) Descrever os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC.
- 4) Examinar a gestão dos limites trabalho-vida pessoal (família, vida social, outros interesses extratrabalho) praticados pelos docentes estrangeiros da UFC.

## **1.3 Pressupostos**

Considerando os achados de Clark, Oliveira e Lima (2017), em artigo que retratou, modo geral, o nível de compreensão de oito docentes estrangeiros da UFC a respeito do ambiente organizacional dessa Instituição, e atentando para a teoria de King (2004) e Richardson e McKenna (2002), foram elaborados os seguintes pressupostos:

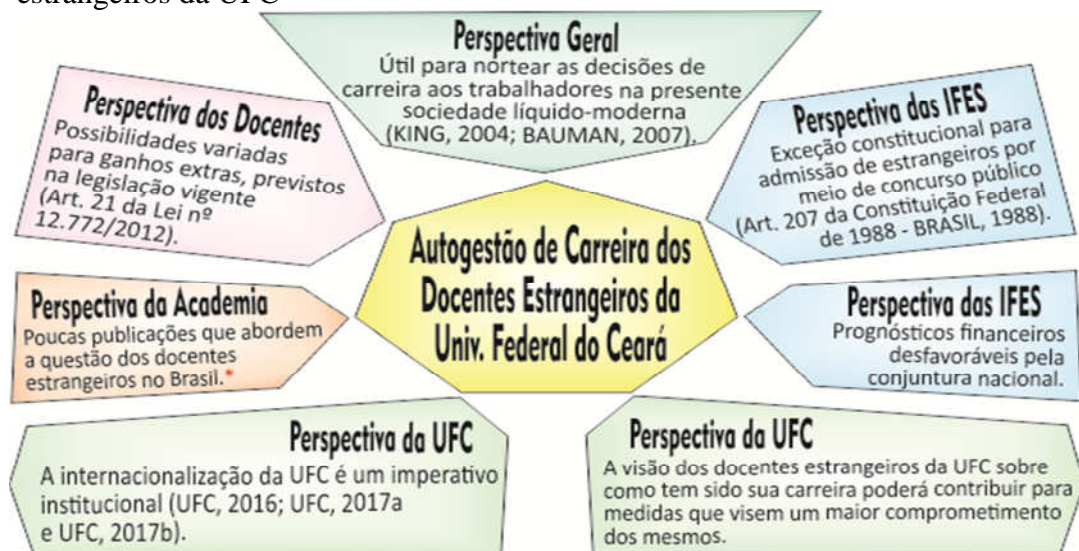
- a) as considerações de carreira e o instinto exploratório foram os principais motivos que levaram o docente estrangeiro a trabalhar na UFC;
- b) o Comportamento de Posicionamento preponderante entre os docentes estrangeiros da UFC refere-se à inovação do conteúdo do trabalho;

- c) os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC são a autopromoção e a influência ascendente; e
- d) a gestão dos limites trabalho-vida pessoal é administrada satisfatoriamente pelos docentes.

#### 1.4 Justificativa

O estudo da autogestão de carreira pode ajudar os trabalhadores na identificação dos caminhos possíveis para as suas trajetórias profissionais, e também pode oferecer suporte às organizações, a fim de que seus programas de desenvolvimento profissional estejam atualizados com a realidade do mercado, contribuindo, assim, para o atingimento de seus objetivos institucionais (SILVA, 2009).

Figura 1 - Relevância da pesquisa sobre a autogestão de carreira dos docentes estrangeiros da UFC



Fonte: elaboração própria.

São, portanto, os seguintes aspectos que motivam esta pesquisa:

- a) a autogestão de carreira é uma temática que merece maior aprofundamento por parte da academia, tanto por estar relacionada a aspectos como adaptabilidade e empregabilidade (temas tão caros à sociedade líquido-moderna), como também como uma espécie de auxílio para nortear as decisões de carreira aos trabalhadores;
- b) a necessidade de maior inserção da UFC na realidade internacional de pesquisa é o motor das discussões e políticas institucionais (UFC, 2016a);

- c) a UFC goza da exceção constitucional para admissão de estrangeiros por meio de concurso público (Art. 207 da Constituição Federal de 1988 - BRASIL, 1988);
- d) pesquisar a autogestão de carreira de docentes estrangeiros da UFC pode trazer *insights* para a adoção de medidas que atraiam mais pesquisadores internacionais para essa Instituição;
- e) número muito reduzido de publicações que abordem o assunto docentes estrangeiros no Brasil (BA *et al.*, 2015) e no mundo (SELMER; LAURING, 2011a); e
- f) a visão dos docentes estrangeiros da UFC (32 efetivos e sete visitantes) sobre como ocorrem suas decisões de carreira poderá contribuir para medidas que eventualmente induzam um maior comprometimento por parte deles.

Ba *et al.* (2015) realizaram um trabalho estruturado a respeito do perfil do docente estrangeiro no Brasil. Constatou-se a incidência preponderante de um adulto de meia-idade, com uma titulação consistente e que trabalha em regime de dedicação exclusiva, atuando no ensino, pesquisa e extensão. Alguns tiveram o primeiro contato com o Brasil quando da época da graduação. Ao prosseguirem na carreira acadêmica, realizaram eventualmente algum curso de pós-graduação no Brasil, e, após admissão por via de concurso público, tornaram-se efetivos no quadro de pessoal.

Consoante informa Camargo (2016), a maioria dos docentes estrangeiros atraídos para atuar no Brasil é proveniente da Argentina, Uruguai, Peru, Cuba e Chile, o que pode estar relacionado à proximidade. Também há registros de países europeus como Alemanha e Itália, o que esse autor reputa a algum tipo de influência colonizadora.

Concursos públicos devem ser prestados somente por brasileiros natos ou naturalizados (inc. II do Art. 37, da Constituição Federal de 1988 - BRASIL, 1988, em conjunto com o inc. I do Art. 5º da Lei nº 8.112/90 - BRASIL, 1990). Haja vista, porém, sua natureza eminentemente científica, as universidades federais podem admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, de acordo com o Art. 207 da Constituição Federal.

Nesta pesquisa foi identificado o fato de que, eventualmente, os docentes estrangeiros que vêm trabalhar no Brasil deparam pensamentos assim: “Esse estrangeiro está ocupando um lugar de um brasileiro”. Na sua perspectiva, entretanto, ele vem para somar, contribuir com seus conhecimentos e experiência para as instituições nas quais trabalham (BA *et al.*, 2015).



Merecem destaques as pesquisas de Selmer e Luring (2009, 2011b), nas quais é possível encontrar similaridades entre os expatriados do mundo dos negócios e aqueles que atuam nas instituições de ensino. Ambos enfrentam dificuldades iniciais de ajuste cultural, tanto em face do ambiente extratrabalho como principalmente nele. Ainda que haja culturas mais propensas ao acolhimento, tais como a brasileira, sempre há um desafio de adaptação para as peculiaridades do novo ambiente.

Selmer e Luring (2011b) apontam, inclusive, o aumento da incidência de instituições de ensino no mercado global interessadas na captação de talentos estrangeiros. Richardson e McKenna (2000; 2002) já tinham mencionado que as instituições educacionais, em face da globalização, buscam desenvolver suas vantagens competitivas fortalecendo seus convênios internacionais e sua colaboração interinstitucional em distintos países - na pesquisa e no ensino.

Mendenhall (1996) traça um paralelo entre as atividades de expatriados atuantes no mundo dos negócios com os docentes estrangeiros. Ambos têm tarefas a cumprir, as quais requererão habilidades básicas de comunicação (não importa se ainda têm falhas de conhecimento e pronúncia linguística) com os nacionais. Homens de negócios e docentes têm o desempenho avaliado, são remunerados por seus esforços, eventualmente exercem autoridade em relação a nacionais, inclusive avaliando o desempenho desses. Também contingentemente esses profissionais estrangeiros deverão aconselhar e guiar nacionais, e enfrentarão esses desafios em um ambiente cultural e físico diverso de suas origens.

## **1.5 Metodologia**

Considerando os objetivos específicos desta investigação, o estudo da temática da autogestão dos docentes estrangeiros demandava um levantamento empírico. Assim, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, com base em uma perquirição de caráter qualitativo e descritivo.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, que abrangeram 15 perguntas sociodemográficas, 15 perguntas relacionadas às teorias de suporte da pesquisa e quatro perguntas sobre aspectos gerais da UFC. A análise de dados foi conduzida adotando-se a técnica de análise de conteúdo, utilizando -se o suporte do *software* Atlas TI.

## 1.6 Estrutura da Pesquisa

Este estudo está organizado em sete seções principais. A primeira contém a questão de pesquisa, pressupostos, objetivos, justificativa e uma sucinta descrição da metodologia.

A segunda seção, que é o cerne do ensaio sob relatório, discorre sobre o tema "Autogestão de Carreira". Nessa parte é abordado, dentre outras teorias de suporte, o modelo teórico que embasa o trabalho empírico, dando-se ênfase aos seguintes aspectos: Comportamento de Posicionamento, Comportamento de Influência e gestão de limites trabalho-vida pessoal, em consonância com a teoria proposta por King (2004). As causas e as consequências da autogestão de carreira também serão comentadas. Tal segmento refere-se à primeira parte do referencial teórico.

A terceira seção concentra-se na carreira docente na UFC e a quarta seção trata sobre a temática de docentes estrangeiros. Ambas referem-se, respectivamente, à segunda e terceira partes do referencial teórico.

A quinta seção traz os procedimentos metodológicos escolhidos para a implementação da pesquisa, natureza e estratégias de pesquisa; técnicas e instrumentos de coleta de dados; participantes da pesquisa; e tratamento e análise dos dados.

Na sexta seção apresenta-se os resultados obtidos e estes são discutidos à luz dos objetivos da pesquisa. De início demonstram-se os dados sociodemográficos dos docentes pesquisados, e, em seguida, é realizado o levantamento das incidências das respostas referentes às teorias abordadas.

Finalmente, na sétima seção, apresentam-se as conclusões que a pesquisa chegou em relação às principais motivações de carreira dos docentes estrangeiros da UFC. Ressaltou-se a importância das temáticas abordadas para melhor compreensão das escolhas dos acadêmicos, além de apresentar sugestões, à gestão superior da UFC, sobre aspectos que estariam em sua ingerência.

## 2 AUTOGESTÃO DE CARREIRA

Conforme resgatado por Fontenele (2007), o significado original de “carreira” advém da língua inglesa, *career*, e se referia a uma estrada para carruagens. Essa acepção voltada a um caminho de progressão profissional durante uma vida foi se formando desde as sociedades industriais modernas, que se embasavam em ideais como igualdade, liberdade de êxito individual e progresso social e econômico. Enfim, havia um senso forte de mobilidade social, sob o qual era possível se ascender por meio do trabalho.

É bem verdade que, há poucas décadas, as organizações tinham mais sucesso e mais sobrevivência por acompanharem melhor as mudanças ocorridas em seu ambiente externo (BURKE, 2017). As carreiras eram seguras, previsíveis e lineares (BARUCH, 2006). Nas atuais sociedades pós-industriais, entretanto, a mutação é contínua e o trabalho remunerado é menos caracterizado por aspectos "industriais" (ações repetitivas e laboriosas que transformam a matéria-prima, e que são relegadas às economias dos países pobres) e mais relacionado à inventividade e à competitividade na resolução de problemas.

O mundo se tornou globalizado, complexo e diversificado, e assim as carreiras passaram a ser estudadas de modo amplo, inclusive ultrapassando fronteiras territoriais (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Portanto, o ambiente geopolítico e o tipo de organização em que se vai trabalhar são fatores primordiais para uma efetiva análise de carreira, conforme se pode constatar no quadro a seguir.

Quadro 1 – Descrição dos tipos de carreira

| DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE CARREIRA |   |  |   |  |  |
|---------------------------------|---|--|---|--|--|
| Tipos de Carreira               | Recursos Principais                     | Elemento Central de Ascensão                           | Tipo de Organização   | Limites                                | Tipos de Sociedade                             |
| Burocrática                     | Posição hierárquica                     | Avanço de uma posição à outra                          | Organização de grande porte   | Número de escalões existentes          | Sociedade de empregados                        |
| Profissional                    | Saber e reputação                       | Profissão, perícia, habilidades profissionais          | Organização de Peritos Burocracia Profissional  | Número de escalões existentes          | Sociedade de peritos                           |
| Empreendedora                   | Capacidade de criação Inovação          | Criação de novos valores, de novos produtos e serviços | Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade | Capacidade pessoal Exigências externas | Sociedade que valoriza a iniciativa individual |
| Sociopolítica                   | Habilidades sociais Capital de relações | Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)         | Familiar Comunitária De clãs  | Número de relações conhecidas e ativas | Sociedade de clãs                              |

Fonte: Chanlat (1995).

Uma outra configuração de análise de carreira foi proposta em Hall (2002), que sintetizou em quatro as perspectivas desta temática:

- a) **carreira como avanço**: quando existe a noção de que o profissional deve permanecer em uma única ocupação para ter uma determinada mobilidade vertical. Ex.: quando um docente ocupa a posição de vice-reitor, espera-se que ele(a) venha a concorrer no próximo pleito para chegar a reitor;
- b) **carreira como profissão**: quando alguns tipos de ocupação representam uma carreira e outros não. Aqueles que representam uma carreira estão relacionados à algum padrão claro de avanço sistemático. Ex.: um docente universitário que inicia a carreira como adjunto, depois se torna associado e por fim pode almejar o nível de titular. Já médicos, negociantes e autônomos em geral não possuem uma movimentação de carreira mais previsível;
- c) **carreira como uma sequência de trabalhos no curso da vida**: nesse caso, o tipo de ocupação ou a direção do movimento (vertical ou horizontal) não é relevante, mas o conjunto variado de ocupações. Samuel Clemens, mais conhecido como o famoso *best-seller* norte-americano Mark Twain, teve uma variedade de trabalhos em sua vida: jornalista, aprendiz de tipógrafo, timoneiro e escritor (VETILLO, 2012); e
- d) **carreira como uma sequência de experiências relacionadas a papéis no curso da vida**: nessa perspectiva, o foco está nas experiências que os trabalhos e as atividades proporcionaram ao profissional. Existe um subjetivismo inerente diante das aspirações, satisfações e concepções individuais transitórias. Nesse item é cabível uma mulher que escolheu ser dona de casa e mãe por tempo integral. Sua realização pessoal será advinda das experiências que vivenciará nesse papel.

Fazendo um intercâmbio entre as classificações propostas por Chanlat (1995) e Hall (2002), e assumindo a noção de que a maioria das sociedades atuais enfrenta os desafios de se adaptarem à economia do conhecimento e às modernas tecnologias (HEUVER, 2015), a tendência é de que as carreiras sejam autogeridas. Percebe-se que os “empreendedores”, cujas carreiras podem ser visualizadas como uma sequência de aprendizados por meio das atividades e das experiências vividas, terão mais chances de adaptação às constantes mudanças que ocorrem na sociedade.

Este é o cerne da autogestão de carreira, um conceito que ressalta a proatividade que cada um deve desenvolver em relação ao curso de sua carreira (KING, 2004). Ainda que as organizações possam oferecer vantagens que sejam atraentes para os profissionais, às pessoas cabem a responsabilidade por seu desenvolvimento, por sua competitividade profissional e pelo curso de sua carreira (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Convém enfatizar que a autogestão de carreira considera os aspectos subjetivos das pessoas. Em relação a esse ponto, Schein (1993) considerou importante fazer uma distinção entre a carreira interna, que trata da imagem própria que alguém tem acerca de sua atuação e desenvolvimento profissional, e a carreira externa, a qual se refere às etapas exigidas por uma organização ou profissão, visando à mobilidade vertical.

Carreira interna é também um conceito adjacente na teoria de Super (1980) aprofundado por Savickas (2011a). Considerando o estudo da carreira dentro do curso da vida, ou *life-span*, Super (1980) criou o conceito de “importância temporal”, o qual se refere à noção de relevância que uma determinada atividade tem em função daquele período da vida que o trabalhador está atravessando. Já Savickas (2011a) advoga o argumento de que, na visão da era atual, um olhar na carreira deve envolver uma perspectiva situacional e uma perspectiva temporal, a fim de trabalhar o próprio desenvolvimento. Com essa análise, é possível escolher oportunidades adequadas e viáveis para que a pessoa atinja aquilo que se intenta ser.

Outra tipologia de carreira que também enfatiza a pessoalidade da ideia de satisfação pessoal é a carreira proteana (HALL, 2002), a qual é autodirigida e baseada na busca por um sucesso psicológico na realização de um trabalho. O termo "proteana" é oriundo do nome do deus grego Proteus, o qual era capaz de mudar de forma quando quisesse (TABORDA, 2012), uma noção bem condizente com o ritmo frenético de mudanças dos tempos atuais, além de também apontar para uma qualidade de adaptabilidade ou flexibilidade.

Proatividade e flexibilidade são características que serão melhor exercidas em uma visão de "carreira inteligente", a qual se refere aos elementos necessários para uma efetiva administração individual de carreira. Baruch (2006), reforçando os achados de Arthur, Claman e DeFillippi (1995), explica que a adjetivação "inteligente" abrange o *Know Why* (valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida), o *Know How* (competências de carreira: habilidades, expertise, capacidades; conhecimento tácito e explícito) e *Know Whom* (rede de contatos, relacionamentos, como acessar as pessoas certas). Jones e DeFillippi (1996) contribuíram com outros três aspectos: *Know What* (oportunidades,

ameaças e requisitos), *Know Where* (acesso, treinamento e avanço) e *Know When* (quando ficar ou sair de uma situação de trabalho).

Pode-se considerar que Le Boterf (2000) resumiu tais ideias na expressão “saber agir”. É, em outras palavras, o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que são a base do conceito de competência (KUENZER, 2003). No emaranhado complexo que se forma nas atividades e nas relações no ambiente de trabalho, o conceito de competência se materializa quando o profissional toma iniciativas e decisões, negocia, assume os riscos e as responsabilidades, reage a imprevistos e a problemas, sempre inovando seu trabalho. São ações que se circunscrevem e se moldam no suporte do que é requerido no momento.

Alinhado com a importância das competências para o profissional do terceiro milênio está o conceito de capital humano, o qual está associado às habilidades e capacidades requeridas para tarefas de alta performance. Kraaijenbrink (2011) definiu capital humano como o conhecimento e as habilidades de uma pessoa na medida em exceder sua capacidade de fazer trabalho manual. Os que forem mais perspicazes no uso dessas habilidades e capacidades terão mais chances de sucesso no contexto do trabalho remunerado atual (CALIGIURI; TARIQUE, 2012).

Para ser possível uma contínua atualização em termos de habilidades e capacidades, convém a pessoa ter um autoconhecimento de forças e fraquezas internas. Para começo, Silva Júnior (2012) indica que é imprescindível a admissão de imperfeições. Falhas de caráter e características que dificultem a interação com os demais precisam ser trabalhadas, pois cada vez mais habilidades sociais representam um diferencial no desempenho dos trabalhadores. Lambie (2009) acrescenta que uma parte importante do autoconhecimento se refere a encontrar os conceitos adequados sobre emoções para descrever a si mesmo. Nessa condição, a pessoa é mais capaz de explicar e prever seu comportamento, bem como modificar as reações indesejadas.

Continuando na ideia do autoconhecimento, Goleman (1995) deu uma importante contribuição, ao enfatizar que as emoções guiam as decisões das pessoas a cada momento, em estreito vínculo com a mente racional e capacitando – ou incapacitando – o pensamento. Considerando os dois tipos de inteligência, o racional e o emocional, o desempenho da pessoa na vida é determinado por ambos.

Portanto, buscar conhecer a natureza das próprias emoções é um passo importante para um maior controle dos rumos da carreira. Silva Junior (2012) enfatiza que, “[...] ao invés de negar os sentimentos verdadeiros, no autoconhecimento busca-se compreendê-los, buscando seus motivos”. Ainda que Wilson e Dunn (2004) alertem para a ideia de que a

arquitetura da mente e motivos pessoais sejam barreiras para o autoconhecimento, o esforço é válido.

Dedicar-se a um autoconhecimento mais aprofundado é uma medida que contribui para o domínio próprio em relação às emoções, e isso é tão importante quanto descobrir qual é o tipo de inteligência que se tem. Nesse sentido, Gardner (2011) observou que a inteligência humana pode se manifestar de múltiplas maneiras. Ele identificou sete focos principais de inteligência, nos quais existe um potencial para o auto desenvolvimento: Visual-espacial, Corporal-cinestésica, Musical, Interpessoal, Intrapessoal, Linguística e Lógico-matemática.

Na esteira da autogestão de carreira, com base em um esforço de autoconhecimento, é interessante a identificação das inclinações pessoais em função da teoria de Gardner (2011), embora, para a maioria das profissões de hoje seja recomendável o desenvolvimento conjunto de habilidades ligadas a cada um desses tipos de inteligência.

Em paralelo com as capacidades técnicas e os conhecimentos que devem ser acumulados para se enfrentar as demandas da era moderna, o ser humano precisa inevitavelmente também desenvolver habilidades sociais. Goleman (2014) ressalta ser preciso não apenas saber o que dizer e fazer, mas, principalmente, o que “não” dizer ou fazer. Em outras palavras, essa habilidade redundava na noção universal de etiqueta, que é deixar qualquer um à vontade em sua presença.

De igual modo, uma criança de sete anos que deseja ter boas interações na escola precisa de algumas características básicas como confiança, curiosidade, intencionalidade (desejo e capacidade de absorver um impacto e explorar isso com persistência), autocontrole (capacidade de controlar e moldar as atitudes de forma compatível à sua idade), relacionamento (capacidade de entrosamento com outros, sendo compreendido(a) e compreendendo os demais), comunicação efetiva (desejo e capacidade de trocar ideias, sentimentos e concepções com os outros, tendo até prazer nessas relações) e cooperatividade (harmonização das próprias necessidades com as dos outros nas atividades em grupo), conforme relata Goleman (1995), muito mais se espera de um adulto no mundo do trabalho de hoje.

Para facilitar o desenvolvimento de habilidades sociais, Gardner (2011) defende uma aprofundada percepção do *self*, ou um senso de si mesmo, de suas habilidades e limites, e que também funciona como uma combinação de um conhecimento intrapessoal e interpessoal aguçado.

As dimensões ora analisadas, referentes aos conhecimentos técnicos, psicológicos e sociais, servem como meios para estabelecer-se um percurso de carreira que propicie algum

nível de empregabilidade. Van der Klink et al. (2016) propuseram uma atualizada interpretação do conceito de empregabilidade, incluindo a perspectiva de sustentabilidade:

Empregabilidade sustentável significa que, ao longo de suas vidas profissionais, os trabalhadores podem alcançar oportunidades tangíveis na forma de um conjunto de capacidades. Eles também desfrutam das condições necessárias que lhes permitem para fazer uma contribuição valiosa através do seu trabalho, agora e no futuro, salvaguardando a sua saúde e bem-estar. Isso requer, por um lado, um contexto de trabalho que facilita isso para eles e, por outro, a atitude e motivação para explorar essas oportunidades.

Conforme pesquisado por Fontenele (2007); Raabe, Frese e Beehr (2007); e De Vos e Soens (2008), os empregadores de hoje não oferecem mais uma perspectiva de longo prazo para a carreira em suas organizações. Ao contrário, conforme já mencionado, é o próprio empregado que deve estar atento a criar opções que lhe permitam realizar objetivos pessoais de carreira e lhe assegurem assertividade em suas escolhas.

Nesse contexto, a pessoa tende a ser mais cética quanto às possibilidades de ascensão social por meio do trabalho, e sua preocupação foca basicamente na sobrevivência. Nas muitas questões que rondam na cabeça do trabalhador moderno, tais como empregabilidade, expatriação, comprometimento, empreendedorismo (OLTRAMARI; GRISCI, 2014), a força principal que move seus esforços está certamente mais ligada à manutenção de seu trabalho do que mesmo perspectivas de promoção na organização. Em 2013, perguntou-se a um engenheiro indiano - que morava com a família nos Estados Unidos - sobre qual dos países ele gostou mais de morar. As suas experiências de trabalho tinham sido na Índia, Reino Unido, Austrália e, naquele momento, nos E.U.A. Ele nem titubeou na resposta, e disse “[...] onde eu tiver um emprego!”.

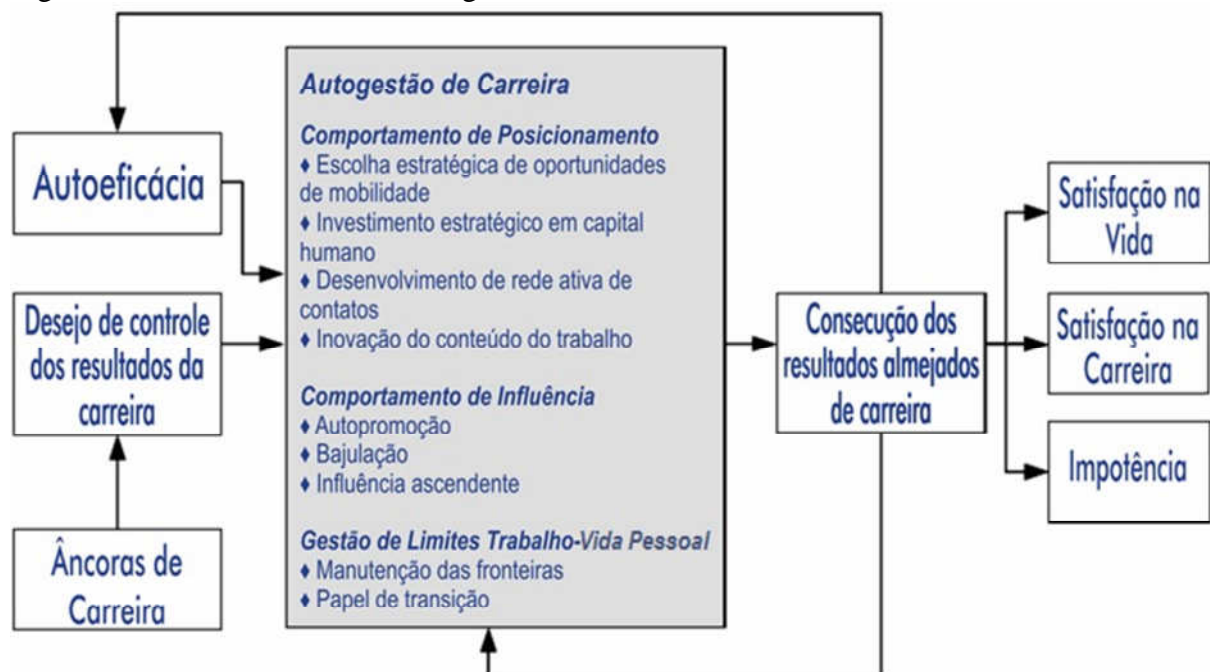
Em razão de todos esses dilemas e complexidades, é inevitável considerar plausível a argumentação de King (2004), para a qual a autogestão de carreira merece considerável atenção por parte da psicologia vocacional. Segundo Savickas (2011b), a concepção atualizada de psicologia vocacional refere-se à ideia de que “[...] um ‘eu’ essencial não existe *a priori*; em vez disso, constituir um ‘eu’ é um projeto de vida”, considerando a auto atualização e a autoconstrução. Várias razões dão suporte a esta ideia: muitos tencionam acreditar que detêm a propriedade de suas carreiras, e, por meio dos esforços que empreendem para moldar suas trajetórias profissionais, eles têm uma noção de segurança sobre o curso de suas vidas. Destaque-se a relevância desse ideal, pois, ante uma realidade de trabalho cada vez mais incerto e, por vezes, caótico, a autogestão de carreira é uma estratégia de sobrevivência diante das demandas da atual era.



Outra razão apontada por King (2004) é que a autogestão de carreira é um tipo de comportamento vocacional assumido durante todo o curso da vida produtiva, e não somente fora dela. Os conceitos que envolvem o comportamento de autogestão de carreira extrapolam o tradicional foco da psicologia vocacional sobre as características estáveis das pessoas, das oportunidades e dos relacionamentos de trabalho. É um estudo com um caráter mais dinâmico, mais dependente do contexto no qual está o curso da carreira e como o trabalhador percebe a realidade dentro do seu senso de carreira interna, conforme exposto na teoria proposta por Super (1980) elaborada por Savickas (2011a). Por isso, o estudo da autogestão de carreira precisa considerar as etapas da vida, a fim de ter uma visão mais abrangente sobre o momento que se está estudando da trajetória profissional de alguém.

King (2004), então, tomando como base um padrão criado por Crites (1976), propôs um novo modelo, como pode ser visto na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Modelo Teórico da Autogestão de Carreira



Fonte: King (2004)

Na pressuposição de que os trabalhadores não têm ingerência plena sobre os resultados pretendidos para as suas carreiras, tais como progressão salarial, desenvolvimento de habilidades, renovação de contrato ou redução de horas de trabalho, King (2004) atesta que esses aspectos são controlados por aqueles que se encontram em posições de chefia. São chefias imediatas, executivos, profissionais de RH que influenciam as etapas de ascensão ou melhorias de uma carreira são chamados de “porteiros” (KING, 2001).

Da perspectiva dos trabalhadores, é sempre interessante identificar os "porteiros" relacionados à sua carreira, ou seja, aqueles que têm uma influência no controle atual ou futuro das etapas desejadas de desenvolvimento (KING, 2004). Em situações de planejamento de mudança na carreira, os "porteiros" visados seriam aqueles que se referem aos postos futuros, e não exatamente aos superiores do emprego atual.

Os "porteiros" também são um aspecto importante a se considerar quando se analisa o capital humano. É preciso identificar que habilidades ou experiências são valorizadas por esses decisores, a fim de que a pessoa possa alinhar suas escolhas de autodesenvolvimento em função desse fator (KING, 2004). Nos casos de futuras contratações, os trabalhadores buscam tornar seus currículos mais interessantes em função dos critérios imaginados como atraentes para esses "porteiros".

Convém lembrar que os "porteiros" tomam decisões nem sempre racionais, isentas de arbitrariedades ou de fatores políticos. As atividades de recursos humanos, como recrutamento, seleção, alocação em projetos, recompensas, promoções, dentre outras, serão afetadas pelos mecanismos formais e informais que guiam as decisões dos "porteiros". A prática corporativa mostra que os trabalhadores expressam comportamentos instintivos ou calculados para sobrepujar o subjetivismo das escolhas dos "porteiros" (KING, 2004).

O cerne deste trabalho detem-se no estudo desses comportamentos adotados pelos trabalhadores, no caso, os docentes estrangeiros da UFC. Esses comportamentos estão divididos em três grupos: Comportamentos de Posicionamento; de Influência e Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal.

Os Comportamentos de Posicionamento são aqueles voltados à aquisição de contatos, habilidades e experiências que viabilizarão alguns resultados pretendidos de carreira; os Comportamentos de Influência estão dirigidos para diretamente influenciar as decisões dos "porteiros", com vistas à obtenção dos resultados pretendidos de carreira, tais como autopromoção e bajulação; e a Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal se concentra no equilíbrio das exigências do trabalho em contraposição às demandas provenientes de contextos fora dele.

## **2.1 Comportamentos de Posicionamento**

O primeiro tipo de Comportamento de Posicionamento é chamado de *escolha estratégica de oportunidade de mobilidade*. É o comportamento adotado quando se aceita ou se rejeita alterações no curso da carreira propostas pela chefia/organização, tais como

mudanças de cidade ou a lotação em cargos diferentes (KING, 2004). O termo “estratégica” é para ressaltar a ideia de deliberação e seleção entre opções em determinado ponto de transição da carreira. Há vantagens que algumas mudanças internas do trabalho oferecem, como o desenvolvimento de novas habilidades ou exposição a chefias de primeiro escalão. Também eventualmente se evitam custos associados a outros trabalhos, tais como chances reduzidas de ascensão ou obsolescência de habilidades (KANTER, 1987). As mudanças de emprego, como trabalhos em outras organizações, novos contratos ou projetos podem contar pontos para o “capital de carreira” – representam valores instrumentais.

O segundo tipo de Comportamento de Posicionamento é o *investimento estratégico em capital humano*, o que diz respeito a investimentos diretos em treinamento e qualificações profissionais. Os custos podem ser arcados tanto pela própria pessoa como também pela organização. Podem ter um valor genérico, como um mestrado profissional, ou podem estar associados diretamente a uma ocupação ou indústria. Aqueles que se esforçam para melhorar seus conhecimentos são percebidos como valiosos para os “porteiros”. Mais uma vez, o termo “estratégico” refere-se a uma deliberação consciente, e à seleção de opções em determinado ponto da carreira.

O terceiro Comportamento de Posicionamento é o *desenvolvimento de uma rede ativa de contatos*. Já são mais do que notórios os benefícios instrumentais que uma bem estruturada rede de contatos pode oferecer: informação, orientação de carreira, influência em casos de promoção ou contratação. Quando se tem certos contatos estratégicos, é possível se inserir em contextos sociais que seriam inacessíveis por meio de comunicação formal. E, com certeza, esses contatos podem facilitar a exposição aos “porteiros”. De igual modo, também é útil se estabelecer contatos fora da organização onde se trabalha, tais como associações profissionais, clientes, parceiros de negócios, dentre outros, pois são oportunidades de interação com membros de influência de outros setores. As vantagens advindas dessa rede estratégica de contatos – conhecendo e sendo conhecido por pessoas de influência e poder - é o que Seibert, Kraimer e Liden (2001) chamam de capital social.

A *inovação do conteúdo do trabalho*, que é o quarto Comportamento de Posicionamento, refere-se a mudanças cruciais em termos de métodos ou procedimentos no exercício de determinadas tarefas, o que naturalmente aumentará o perímetro de alcance das tarefas alteradas (KING, 2004). Esse comportamento pode ser assumido como um jeito de se aumentar o próprio capital humano por meio do aprendizado de novas habilidades ou ganhando-se expertise em áreas valorizadas, o que também significa, muitas vezes, maior exposição aos porteiros. Como exemplo, pode-se mencionar a iniciativa de um integrante da

organização ao se responsabilizar por um novo projeto, o que poderá trazer mais oportunidades de contato com chefias superiores. Também se tem inovação do conteúdo do trabalho quando se vai além das obrigações contratuais, muitas vezes com a intenção de se ter o contrato renovado.

## 2.2 Comportamentos de Influência

O Comportamento de Influência é canalizado para iniciativas que visam a influenciar as decisões dos porteiros, a fim de se obter os resultados de carreira que se quer. O primeiro tipo desse comportamento é a *autopromoção* (KING, 2004). Como, lamentavelmente, o desempenho de subordinados nem sempre pode ser objetivamente verificado, a autopromoção tenta manipular como a performance será percebida (TURNLEY; BOLINO, 2001). As táticas de autopromoção são utilizadas para as pessoas darem destaque aos seus desempenhos perante suas chefias, e o objetivo é causar uma impressão positiva. São especialmente úteis em situações de entrevistas de trabalho ou quando os “porteiros” estão no processo de escolha de projetos a executar.

O segundo tipo de Comportamento de Influência é a *bajulação*. Simplesmente é um esforço que alguém emprega para ser mais atraente a outros (TREADWAY et. al., 2007). Esse tipo de comportamento é muitas vezes utilizado em contextos nos quais o empregado sente que as decisões do empregador poderão ser impactadas pelo nível de simpatia e apreço que sente ou deixa de sentir pelo subordinado. Essa não é uma realidade incomum. Decisões como promoções ou aumento salarial podem estar relacionadas com esses sentimentos subjetivos dos “porteiros” em relação às pessoas. Também podem aumentar as chances de uma renovação contratual. A bajulação também pode ser um instrumento estratégico para o aumento das redes de contatos.

A *influência ascendente* é o terceiro tipo de Comportamento de Influência, e esse envolve um esforço de aumentar a compreensão dos porteiros acerca dos resultados de carreira que as pessoas almejam, instigando-lhes algum senso de obrigação de atendimento dessas demandas. São táticas que podem ser utilizadas por aqueles que detêm ativos caros à organização, tais como um extenso conhecimento na área ou uma expertise específica. O fenômeno de se negociar e barganhar melhorias com as chefias é discutido em estudos de negociações contratuais psicológicas, e é especialmente relevante para carreiras que extrapolam os limites organizacionais, onde se negociar termos e obrigações é usual e explícito (KING, 2004).

### 2.3 Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal

A *Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal* é focada no difícil equilíbrio entre as demandas de trabalho e os interesses fora dele. Crites (1976) apontava a preocupação das pessoas em gerir os conflitos entre os papéis de profissional e as obrigações domésticas, por exemplo. Dois aspectos desse processo de se gerir os limites de uma esfera e de outra são destacados nos desdobramentos desse Comportamento.

O primeiro, *manutenção das fronteiras*, tem relação direta com o local do limite que é estabelecido entre o domínio do trabalho e o domínio fora dele. A noção de “porteiros” também se aplica a esse limite, e supervisores e cônjuges podem ser considerados como *porteiros da fronteira*. Manutenção das fronteiras refere-se à negociação com esses porteiros, e visa a assegurar que o desempenho desses papéis seja efetivo em cada domínio. Por exemplo: é necessário conversar com um cônjuge/parceiro sobre os desafios de trabalho, pois isso poderá sensibilizá-lo sobre a necessidade de se fazer horas extras. Também, dentro do domínio do trabalho, é necessário eventualmente solicitar ajuda a colegas para que assumam algumas das próprias tarefas, para assim poder se dirigir a uma consulta médica ou a uma apresentação de um filho, por exemplo.

O segundo Comportamento de Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal se denomina de papel de transição. São atitudes que facilitam a passagem entre os domínios - trabalho e vida pessoal. Por exemplo, ler jornais ou *e-mails* no café da manhã, como um jeito de transição para o trabalho. A literatura aponta que os atuais expedientes tecnológicos - computadores, *smartphones*, *ipads* - são amplamente utilizados na adoção dessas atitudes de transição (OLSON-BUCHANAN; BOSWELL, 2006; KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006; DIAZ *et al.*, 2012); e utilizar o tempo de deslocamento trabalho-locais fora do trabalho para já focar a mente em assuntos de interesse mais pessoal. Alguns esforços para separar os domínios também são utilizados, como o uso de uniformes, ou preferindo-se evitar assuntos de trabalho dentro de casa, com o intento de se driblar alguma eventual mudança de humor em razão de contratempos vividos na atividade profissional. No caso de profissionais que trabalham dentro de casa, algumas distinções de ambiente podem passar a mensagem proposital de local de trabalho, conscientizando assim os membros da família a evitarem esses compartimentos específicos.

A família, inclusive, é um aspecto relevante na carreira de um expatriado. Conforme aponta Richardson (2006), tanto no momento da decisão de mudança de domicílio como também durante a experiência no Exterior, o grau de adaptabilidade da família –

especialmente do cônjuge - afetará o sentimento de satisfação ou insatisfação do expatriado na visão global da sua experiência no Exterior. Para casais sem filhos, em especial, os relacionamentos sociais foram destaque na adaptação no solo estrangeiro (RICHARDSON, 2006).

King (2004) argumenta que esses Comportamentos de Posicionamento, Influência e Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal estão no escopo dos estudos de autogestão de carreira. Eles podem estar agrupados, pois juntos visam minimizar empecilhos que se interponham aos sujeitos no alcance dos resultados almejados de carreira, além de contribuir para a resolução de conflitos pessoais internos sobre os papéis a desempenhar – dentro ou fora dos domínios do trabalho. Os comportamentos de posicionamento podem influenciar os “porteiros” na tomada de decisões favoráveis aos empregados, por meio do desenvolvimento do capital social e da empregabilidade. Os Comportamentos de Influência, por meio de negociações ou manipulação, podem influenciar os “porteiros” para que favoreçam os resultados almejados de carreira. E a Gestão dos Limites Trabalho-Vida Pessoal, a seu turno, facilita o gerenciamento de conflitos entre as atividades de trabalho e não trabalho, contribuindo eventualmente para uma probabilidade maior de atingimento de expectativas dos membros familiares, amigos, chefias e colegas.

## **2.4 As Causas da Autogestão de Carreira**

Com amparo na noção de que as pessoas precisam assumir uma atitude mais assertiva em relação às suas trajetórias profissionais, a presença ou ausência prévia de alguns fatores interfere na efetividade da autogestão de carreira. Esses fatores foram denominados de “causas” por King (2004).

A *autoeficácia* é o primeiro componente das Causas de Autogestão de Carreira. Newstrom (2008) a define como a crença interna de que se tem as capacidades e competências necessárias à execução do trabalho. Mesmo tendo alguma proximidade, o conceito de autoeficácia difere da ideação de autoestima, que se traduz na ideia de gostar ou não de si próprio. Como exemplo de definição de autoeficácia, Bandura (1994) propõe:

A autoeficácia percebida é definida como as crenças das pessoas sobre suas capacidades de produzir níveis designados de desempenho que exerçam influência sobre eventos que afetam suas vidas. As crenças de auto-eficácia determinam como as pessoas se sentem, pensam, motivam-se e se comportam. Tais crenças produzem efeitos diversos por meio de quatro processos principais. Eles incluem processos cognitivos, motivacionais, afetivos e seletivos. (BANDURA, 1994, p. 2).

Yu (2013) reforça a citação ora procedida com a constatação de que um elevado senso de autoeficácia pode alavancar a performance da pessoa, pois esse sentimento melhora a motivação pessoal, ainda que seja um contexto difícil.

O *desejo de controle sobre a carreira* se manifesta por meio da preocupação quanto aos resultados almejados da carreira. Inclusive, na proporção que esses resultados forem frustrados, maior ou menor será a vontade de interferir no ambiente e nas pessoas, a fim de tornar as perspectivas mais promissoras. Esse comportamento tem uma nuance relacionada à Teoria da Reatância (BREHM, 1989), ao defender o argumento de que eventos específicos podem desencadear esse comportamento, principalmente se houver uma percepção de perda de controle sobre importantes resultados.

O cerne da autogestão de carreira está na visão dos resultados pretendidos. Portanto, é natural que haja um esforço consciente em termos de controle. Embora existam muitos eventos imprevistos ao longo do caminho, que inevitavelmente alterarão o curso dos fatos, é um alvo humano tentar trabalhar no seu ambiente e nas pessoas que poderão facilitar ou obstruir seus objetivos. Há, é claro, diferenças pessoais no controle. Pessoas mais proativas tendem a mostrar com maior incidência o aspecto do controle da carreira (SEIBERT; CRANT; KRAIMER, 1999).

Schein (2013), criador da Teoria das Âncoras de Carreira, propõe que a âncora de carreira é a combinação de áreas percebidas de competência, motivações e valores que sempre serão consideradas em face de decisões de carreira. É uma espécie de representação do verdadeiro “eu”. Sem esse nível de autoconhecimento, é muito provável que algumas decisões de carreira se provem equivocadas, pois chegará o ponto em que se dirá: “[...] isso não tem nada a ver comigo”.

São oito categorias principais: Competência Técnica-Funcional, Competência Administrativa Geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade Empresarial, Serviço/Dedicação a uma Causa, Desafio Puro e Estilo de Vida.

A âncora Competência Técnica-Funcional é relacionada a habilidades de alto nível. E na ênfase dada por Winterton, Delamare-Le e Stringfellow (2006), essa competência relaciona-se à capacidade de se atingir uma performance à altura dos padrões requeridos pelos contratadores no contexto do trabalho. Muito do senso de identidade pessoal é derivado do exercício dessas habilidades, e pessoas com essa âncora de carreira são mais felizes quando são desafiadas em suas áreas.

Em geral, são neutras em relação a atividades gerenciais, pois a maior paixão está concentrada nas habilidades técnico-funcionais. Um problema relacionado a essa âncora é

que, em decorrência do nível de conhecimentos e habilidades, muitas vezes as pessoas são promovidas a postos de gerência que se tornam verdadeiros fardos para elas.

A âncora Competência Administrativa Geral refere-se a características ligadas à responsabilidade de integrar os esforços de um time em prol de resultados específicos. As pessoas nessa posição de liderança serão cobradas por esses resultados, e têm a consciência de que o sucesso da organização de que fazem parte depende de seu trabalho. Por vezes, aqueles que se identificam com essa âncora de carreira ocupam posições meramente técnicas, e, para que tenham o prazer de galgar postos de gerência, precisam, vez por outra, de mais experiência e aprendizado.

A âncora Autonomia/Independência está embasada num intensivo sentimento de liberdade. Há uma necessidade inerente de se realizar o trabalho de um modo que seja no ritmo que a pessoa queira. Algumas organizações até permitem que certas posições desfrutem desse tipo de flexibilidade, porém é mais comum que aqueles caracterizados por essa âncora prefiram ser profissionais autônomos. Podem ser consultores *freelancers*, professores, proprietários de pequenos negócios, vendedores ambulantes, motoristas do Uber etc. Em algumas situações de trabalhos organizacionais, algumas promoções são até sacrificadas em prol de se manter a autonomia da posição do momento (SCHEIN, 2013).

A âncora Segurança/Estabilidade tem estreita relação com a natureza do serviço público brasileiro. Essa âncora tem como pilares a segurança financeira (*e.g.* planos de pensão ou aposentadoria), a estabilidade no emprego e até estabilidade geográfica, no sentido de que algumas regiões têm mais e melhores ofertas de trabalho do que outras. Pessoas caracterizadas por essa âncora estão menos preocupadas com o conteúdo do trabalho ou com galgar postos mais elevados na organização. É claro que, de uma forma ou de outra, todos precisam de um certo nível de estabilidade, especialmente quando se tem compromissos financeiros a cumprir e em face de uma aposentadoria futura. Origo e Pagani (2009), em pesquisa conduzida entre trabalhadores europeus, concluíram que a satisfação desses no trabalho tinha uma relação direta com a segurança percebida no tipo de contrato de trabalho, o que reforça a importância desse aspecto em dias de tanta imprevisibilidade no mercado atual. A preocupação com a estabilidade, entretanto, é um fator que moldará toda a autoimagem daqueles que se caracterizam por essa âncora. O sentimento de sucesso advém quando se chega a uma posição na carreira que permita haver o sentimento de “eu consegui!”.

Em tempos de crise, a âncora de Criatividade Empresarial é mais rara de se encontrar, pois caracteriza aqueles com expressivos impulsos para começar e manter o próprio negócio. Essa âncora se apoia também em intenções de assumir riscos e ultrapassar



obstáculos. Essa característica de resiliência é ressaltada no estudo conduzido por Papaoikonomou, Segarra e Li (2012), a respeito de barreiras e estratégias para o empreendedorismo no contexto da crise econômica por que passou a Europa em 2010. É uma maneira de se provar a todos que se é capaz de estabelecer um negócio na base do esforço pessoal. Alguns até iniciam carreiras em organizações tradicionais, a fim de adquirirem expertise e capital necessários para o próprio negócio, o qual será montado tão logo possível. A identidade das pessoas com essa âncora é muito formada com base na organização que foi criada, e o seu sentimento de sucesso ou fracasso vai depender do desempenho do negócio. Nessa perspectiva, muitos fracassos são tolerados e vencidos, pois se tem em perspectiva um eventual resultado bem-sucedido ao final.

A âncora Serviço/Dedicação a uma Causa é muito bem caracterizada por aqueles que trabalham em organizações não governamentais, apoiadores de causas humanistas, relacionadas ao meio ambiente etc. Alguns profissionais da área da saúde e clérigos também se encaixam nesse perfil. O sentimento predominante é “fazer do mundo um lugar melhor”: ajudar necessitados, evitar o desmatamento de áreas etc. Em estudo realizado em organizações italianas de serviço social, Borzaga e Tortia (2006) verificaram o potencial de altos índices de satisfação no trabalho de lealdade, por parte dos trabalhadores, em instituições dessa natureza. Verifica-se, com efeito que, para alguns, melhores oportunidades financeiras são preteridas em favor de se fazer aquilo em que se acredita como sendo mais valioso para a sociedade.

Obter soluções para o que se exprime como impossível é a força-motriz da âncora Desafio Puro - engenheiros que se debruçam em projetos de alto nível de complexidade, consultores de empresários à beira da falência, atletas, vendedores com elevado nível de competitividade etc. É preciso haver elementos de novidade, variedade e dificuldade em um trabalho para que esse seja interessante aos que têm essa âncora de carreira. Chung-Yan (2010), porém, analisando a interação dos fatores 'complexidade no trabalho' e 'autonomia' em termos de resultados organizacionais e de estresse, percebeu que esses elementos têm relação entre si, e que quão maior for o grau de autonomia de um trabalhador, mais esse tenderá a ter satisfação no trabalho. Em contrapartida, com menor autonomia, mas com alto nível de complexidade, o trabalho terá elementos estressores que eventualmente poderão acarretar em *turnovers*.

Por fim, se tem a caracterização de pessoas com a âncora de carreira Estilo de Vida (SCHEIN, 2013). Para esses, a maior preocupação é balancear as demandas de trabalho com os contextos fora dele, como família e *hobbies* de predileção. Essas pessoas têm uma

visão panorâmica acerca de o trabalho se encaixando em um projeto amplo de qualidade de vida. Por vezes, alguém com esse tipo de âncora molda sua carreira em função da carreira do cônjuge, dos locais onde se mora, dos relacionamentos sociais fora do trabalho, das opções de atividades de lazer fora do trabalho etc. Aspectos geográficos do local do trabalho são muito considerados, a fim de se buscar um equilíbrio entre as necessidades do trabalho e da família. Algumas vezes, tais pessoas expressam uma outra âncora de carreira além dessa, mas essa âncora é subordinada ao estilo de vida que se intenta viver.

## **2.5 As Consequências da Autogestão de Carreira**

Conforme especulado por King (2004), os resultados de uma autogestão de carreira bem conduzida podem ser: alto nível de empregabilidade (desenvolvido por uma calculada atuação no que se refere ao Comportamento de Posicionamento), amplo influxo pessoal no formato dos resultados de carreira (conquistados pelo Comportamento de Influência), uma efetiva performance nos papéis pessoais dentro e fora da esfera de trabalho (alcançados pela gestão de limites trabalho-vida pessoal) e uma saúde ocupacional e sentimento de bem-estar geral (obtidos por meio de um bem-sucedido ajustamento vocacional). A análise pode ser simplificada, entretanto, da seguinte maneira: se a pessoa está satisfeita com os resultados, isso é suficiente.

Resumem-se em três os fatores de consequências de carreira: satisfação na vida, satisfação na carreira e impotência. Em relação aos fatores satisfatórios (na vida e na carreira), esses podem ou não estar associados. O sucesso na carreira está bastante relacionado aos resultados que eram almejados (KING, 2004); entretanto, no afã se galgar novos patamares profissionais ou quando são abraçados certos tipos de carreira, muitas vezes, aspectos de ordem pessoal são levados para segundo plano (*e.g.* executivos, policiais, profissionais que precisam viajar muito ou ficar muito tempo fora de casa etc.).

A satisfação na vida poderá advir de uma percepção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Também pode estar relacionada ao exercício de um certo controle da carreira que proporcionou escolhas coerentes com o projeto de vida traçado. Destaca-se, nesse item, uma bem-sucedida Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal.

Já o sentimento de impotência refere-se à percepção desagradável de fracasso e não ajustamento à carreira ou profissão. É relacionado às iniciativas que falharam ao se tentar resolver – de modo definitivo ou temporário – problemas que se interpuseram aos resultados almejados da carreira. London (2014) denomina esses problemas como “barreiras de carreira”

e enumera alguns exemplos: perda (demissão de um trabalho, ou perda de um sistema de apoio); aquisição de alguma deficiência corporal (abstenção ou perda de habilidade física ou mental por meio de acidente ou doença crônica debilitante); mudança (novo emprego, empregador, local de trabalho); conflitos (entre colegas ou papéis que são esperados pela organização); expectativas irreais ou demandas de trabalho; discriminação (tratamento injusto/assédio); retorno desfavorável sobre o desempenho; e aspectos negativos de eventos positivos (promoção que enseja mais responsabilidade, demandas e conseqüente estafa). Estas situações podem ocorrer em razão das escolhas das pessoas ou nas situações que se expressam, ou ambos.

Por vezes, essa sensação de fracasso é afetada pela comparação com o sucesso de pares, o que nem sempre significa um fracasso concreto, mas é sentido como tal (HESLIN, 2005). Conforme apontado na Figura 2 (p. 30), se os resultados pretendidos de carreira não aconteceram, não há a percepção de controle de carreira. Recomenda-se a persistência nesse esforço de controle, a fim de se mudar os resultados. Repetidas falhas nos resultados, entretanto, reduzirão a motivação para se reagir ao contexto. No fim, tem curso um sentimento de impotência, desengajamento e alienação.

### 3 EXPATRIAÇÃO DE ACADÊMICOS

A nova ordem econômica mundial, diretamente relacionada à globalização, impulsiona crescente mobilidade e flexibilidade das atividades empreendedoras. Para lidar com os desafios de um mercado global, os profissionais deste milênio precisam desenvolver visão cosmopolita, e, para tanto, experiências de trabalho em solos estrangeiros expandem suas capacidades ante distintas obrigações e variadas responsabilidades (TUNG, 1998).

Quem busca experiências de trabalho no Exterior tem o alvo de se tornar e se manter competitivo. Os conhecimentos, habilidades e redes de contatos adquiridos fora da terra natal são elementos estratégicos que impulsionam o currículo de qualquer profissional (HERMAN; TETRICK, 2009).

Para melhor entendimento a respeito desse delicado fenômeno, é importante que haja um esclarecimento acerca dos termos atualmente em uso na literatura, além dos conceitos relacionados a esse efeito.

#### 3.1 Expatriação, Significados e Características

Ainda que fossem assumidos como correlatos, havia uma diferenciação entre os termos “expatriado” e “imigrante”. González e Oliveira (2011), então, concluíram que expatriado é o profissional enviado ao Exterior por organizações onde estivesse trabalhando, ao passo que o imigrante é aquele que deixa seu país por causas econômicas. Observando-se, contudo, a expressão latina *ex patria*, ou "fora da pátria", a academia adotou o termo "expatriado" para se referir àqueles que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram.

A palavra "expatriado" também significa perda de cidadania, mas Green (2009) atesta que o sentido prevalente é o de emigrado na legalidade, ou seja, mudança física de domicílio em conformidade com a legislação de imigração do país de destino.

Aspecto interessante a respeito dos vocábulos "expatriado" e "expatriação" é que esses conceitos carregam elementos contraditórios, conforme analisado por Green (2009). Desde o Império Romano, a pergunta que se impõe é: "para qual lugar alguém tem o sentimento de pertencimento e/ou deve fidelidade? (GREEN, 2009). Para o lugar de onde se veio, ou para o lugar para onde se vai?". São indagações que estão diretamente relacionadas ao tipo de aculturação que será vivenciada pelo expatriado.

Berry (2005) define a aculturação como um processo de longo prazo que ensejará mudanças culturais e psicológicas no expatriado. Essas mudanças englobam o aprendizado da língua do país de destino, o conhecimento da culinária local, a adoção dos códigos de vestimenta e das interações sociais. Algumas sociedades são mais receptivas em relação ao pluralismo cultural, em um contexto atitudinal e histórico, e assim tendem a facilitar a aculturação de estrangeiros. Outras, no entanto, buscam eliminar a diversidade por meio de políticas e programas, e outras ainda buscam segregar ou marginalizar minorias.

Eventualmente, a aculturação pode desencadear o intento pela aquisição da cidadania do país para o qual se emigrou. Conforme apontado por Kymlicka (2003), a naturalização é um processo resultante de uma integração social profunda, relacionada a um intenso sentimento de identidade e lealdade ao país hospedeiro. Em contrapartida, os novos cidadãos ganham a segurança psicológica e também legal para estabelecerem raízes, contribuir com as iniciativas da comunidade e aprimorarem suas habilidades linguísticas e sociais. Janosky (2010) indica, também, que a naturalização pode representar melhores oportunidades de mobilidade social, acesso à assistência social e melhores salários, decorrentes dos direitos de cidadania.

Há, no entanto, os que preferem manter a cidadania de seu país original, conforme observado por Kraler (2006). Tal atitude pode indicar preocupações de ordem cultural, simbólica e prática. Além de preferirem ser identificados com suas nacionalidades originais, em vários países cujos cidadãos que vão residir no Exterior há um estímulo para se manter a cidadania original e transmiti-la aos descendentes. Existem também, convém lembrar, os benefícios instrumentais de manter o passaporte do país de origem, tais como viajar livremente para a terra natal sem a necessidade de visto, o direito de trabalhar no país de nascimento e o acesso pleno aos serviços públicos e benefícios sociais (MAZZOLARI, 2009).

Concomitantemente às ponderações acerca de naturalização ou residência permanente, os profissionais que aportam em solo estrangeiro têm o desafio de estabelecer novos laços afetivos (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Nesse quesito, algumas características pessoais contribuem para esse processo, o que torna a adaptação mais suavizada (LEE; KARTIKA, 2014). Sociabilidade, tolerância ao diferente e flexibilidade são alguns dos traços de personalidade que se destacam (TUCKER; BONIAL; LAHTI, 2004).

A tolerância ao diferente remete à sensibilidade cultural, ou empatia cultural. Esse conceito refere-se à capacidade de entender a perspectiva daquele que não é compatriota, com uma disposição permanente para se colocar no lugar do outro, para aprender cada vez mais a respeito dessas diferenças (DERESKY, 2004).

Em toda escolha de mudança, no entanto, há riscos a serem considerados. Gonzalez e Oliveira (2011) alertam para a noção de que, depois de algum tempo fora de seu ambiente e sem conviver com suas habituais redes de contato, o expatriado pode chegar a uma sensação de perda de identidade, o que, eventualmente, pode produzir um certo nível de ansiedade. Homem e Dellagnelo (2006) alertam para a ideia de que “[...] deixar para trás partilhadas, realizações e talentos pessoais é viver no limite”.

Mesmo com a possibilidade dos fatores negativos há pouco mencionados, Tung (1998) atesta que a percepção da maioria dos expatriados crê que a experiência de trabalho fora da terra natal terá um influxo positivo para suas carreiras. Essa percepção é ainda mais intensa para expatriados mais novos que já tinham experiências internacionais.

Para trabalhadores altamente qualificados, a globalização trouxe possibilidades especiais, pois esses têm uma boa variedade de países a escolher, em caso de imigração (FROESE, 2012). O contexto atual é muito propício para experiências dessa natureza, pois organizações de vários tipos já entenderam que, para se manterem competitivas e poderem se expandir internacionalmente, precisam de executivos com capacidade de alto nível que tenham competência para assumir postos de trabalho fora do país de origem (DERESKY, 2004).

Entre essas organizações estão as universidades. Na subseção a seguir, destaca-se o modo como as instituições de ensino superior, por trabalharem com a geração e difusão de conhecimento, têm uma essência eminentemente internacional. As universidades desempenham importante papel, tanto no preparo dos profissionais de nível global, como também oferecem oportunidades de carreira que, em geral, propiciam ricos intercâmbios com várias culturas.

### **3.2 A Essência Internacional do Ambiente Acadêmico**

De certa modo, a essência do ambiente acadêmico, desde sua origem, possui uma dimensão internacional, pois em seu âmago transitam valores universais, por meio de estudantes, cientistas e do conhecimento em si, cuja origem remonta a eras e lugares distintos. Essa natureza internacional foi mais intensificada no decorrer dos séculos, em virtude de várias mudanças que ocorreram no mundo acadêmico, notadamente quanto à mobilidade de estudantes e pesquisadores, no conteúdo dos cursos, na cooperação em termos de pesquisa científica, na exportação dos sistemas e culturas universitárias, na transferência dos conhecimentos e no reforço das capacidades, na internacionalização do currículo e nos

resultados da aprendizagem, na prestação transnacional do ensino e de projetos, na mobilidade virtual, dentre vários outros aspectos (UNIÃO EUROPEIA, 2015).

Fatores econômicos também contribuíram para maior internacionalização das universidades e institutos de pesquisa. Salmi (2003) alerta para a noção de que, na perspectiva mundial, especialmente para as economias em desenvolvimento e em transição, as tendências afetam tanto a maneira como as sociedades se organizaram, como também os sistemas de funcionamento do ensino superior. Como exemplo, mencionam-se a abrangente revolução dos meios de comunicação e o ganho de relevância do saber em face dessas evoluções. Segundo o mesmo autor, o papel do ensino superior é essencial para a criação da capacidade intelectual, a fim de que as pessoas possam produzir e utilizar o conhecimento para as práticas de aprendizagem e a atualização dos conhecimentos e das competências individuais.

As universidades desempenham importante papel nas economias baseadas em conhecimento. Por isso, o poder público, às vezes, busca incentivar a inovação industrial, formando parcerias voltadas para a pesquisa, criando parques tecnológicos, apoiando incubadoras, dentre outras medidas (MOWERY; SAMPAT, 2018). Há uma complexa realidade institucional que influencia a criação, o desenvolvimento e a disseminação de inovações, podendo-se incluir entre esses fatores a participação de centros internacionais de ensino e pesquisa que intercambiam informações e pessoal capacitado.

Como atesta van Ginkel (2003), porém, a internacionalização do ensino superior é deveras complexa e deve ser olhada de modo amplo, haja vista a importância de um esforço sistêmico institucional que irá coordenar os vários aspectos de governança, das estruturas, da organização interna e dos fluxos de trabalho.

Pode ser claramente observável o fato de que a globalização constitui uma força propulsora no sentido de internacionalizar vários aspectos da sociedade. A educação superior, inserida nesse âmbito de influência, mobiliza ideias, estudantes e docentes com o fim de expandir possibilidades de cooperação internacional, visando a trocas de conhecimento (IAU, 2012). Foi inclusive criada a dicção *brain circulation* (“circulação de cérebros”, em tradução literal) para explicar a ideia da criação de ligações formais entre nações com incidência de “fuga de cérebros” e seus expatriados, como uma medida de colaboração internacional.

Em todos os casos, o papel do acadêmico expatriado, com sua rede de contatos do país de origem e sua expertise, são de enorme relevância para qualquer iniciativa de internacionalização, razão pela qual na próxima subseção são estudadas as principais razões que levam esse profissional a emigrar.

### 3.3 Acadêmicos Expatriados e suas Quatro Razões Principais de Imigração

O estudo a respeito de docentes expatriados desperta o interesse da academia há cerca de 70 anos, especialmente relacionado à 2ª. Guerra Mundial, que, em virtude da instabilidade política da Europa e da perseguição a judeus, estimulou a migração de muitos cientistas (FLORIDA, 2007; BA *et al.*, 2015).

Selmer e Luring (2013), entretanto, argumentam que a pesquisa relacionada a acadêmicos expatriados ainda é bem menor em incidência do que aquela dedicada a executivos estrangeiros. Por trabalharem em contextos diferentes do mundo dos negócios, os docentes estrangeiros têm atuações profissionais e caminhos de carreira que demandam uma abordagem peculiar.

Na realidade globalizada, as instituições de ensino vivenciam a ideia de que os pressupostos de outrora - tais como hierarquia, progressão e permanência em uma única instituição - estão cedendo lugar para um tipo de trajetória multidimensional de percurso profissional, e que as carreiras hoje ultrapassam fronteiras, detendo elevado grau de inovação e flexibilidade (RICHARDSON; McKENNA, 2003).

Seja por pressões da carreira ou por inclinações pessoais, é de se supor que alguém que rompa com a comodidade de seu ambiente natal e se arrisque em *locus* e culturas diferentes, tenha já uma disposição e algum nível de abertura para o novo, para uma apreensão de novas perspectivas. Sujeitos nessa categoria, e que tenham alguma intenção de aventura, são mais propensos à superação de desafios encontrados em solo estrangeiro, segundo pesquisa de Richardson e McKenna (2002); pessoas, então, mais propensas a adquirirem e exercerem a significativa competência intercultural.

Em resumo procedido em Rathje (2007), competência intercultural é um conceito fundamentalmente caracterizado pelas transformações oriundas das interações das culturas. Dependendo do tipo de interação, cria-se uma perspectiva de normalidade/familiaridade que propicia efetivas comunicação, cooperação e coexistência.

É preciso reconhecer, entretanto, que nem todos os docentes estrangeiros têm uma motivação, dita, assim, “positiva”, que os conduz a sair de sua terra natal, e isso repercutirá na integração desses profissionais no país de destino. Bierbrauer e Pedersen (1996) verificaram que pobreza, guerras, perseguição política e desastres ecológicos estão entre as principais razões que impelem a imigração em massa, e é de fato um fenômeno que, desde os anos de 1990, é observado em frequência e intensidade crescentes.



Selmer e Lauring (2013) alegam que, quando o motivo da migração decorreu de fugas e emergências de mudança de local, há maior dificuldade para se ajustar à cultura do país de destino. Quanto às outras razões que motivaram uma migração, não se demonstrou uma associação clara na facilidade ou dificuldade de adaptação do estrangeiro ao local.

Após um levantamento sobre os termos relacionados ao fenômeno da expatriação, Froese (2012) resumiu em dois tipos principais aqueles que vivenciam essa realidade: os "expatriados organizacionais", enviados por seus empregadores para as filiais localizadas no Exterior, e os "expatriados auto-iniciados", que, por própria conta e iniciativa, buscam oportunidades de trabalho fora de seu país de origem.

Froese (2012), em relação aos acadêmicos estrangeiros - os "expatriados auto-iniciados" que trabalhavam na Coreia do Norte - percebeu que as principais causas que moveram seus pesquisados no sentido da imigração foram: vontade de possuir uma experiência internacional, condições atraentes de trabalho no solo estrangeiro, laços de família, bem assim contexto desfavorável do mercado de trabalho, para a sua área, no país de origem. Foi observado também que a maioria do público pesquisado estava bem ajustado, pessoal e profissionalmente.

Dez anos antes, Richardson e McKenna (2002), em seu estudo comparativo de 30 acadêmicos britânicos que trabalhavam em universidades da Nova Zelândia, Singapura, Turquia e Emirados Árabes Unidos, sintetizaram em quatro as razões principais que levam acadêmicos a migrarem para o Exterior: planejamento, ganhos financeiros (razões mercenárias), intenções exploratórias e fuga de contextos desfavoráveis (razões de refugiado).

### ***3.3.1 Razões de Planejamento***

Acadêmicos relacionados nessa categoria querem moldar sua trajetória profissional com suporte em experiências no Exterior. A motivação nesse são as considerações de carreira. Na percepção do docente, a experiência fora de seu país de origem será benéfica para seu currículo (RICHARDSON; McKENNA, 2002). Nesse sentido, aplica-se a “metáfora do arquiteto”, pois o docente enfrentará os riscos advindos da mudança de país em prol da construção e fortalecimento de sua empregabilidade.

### ***3.3.2 Razões Mercenárias***

Nas entrevistas de seu estudo, Richardson e McKenna (2002) identificaram o fato de que alguns de seus pesquisados escolheram o contrato de trabalho em determinado país em

função dos ganhos financeiros. O *status* de casado e com filho, e, para um solteiro, o planejamento de formar algum patrimônio, foram os motivos apontados para pretenderem trabalhar no Oriente Médio. A metáfora aplicada para essa categoria foi a do “mercenário”.

### 3.3.3 Razões Exploratórias

Richardson e McKenna (2002) identificam nesse caso a metáfora do “explorador”. São três os fatores principais que impulsionam os acadêmicos desta classificação: vontade de ver mais sobre o mundo, busca por novas experiências e intento de aventura e desafios. Alguns pesquisados também relataram a intenção de autodescoberta com vistas a experimentar como seria a situação de estar longe da família e dos amigos.

### 3.3.4 Razões de Refugiado

Algumas vezes, um país pode estar em paz, mas a instituição onde se trabalha pode atravessar momentos de insegurança e disputa que “empurram” acadêmicos a buscarem oportunidades de contratação no Exterior. Para casos assim, como em situação de conflitos armados e tragédias de toda ordem, Richardson e McKenna (2002) denominaram como “razões de refugiado” e, claro, a metáfora aplicável para esse sentido é o acadêmico como um “refugiado”.

Figura 3 – Principais razões que levam acadêmicos a migrarem para o Exterior



Fonte: Richardson e McKenna (2002)

Em todos os casos de expatriação, será necessário um tempo para a adaptação sociocultural e profissional. Em especial, focando na organização, o tempo que o expatriado leva para atingir um nível aceitável de proficiência em seu trabalho tem importantes implicações, tanto para eles próprios como para a instituição em que atuam (SELMER; LAURING, 2013). Esse tempo de proficiência merece atenção especial por parte das organizações, pois, ao seu fim, os expatriados terão mais condições de atingirem seu potencial pleno na execução das atividades.

Dois fatores contribuem bastante para uma integração mais rápida e efetiva dos docentes estrangeiros na organização - apoio institucional e treinamento (RICHARDSON; McKENNA, 2003). Vale a pena a instituição investir recursos nessas áreas, pois, como atestam BA et al. (2015), no caso do Brasil, os docentes estrangeiros são um importante ativo das IES: eles dominam outros idiomas e têm uma bagagem de experiências que os potencializam para atuarem na atração e na celebração de convênios e parcerias internacionais. Com a sua visão de mundo mais abrangente, eles podem contribuir para potencializar as iniciativas de internacionalização das instituições onde atuam, além de trazer novos *modi operandi* para o ensino, a pesquisa e a extensão.

#### 4 A CARREIRA DOCENTE NA UFC

A Universidade Federal do Ceará – UFC, conforme consta em seu portal (UFC, 2017a), é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, cujas atividades iniciaram-se em 25 de junho de 1955. Desde seu início, o lema que norteia as ações da UFC é bem emblemático: o universal pelo regional (UFC, 2017d).

Segundo o Relatório de Gestão 2017 – módulo “Planejamento Organizacional e Resultados” (UFC, 2018f), a UFC atingiu a marca de 40.886 alunos. É com certeza um sinete relevante, considerando que a UFC é a terceira melhor universidade da região Nordeste do Brasil, conforme os critérios de reputação acadêmica do Times Higher Education (THE, 2018). O THE avalia a pesquisa (volume de publicações, reputação dos periódicos nos quais a instituição pública etc.), o nível de internacionalização, a transferência de conhecimento e o ensino (ambiente de aprendizagem), conforme noticiado no portal da UFC (UFC, 2018g).

A UFC oferece 111 cursos de graduação na modalidade presencial. Os cursos são ministrados em 13 unidades acadêmicas em Fortaleza (Centro de Ciências, Centro de Ciências Agrárias, Centro de Humanidades, Centro de Tecnologia, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Faculdade de Educação, Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem, Faculdade de Medicina, Instituto e Ciências do Mar, Instituto de Cultura e Arte, Instituto de Educação Física e Esportes, Instituto Universidade Virtual) e em quatro unidades acadêmicas no interior nos municípios de Crateús, Quixadá, Russas e Sobral (UFC, 2018f).

Para dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão, o quadro de pessoal precisa ser expressivo: 2.152 (dois mil, cento e cinquenta e dois) docentes e 3.416 (três mil, quatrocentos e dezesseis) servidores técnico-administrativos, divididos em três *campi* em Fortaleza (Benfica, Pici e Porangabuçu) e quatro *campi* no interior do Ceará (UFC, 2017c).

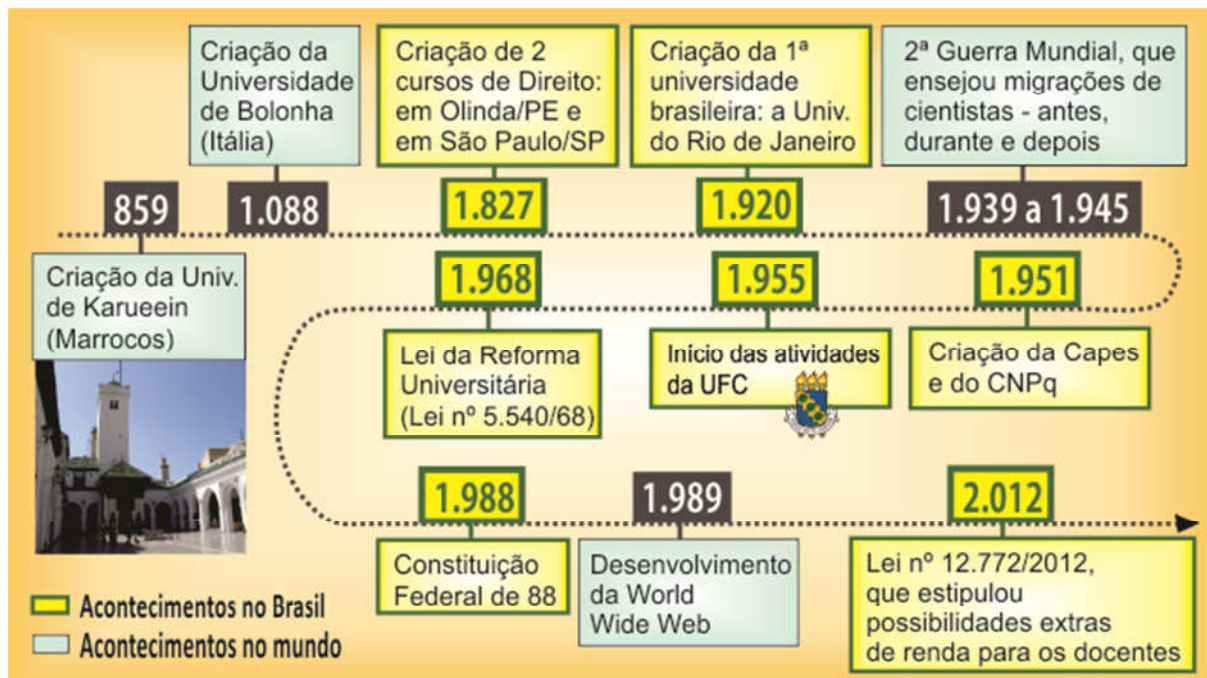
Focalizando-se especificamente na carreira docente dessa Instituição, sua trajetória está vinculada aos caminhos percorridos pelo ensino superior no mundo e no Brasil. Portanto, na subseção seguinte, é abordado um breve resgate histórico desse tema e, em sequência, são tratadas a progressão e outras possibilidades para a carreira docente e, após, uma descrição da atual conjuntura dos docentes estrangeiros da UFC.

#### 4.1 Breve Resgate Histórico

Ao se analisar o processo sócio-histórico do conceito de ensino superior, percebe-se que a instituição universitária representa uma instância cultural multissecular. Focalizando-se especialmente em sua trajetória europeia, a extensa institucionalização do ensino superior recebeu as influências das conjunturas a que estava submetida, com destaque para as especificidades de ordem política, religiosa, cultural, econômica, que refletiam as relações com o Estado e a Administração Pública (LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008). Dessas condições variáveis, surgiam os projetos educativos e culturais e modalidades de organização dos estudos.

Schwartzman (2006) reporta que, no caso das Nações-Estado latino-americanas do início do século XIX, havia a clareza da necessidade de se criar instituições de ensino superior que promovessem os valores da modernidade e da racionalidade, seguindo o modelo das mudanças históricas que ocorriam na Europa. Na figura a seguir, tem-se um panorama geral da história do ensino superior no mundo.

Figura 4 – Linha do tempo do ensino superior no mundo e no Brasil



Fonte: Elaboração própria, com base no World Guinness Records (2017) e de Eaton (2016)

Conforme levantamento realizado pela UNESCO (2002), as primeiras faculdades brasileiras - Medicina, Direito e Politécnica - localizavam-se em cidades importantes, eram autônomas e tinham uma orientação profissional elitista. Eram uma versão brasileira das

grandes escolas francesas focadas mais no ensino do que na pesquisa. A organização didática e a estrutura de poder tinham como base as cátedras vitalícias. O catedrático era considerado a autoridade em sua área de atuação. Incumbia-se da escolha de seus assistentes e permanecia no topo da hierarquia acadêmica durante toda a sua vida.

Para registro, é importante mencionar que, em 1827, foram criados no Brasil dois cursos de Direito: um em Olinda/PE e outro em São Paulo/SP, e a primeira universidade brasileira foi instituída em 1920: a Universidade do Rio de Janeiro (UNESCO, 2002).

Outro importante marco deve-se à criação do Ministério de Educação e Saúde, pelo então presidente Getúlio Vargas (1930-1945). Em 1931, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961 (UNESCO, 2002).

Até então, as iniciativas voltadas para o ensino superior tinham ênfase na esfera do ensino, deixando a pesquisa em segundo plano. Essa realidade começou a mudar desde as discussões da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) e de revistas especializadas, nas quais docentes com experiência de pós-graduação no Exterior defendiam a importância da pesquisa, e queriam implantar no Brasil estruturas de ensino parecidas com as alemãs e as estadunidenses. Esses debates, certamente, motivaram a criação, em 1951, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), dirigida para a formação do magistério de nível superior (CAPES, 2017), e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), focado no desenvolvimento da ciência e da tecnologia (ALBUQUERQUE, 2007).

A criação da Universidade Brasileira, em 1961, também significou um impulso significativo para os novos paradigmas inspirados no modelo ianque, com os departamentos substituindo as cátedras, além de outras características modernizadoras para a época.

Esses ventos de mudança consolidaram-se em 1968, com a aprovação – pelo Congresso Nacional - da Lei da Reforma Universitária (Lei nº 5.540/68), que estipulava a criação dos departamentos (substituindo as cátedras, e as chefias passaram a ter caráter rotativo), do sistema de créditos, exame do vestibular classificatório, dos cursos de curta duração, do ciclo básico, dentre outras inovações. Essa lei também estabeleceu a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o regime de tempo integral e a dedicação exclusiva dos professores. O intuito era valorizar a titulação dos docentes e a produção científica. Com essas mudanças, foi possível maior desenvolvimento da pós-graduação e das atividades científicas no País. Embora fosse uma lei voltada para as instituições federais de ensino superior (IFES), como várias instituições privadas careciam das verbas públicas, também adotaram o mesmo modelo gestor (UNESCO, 2002).

Na esteira das mudanças, pôde-se perceber o fortalecimento da pós-graduação no Brasil em virtude dos seguintes aspectos: i) liberação de verbas para programas *strictu sensu* que, *a priori*, eram destinadas para docentes pesquisadores realizando cursos no exterior, e posteriormente foram estendidas para estudantes de pós-graduação em programas nacionais; ii) concentração das atividades de pesquisa nas universidades públicas, o que também está ligado com o estímulo à titulação e produção científica dos professores; iii) a autonomia administrativa dos programas de mestrado e doutorado; iv) o processo de avaliação sistemático dos cursos de mestrado e doutorado, iniciado a partir de 1972 pela CAPES; e v) criação de inúmeras associações nacionais de pesquisa e pós-graduação em vários ramos do conhecimento, cujos Encontros Anuais têm o apoio financeiro de agências governamentais de fomento à pesquisa, o que colaborou para a integração da comunidade científica em áreas afins, provenientes de diferentes regiões e universidades do País (UNESCO, 2002).

Para a carreira docente em si, uma mudança importante aconteceu com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Conforme relatam Leher e Lopes (2008), até então, o ingresso na carreira acadêmica se dava na condição de colaboradores e assistentes dos catedráticos. Na época da ditadura civil-militar, todo candidato a vaga de professor tinha que apresentar, no ato da inscrição, um atestado de "bons antecedentes" fornecido pela Delegacia de Ordem Política e Social (DOPS). Ainda com esse atestado, porém, prevaleciam critérios subjetivos que não ofereciam isonomia ao processo. Outra discrepância era a existência de dois regimes de contratação bem distintos: pelo Estatuto do Serviço Público, na condição de servidor federal, ou pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), circunstância de funcionário público.

A Constituição Federal de 1988, no seu Art. 37, inc. II, estipulou que todos os servidores públicos deveriam ser admitidos - para cargos efetivos - por concurso público, realizado por meio de provas ou de provas e títulos (BRASIL, 1988). Essa medida foi reforçada na publicação da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a qual também unificou o contrato de trabalho das autarquias e fundações públicas, que, a partir de então, seriam regidos por essa lei, e não mais pela dualidade do Estatuto do Serviço Público e pela CLT (LEHER; LOPES, 2008).

A Universidade Federal do Ceará, sendo autarquia pública, foi diretamente afetada por essas mudanças. Tanto a gestão das admissões como a formulação da carreira docente seguiu e ainda obedece os princípios das legislações vigentes do momento.

Atualmente as perspectivas de carreira se dão em duas frentes principais: pela progressão pontuada com base na produtividade acadêmica do docente, como também em

eventuais cargos de chefia que os docentes venham a ocupar. Tais fatores são detalhados na subseção a seguir.

#### **4.2 Progressão e Possibilidades**

O plano de carreira dos docentes que atuam nas IFES é fundamentado nas leis, resoluções e portarias que normatizam os aspectos concernentes a essa matéria: admissão/contratação; estágio probatório; capacitação; qualificação; progressão e promoção funcional e avaliação de desempenho (CORREA, 2007).

Farias (2010) sintetiza as atividades usuais dos docentes acadêmicos como sendo: ministrar aulas; corrigir trabalhos e provas; realizar pesquisas; redigir artigos; participar de eventos; orientar a produção de trabalhos científicos; e participar de projetos de extensão. Com apreço numa leitura minuciosa da legislação supracitada, percebe-se um esforço de se medir o empenho dos docentes com vistas à sua promoção e progressão na carreira.

A produção de trabalhos científicos é uma prática muito relevante no dia a dia do docente de nível superior. Em virtude das metas de produtividade das agências de fomento (CAPES, CNPq etc.), entidades e órgãos públicos, há a definição de ritmos e prazos da produção científica (SOARES JUNIOR, 2011). Essa produção deve ser sempre alinhada ao tripé ensino-pesquisa-extensão e, no caso específico da UFC, os esforços para se incrementar as atividades extensionistas nos currículos pedagógicos são intensificados (UFC, 2017i).

Todos os cursos de graduação da UFC deverão, até 2022, implementar atividades de extensão universitária nas suas respectivas grades curriculares, conforme consta na Resolução nº 28/CEPE, de 01 de dezembro de 2017 (UFC, 2017i). A UFC tem uma tradição consolidada na área de extensão, fechando o ano de 2017 com a marca de 924 ações extensionistas cadastradas (UFC, 2017b). Na perspectiva apontada pela Resolução nº 28/CEPE, a atividade extensionista oficialmente terá mais espaço no cotidiano do docente da UFC.

Em termos dos fundamentos legais que regulam a vida institucional dos docentes, essa é regida por normas federais e por resoluções específicas das universidades/institutos onde atuam. As normas referentes à carreira dos docentes estão especificadas no quadro a seguir e, para fins didáticos, houve a separação entre o âmbito federal e o local.



Quadro 2 – Legislação referente à carreira institucional do docente da UFC

| ÂMBITO             | NORMA   | MATÉRIA  |
|--------------------|---|--|
| Legislação Federal | Decreto nº 7.485 de 18/05/2011, publicado no DOU de 19/05/2011                | Dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação e regulamenta a admissão de professor substituto, de que trata o inciso IV do art. 2º da Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993 (BRASIL, 2011).  |
|                    | Decreto nº 6.944 de 21/08/2009, publicado no DOU de 24/08/2009                | Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências (BRASIL, 2009).                             |
|                    | Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, publicada no DOU de 19/4/1991        | Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1991).  |
|                    | Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, publicada no DOU de 31/12/2012      | Plano de Carreiras e Cargos do Magistérios Federal e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Trata também sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros (BRASIL, 2012).   |
|                    | Lei nº 12.863, de 24/09/2013, publicada no DOU de 25/9/2013                   | Altera a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2013a).   |
|                    | Portaria MEC nº 554, de 20 de junho de 2013, publicada no DOU de 23/07/2013   | Estabelece as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, de que trata o capítulo III da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2013b). |
|                    | Portaria MEC nº 982, de 03 de outubro de 2013, publicada no DOU de 7/10/2013. | Diretrizes gerais para fins de promoção à Classe E, com denominação de Professor Titular (BRASIL, 2013c).  |
| UFC                | Resolução nº 22/CEPE, de 03/10/2014   | Estabelece os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho e para a verificação do cumprimento dos requisitos necessários à progressão e à promoção por desempenho e/ou por titulação dos integrantes do Quadro Permanente do Magistério Superior da UFC (UFC, 2014a).   |
|                    | Resolução nº 25/CEPE, de 20/10/2014   | Estabelece normas visando a fortalecer o ensino de graduação e de pós-graduação, a pesquisa e a extensão, ao fixar o regime de trabalho e carga horária dos professores do Magistério Superior da UFC, e dá outras providências (UFC, 2014b).  |
|                    | Resolução nº 28/CEPE, de 01/12/2017   | Dispõe sobre a curricularização da extensão nos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC, 2017 h).  |

Fonte: Elaborado própria, com base na seleção de normas do site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (UFC, 2017g).

Para fins de esclarecimento, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC (UFC, 2017g) relacionou os principais elementos ligados ao desenvolvimento da carreira docente em seu site:

- a) progressão - passagem para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, após o cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício e aprovação do relatório de atividades pelo departamento ao qual o docente está vinculado;
- b) promoção - é a passagem de uma classe para outra subsequente, após o cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício dentro do último nível da classe antecedente;
- c) aceleração da promoção - após a conclusão de um curso de pós-graduação e aprovação em estágio probatório, independente do cumprimento de interstício da última progressão/promoção, o docente poderá fazer jus à promoção de uma classe para outra, de acordo com a titulação que possuir. Equivale à antiga "Progressão por Titulação";
- d) retribuição por titulação - é o valor ao qual o docente poderá fazer jus, independente do cumprimento de interstício e de acordo com a titulação que possuir; e
- e) promoção a professor titular - é voltada para o docente que cumprir o interstício mínimo de vinte e quatro (24) meses, no nível 4 da Classe D, e satisfizer, cumulativamente, os seguintes requisitos (Resolução nº 25/CEPE, de 20 de outubro de 2014): possuir o título de doutor; ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e lograr aprovação em defesa de Tese acadêmica inédita ou em defesa de Memorial onde serão consideradas as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante.

Além do cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício em cada nível, conforme consta na Portaria nº 554/MEC, de 20/06/2013 (BRASIL, 2013b), será também necessário que o docente seja aprovado em avaliação de desempenho. No caso específico da promoção para a Classe Titular, o docente também precisará “[...] lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou de defesa de tese acadêmica inédita”.

A progressão é iniciada no departamento do docente requerente e é avaliado por uma banca de professores, na qual pelo menos três devem ser externos à UFC. Toda a

tramitação é realizada de modo eletrônico, por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da UFC. Então, se aprovado, o processo deverá tramitar na Reunião de Colegiado, depois na Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), para, então, ser finalizado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), conforme dita a Resolução nº 22/CEPE (UFC, 2014a). O quadro geral da carreira docente está demonstrado a seguir.

Quadro 3 – Estrutura do Plano de Carreira e Cargos do magistério federal

| <b>CARGO</b>                        | <b>CLASSE</b> | <b>DENOMINAÇÃO</b>  | <b>NÍVEL</b> |
|-------------------------------------|---------------|---|--------------|
| Professor de<br>Magistério Superior | E             | Titular   | Único        |
|                                     | D             | Associado   | 4            |
|                                     |               |   | 3            |
|                                     |               |   | 2            |
|                                     |               |   | 1            |
|                                     | C             | Adjunto   | 4            |
|                                     |               |   | 3            |
|                                     |               |   | 2            |
|                                     |               |   | 1            |
|                                     | B             | Assistente  | 2            |
|                                     |               |   | 1            |
|                                     | A             | Adjunto A (se doutor)<br>Assistente A (se mestre)<br>Auxiliar (se graduado ou especialista) | 2            |
|                                     |               |   | 1            |

Fonte: Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013 (BRASIL, 2013a).

O início da carreira se dá na Classe A e, em razão da intensa competitividade e busca por qualificação que impera nos tempos atuais, os concursos são prioritariamente abertos para a denominação de Adjunto A (UFC, 2016b). Caso não haja candidatos com o título de doutor, então lança-se segundo edital com a exigência do nível inferior, no caso, mestrado, e assim por diante.

A Portaria nº 554, de 20 de junho de 2013 (BRASIL, 2013b) enumera os principais fatores que são considerados para efeito da progressão funcional:

- a) desempenho didático, avaliado com a participação do corpo discente;
- b) orientação de estudantes de Mestrado e Doutorado, de monitores, estagiários ou bolsistas institucionais, bem como de alunos em seus trabalhos de conclusão de curso;
- c) participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público;

- d) cursos ou estágios de aperfeiçoamento, especialização e atualização, bem como obtenção de créditos e títulos de pós-graduação stricto sensu, exceto quando contabilizados para fins de promoção acelerada;
- e) produção científica, de inovação, técnica ou artística;
- f) atividade de extensão à comunidade, de cursos e de serviços;
- g) exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente;
- h) representação, compreendendo a participação em órgãos colegiados na IFE ou em órgão dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente, na condição de indicados ou eleitos; e
- i) demais atividades de gestão no âmbito da IFE, podendo ser considerada a representação sindical.

É importante ressaltar, no que se refere ao relatório a fundamentar a promoção docente, cada Centro, Faculdade ou Instituto da UFC, em virtude de seus órgãos colegiados, goza de autonomia para pontuar de modo diferenciado os aspectos que considera mais interessantes para sua respectiva área do conhecimento. Ainda que os docentes tenham que apresentar atuações no ensino, pesquisa e extensão, dependendo da sua unidade acadêmica, publicações científicas podem ter um valor maior ou equivalente à atuação na extensão, por exemplo.

É bem verdade que a carreira no magistério federal de nível superior apresenta vantagens que a iniciativa privada não oferece, tais como estabilidade no emprego e possibilidade de afastamento para capacitação e qualificação, além de outras possibilidades. Em virtude das exigências dos órgãos estatais de avaliação (CAPES, CNPq), no entanto, o docente se esforça para atingir os patamares de produção acadêmica que lhe são requeridos, muitas vezes lidando com precárias condições de trabalho, tais como laboratórios defasados, burocracia, acúmulo de outras funções administrativas etc. (ALENCAR; FLEITH, 2010; BORSOI, 2012; FARIAS, 2010; LIMA; LIMA-FILHO, 2009).

É interessante reconhecer que a legislação vigente dos docentes de nível superior (Art. 21 da Lei nº 12.772/2012) contempla possibilidades de acréscimo na remuneração em situações tais como: i) remuneração de cargos de direção ou funções de confiança; ii)

retribuição por participação em comissões julgadoras ou verificadoras relacionadas ao ensino, pesquisa ou extensão; iii) bolsa de ensino, pesquisa, extensão ou estímulo à inovação paga por agência oficial de fomento, por fundação de apoio devidamente credenciada por IFE ou por organismo internacional amparado por ato, tratado ou convenção internacional; iv) bolsa pelo desempenho de atividades de formação de professores da educação básica, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil ou de outros programas oficiais de formação de professores; v) bolsa para qualificação docente, paga por agências oficiais de fomento ou organismos nacionais e internacionais congêneres; vi) direitos autorais ou direitos de propriedade intelectual, nos termos da legislação própria, e ganhos econômicos resultantes de projetos de inovação tecnológica; vii) outras hipóteses de bolsas de ensino, pesquisa e extensão, pagas pelas IFE, nos termos de regulamentação de seus órgãos colegiados superiores; viii) retribuição pecuniária, na forma de pro labore ou cachê pago diretamente ao docente por ente distinto da IFE, pela participação esporádica em palestras, conferências, atividades artísticas e culturais relacionadas à área de atuação do docente; ix) gratificação por encargo de curso ou concurso; x) função comissionada de coordenação de curso; xi) retribuição pecuniária, em caráter eventual, por trabalho prestado no âmbito de projetos institucionais de ensino, pesquisa e extensão; e xii) retribuição pecuniária por colaboração esporádica de natureza científica ou tecnológica em assuntos de especialidade do docente, inclusive em polos de inovação tecnológica, devidamente autorizada pela IFE de acordo com suas regras (BRASIL, 2012).

São os paradoxos do mundo acadêmico: de um lado, estimula-se os docentes à produção e à transmissão de conhecimento de qualidade, e, de outro, se esses quiserem melhorias financeiras que ultrapassem as progressões bianuais, precisarão despender mais esforços em várias outras atividades, que eventualmente poderão sacrificar seu envolvimento com o ensino em si.

Há também outros dilemas, como, o financiamento das pesquisas nacionais e internacionais que em geral priorizam as áreas de tecnologia e inovação (MAIA, 2014). As áreas mais voltadas às ciências humanas e sociais ficam preteridas.

No dia a dia acadêmico, os centros, faculdades e institutos disputam bolsas e recursos, e é requerido, por parte da gestão superior da Universidade, um “jogo de cintura” político bem arquitetado na distribuição das oportunidades.

Faz parte desse “jogo” a distribuição dos cargos de direção na gestão das universidades. Para esses postos, além da competência, analisa-se também a procedência do

docente, pois é preciso haver um certo equilíbrio em termos de representação dos centros, faculdades e institutos.

Alguns docentes provavelmente terão interesse nos cargos administrativos, pois, além de visibilidade e *status*, há um acréscimo em ganhos financeiros. Outros não se sentem atraídos para essas funções, muito em virtude de algumas recompensas financeiras inexpressivas, mas às vezes são obrigados a atuarem em algumas posições como coordenação de cursos, em razão dos revezamentos dos departamentos.

Enfim, pode-se concluir que a maior força que deve impulsionar um interessado para ingressar na carreira acadêmica federal de nível superior deve ser mesmo a satisfação com a atividade docente. Por mais que haja vantagens, as recompensas financeiras podem não parecer suficientes (VALENTIM; EVANGELISTA, 2013) para o nível de cobrança a que os docentes estão sujeitos. Como na maioria das profissões que lidam com o ser humano, a motivação maior deve ser mesmo a identificação de contribuir com o progresso de outros seres humanos.

Com relação à UFC, esforços no sentido de internacionalizar mais essa instituição têm sido empreendidos com maior ênfase desde o ano de 2016. Destaca-se a “promoção” da Coordenadoria de Assuntos Internacionais da UFC ao patamar de Pró-Reitoria, que hoje se intitula “Pró-Reitoria de Relações Internacionais”. Mencione-se também o I Seminário de Gestão em Internacionalização e Inovação Tecnológica (UFC, 2016a) em novembro de 2016. Nesse evento, várias autoridades da Universidade (pró-reitores e diretores de centro/faculdade) puderam ouvir e discutir estratégias para captar mais alunos e docentes estrangeiros, o que poderia facilitar um aumento do número de publicações estrangeiras da UFC, o que daria a essa instituição mais visibilidade em escala mundial.

A UFC, como outras IFES do Brasil, submete-se à seguinte constatação: a “[...] educação e os profissionais de educação estão buscando atender as demandas da arena global” (RICHARDSON; McKENNA, 2003). E uma das formas efetivas de esforço para maior projeção internacional, especificamente nos meios acadêmicos, é o aproveitamento do capital humano que os docentes estrangeiros representam.

### **4.3 Conjuntura dos Docentes Estrangeiros da UFC**

A admissão de um docente estrangeiro à UFC é possível de três maneiras: como professor visitante, professor substituto ou como professor efetivo. O professor visitante tem o objetivo de trabalhar nos programas de pós-graduação *stricto sensu*; colaborar nos programas

de ensino, pesquisa e extensão; envolver-se nos programas de capacitação docente além de promover ações de intercâmbio científico e tecnológico (UFC, 2018a). O professor substituto deve cumprir as obrigações intrínsecas de docência, seguindo as regras do edital que regula o certame. Já o professor efetivo segue as mesmas normas descritas no Quadro 3, sendo brasileiro ou estrangeiro.

Quando concorrem para as vagas efetivas, os docentes estrangeiros se submetem ao mesmo processo enfrentado por um brasileiro: provas escritas, orais e avaliação de títulos (UFC, 2018a). O §3º do art. 5º da Lei 8112/90 admite que “[...] universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais poderão prover seus cargos com professores, técnicos e cientistas estrangeiros...”. Essa possibilidade de ingresso é muito relevante, pois a UFC, sendo uma autarquia federal, o ingresso para estrangeiros seria via naturalização ou equiparação. Haja vista essa exceção constitucional, os estrangeiros que não almejam a naturalização como cidadãos brasileiros e que gostariam de manter sua cidadania original podem ter essa experiência de trabalhar em um ambiente de pesquisa federal.

Quadro 4 – Legislação federal referente a docentes estrangeiros

| ÂMBITO             | NORMA   | MATÉRIA   |
|--------------------|---|---|
| Legislação Federal | Lei nº 8.745, de 09/12/1993, publicada no DOU de 10/12/1993.                        | Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências (BRASIL, 1993).   |
|                    | Lei nº 13.445, de 24/05/2017, publicada no DOU de 25/05/2017.                       | Institui a Lei de Migração (NLM) (BRASIL, 2017b).   |
|                    | Decreto nº 9.199, de 20/11/2017, publicado no DOU de 21/11/2017                     | Regulamenta a Lei no 13.445, de 24 de maio de 2017, que institui a Lei de Migração (BRASIL, 2017a).   |
|                    | Resolução Normativa nº 27, de 10 de abril de 2018, , publicada no DOU de 18/04/2018 | Dá nova redação à Resolução Normativa CNIg nº 20, de 12 de dezembro de 2017, que disciplina a concessão de visto temporário e de autorização de residência para pesquisa, ensino ou extensão acadêmica a cientista, pesquisador, professor e ao profissional estrangeiro que pretenda vir ao País, com prazo de estada superior a 90 (noventa) dias. (BRASIL, 2018a). |
|                    | Resolução Normativa nº 29, de 12 de junho de 2018, publicada no DOU de 25/07/2018   | Dá nova redação à Resolução Normativa nº 08, de 01 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2018b).   |
|                    | Resolução Normativa nº 30, de 12 de junho de 2018, publicada no DOU de 25/07/2018   | Disciplina a renovação do prazo de autorização de residência ou a alteração para prazo indeterminado (BRASIL, 2018d).   |

Fonte: Elaboração própria, com base em consulta à Divisão de Concursos e Provimento/Pró-Reitoria de Gestão de Concursos/UFC e à Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores/UFC.

Quadro 5 – Legislação da UFC referente a docentes estrangeiros

|     |   |  |
|-----|---|--|
| UFC | Resolução nº 01/CEPE, de 27/01/2017.        | Dispõe sobre os processos de revalidação de diplomas de cursos de graduação e reconhecimento de diplomas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado e doutorado) expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior (UFC, 2017g). |
|     | Portaria nº 21, de 23 de fevereiro de 2017. | Estipula a taxa do processamento dos pedidos de revalidação de diplomas obtidos em instituições de ensino estrangeiras (UFC, 2017e).   |

Fonte: Elaboração própria, com base em consulta à Divisão de Concursos e Provedimento/Pró-Reitoria de Gestão de Concursos/UFC e à Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores/UFC.

Em função dos recentes fluxos migratórios para o Brasil, a legislação que ampara a situação do estrangeiro foi atualizada. Para os concursos de ingresso na docência, as principais normas que são observadas na UFC estão descritas nos Quadros 4 e 5 retro.

Conforme noticiado no portal da CAPES (2018), em razão da Lei nº 13.445/2017 (Nova Lei de Migração), as concessões de vistos para pesquisadores atuarem no Brasil foram alteradas. Caso pesquisadores estrangeiros venham para solo brasileiro passar menos de 90 dias, o visto emitido será o de visitante, a ser obtido pelo consulado brasileiro no país de origem. Já pesquisadores que almejam uma temporada superior a 90 dias, a estada será regida pela Resolução Normativa nº 27/2018, a qual regula a concessão de visto temporário e autorização de residência para esses casos.

A duração do visto temporário é de um ano contado desde a data da emissão. Chegando ao Brasil, o portador desse tipo de visto terá até 90 dias para se dirigir à Polícia Federal a fim de registrar-se e obter a Carteira de Registro Nacional Migratória (CRNM), que terá validade de até dois anos (CAPES, 2018).

Caso desejem, o passo seguinte para os pesquisadores brasileiros que desejam continuar no Brasil seria, após dois anos, solicitar a autorização de residência (antigo visto permanente), seguindo os procedimentos junto ao Ministério do Trabalho por meio da página do Migrante Web (MTE, 2019). O portal da CAPES (2018) complementa que, caso o pleito seja favorável, o Ministério do Trabalho emitirá um parecer que deverá ser encaminhado à Polícia Federal para liberar a autorização de residência.

Os documentos emitidos no país de origem devem ser devidamente regularizados de acordo com o previsto na legislação vigente. Conforme esclarece o portal do MEC (2016), o processo de regularização dos diplomas de graduação denomina-se “revalidação”, enquanto os títulos de mestrado e doutorado *stricto sensu* são “reconhecidos”. Ambos os processos são submetidos em universidades públicas que tenham cursos com grades curriculares análogas.



As providências burocráticas para um estrangeiro são consideráveis, analisando inclusive os custos. Na UFC, por exemplo, o processo de reconhecimento de um título de mestrado ou doutorado é de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais), conforme noticiado no *site* da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (UFC, 2018e).

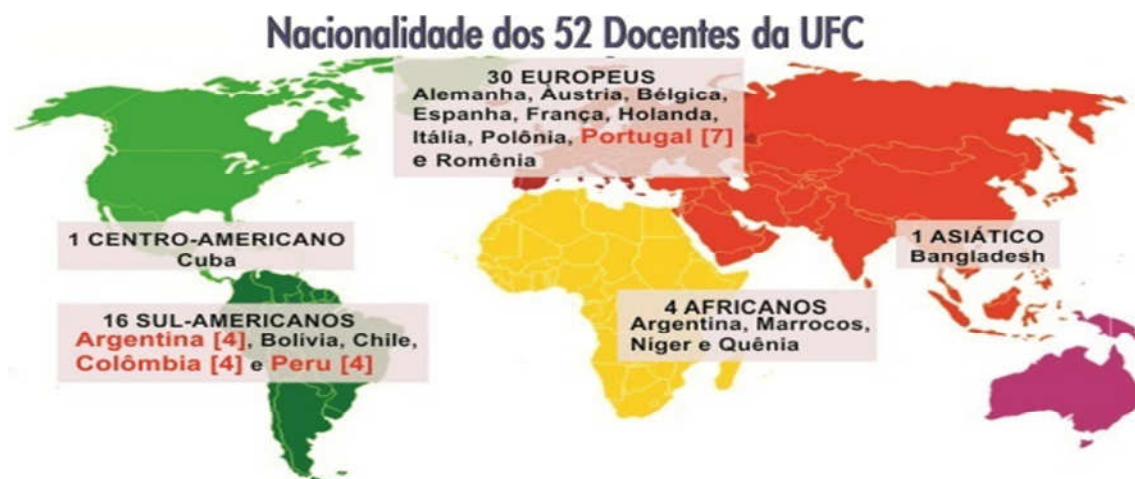
Entretanto, visando a facilitar o ingresso dessa mão de obra qualificada, a gestão superior da UFC aprovou a Resolução nº 02/2016 (UFC, 2016b), a qual permite que estrangeiros solicitem realizar as provas de ingresso ao magistério na língua inglesa e dispensa a obrigatoriedade da apresentação do diploma de graduação (no caso de concursos para os níveis de Assistente A e Adjunto A), já que entende que o título maior (de mestre ou doutor) pressupõe a passagem pela graduação.

Considerando os Dados Básicos de 2015 (UFC, 2017c), o número de docentes da UFC, no total, foi de 2.152. Já o número de docentes estrangeiros é de 66, e descontando os 14 docentes naturalizados, restam 52 que permaneceram com os vínculos instrumentais e simbólicos de sua cidadania original (KRALER, 2006; MAZZOLARI, 2009).

Os campos constantes da planilha enviada pela Secretaria de Tecnologia da Informação (UFC, 2018b) também revelaram que desse total de 52 docentes, dez possuíam vínculos provisórios (quatro docentes substitutos e seis visitantes), e os demais são docentes efetivos (sendo dois titulares).

No concernente ao gênero, a representação feminina ainda é bem desigual: somente 11 mulheres estão contidas nesse conjunto de 52 docentes, o que equivale a cerca de 21% de representatividade (UFC, 2018b). A figura a seguir mostra um panorama geral da cidadania dos docentes estrangeiros não naturalizados.

Figura 5 – Nacionalidade dos 52 docentes estrangeiros da UFC



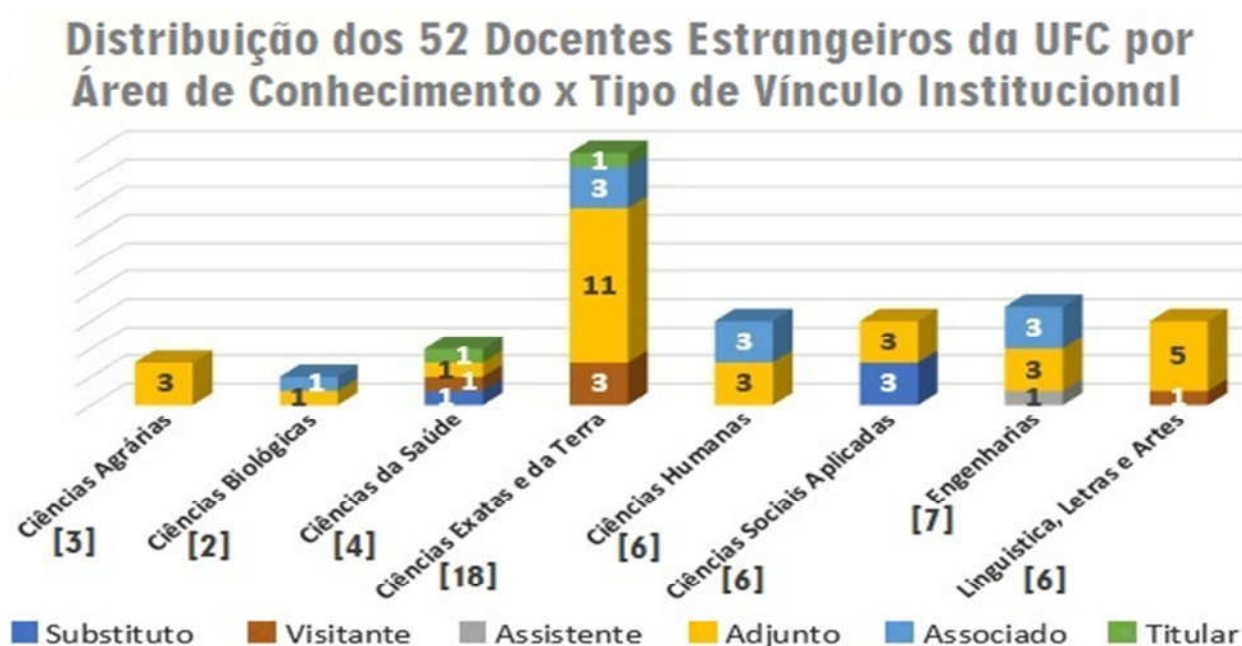
Fonte: Elaborado própria, com base em levantamento realizado pela Secretaria de Tecnologia da Informação (UFC, 2018b).

Em termos de procedência, o continente mais representativo é o Europeu, cujo total de docentes estrangeiros é de 30, perfazendo cerca de 57,6% do total (UFC, 2018b). O país que tem mais representantes é Portugal, com o total de sete. Da América do Sul, os argentinos, os colombianos e os peruanos se destacaram, tendo quatro docentes representando cada uma dessas nacionalidades.

Na pesquisa de Clark, Oliveira e Lima (2017) a respeito do processo de socialização organizacional de oito docentes estrangeiros da UFC, verificou-se que os entrevistados detinham um grau elevado de conhecimento a respeito da organização e que se sentiam integrados em seu ambiente institucional. Em relação a possíveis fatores de desligamento, os motivos explicitados eram externos à UFC: os rumos da política nacional e a crescente falta de segurança da cidade de Fortaleza.

Outro dado interessante acerca dos docentes estrangeiros da UFC refere-se à multidisciplinaridade das áreas em que atuam. Conforme a tabela de áreas de conhecimento do CNPq (2018c), verificou-se que todas as macroáreas foram contempladas: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Engenharias; e Linguística, Letras e Artes. No gráfico a seguir, pode-se visualizar como se deu a distribuição dessas áreas de conhecimento, de acordo com o tipo de vínculo empregatício do docente.

Gráfico 1 – Distribuição dos 52 docentes estrangeiros da UFC, por área de conhecimento *versus* tipo de vínculo institucional



Fonte: Elaboração própria, a partir de levantamento realizado pela Secretaria de Tecnologia da Informação (UFC, 2018b), à luz da Tabela de Áreas de Conhecimento do CNPq (2018c).

Relativamente à participação dos docentes estrangeiros na área de extensão, foi constatado que nenhum tem uma ação cadastrada formalmente (UFC, 2018c). Já na área da pesquisa, 15 docentes estrangeiros (cerca de 28,8% dos 52) estão listados em relatório gerado pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (UFC, 2018d).

Conhecer as congruências e contraposições da realidade dos docentes estrangeiros efetivos pode contribuir para os alvos institucionais da UFC de se projetar melhor no plano internacional. Nesse sentido, esta pesquisa se faz relevante na medida que oferece algumas perspectivas relacionadas à carreira dos acadêmicos estrangeiros do quadro efetivo dessa Instituição.

Na seção seguinte, são demonstrados os passos metodológicos da pesquisa, bem como as características dos sujeitos pesquisados.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme proposto por Creswell (2010), uma pesquisa científica se fundamenta em três componentes principais: a concepção filosófica, a estratégia de investigação e a escolha dos métodos de coleta e análise de dados. Com base nessa teoria, essa seção descreve os aspectos metodológicos escolhidos para a realização desta demanda *strictu sensu*.

Para fins didáticos, optou-se por dividir os tópicos em quatro subseções: tipologia, sujeitos da pesquisa, instrumento e a coleta de dados, e análise e tratamento dos dados.

### 5.1 Tipologia

Quanto à concepção filosófica, a vertente epistemológica que fundamenta este estudo é o subjetivismo, do qual se depreende que o significado do objeto não é o resultado de uma interação deste com o sujeito, mas sim uma aceção realizada pelo sujeito (CROTTY, 1998). Como esse significado não vem do objeto em si, ele pode ter origem nas experiências, sonhos e crenças do sujeito.

Consequentemente, a perspectiva teórica será interpretativista, pois considera que a realidade, além de lidar com as leis da natureza, é principalmente passível de transformações por meio das intervenções (ou ideografias) dos sujeitos (GRAY, 2012). Enfatizam-se, então, as experiências dos sujeitos com a realidade. É uma tipologia de pesquisa que demanda elevado grau de empatia por parte do pesquisador, haja vista que as preconcepções deste não podem impor viés aos dados, conforme alerta Gray (2012).

Quanto à abordagem, esta busca tem cariz qualitativo, pois objetivou-se a captação das percepções dos entrevistados em relação às razões de sua migração para o Brasil integradas à sua autogestão de carreira. Essas percepções são dados puramente qualitativos: são representações (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010) das escolhas e das motivações dos entrevistados.

A caracterização como abordagem qualitativa também se justifica, haja vista a imersão no trabalho de campo, com contatos prestabelecidos com os respondentes em seu ambiente de trabalho, condições defendidas por Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Quanto aos objetivos, esse trabalho caracteriza-se como interpretativo. Propõe-se “[...] analisar os dados com base nas proposições teóricas originais e os objetivos de pesquisa que fluíram delas” (GRAY, 2012). Com efeito, os comportamentos de autogestão de carreira

adotados pelos docentes estrangeiros da UFC serão destacados com base na literatura estudada.

Considerando-se que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa adequada para levantar “[...] relações que podem ser ambíguas e incertas” (GRAY, 2012), adotou-se essa metodologia no estudo. Como também os respondentes serão estudados em seu ambiente natural (ROESCH, 2006), o estudo de caso, então, reforçará sua natureza de estratégia de pesquisa na área de Administração, já que haverá um viés de desenvolvimento teórico, de cunho prático, que seja dirigido para elaboração de eventuais políticas.

Quanto aos resultados, é um estudo básico ou genérico, pois se propõe entender as experiências relatadas pelos entrevistados à luz da teoria pesquisada, considerando, inclusive, “[...] as múltiplas percepções de mundo e a natureza da humanidade” (CAELLI; RAY; MILL, 2003).

## **5.2 Sujeitos da Pesquisa**

Conforme mencionado em 4.3 (Conjuntura dos Docentes Estrangeiros da UFC) supra, a UFC tem em seu quadro 52 docentes estrangeiros efetivos não naturalizados, o que perfaz cerca de 4,5% do total geral de docentes da UFC.

A exemplo da pesquisa de Richardson e McKenna (2002), considerou-se importante avaliar o vínculo dos pesquisados – os quais não poderiam estar em uma situação provisória, mas efetiva. Também, contextualizando para a realidade brasileira, presume-se que os servidores efetivados se sentirão mais à vontade para emitir opiniões sinceras, além de mais embasadas, já que estão convivendo dentro da realidade da UFC há mais de três anos. Dessa maneira, professores visitantes, substitutos e efetivos que não tivessem terminado o estágio probatório até o dia 4 de junho de 2018 foram excluídos desta pesquisa.

Quanto ao limite de dez anos de trabalho na organização, segundo a pesquisa de Richardson e McKenna (2002), esse é um referencial considerado plausível: é importante que o “frescor” do olhar do estrangeiro não seja inteiramente perdido em decorrência de uma longa exposição aos dilemas e contradições que de sua atual instituição. Rios (2011) considerou as faixas iniciais de tempo na organização como de zero a menos de um ano, de um a cinco anos, e a terceira etapa de seis a dez anos. Então, assim, mantendo-se também o padrão da pesquisa de Richardson e McKenna (2002), o limite final de tempo na organização foi estipulado de até dez anos.

Observando-se esses critérios (docentes estrangeiros efetivados da UFC que tivessem mais de três e até dez anos de Instituição), o grupo selecionado constou de 21 professores. Todos foram, então, convidados via *e-mail* para participarem da pesquisa, porém somente 13 se dispuseram à entrevista.

Os países de origem dos 13 docentes entrevistados são Alemanha, Argentina, Chile, Colômbia, França, Itália, Polônia, Portugal e Romênia. Foram entrevistados oito homens e cinco mulheres. A faixa etária variou de 38 a 56 anos, e a grande maioria era casada (nove docentes casados, três solteiros e um divorciado).

Todos os docentes estão na categoria de Adjunto. Houve uma expressiva diversidade em termos de área de conhecimento: os docentes entrevistados atuam nas Ciências Biológicas, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias, e Linguística, Letras e Artes, de acordo com a classificação de áreas de conhecimento do CNPq (2018c).

### **5.3 Instrumento e a Coleta de Dados**

Quanto à coleta de dados, foi adotada a triangulação de fontes de pesquisa, que representa "[...] a visão de vários informantes e o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha o trabalho de investigação" (MINAYO, 2010). Foram, assim, consultados documentos oficiais e práticas organizacionais adotadas pela UFC, além da realização das entrevistas em si.

Por sua vertente fenomenológica (COLLIS; RUSSEY, 2005), a entrevista semiestruturada é expressa como a melhor opção para ser adotada nesta pesquisa, pois, dentre outros fatores, é buscado um entendimento aprofundado da realidade dos respondentes. A entrevista também denota a vantagem de ser diretamente relacionada ao tópico de estudo e propicia inferências que podem ser percebidas no momento da interação com os entrevistados (YIN, 2010).

A pesquisadora é administradora da mesma instituição dos sujeitos de pesquisa, porém não atua na área da graduação. Dentre os entrevistados, somente um já tinha participado de um estudo anterior (CLARK; OLIVEIRA; LIMA, 2017) conduzido pela mesma pesquisadora dessa dissertação, entretanto, como foi fornecida a Folha Explicativa das Principais Referências Teóricas utilizadas na Pesquisa (Apêndice C), foi possível atestar que não houve nenhum tipo de reflexibilidade – quando o entrevistado responde que o

entrevistador deseja ouvir (YIN, 2010) - já que o assunto deste trabalho é diferente do que foi tratado anteriormente.

As entrevistas seguiram as indicações recomendadas por Marconi e Lakatos (2003): conversação amistosa, reforço do caráter confidencial das informações, criação e manutenção de um clima cordial entre pesquisadora e pesquisado, manutenção do controle da entrevista pela pesquisadora, registro das respostas (gravador), dentre outros aspectos.

Os contatos iniciais com os entrevistados foram realizados por *e-mail*, nos quais os potenciais entrevistados foram informados sobre os objetivos e os aspectos metodológicos da pesquisa, bem como solicitados dela participarem. Em caso de anuência, no momento da entrevista, foi fornecido o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (Apêndice B) em duas vias, das quais uma ficou em posse do entrevistado. Também foi fornecida uma cópia do roteiro da entrevista, pois, assim, é possível que o estrangeiro, nem sempre tão inteirado das nuances de pronúncia da língua portuguesa, tenha mais segurança de compreensão ao acompanhar a leitura das perguntas.

Antes do início das perguntas da pesquisa, procedeu-se a uma breve explicação das principais teorias que embasavam a entrevista (Apêndice C). Com essa introdução, percebeu-se que os docentes se sentiram mais seguros ao fornecer as respostas, pois faziam menções às teorias.

Foi assegurada aos entrevistados a liberdade de acrescentar quaisquer opiniões, dentro ou fora do contexto da entrevista. Também foi enfatizado o fato de que o roteiro pode ser interrompido para se sanar as eventuais dúvidas que surjam. Foi solicitada a permissão para se gravar as entrevistas, as quais foram transcritas para posterior tratamento e análise dos dados.

Para que a entrevista ocorresse dentro de um rigor metodológico satisfatório, adotou-se uma adaptação do protocolo sugerido por Guerra (2010), além de se elaborar a formulação das perguntas em consonância com o referencial teórico abordado deste estudo.

Todas as entrevistas foram presenciais, com exceção de uma. Nessa, o docente encontrava-se afastado, e escreveu as respostas em um questionário *online* (CLARK, 2019) que tinha todas as perguntas do instrumento de pesquisa (vide Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada Aplicada aos Docentes Estrangeiros que Trabalham na UFC). Este tipo de entrevista remota é metodologicamente aceitável, conforme atesta Creswell (2010), sendo também utilizada na academia, a exemplo da pesquisa de Borsoi (2012).

Para preservar o anonimato dos respondentes, na transcrição das entrevistas, todas as menções relacionadas à naturalidade e aos locais de estudo foram trocadas por termos

genéricos como “país de origem”, “Instituição de Ensino X” etc. Também todo o texto foi redigido no masculino, a fim de manter as respostas das docentes em sigilo, já que uma associação rápida é possível quando se lê a resposta de uma professora estrangeira cuja nacionalidade tem pouca ou única representatividade na pesquisa.

Todos os encontros aconteceram nos locais apontados pelos entrevistados, ou seja, em seus respectivos Centros/Faculdades/Institutos, nos horários de sua conveniência. Todas as entrevistas foram conduzidas pela mesma pessoa: a pesquisadora.

Conforme recomendado por Creswell (2010), seguiu-se um protocolo de entrevista com as seguintes etapas:

- a) o formulário do roteiro de entrevista tinha um cabeçalho com dados da instituição, data, local, nome da pesquisadora, nome do orientador e título da dissertação;
- b) um agradecimento inicial pelo tempo dispendido pelo entrevistado com a entrega de uma barra de chocolate como um mimo e “quebra-gelo”;
- c) entrega, preenchimento e assinatura das duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) e devolução de uma das vias para a pesquisadora;
- d) preenchimento, por parte da pesquisadora, da parte referente aos dados sociodemográficos;
- e) demonstração da Folha Explicativa das Principais Referências Teóricas Utilizadas na Pesquisa (Apêndice B) e breve explanação sobre esse conteúdo;
- f) solicitação de permissão para gravar a entrevista;
- g) início da gravação e das perguntas; e
- h) ao final, um reiterado agradecimento pela entrevista e a promessa do envio do arquivo pdf da dissertação finalizada.

Foram realizados dois testes de validação antes da aplicação dos questionários aos entrevistados. Esses testes comprovaram que as perguntas estavam condizentes com a teoria, entretanto foi efetuada uma modificação nas questões relacionadas ao tópico “Comportamentos de Influência”. A ideia era tornar mais impessoal a abordagem sobre as questões de autopromoção e bajulação, dois comportamentos que tendem a causar embaraços quando investigados. A mudança no texto das perguntas 2.3.1 e 2.3.2 (Apêndice B) provaram-se efetivas, pois se percebeu mais naturalidade nas respostas, inclusive com reconhecimento de incidência desses comportamentos.



Para o roteiro da entrevista, as perguntas foram formuladas de acordo com o referencial proposto em Richardson e McKenna (2002) e King (2004), à luz dos objetivos específicos deste projeto. O questionário (Apêndice A) foi composto por 34 perguntas assim divididas: 15 perguntas relacionadas a aspectos sociodemográficos, 15 relacionadas à pesquisa em si, três questões referentes à UFC de modo geral e a última solicitando um feedback sobre a entrevista em si.

Quadro 6 – Grupo de perguntas da pesquisa

| Seções  | Objetivos Específicos | Objetivo do Grupo de Perguntas  |
|---------|-----------------------|---|
| Parte 1 | -                     | Dados Sociodemográficos do Entrevistado   |
| Parte 2 | 1                     | 1) Identificar os motivos que levaram o docente estrangeiro da UFC a trabalhar nessa instituição (considerações de carreira, incentivos financeiros, instinto exploratório ou fuga de problemas). |
|         | 2                     | 2) Verificar quais têm sido os principais comportamentos de posicionamento adotados pelos docentes estrangeiros da UFC.   |
|         | 3                     | 3) Descrever os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC.  |
|         | 4                     | 4) Examinar a gestão dos limites trabalho-vida pessoal (família, vida social, outros interesses extratrabalho) praticados pelos docentes estrangeiros da UFC.                                     |
| Parte 3 | -                     | Obter as percepções gerais dos docentes estrangeiros a respeito da UFC.   |
| Parte 4 | -                     | Registrar as observações/críticas gerais que o entrevistado deseje manifestar   |

Fonte: Adaptado de Canholi Jr. (2015)

Na seção seguinte, abordou-se o procedimento de análise de dados da pesquisa, os quais foram coletados e estudados seguindo os pressupostos da pesquisa qualitativa, por meio de *software* que instrumentaliza a categorização dos dados e a criação de unidades de contexto e de registro.

#### 5.4 Análise e Tratamento dos Dados

A técnica de Análise de Conteúdo foi a metodologia empregada para a análise dos dados, conforme proposto por Bardin (2016). O alvo dessa metodologia é a inferência (dedução lógica de conhecimentos) utilizando-se da descrição do conteúdo das mensagens por meio de etapas sistemáticas e objetivas, articulando um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo tem três fases principais: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados com a inferência e a interpretação.

A pré-análise é uma fase especial, pois nessa etapa serão escolhidos os documentos que embasarão o estudo, a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração dos indicadores que nortearão a interpretação final (BARDIN, 2016). Em termos desta pesquisa, a pré-análise compreendeu a escolha do referencial teórico; a formulação dos pressupostos (pois tratando-se de uma pesquisa qualitativa, não se utiliza hipóteses) e dos objetivos; a escolha da metodologia de pesquisa; e a formulação das questões da entrevista.

Na fase da exploração do material, que se refere à aplicação das decisões metodológicas tomadas na fase anterior (BARDIN, 2016), escolheu-se para esta pesquisa a utilização do *software* Atlas TI para os procedimentos de codificação dos indicadores que subsidiarão a fase da inferência.

Finalmente, em relação à fase de tratamento dos resultados com a inferência e a interpretação, conforme estipula Bardin (2016), foram procedidas as comparações entre os pressupostos da pré-análise com o material colhido. Essa análise utilizou os códigos elaborados na fase da exploração do material, e por meio deles os resultados foram interpretados, tendo-se elaborado as deduções lógicas do estudo.

Como se vê, a escolha de códigos significativos deve ser uma preocupação para qualquer pesquisa que se almeje consistente. Por isso, a fim de se obter o máximo proveito do “[...] latente, do original, do estrutural e do contextual” (BARDIN, 2016) produzido pelos pesquisados, convém detalhar a codificação, a categorização e a inferência.

A codificação diz respeito ao processo de tratamento do material pesquisado, que visa a transformar os dados brutos do texto em códigos agregáveis e enumeráveis, de acordo com a teoria que dá suporte à análise pretendida. A categorização é a etapa que classificará os elementos constitutivos da mensagem. O primeiro processo é a diferenciação, e depois o agrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios definidos anteriormente (BARDIN, 2016). A inferência é a etapa na qual as interpretações gerais são feitas, em um processo do qual se investigam as causas (variáveis inferidas) com origem nos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto).

Com base nos textos transcritos das entrevistas, buscou-se codificar seus conteúdos em categorias, alinhando-as com suas respectivas unidades de contexto, segmentando essas conforme as unidades de registro tanto para a incidência ou não incidência de ocorrências.

Visando à teoria selecionada e aos objetivos específicos da pesquisa, foram tomadas quatro categorias: razões de escolha de trabalho na UFC; comportamentos de posicionamento; comportamentos de influência; e gestão de limites trabalho-vida pessoal. Com apoio destas categorias, foram definidas as respectivas unidades de contexto e as unidades de registro.

Quadro 7 – Categorias, unidades de contexto e unidades de registro

| <b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>                   | <b>UNIDADES DE CONTEXTO</b>                                      | <b>UNIDADES DE REGISTRO</b>  |
|--|--|--|
| <b>Razões de Escolha de Trabalho na UFC</b>    | Razões de Planejamento   | Estabilidade no emprego  |
|  |  | Status acadêmico da UFC  |
|  |  | Cidade atrativa  |
|  |  | Cultura acolhedora para estrangeiros                                     |
|  | Razões Mercenárias   | Ganhos significativos  |
|  | Razões Exploratórias   | Sentimento de poder contribuir para algo novo                            |
|  |  | Desejo de se aventurar em novas experiências                             |
|  | Razões de Refugiado  | Fuga de dificuldades   |
| <b>Comportamentos de Posicionamento</b>        | Oportunidade Estratégica de Mobilidade                           | Possibilidade de contribuir para o Departamento                          |
|  |  | Possibilidade de conhecer mais da dinâmica administrativa                |
|  | Investimento em Capital Humano                                   | Realização de cursos de capacitação/qualificação                         |
|  |  | Participação em eventos científicos (Conferências, Congressos etc.)      |
|  | Desenvolvimento de Rede de Contatos                              | Participação em eventos visando contatos                                 |
| Inovação do Conteúdo do Trabalho               | Realização de atividades de aprimoramento na didática            |  |
|  | Realização de pesquisas na área de atuação e em áreas correlatas |  |
| <b>Comportamentos de Influência</b>            | Autopromoção   | Busca de oportunidades para maior visibilidade de suas conquistas        |
|  | Bajulação  | Esforço para prestigiar chefias ou pessoas com autoridade ostensivamente |
|  | Influência Ascendente  | Defesa objetiva de méritos pessoais                                      |
| <b>Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal</b> | Manutenção das Fronteiras  | Apoio de colegas e familiares  |
|  | Papéis de Transição  | Realização de atividades de um domínio em outro, eventualmente           |

Fonte: Adaptado de Canholi Jr. (2015)

Em decorrência de fatores não previstos na fase de pré-análise, Vergara (2012) admite que as categorias podem mudar no decorrer da análise do material. Por isso, para os efeitos desta busca, será considerado o modelo de grade mista.

A análise dos dados foi procedida utilizando-se o *software* Atlas TI. Essa ferramenta otimiza o tempo de averiguação do material, tendo em vista a variedade de recursos que disponibiliza em relação a codificação, busca e recuperação dos dados. Walter e Bach (2015) relatam que o Atlas TI é bem-conceituado no uso de pesquisas qualitativas e subjetivas que tenham algum nível de estruturação, mas que para análises quantitativas e objetivistas, os *softwares* Alcest ou N-Vivo, dentre outros, são mais recomendados.

Combinando as explicações de Zdeněk Konopásek (2007) e Walter e Bach (2015), os quatro princípios norteadores do Atlas TI são os seguintes: i) visualização (gerenciamento da análise por meio do contato do usuário com os dados); ii) integração (a base de dados e os elementos construídos são integrados em um único projeto, a unidade hermenêutica); iii) casualidade (em inglês *serendipity*, que refere-se à descoberta não planejada de *insights*); e iv) exploração (termo que abrange praticamente tudo o que pode ser feito por meio da análise qualitativa).

Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) elaboraram um quadro sintético (vide a seguir) dos principais elementos (*objects*) do Atlas TI, cuja compreensão se faz necessária a fim de se obter relatórios coerentes com a proposta da pesquisa.

Quadro 8 – Principais elementos do Atlas TI

| ELEMENTOS  | DESCRIÇÃO   |
|--|---|
| Unidade hermenêutica<br>( <i>Hermeneutic unit</i> )  | Reúne todos os dados e os demais elementos.   |
| Documentos primários<br>( <i>Primary documents</i> ) | São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo e de checagem. São denominados de Px, onde x é o número de ordem.  |
| Citações<br>( <i>Quotes</i> )                        | Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final.   |
| Códigos<br>( <i>Codes</i> )                          | São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação ( <i>groundedness</i> ) e o de densidade ( <i>density</i> ) do código. |
| Notas de análise<br>( <i>Memos</i> )                 | Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria.  |
| Esquemas<br>( <i>Netview</i> )                       | São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos.  |
| Comentário<br>( <i>Comment</i> )                     | Todos os elementos podem e devem ser comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado.   |

Fonte: Bandeira-de-Mello e Cunha (2003)

Nesta pesquisa, foram criadas quatro unidades hermenêuticas, equivalentes às categorias de análise (Quadro 6). Na fase de tratamento dos resultados, procurou-se relacionar os trechos das respostas de acordo com as unidades escolhidas de registro. Na seção a seguir são discutidos os resultados encontrados, com suporte na interpretação realizada nos documentos primários (textos da transcrição de cada uma das entrevistas).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, exprimem-se as inferências resultantes da análise dos dados da pesquisa. De início, são demonstrados os dados sociodemográficos dos docentes estrangeiros entrevistados. Depois, para cada categoria de análise referente às teorias de Richardson e McKenna (2002) e King (2004), serão discutidos os resultados, os quais visam a responder os objetivos específicos desta investigação.

### 6.1 Dados Sociodemográficos

No total, foram realizadas 15 entrevistas. As duas entrevistas do pré-teste foram realizadas nos dias 10 e 16 de agosto de 2017. Um dos docentes estava além da faixa de tempo da pesquisa de Richardson e McKenna (2002), ou seja, tinha mais de dez anos de instituição, e, por isso, também considerando o nível de influência da cultura organizacional da UFC em suas respostas, preferiu-se descartar essa entrevista.

As demais foram realizadas durante o período de 1º de junho até 24 de julho de 2018. Nessa fase, duas entrevistas foram realizadas por *e-mail*, das quais uma foi descartada em razão da brevidade das respostas.

Então, ao final, reduziu-se ao número de 13 as entrevistas consideradas válidas para a pesquisa. Nas entrevistas presenciais, o tempo médio de duração foi de 40 minutos e 23 segundos.

Quadro 9 - Caracterização dos docentes estrangeiros entrevistados

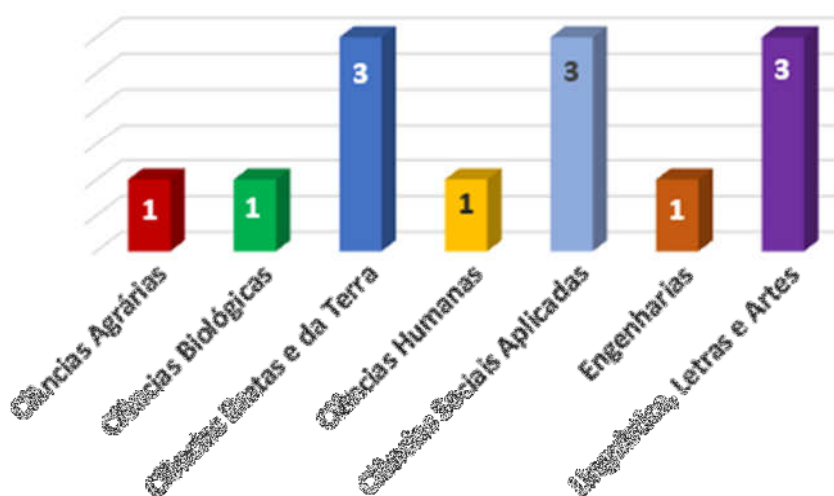
| Identificação | Idade | Tempo de UFC | Nível Acadêmico | PIBIC | Ação Extensionista |
|---------------|-------|--------------|-----------------|-------|--------------------|
| Docente 01    | 38    | 6 anos       | Pós-Doutorado   | 1     | ---                |
| Docente 02    | 45    | 7 anos       | Pós-Doutorado   | ---   | ---                |
| Docente 03    | 46    | 4 anos       | Doutorado       | ---   | ---                |
| Docente 04    | 56    | 7 anos       | Pós-Doutorado   | ---   | 2                  |
| Docente 05    | 40    | 7 anos       | Pós-Doutorado   | ---   | ---                |
| Docente 06    | 48    | 6 anos       | Pós-Doutorado   | 1     | ---                |
| Docente 07    | 51    | 9 anos       | Doutorado       | 1     | 1                  |
| Docente 08    | 52    | 3 anos       | Doutorado       | ---   | 1                  |
| Docente 09    | 44    | 8 anos       | Doutorado       | ---   | ---                |
| Docente 10    | 35    | 4 anos       | Pós-Doutorado   | 1     | 3                  |
| Docente 11    | 45    | 8 anos       | Pós-Doutorado   | 1     | ---                |
| Docente 12    | 52    | 5 anos       | Doutorado       | ---   | 1                  |
| Docente 13    | 42    | 7 anos       | Pós-Doutorado   | ---   | ---                |

Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa em comparação com o Relatório Docentes Orientadores de Projetos de Pesquisa PIBIC da UFC (2018d).

Do mesmo modo que na Figura 5 retro, que retrata todos os docentes estrangeiros da UFC, no grupo dos entrevistados, a maioria provem da Europa e, logo em seguida, da América do Sul. Os países representados foram: da Europa (Alemanha, França, Itália, Polônia, Portugal, Romênia); e da América do Sul (Argentina, Chile e Colômbia).

Quanto às áreas de conhecimento (CNPq, 2018c), esse dado também foi diversificado, conforme se pode constatar no gráfico a seguir. A única área sem representatividade foi “Ciências da Saúde”.

Gráfico 2 – Distribuição dos 13 docentes estrangeiros entrevistados, por área de conhecimento



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa em conformidade com a Tabela de Áreas de Conhecimento do CNPq (2018c).

Com exceção de um dos docentes, que é lotado no interior do Ceará, os demais exercem atividades na Capital, Fortaleza. No âmbito pessoal, três docentes são solteiros, nove são casados e somente um é divorciado. Desses, somente um tem três filhos e quatro docentes não têm nenhum. Os oito docentes restantes têm um ou dois filhos.

Com relação à pesquisa, cinco docentes são orientadores de projetos do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), o qual é voltado para o desenvolvimento do pensamento científico e iniciação à pesquisa de estudantes de graduação do ensino superior, por meio da concessão de bolsas (CNPq, 2018a). A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFC, que forneceu o relatório (UFC, 2018d) com os nomes de todos os docentes da UFC envolvidos com PIBIC e com PIBITI (programa focalizado em desenvolvimento tecnológico e processos de inovação similar ao PIBIC - CNPq, 2018b), alertou para o fato de que inexistia um banco de dados generalizado em relação à pesquisa, e que só podia informar os docentes envolvidos com o PIBIC e o PIBITI.

No concernente à extensão, considerando-se os dados oficiais da Pró-Reitoria de Extensão (UFC, 2018c), os docentes estrangeiros não são coordenadores extensionistas, embora alguns tenham relatado sua participação em projetos extensionistas (vide quadro 9 retro). Acontece é que há na Universidade muitas ações extensionistas que ainda não foram cadastradas junto à Pró-Reitoria de Extensão da UFC.

Na trajetória prévia, antes de ingressarem nos quadros efetivos da UFC, somente um docente cursou pós-graduação nesta Instituição, e quase todos (a exceção de um) tiveram experiências anteriores na área de docência. Praticamente 50% dos entrevistados (sete) estão atualmente no exercício oficial de cargos acadêmico-administrativos (coordenações de cursos da graduação, pós-graduação, chefia de secretarias etc.) nos centros, faculdades e institutos onde estão lotados. Esse dado pode indicar o nível de integração desses docentes nas equipes em que atuam.

## **6.2 Análise e Discussão dos Resultados**

Nessa seção é possível averiguar se os pressupostos da relatada pesquisa se confirmaram ou foram refutados na realidade descrita pelos entrevistados. Como já registrado, os pressupostos são os seguintes: i) as considerações de carreira e o instinto exploratório foram os principais motivos que levaram o docente estrangeiro a trabalhar na UFC; ii) o Comportamento de Posicionamento preponderante entre os docentes estrangeiros da UFC refere-se à inovação do conteúdo do trabalho; iii) os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC são a autopromoção e a influência ascendente; e iv) a gestão dos limites trabalho-vida pessoal tem sido administrada satisfatoriamente pelos docentes.

Os objetivos específicos delineados para investigar a plausibilidade dos pressupostos foram: i) identificar os motivos que levaram o docente estrangeiro da UFC a trabalhar nessa instituição (considerações de carreira, incentivos financeiros, instinto exploratório ou fuga de problemas); ii) verificar quais têm sido os principais comportamentos de posicionamento adotados pelos docentes estrangeiros da UFC; iii) descrever os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC; e iv) examinar a gestão dos limites trabalho-vida pessoal (família, vida social, outros interesses extratrabalho) praticados pelos docentes estrangeiros da UFC.

Os objetivos estão relacionados às categorias de análise: Razões de Escolha de Trabalho na UFC; Comportamentos de Posicionamento; Comportamentos de Influência; e

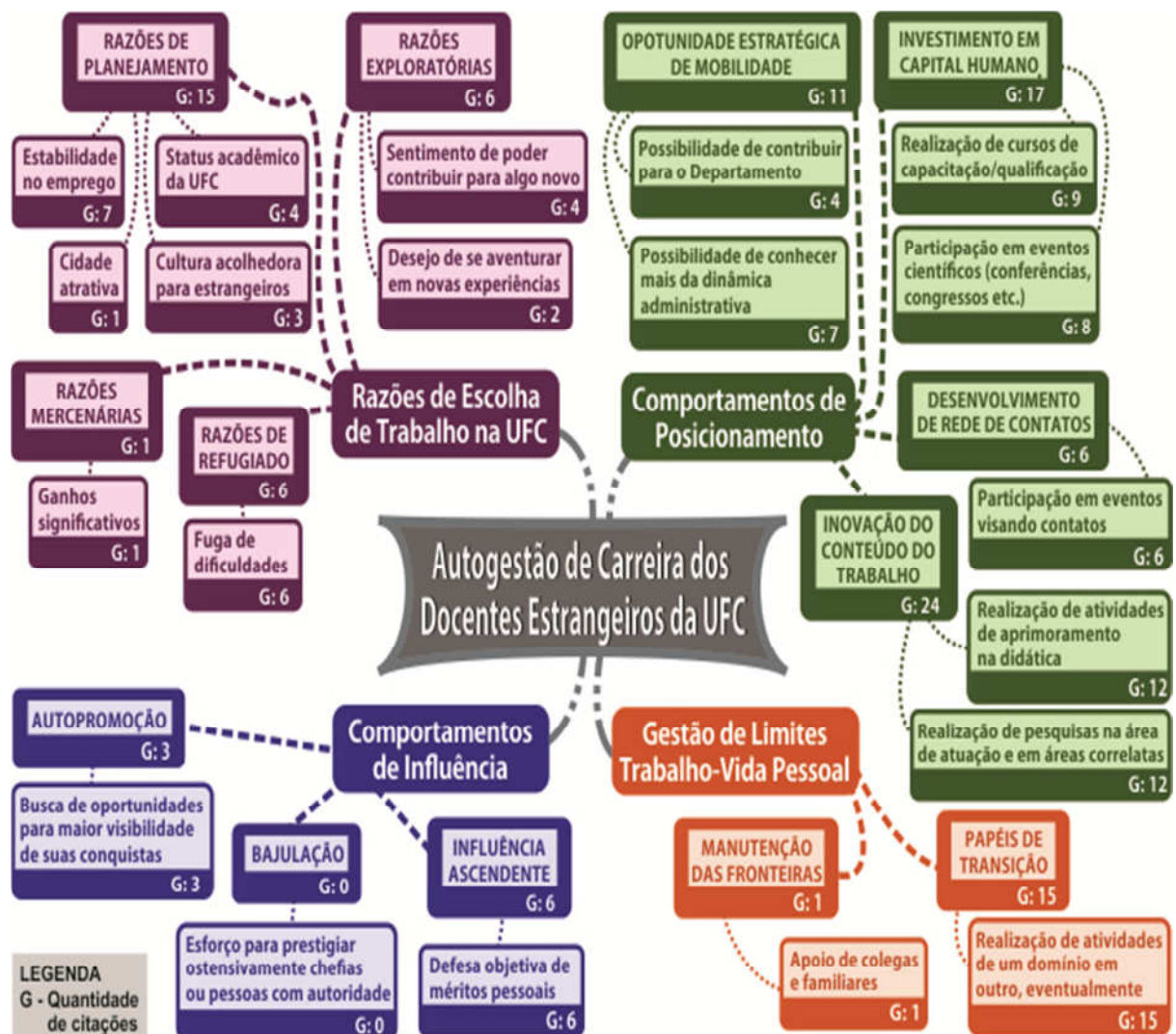


Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal. Essas dimensões serão investigadas na visão dos docentes estrangeiros da Universidade Federal do Ceará.

Em relação ao *software* Atlas TI, as unidades de contexto e de registro foram relacionadas por meio do uso da ferramenta *network view*. Cada unidade foi codificada, e os códigos gerados são acompanhados com a letra G (representando a quantidade de citações) e a letra D (quantidade de unidades às quais o código está relacionado).

Na figura 6, a seguir, pode-se visualizar a rede (*network*) elaborada com base nas relações entre as categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro.

Figura 6 – Relação entre categorias de análise e unidades de contexto e de registro (proposta original)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

Nas subseções seguintes, são discutidas as informações colhidas nas entrevistas para cada unidade de contexto, com suas respectivas unidades de registro.

### 6.2.1 Razões de Escolha de Trabalho na UFC

Para essa categoria de análise, foram associadas como unidades de contexto as quatro razões principais de migração de docentes expatriados: planejamento, mercenárias, exploratórias e de refugiado, conforme estipulado em Richardson e McKenna (2002). Por conseguinte, foram estabelecidas as unidades de registro em consonância com cada unidade de contexto, conforme pode ser averiguado na figura 7.

Figura 7 – Razões de escolha de trabalho na UFC (proposta original)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

Cada razão de migração está associada a uma perspectiva pessoal de trajetória de carreira, e nesta pesquisa percebeu-se que, em alguns casos, mais de um motivo suscitou o interesse do docente estrangeiro em trabalhar na UFC.

Para obter os *insights* sobre as principais razões de migração, foram realizadas as perguntas: o que lhe motivou a ingressar na Universidade Federal do Ceará? Quais seriam as suas principais razões para chegar até trabalhar no Brasil? Segurança na carreira docente? Remuneração? Um sentimento de aventura em trabalhar no Exterior?

A intenção dessa parte do roteiro era, conforme o primeiro objetivo específico, identificar os motivos que levaram o docente estrangeiro da UFC a trabalhar nessa Instituição e assim investigar se o primeiro pressuposto da pesquisa, o qual afirma que as considerações de carreira e o instinto exploratório foram os principais motivos que levaram o docente estrangeiro a trabalhar na UFC, se provou consistente ou não.

Nos tópicos seguintes, cada uma das quatro razões de migração apontadas pelos docentes será descrita.

### **6.2.1.1 Razões de Planejamento**

A academia já atestou que os docentes expatriados geralmente tomaram a iniciativa na busca pelo posto de trabalho no Exterior, e por isso são classificados como *self-initiated expatriates* (SIEs, traduzindo: expatriados auto iniciados), conforme os estudos de Richardson e McKenna (2002) e Selmer e Lauring (2013).

Nas transcrições das entrevistas dos 13 docentes estrangeiros, pôde-se constatar que a literatura está condizente com a realidade estudada nesta pesquisa, pois as razões de planejamento foram prevalentes em relação às demais.

A fim de detalhar melhor a natureza da escolha pelo trabalho na UFC, foram estipulados inicialmente quatro unidades de registro: a estabilidade no emprego, *status* acadêmico da UFC, cidade atraente e cultura acolhedora para estrangeiros.

#### **6.2.1.1.1 Estabilidade no emprego**

Ainda que a globalização tenha trazido vantagens inegáveis, carrou, também, paradigmas de funcionamento que desafiam as pessoas em virtude da velocidade das mudanças. Hirata (2005) aponta, ainda, que as relações de emprego se tornaram mais precárias, pois houve aumento na flexibilidade do uso da força de trabalho e crescimento nas taxas de desemprego.

Portanto, é natural que os poucos postos de trabalho da atualidade que ainda preservam algumas características dos modelos tradicionais de carreira sejam atrativos para alguns. Essa realidade foi replicada nesta pesquisa, pois a estabilidade no emprego foi um fator preponderante para a escolha pela UFC, conforme revelado nos depoimentos a seguir:

...eu tava à procura de um emprego estável e ehnh se encaixou bem. (DOCENTE 01).

Mas essa questão da segurança é, sim, importante, né? Não é a mesma coisa que você trabalhar em uma instituição privada, que você tem mais liberdade, você não fica preso a certos problemas e tem essa segurança. Isso é bom! (DOCENTE 02).

É, talvez essa segurança na carreira docente, a estabilidade. Essa segurança que diz é a questão da estabilidade né. (DOCENTE 05).

Deu uma certa segurança, o que também permite você se dedicar, a fazer as suas ações com mais calma, porque eu fazia as ações antes, com muito pouco recurso, tentava fazer seminário, tentava publicar um livro, tentava fazer não sei que, tentava criar uma ação. (DOCENTE 09).

É a estabilidade e o tipo de instituição, a reputação da instituição, a profissionalidade, a reputação na minha área de conhecimento como é referência na região, também no meu país de origem, no âmbito nacional. As oportunidades também de contatos com outras universidades. (DOCENTE 12).

### 6.2.1.1.2 *Status acadêmico da UFC*

O *status* acadêmico da UFC também foi um assunto abordado. Percebeu-se que os docentes estrangeiros que relataram esse item entendiam que a UFC tem uma sólida reputação na produção de conhecimentos e, portanto, esse fator pesou na sua escolha por essa instituição, conforme se vê nos depoimentos seguintes.

...porque acredito muito nessa direção que o Departamento está indo de crescer, de tentar sempre trazer... sempre primeiro formar pessoas boas, e ... eh... produzir pesquisa de boa qualidade, subir nos rankings dos departamentos de [área X] do Brasil, ... eh... criar uma boa reputação. Isso ... eh... isso ... eh... acho que é uma ... E uma coisa que eu aprecio muito, aqui no Departamento, e que é uma coisa que não é fácil de realizar. (DOCENTE 01).

Tive oportunidade de trabalhar em uma universidade privada mas não quis, fiquei aqui mesmo, porque eu acho que... assim... a pesquisa, ela é mais levada, digamos de forma mais séria, na Universidade Federal. (DOCENTE 02).

É a estabilidade e o tipo de instituição, a reputação da instituição, a profissionalidade, a reputação na minha área de conhecimento como é referência na região, também no meu país de origem, no âmbito nacional. As oportunidades também de contatos com outras universidades. (DOCENTE 12).

Mesmo que não tenha sido apontado como causa inicial de escolha pela UFC, em outros momentos das entrevistas, dois docentes ressaltaram esse aspecto do *status* acadêmico dessa instituição como relevante em suas interações com a sociedade, especialmente quando se tem poucos recursos materiais. O *status* acadêmico da instituição também traz uma percepção de competência diante da sociedade.

... você não consegue recursos, não consegue nada, mas pelo menos abre os canais, dizer que você é da UFC. (DOCENTE 09).

... só o fato de você ser professor da UFC aqui no Ceará e no Brasil tem um status e tem confiança de que você é uma pessoa competente, com certeza. (DOCENTE 12).

### 6.2.1.1.3 *Cidade atrativa*

O contexto no qual a Universidade está inserida merece atenção especial. Fortaleza era uma cidade menos violenta (NOGUEIRA, 2015) e, em virtude da tradição praiana, atraía estrangeiros cansados de temperaturas mais baixas. Foi com um certo receio que um docente emitiu a opinião seguinte: “[...] Fortaleza é uma cidade onde, ... bom pelo menos era isso que me parecia na época: uma cidade onde se pode construir uma vida...”

A sensação crescente de insegurança na cidade, dentre outros fatores negativos, acabou se tornando uma desvantagem em relação à moradia em Fortaleza, conforme a opinião de outro docente, relatada a seguir.

Então, eu acho que assim a UFC está inserida no contexto Fortaleza, então quando a pessoa vem de fora tem que pensar que vem para o UFC e a UFC está em Fortaleza e no Brasil, ou seja, há umas questões que a UFC não consegue mudar, controlar correto? É todo esse contexto de insegurança das coisas serem muito mais sujas né, desorganizadas e aquela falta de infraestruturas que a gente observa quando vem de fora né e que realmente aqui deixa um pouco a desejar e por outro lado o clima é muito bom, as pessoas são muito acolhedoras, então também o ser Fortaleza/Brasil também tem muitas coisas positivas né, as praias maravilhosas, a comida e também tem muitos pontos positivos do país. Agora quando a pessoa vem de fora tem que pensar nas duas coisas em conjunto e não vem só pela UFC e por si só. (DOCENTE 05).

Com nesse depoimento, é necessário enfatizar que a Universidade tem uma ingerência muito limitada nas questões de políticas públicas que venham a, quiçá, trazer influências positivas nas problemáticas levantadas pelo Docente 05.

#### **6.2.1.1.4 Cultura acolhedora para estrangeiros**

No estudo realizado por Clark, Oliveira e Lima (2017), foi verificado que os docentes estrangeiros, em sua maioria, relataram que tinham sido bem acolhidos em suas respectivas unidades de lotação. Nesta pesquisa, apenas um docente enfatizou esse aspecto do acolhimento em três momentos da entrevista, conforme se segue.

O fato que o departamento daqui, eu já tinha visitado antes de fazer o concurso, tinha visitado Fortaleza, dei umas palestras, e conheci uns atuais colegas meus gostei da interação. (DOCENTE 01).

Me senti como um peixe n'água quando cheguei no Brasil, no sentido é que ... eh... me senti muito bem acolhido, né, desde a época quando cheguei [...], a interação foi com as pessoas foi boa... (DOCENTE 01).

Acho que a comunicabilidade dos brasileiros, e... a hospitalidade pesou muito ... eh... fez com que eu pensasse para ficar. (DOCENTE 01).

As percepções desse docente ressaltam a importância da cortesia e da amabilidade no trato com os estrangeiros, pois gestos de delicadeza e atenção, aliados a oportunidades viáveis para os estrangeiros, podem trazer talentos para atuarem na UFC.

Conforme Vergara (2012) teoriza, o tipo de análise de grade mista privilegia inclusões de achados da pesquisa. Adicionando-se às quatro unidades de registro anteriormente citadas, percebeu-se a incidência de mais duas: apreço pela carreira docente e ganhos de capital humano.

Percebeu-se, nesta demanda, que a atividade docente é eminentemente intelectual, e demanda constantes atualizações. Portanto, o conhecimento que vai se acumulando nos docentes pode se concretizar em benefícios para a Instituição, materializando-se o capital

humano (SCHULTZ, 1993). E esse fator de potencial autovalorização é também um elemento digno de investigação deste ensaio.

A inclusão dessas unidades de registro, juntamente com a inclusão de uma unidade de contexto, representa a justificativa de que o somatório registrado da letra “G” das unidades de registro da categoria “Razões de Planejamento” da figura 7 é inferior ao total da própria categoria. A nova unidade de contexto e as unidades de registro descobertas estão descritas a seguir.

#### **6.2.1.1.5 Apreço pela carreira de docente**

Faria Filho (2015) esclarece que a ideia de vocação foi elaborada para referenciar o engajamento e o compromisso pessoal de variados profissionais, enfatizando inclusive a importância social, cultura e até econômica das atividades que exerciam. Paralelamente a uma formação específica, o candidato à docência sentia-se impelido pela natureza dessa nobre missão, disposto a enfrentar suas dificuldades, no intuito de lograr os êxitos que extrapolavam os sentidos materiais.

Conforme retratado nos trechos seguintes, pode-se constatar que a docência exercia intenso apelo para esses quatro professores, e por isso foi muito providencial a oportunidade oferecida pela UFC para ingresso nessa carreira.

Resolvi tomar posse aqui porque o que eu mais queria fazer era trabalhar na Universidade. (DOCENTE 06).

E ao mesmo tempo tinha o assunto do planejamento. Eu vou, vou me capacitar, vou ficar melhor preparado e depois eu vou possivelmente encontrar um trabalho melhor, ou ser professor, ou pesquisador... (DOCENTE 07).

[...] me encantei com a possibilidade de ser professor. Aí vi que estava havendo muito concurso na época do REUNI<sup>1</sup>. (DOCENTE 09).

Eu queria muito ser professor universitário. (DOCENTE 10).

Ser professor universitário guarda sentidos de prestígio e valor, relacionados aos contextos ou circunstâncias em que ocorrem (VAZ-REBELO; PESSOA; BARREIRA, 2010). Admitindo-se que a remuneração seja percebida com o razoável pelos docentes estrangeiros (conforme opinado em um caso), e que outros fatores possam ser considerados como positivos, essa é uma característica do exercício de docência que pode ser potencializado para a agregação de mais talentos internacionais na UFC.

---

<sup>1</sup> De acordo com o definido no portal do Ministério da Educação (MEC, 2010), a sigla REUNI refere-se ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, que foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e foi uma das ações que integraram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

#### **6.2.1.1.6 *Ganhos de capital humano***

No contexto da maioria dos postos de trabalho de docência em universidades, a exigência mínima de escolaridade começa com o doutorado. Caso não tenha candidatos com esse perfil, então se reduz a exigência ao mestrado e assim por diante, passando pela especialização até a graduação.

Estudantes de mestrado e doutorado, em virtude das atuais exigências de produtividade acadêmica (ALENCAR; FLEITH, 2010; BORSOI, 2012; FARIAS, 2010; LIMA; LIMA-FILHO, 2009), já têm uma vivência que lhes dá uma noção da centralidade da pesquisa acadêmica no exercício da docência de nível superior.

É natural que alguns se achem atraídos pela oportunidade de ganhos de capital humano se ingressarem em uma carreira acadêmica, especialmente se houver um contexto atrativo, do ponto de vista pessoal, na IFES em questão - que seja um fator ainda mais relevante na avaliação de emprego. Essa realidade pode ser observada nos dois relatos a seguir.

E ao mesmo tempo tinha o assunto do planejamento. Eu vou, vou me capacitar, vou ficar melhor preparado e depois eu vou possivelmente encontrar um trabalho melhor, ou ser professor, ou pesquisador, ou na ONG, ou alguma coisa assim que trabalhe na [no meu ramo de estudo] para dar continuidade a isso tá certo. (DOCENTE 07).

A coisa que me instigou a querer ser professor daqui porque o concurso era para o curso de [...], mas não era para aquele de curso de [...] isolado como acontece na maioria do país. Era um curso de [...] inserido [na minha unidade], onde tem [...] outros saberes como [curso W], [curso X], [curso Y]. (DOCENTE 09).

De modo geral, conforme proposto na metáfora do “[...] arquiteto” teorizada em Richardson e McKenna (2002), o professor estrangeiro avalia as características que o emprego de docente em uma determinada IFES oferece, bem como as circunstâncias da cidade e do ambiente social da instituição. Sendo favorável a avaliação do panorama geral, os passos seguintes referem-se à adequação aos critérios do edital do concurso, à eventual aprovação e ao ingresso na instituição.

#### **6.2.1.2 *Razões Mercenárias***

Busca-se investigar, por meio dessa unidade de contexto, se a motivação relacionada aos ganhos financeiros teria alguma menção por parte dos docentes estrangeiros. Para operacionalizar a análise da entrevista, estipulou-se a unidade de registro ganhos significativos para essa unidade de contexto.

#### **6.2.1.2.1 *Ganhos significativos***

Para esta unidade de registro, houve incidência (vide a seguir) no levantamento das entrevistas. Um dos professores avaliou que a remuneração praticada pela UFC para seu corpo docente é um fator relevante a se considerar, fornecendo condições para a realização de um trabalho com qualidade:

[...] a remuneração para um docente, nas universidades federais, certamente em certas universidades estaduais também, ... eh... é decente, permite fazer um trabalho bom, é claro que isso foi um estímulo para ficar, para pensar nisso. (DOCENTE 01).

Esse mesmo docente revelou que em seu país de origem a remuneração para a sua categoria profissional não era interessante. Esse achado é condizente com o que Richardson e McKenna (2002) alegam (que para profissionais casados e com filhos a questão da remuneração é significativa), pois esse docente está nesse perfil.

#### **6.2.1.3 *Razões Exploratórias***

Conforme indicado nos estudos de Richardson e McKenna (2002), são três fatores principais que influem na decisão de migração de acadêmicos estrangeiros em relação ao instinto exploratório: vontade de ver mais sobre o mundo, busca por novas experiências e desejo de aventura e desafios. Considerando-se a realidade da UFC e da cidade de Fortaleza, preferiu-se, inicialmente, converter os três itens acima em duas unidades de registro: sentimento de poder contribuir para algo novo e desejo de se aventurar em novas experiências. Conforme se verá a seguir, entretanto, houve a incidência de um registro não previsto: possibilidade de mobilidade.

A seguir, as unidades de registro previstas, bem como a unidade adicionada durante o período das análises das entrevistas, em consonância com a proposta de análise de grade mista de Vergara (2012), são detalhadas.

##### **6.2.1.3.1 *Sentimento de poder contribuir para algo novo***

Em relação a essa unidade de registro, destacam-se as três visões compartilhadas nas falas registradas a seguir.

[...] falei um pouco com as pessoas da [Universidade X] de São Paulo, me falou que era bom o Nordeste porque o Nordeste precisa desenvolver, que a estratégia do governo do Brasil é outra, portanto ia ajudar o Nordeste. Que sempre mantinha oportunidade pra fazer essas coisas aqui. (DOCENTE 04).



[...] era um curso completamente novo e foi um curso que eu vinculei muito. (DOCENTE 08).

Então eu vi todo o processo de construção do curso, eu estava lá já dando uma ajuda pra começar, no início é muito difícil é corpo docente jovem, então eu estava por lá tentando ajudar. Eu pensei, não é aqui mesmo que eu trabalhar. (DOCENTE 10).

O perfil das pessoas que se enquadram nessa unidade de registro alinha-se com a âncora de carreira serviço/dedicação a uma causa (SCHEIN, 2013). O trabalho na docência em um centro/faculdade/instituto que está iniciando carrega um sentido de contribuição para o local e para os indivíduos que serão beneficiados por aquele serviço.

#### **6.2.1.3.2 Desejo de se aventurar em novas experiências**

Já em relação à unidade de registro desejo de se aventurar em novas experiências, o resultado foi aquém do esperado, com somente duas menções entre os 13 entrevistados.

[...] existia a possibilidade da gente chegar aqui no Brasil com uma bolsa de estudos, particularmente no INPA – Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia, ir para a Amazônia já era uma aventura, já era um negócio exploratório. Porque a gente não sabia o que ia encontrar lá, tinha esse assunto. E ao mesmo tempo tinha o assunto do planejamento. Eu vou, vou me capacitar, vou ficar melhor preparado e depois eu vou possivelmente encontrar um trabalho melhor, ou ser professor, ou pesquisador, ou na ONG, ou alguma coisa assim que trabalhe na [no meu ramo de estudo] para dar continuidade a isso tá certo. (DOCENTE 07).

[...] segurança e um senso de aventura no início. (DOCENTE 12).

Até aqui, foram examinadas as unidades de registro previstas para a unidade de contexto razões exploratórias. No subtópico seguinte, é retratada a unidade de registro que foi um dos achados desta pesquisa.

#### **6.2.1.3.3 Possibilidade de mobilidade**

Ainda que tenha sido somente uma ocorrência, foi muito interessante constatar essa característica da carreira docente em uma IFES: a possibilidade de se vivenciar deslocamentos, seja para execução de pesquisas, para apresentação em congressos ou ingresso em cursos. Nas palavras do Docente 04, essa possibilidade era muito relevante na opinião dele.

[...] estou interessado em ter a possibilidade de mobilidade. Viajar é importante pra mim, ter a possibilidade de viajar porque não podia ficar no Ceará se não tinha essa possibilidade de viajar, porque não podia ficar no Ceará se não tinha essa possibilidade de viajar. Agora uma possibilidade de viajar de ficar no Ceará, poderia também ficar no Japão. (DOCENTE 04).

Para aqueles movidos pelas razões exploratórias, Selmer e Luring (2013) alertam para o fato de que as bases afetivas que envolvem essa decisão tendem a produzir resultados

bem polarizados: havendo êxito na adaptação, haverá muita satisfação na vivência de imigrante como um todo, ou havendo experiências desapontadoras, baixa satisfação.

#### **6.2.1.4 Razões de Refugiado**

Iso-Ahola (2006), sendo citado por Selmer e Lauring (2013), resumiu as forças que impelem alguém para uma viagem de férias como sendo somente duas: busca ou fuga. Comparativamente, essa descrição cabe na realidade dos acadêmicos expatriados, pois as razões de planejamento, mercenárias e exploratórias seriam a “busca” e o que não estivesse incluído nesses âmbitos seria a “fuga”.

Para mensurar as incidências dessa unidade de contexto, escolheu-se somente uma unidade de registro: a fuga de dificuldades.

##### **6.2.1.4.1 Fuga de dificuldades**

Em uma escuta atenta, foi possível identificar alguns casos de *fuga de dificuldades* nos relatos dos docentes estrangeiros, conforme se verá a seguir.

É, não foi muito planejado não, assim eu confesso que eu nunca tive vontade de migrar e assim foi algo que surgiu na vida naquele momento porque realmente lá a nossa situação financeira e de carreira né não estava estabilizada, a gente estava a precisar de encontrar um rumo e aqui apareceu o que seria o melhor pra nós, naquele momento foi o melhor pra nós. (DOCENTE 05).

[...] a princípio eu queria ficar [no meu país de origem] pra dar aula e pra trabalhar na universidade, mas isso não era possível porque o acesso às universidades [no meu país de origem] como professor é muito difícil e tem muita competição. Muitos infelizmente têm que sair do país pra poder achar o espaço, pra poder dar continuidade no seu próprio trabalho. (DOCENTE 06).

Então esse momento eu estava com umas atividades de consultoria, já tinha feito alguns concursos para professor, e entendi que nesse momento sair de uma área que era muito competitiva que era o sul/sudeste, era tentar outras alternativas diferentes. (DOCENTE 07).

[...] houve um problema [no meu país de origem] de natureza financeiro, com o país e não comigo, e eu disse bom eu não tenho nada a perder, é um desafio deve ser muito gratificante, ver mexer [...] né, construir um país e pronto esse foi o sonho né, pois a realidade é outra coisa. (DOCENTE 08).

[...] abriu uma seleção pra minha área, então como são concursos muito escassos, com uma vaga só, a cada não sei quantos anos. [...] Então a gente sempre faz, se prepara para a vida, para estudo. (DOCENTE 09).

[...] porque no meu país de origem está tudo muito fechado pra jovens doutores como eu, na época não tinha emprego pra mim, eu ia ficar muito tempo parado, e talvez eu ia conseguir trabalhar, mas não nessa área. (DOCENTE 10).

Percebe-se, então, que circunstâncias econômicas desfavoráveis para a profissão docente não é um “privilegio” da realidade brasileira, e, conforme defendido em Richardson e McKenna (2002), a fuga de dificuldades é um motivo relevante para se considerar a imigração.

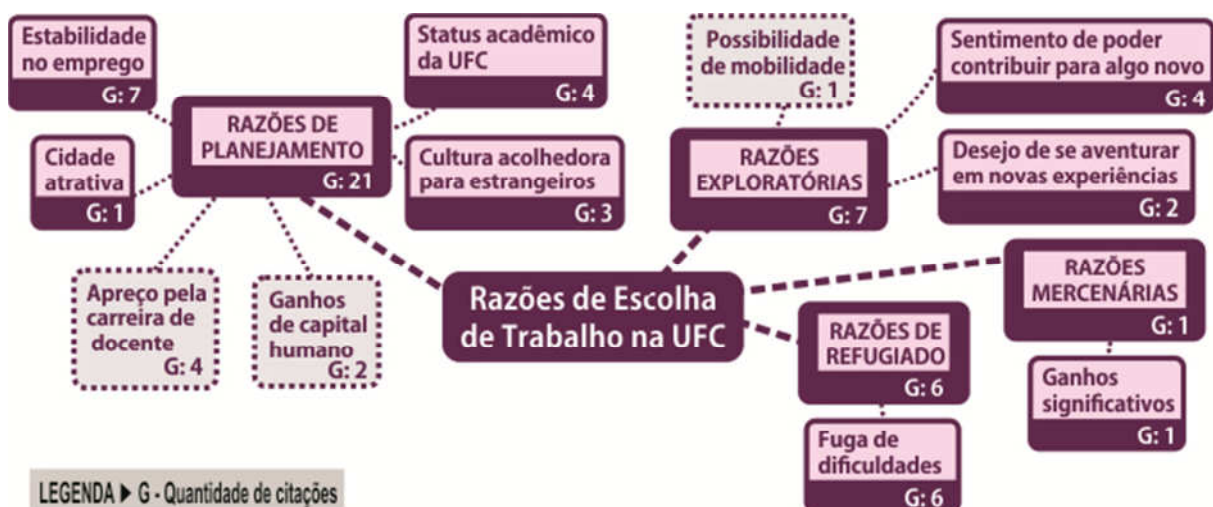
Em todo caso, houve docentes que apresentaram em suas falas mais de uma razão concomitante. Isso denota que as ponderações foram realizadas considerando mais de uma perspectiva.

Na verificação geral das entrevistas acerca das razões de ingresso na UFC, observou-se que um grupo de quatro docentes descreveu que eles chegaram à UFC, de certa forma, por um “acaso”. Foi a oportunidade que surgiu, e, entretanto, como a teoria de Richardson e McKenna (2002) enfatiza o aspecto da deliberação, preferiu-se não considerar esses registros.

Um fator interessante observado é que nenhum dos docentes mencionou a questão da família, se consideravam que a mudança para o Brasil seria benéfica para os cônjuges e filhos. Talvez isso não tenha sido uma preocupação, pois em parte esses docentes são casados com brasileiros, embora nem sempre cearenses (pelo menos três cônjuges brasileiros são provenientes de outras partes do Brasil e não do Ceará).

Considerando a questão das unidades de registro não planejadas, essas unidades poderiam ser agregadas de forma destacada, com o contorno pontilhado, o que resultaria na figura a seguir.

Figura 8 – Razões de escolha de trabalho na UFC (atualizada)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

De modo geral, pode-se concluir que as perspectivas de ingresso na UFC encontram respaldo no que propõe Savickas (2011a): o olhar na carreira envolve uma perspectiva situacional e um pensamento no futuro, pois essa mentalidade propicia a escolha de oportunidades adequadas e viáveis para que a pessoa atinja aquilo que quer ser.

### 6.2.2 Comportamentos de Posicionamento

Considerando-se o modelo de autogestão de carreira de King (2004), o primeiro comportamento teorizado foi o de posicionamento. Essa classificação indica os comportamentos voltados para o esforço de aumentar a rede de contatos, as habilidades e as experiências que possivelmente contribuirão para os resultados almeçados de carreira.

Na figura a seguir, pode-se visualizar o detalhamento das unidades de contexto e de registro com os totais de incidência de citação, de acordo com a proposta original.

Figura 9 – Comportamentos de posicionamento com as unidades de contexto e registro (proposta original)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

Os quatro tipos de iniciativa dentro do espectro do Comportamento de Posicionamento (oportunidade estratégica de mobilidade, investimento em capital humano, desenvolvimento de rede de contatos e inovação do conteúdo do trabalho) foram inicialmente projetados por King (2004) para serem aplicáveis para qualquer tipo de carreira. Para a análise

da carreira docente, entretanto, procurou-se adaptar as unidades de registro de acordo com as especificidades do contexto de um professor de nível superior.

Comparando a realidade da carreira docente em uma IFES com a carreira proteana expressa em Hall (2002), que reforça a autodireção e a busca pelo sucesso psicológico na realização de um trabalho, pode-se afirmar que esse conceito se aplica à realidade dos professores universitários da UFC. Ainda que sejam levadas em conta as pressões quanto à produtividade acadêmica (SOARES JUNIOR, 2011), os docentes das IFES têm liberdade para escolher seus engajamentos e criar projetos de pesquisa e extensão.

Nesta subseção, almeja-se investigar se o segundo pressuposto da pesquisa se confirma, o qual assume que o Comportamento de Posicionamento preponderante entre os docentes estrangeiros da UFC se refere à inovação do conteúdo do trabalho. E, nos subtópicos seguintes, cada um dos quatro tipos de Comportamento de Posicionamento será detalhado.

#### ***6.2.2.1 Oportunidade Estratégica de Mobilidade***

A oportunidade de mobilidade refere-se às possibilidades de lotação em cargos diferentes ou à mudança de locais de trabalho (KING, 2004). Os docentes, então, têm a chance de deliberar sobre as opções viáveis que lhe sejam mais vantajosas, ou que ensejem contribuições para o departamento ou centro/faculdade/instituto onde atuam.

Para caracterizar a unidade de contexto “oportunidade estratégica de mobilidade” dos docentes estrangeiros da UFC, foram efetuadas as seguintes perguntas: Na sua percepção, o(a) sr.(a) tem tido benefícios em aceitar algumas opções que tem surgido na sua carreira na UFC (ex. ingresso em grupos de pesquisa, função de Coordenador(a) do Curso, Chefe de Departamento etc.)? Ou tem sido opções não muito interessantes que o(a) sr.(a) tem aceitado para dar sua parcela de contribuição para o seu Departamento?

Para o detalhamento dessa unidade de contexto, foram escolhidas inicialmente duas unidades de registro: possibilidade de contribuir para o Departamento e possibilidade de conhecer mais da dinâmica administrativa.

Assumindo a possibilidade análise de grade mista proposta por Vergara (2012), adicionou-se, com a leitura das entrevistas, mais uma unidade de contexto: criação ou inserção em grupos de pesquisa ou extensão.

### **6.2.2.1.1 Possibilidade de contribuir para o Departamento**

As respostas indicaram que há percepções diferenciadas e aparentemente contraditórias, por parte dos docentes estrangeiros, acerca dos seus comportamentos relacionados às oportunidades estratégicas de mobilidade.

De modo geral, as atividades da gestão (coordenação, vice-coordenação de curso, por exemplo) são exercidas como uma espécie de sacrifício, uma contribuição para o Departamento onde se atua. Essa realidade é bem aparente nos dois relatos a seguir.

[...] toda a instituição, vamos dizer: toda a instituição pública precisa de um pouco de voluntariado para, pra, pra fazer o bom funcionamento dela, né?, E eu acredito nisso. E... não sei, não sei se as funções administrativas são necessariamente para gostar mesmo, né? (risos) (DOCENTE 01).

Ser coordenador é um trabalho extremamente desgastante, porque surge uma série de demandas, sempre assim de última hora. Ai surgem coisas que mudou o sistema, [...] mas a gente poderia ser mais organizado, a gente tem que fazer muita coisa tem que dar aula, eu sou ligado também na Pós-Graduação, tem que orientar, as orientações são extremamente desgastantes e não pontuam nada na carga horária. Você tem que dar tanta aula e ainda orientar... (DOCENTE 09).

De outra parte, porém, há docentes que, ainda reconhecendo a parcela de contribuição, também enxergaram vantagens a se considerar em relação às experiências da gestão, inclusive mencionando oportunidades para captação de recursos, visando à operacionalidade das atividades em curso, conforme pontuado nas falas seguintes.

Na verdade, o que eu acho mais enriquecedor - na verdade tudo é enriquecedor né - mas, por exemplo, eu aceitei a [função administrativa X] pra contribuir com meus colega, pra fazer minha parte aqui e, entretanto, tô aprendendo muito e tô me sentindo útil também, mas o que motivou isso foi fazer a minha parte né. (DOCENTE 03).

Sim, no meu caso como se diz especialmente no lado da administração, tem a minha parcela de contribuição. Agora descobri coisas, porque imaginemos parcela de contribuição, como ser [função administrativa] só que no mesmo tempo a gente pode desenvolver trabalhos na linha de pesquisa ligado, não sei como a gente vai integrar, dar pra desenvolver também o lado de pesquisa, agora todos os anos participo [...] na sala de aula como usar ferramentas e recursos em sala de aula, outras coisas. Das funções administrativas que no início soma a minha contribuição, eu vi que tinha um lado interessante... (DOCENTE 04).

Em geral, eu acho que seriamente a gente consegue se identificar e se motivar para se doar para instituição, a gente tem um retorno muito bom, um retorno humano, um retorno de contatos, de experiência, de crescimento. Então, nesse sentido, acredito que sim, né, claro. (DOCENTE 12).

Outros docentes reconheceram que o cargo da gestão poderia lhes auferir oportunidades de maior vislumbre das questões administrativas da Universidade; e esse grupo será retratado a seguir.

### **6.2.2.1.2 Possibilidade de conhecer mais da dinâmica administrativa**

As incidências para a unidade de registro possibilidade de conhecer mais da dinâmica administrativa revelaram que houve docentes estrangeiros que apreciaram bastante a experiência de exercício de cargos administrativos, como se pode ver nos relatos a seguir.

É uma oportunidade de aprender um pouquinho a mais sobre, sobre como funciona a universidade, se aproximar também dos alunos de graduação, dizemos... implementar certas ideias, né, para melhoria do curso. (DOCENTE 01).

Ah é! A experiência é bastante, né. É muita experiência, com certeza. Foi aí que conheci muita gente da UFC, né, relacionada à minha área... Ah, em termos de aprendizado foi... foi intenso... (DOCENTE 02).

A questão de coordenador de curso, eu fui coordenador de curso durante três anos e assim houve um momento em que eu tive o convite pra ser e analisei e realmente eu achei que eu gostei e gostei, na prática gostei bastante. Nessa questão de coordenador eu acho que foi muito bom pra mim para o benefício que eu acho que eu tive foi que eu conheci muitas pessoas da estrutura da UFC, os pró-reitores e assim algo que quando a gente fica só dando as aulas e fazendo pesquisa não tem tanta essa opção, de fazer parte da reunião de conselho, ir a reunião na Pró-Reitoria de Graduação, então em termos de network foi muito bom. Conheci muito mais pessoas aqui dentro da UFC. Também gostei muito da parte da relação com os alunos, de me envolver. Eu gosto da parte de gestão também, de me envolver com a gestão, de falar né, de atender os alunos e ter aquele papel assim um pouco mais de psicólogo, de orientar, de ajudar eu também gostei muito. (DOCENTE 05).

As opções são interessantes, onde a gente está inserido em pesquisa, ou nos grupos de discussão, ou colegiados, você sempre tem alguma digamos a trabalhar. E a obter como benefícios, experiências, comunicações, transferência de informações e principalmente a gente procura dentro de todos os espaços manter uma estrutura que certo tanto acadêmica como física, como econômica para poder manter as formações. (DOCENTE 07).

Conforme mencionado, com suporte nas análises das respostas, percebeu-se que caberia mais a terceira classificação de unidade de registro, a qual está descrita a seguir.

### **6.2.2.1.3 Criação ou inserção em grupos de pesquisa ou extensão**

Em função das atuais exigências de produtividade acadêmica (ALENCAR; FLEITH, 2010; BORSOI, 2012; FARIAS, 2010; LIMA; LIMA-FILHO, 2009), o trabalho envolvendo pesquisa científica é muito significativo na rotina dos docentes de nível superior. Essa atividade tem duas vertentes: tanto representam uma espécie de trabalho da gestão, tendo que administrar atividades, recursos e bolsistas relacionados à sua área de conhecimento; como também contribuem para inovar o conhecimento dos professores, pois pesquisam assuntos e novidades para gerarem publicações. Essa realidade foi descrita nas falas a seguir.

Então, quando eu entrei aqui eu fiquei fazendo parte do [Grupo de Pesquisa X]. Quando eu entrei aqui eu entrei logo na pós-graduação como professor, assim em simultâneo, o meu ingresso foi logo simultaneamente pra graduação, pra pós e eu

para o [Grupo de Pesquisa X]. Fui incluído pela professora [Y] que é coordenadora do [Grupo de Pesquisa X] e, portanto, desde altura que eu faço parte do grupo e eu acho que tem sido muito bom em termos de ligação com os alunos e com outros professores também que são do grupo, então isso ajudou muito em termos de pesquisa. Principalmente ser da pós-graduação ajudou muito em termos de pesquisa. Eu acho que o que mais contribuiu pra mim em termos de benefícios que eu posso ter tido em aceitar alguma oportunidade foi fazer parte da pós-graduação, porque em termos de pesquisa, de artigos publicados, de orientações de bancas deu assim um grande contribuição no meu currículo e por isso acho que o meu benefício maior foi a pós-graduação. (DOCENTE 05).

Sim, sim e trabalhar com os outros colegas, conhecer as pesquisas dos outros colegas também. O que foi muito bom pra mim, é a criação em 2015 da [...], e eu sou desde 2015 né o coordenador daquele Projeto de Extensão, isso foi muito, muito bom pra mim, ainda está sendo porque eu gosto muito, muito desse lugar que eu ocupo nesse Projeto, [...] foi uma ideia comum dos dois cursos. Então eu sou o coordenador de lá e tem um coordenador aqui, e pra mim isso foi fantástico, eu adoro, isso é o meu momento privilegiado na semana, eu adoro. (DOCENTE 10).  
Tem sido bom sim. Grupos de pesquisa para desenvolver e fazer carreira. (DOCENTE 11).

Grupo de pesquisa fui eu que criei, mas só o fato de estar com outros, assim, sempre a gente é convidado também para alguma outra atividade, até às vezes remunerada, por colegas, né esse contato com colegas... (DOCENTE 12).

Ressalte-se a importância das atividades de pesquisa para a pontuação dos docentes em relação aos processos de progressão (BRASIL, 2013b). E, tendo em vista a atual implementação das ações extensionistas dentro das grades curriculares dos cursos de graduação (UFC, 2017h), a tendência é de que os docentes estejam cada vez mais engajados em projetos e programas de extensão.

### **6.2.2.2 Investimento em Capital Humano**

Conforme já explicado, Schultz (1993) definiu capital humano como o escopo de habilidades inatas ou adquiridas de um trabalhador que têm o potencial de torná-lo mais produtivo, inventivo, e que pode ser alvo de investimentos do próprio trabalhador, do governo ou da instituição onde exerce suas atividades.

King (2004) aproveitou o conceito de Schultz (1993) em sua teoria. Ela ressaltou que o investimento em capital humano é o Comportamento de Posicionamento referente aos treinamentos e qualificações realizados pelos profissionais que sejam considerados valiosos para suas chefias ou para efeito de promoção.

A fim de se representar a unidade de contexto “[...] investimento em capital humano” dos docentes estrangeiros da UFC, foi procedida à pergunta: O sr. tem participado de Eventos Científicos (seminários, congressos), realizado pós-doutorado ou outras atividades de capacitação/qualificação?



Para uma análise mais apurada das respostas, foram tomadas duas unidades de registro: realização de cursos de capacitação/qualificação e participação em eventos científicos (conferências, congressos etc.).

#### **6.2.2.2.1 Realização de cursos de capacitação/qualificação**

Em relação à unidade de registro realização de cursos de capacitação/qualificação, verificou-se nas respostas uma expressiva preocupação dos docentes em realizarem atividades nesse sentido. Conforme se vê nos registros a seguir, os professores estrangeiros reconhecem a importância desse comportamento em suas carreiras.

Curso de didática que eu fiz aqui foi muito enriquecedor também, com a professora Carmensita. (DOCENTE 03).

Sim, mas nós temos que participar, é a missão do professor, a gente participa. Só que, como falei pra você, iniciei em ramos educacionais que não tinha na minha pesquisa básica... (DOCENTE 04).

Pós-doutorado foi realizado antes de entrar, mas durante os últimos anos, no ano passado eu tirei uma licença de capacitação e foi em Lisboa um mês e junto com o Instituto de [X] fazendo umas pesquisas assim... (DOCENTE 06).

As menções referentes aos cursos de didática também são pontuadas na unidade de registro realização de atividades de aprimoramento na didática, da unidade de contexto “inovação do conteúdo do trabalho” a seguir. Esse tipo de curso, além de representar uma capacitação para a atividade docente, também contribui para inovar o trabalho do professor, propiciando a criação de aulas mais dinâmicas e atraentes.

#### **6.2.2.2.2 Participação em eventos científicos (conferências, congressos etc.)**

Para essa unidade de registro, ocorreu várias menções em que os docentes estrangeiros entendem que é uma parte precípua de suas atividades a constante reciclagem de conhecimentos, conforme se pode constatar a seguir.

Pelo menos uma vez por ano eu participo de algum evento científico chamado seminário/congresso. (DOCENTE 07).

Eu fui chamado pelo governo federal para participar do Comitê de [...] do Nordeste (DOCENTE 07).

Sempre estou participando de eventos científicos diretamente, ou organizando seminários, participando dos congressos principais na minha área, eu tenho participado. Eu sinto falta é talvez é participar dos congressos internacionais, não tenho ido, teve um congresso até perto, em Buenos Aires, na Colômbia, não tenho tido tempo pra me organizar pra participar, mas os nacionais os mais importantes pra área eu tenho participado, estou atualizado... (DOCENTE 09).

Qualificação não, capacitação ainda não, mas seminários, congressos sim tanto no Brasil como fora do país, fui no Canadá participei no Canadá, na Rússia também, mas na Rússia [...], na França, em Portugal recentemente eu estava lá, há duas semanas atrás eu estava em Portugal apresentando trabalho. (DOCENTE 10).

Alguns docentes, entretanto, externaram as dificuldades em relação a recursos destinados para viagens e congressos. Essa dificuldade de financiamento constitui um forte elemento inibidor da pesquisa, pois força o docente a escolher com muito critério de quais eventos irá participar, inclusive porque sua locomoção e estada provavelmente não será custeada pela Instituição. Nos registros a seguir, pode-se observar essa realidade em algumas falas.

Eu tenho participado de muitos eventos e eu diretamente mais [no meu país] eu acabo por ir muito as vezes [ao meu país] justamente pra participar dos eventos de lá, participo também muito nos daqui, só que normalmente não sou eu que vou, eu sou coautor dos trabalhos, mas normalmente não sou que vou aqui nos do Brasil e já fui alguns, mas também participo indiretamente e não é sempre fisicamente. (DOCENTE 05).

Agora é complicado porque a forma de nós progredirmos aqui na carreira obriga que se façam esses congressos científicos, mas tem que ser do nosso bolso porque não há dinheiro pra nada. Então quando preparo, tenho que preparar muito bem que é pra não perder dinheiro, então vou pra um congresso, para [tal cidade], ah vai pra [o seu país], não vou para [tal cidade], [tal cidade não é no meu país] né. Eu tenho que me preparar, e tem que pôr as coisas num sentido também tudo razoável com o financeiro né, porque ninguém me dá nada. (DOCENTE 08).

Vários autores (ALENCAR; FLEITH, 2010; BORSOI, 2012; FARIAS, 2010; LIMA; LIMA-FILHO, 2009) alertam sobre o contexto complexo em que a carreira docente está inserida. As pressões por produtividade acadêmica em um contexto com recursos limitados atestam que “[...] as perspectivas produtivista e competitiva, próprias do mundo globalizado do trabalho invadiram o mundo acadêmico”, (BORSOI, 2012). Constitui-se, então, para o docente estrangeiro um grande desafio elaborar suas escolhas estratégicas de carreira ante a essa realidade.

### ***6.2.2.3 Desenvolvimento da Rede de Contatos***

Tanto no âmbito interno como externo a uma instituição, o estabelecimento de contatos estratégicos é fundamental para o progresso da carreira (KING, 2004). Por meio dos contatos certos, no caso dos docentes de nível superior, são estabelecidas parcerias em termos de desenvolvimento de pesquisas, ações de extensão, contatos com entidades governamentais, aquisição de recursos, ingresso em cargos de direção, dentre vários outros espectros sociais e institucionais da carreira docente.

No que se refere à unidade de contexto em pauta, foi realizada a seguinte questão: O sr. tem feito esforços deliberados para aumentar sua rede de contatos profissionais, dentro e fora da UFC (participado de reuniões da Adufc, integrado comissões científicas, feito contatos com políticos e burocratas de Brasília etc.)?

Visando a uma devida codificação das respostas, elaborou-se inicialmente a unidade de registro participação em eventos, visando a contatos, porém, durante o processo de análise das entrevistas, e tendo em mente a análise de grade mista proposta por Vergara (2012), foi também incluída a unidade de registro manutenção da rede de contatos.

#### **6.2.2.3.1 Participação em eventos visando a contatos**

Seibert, Kraimer e Liden (2001) enfatizam que o profissional do terceiro milênio precisa conhecer e ser conhecido, buscando criar e manter uma estratégica rede de contatos, o que eles denominaram de capital social.

Na carreira docente, esse capital social significa muito, pois parcerias, obtenção de recursos, acesso a importantes centros de pesquisas, dentre vários outros aspectos, podem ser facilitados conhecendo-se “as pessoas certas”.

Os docentes estrangeiros entrevistados percebem a importância do esforço realizado no desenvolvimento de redes de contatos, e esse aspecto ficou evidenciado nos relatos seguintes.

Então, mais ou menos, mais aqui dentro da Universidade, pra integrar comissões científicas isso muito também, contatos com o setor administrativo da Universidade mesmo, muito pouco com políticos e burocratas quase nada. (DOCENTE 06).

Sim, mas menos essa parte com políticos. (risos) [...] Sim, contatos profissionais tudo sim. Humhum. (DOCENTE 11).

Comissões científicas na minha área eu sou chamado também aí eu estou no GT que é um grupo de trabalho nacional relacionado à minha área. Contatos com políticos, não fui eu que fiz, mas me chamaram para ser assessor de um deputado estadual daqui uma vez ou outra. (DOCENTE 12).

Contato com outros professores da Faced, por exemplo, com pedagogos, a gente fica com o ouvido atento a essas... a esses estímulos que a própria UFC propõe... (DOCENTE 12).

Tento aumentar a minha rede de contatos principalmente fora da UFC, nos congressos [da área X], eventos realizados pelas instituições [...] que atuam tanto no Brasil quando fora do país, embaixadas, nos seminários, mas também nos eventos internos da UFC. Ainda não tive oportunidade de fazer rede de contatos nos níveis mais "altos", contatos com políticos etc. (DOCENTE 13).

Estabelecer novos contatos é uma atividade importante, mas também mantê-los operantes é igualmente válido. No caso dos docentes estrangeiros, as conexões com seus

países de origem, com as universidades ou centros de pesquisa onde estudaram ou atuaram, são elementos que podem ser potencializados para benefícios da instituição onde atuam. Por isso, esse aspecto da manutenção dos contatos foi diferenciado no subtópico seguinte.

#### **6.2.2.3.2 Manutenção da rede de contatos**

Durante os contatos com os docentes estrangeiros, observou-se que eles se esforçavam para manter contatos que julgavam importantes para o trabalho que desenvolviam. Nesse sentido, as falas seguintes mereceram destaque.

Os únicos contatos que eu tentei estabelecer ... ehhhh... são com outros [colegas de área], dentro do Brasil, isso sim. Isso tentei, pelo menos manter, manter os contatos que tive, né. (DOCENTE 01).

Esse aspecto de você procurar novas colaborações, né, trocar as ideias com outras pessoas, isso ... ehhhh... isso dizemos que não talvez não tenha necessariamente a ver com, com uma possível avanço na carreira, na hierarquia, na carreira profissional, mas é mais, mais para ... sair do isolamento, né, para poder, para poder produzir pesquisa de melhor qualidade. (DOCENTE 01).

Sempre eu achei importante você ter contatos com outros colegas para ter visões de outras realidades, e também no exterior, né, tem alguns contatos que eu ainda não tenho fora do meu doutorado, entendeu, então, assim, eu sempre procuro, né, ampliar esse leque... (DOCENTE 02).

Não fiz esforços e os vínculos que foram surgindo foram naturais assim, fluíram né e não foi nada esforçado [...] Encontros ocasionais assim pela participação nos grupos de pesquisa e tal a gente vai conhecendo pessoas. (DOCENTE 03).

Network não me falta eu conheço professores de muitos lugares, mas dentro do contexto acadêmico e não propriamente nada político. (DOCENTE 05).

Portanto nós temos que criar rede né, embora seja difícil pra mim que tem quarenta e oito anos de rede [no meu país] do que rede aqui, mas também faço rede com [meu país]. Aliás tem dois colegas que vão fazer pós-doutorado porque foi estabelecido uma rede, uma ponte [na capital do meu país] e eu estive à frente desse protocolo. (DOCENTE 08).

Tenho feito sim muitas redes de contatos pra seminários, fazer seminários internacionais trazer gente de fora né. (DOCENTE 09).

A gente conseguiu mais contatos e é por isso que a gente conseguiu organizar a Conferência Internacional de [...], desde [...] a gente já fez três edições, vai ter uma quarta em 2019. Que a gente chama pesquisadores na área da [...], educação [...] de fora, a gente sempre tenta, então a gente usa esses contatos pra isso. (DOCENTE 10).

Conforme se pode ver na fala do docente 08, os contatos que tinha em seu país de origem propiciaram o ingresso de dois colegas em programas de pós-doutoramento. Isso mostra os variados benefícios de se desenvolver e manter uma rede ativa de contatos.

#### **6.2.2.4 Inovação do Conteúdo do Trabalho**

Inovação é um dos focos principais do trabalho de um professor de nível superior. O obsolescimento da informação na era globalizada acontece de modo contínuo, e a necessidade de atualização é perene para que um docente queira transmitir e gerar conhecimento com qualidade (BORGES; CECÍLIO, 2018).

King (2004) especifica a inovação do conteúdo do trabalho, representando-a como a adoção de mudanças substanciais na forma como se executa o trabalho, por meio do aprendizado de novas habilidades ou adquirindo-se expertise em áreas valorizadas.

Para investigar a incidência dessa unidade de contexto nas entrevistas, foi efetuada a seguinte questão: O sr. tem buscado inovar sua atuação docente e de pesquisador(a)? Tem buscado aprimorar sua didática em sala de aula, tem pesquisado outros ramos de conhecimento – relacionados ou transversais – para agregar aos seus conhecimentos?

Elaboraram-se, então, duas unidades de registros para investigar a incidência da inovação do conteúdo do trabalho nas entrevistas: realização de atividades de aprimoramento na didática e realização de pesquisas na área de atuação e em áreas correlatas.

##### **6.2.2.4.1 Realização de atividades de aprimoramento na didática**

No que tange à unidade de registro realização de atividades de aprimoramento na didática, verificou-se que os docentes estrangeiros estão atentos à necessidade de atualização de suas práticas de ministração das aulas. Pode-se constatar esse fato por meio da leitura das falas a seguir.

O Departamento de [área X] é um que oferece mais cursos fora do Departamento, né, para outras ... para [área Y], né. Então, então ... a maneira de você ensinar alunos que não são [profissionais da minha área], não têm a intenção de virar [profissionais da minha área]... Então, você tem que adaptar sua maneira de ensinar, dependendo de quem é o público alvo, de ... bom, e por causa disso e por outras causas, você pegar outros livros textos, né, virado mais para a parte aplicada da [área X], você tem que aprender, aprender coisas novas e ... explicar coisas novas pros alunos. Então, ... isso acontece de maneira natural. Você pode ficar, dizemos no, no (grrr) tentar aplicar o mesmo estilo em todos os casos, mas acho que ... isso ... ehhhh... corta muito do seu alcance, assim, então ... e dificulta muito o entendimento pros alunos porque, tem, tem degrau diferente, né, quem vem pra [área X] e... tem, tem também disponibilidade, motivação diferente – isso é importante – pra, pra aprender ... as coisas a partir de um ângulo... você quer, quer fazer as coisas mais teóricas, ou mais práticas, mais diretas, mais computacionais, né ... isso, isso é difere, isso você tem que adaptar... (DOCENTE 01).

Em relação à parte didática, eu sempre tento melhorar as salas e quando você sai com a sensação da sala de aula que não deu muito certo, não foi uma aula boa me pergunto porquê e pra próxima edição da disciplina eu tento fazer mudanças pra

transformar isso né, então uma outra exploração mais ou menos, além das coisas que, por exemplo... (DOCENTE 03).

Eu em regra utilizo metas assim muito ativas nas aulas, os alunos analisam dados, eu dou muito ênfase à parte computacional, dou muitas aulas em laboratório de informática justamente porque eu explico como é que se faz a análise e eles próprios depois fazem no programa. Então, é algo assim muito interativo e às vezes também a outras situações em aulas mais tradicionais em que eu tento inovar assim, por exemplo, nas aulas que eu tô só em sala fazendo exercícios né eu pergunto muitas vezes aos alunos, peço pra eles participarem aí [...], tento que eles participem muito nas aulas né. E sempre utilizo produtos computacionais, tem o PowerPoint com matéria, tem as listas e tem muito material e passo tudo pra eles no Sigaa. Então assim, eu acho que em termos de aula e com a experiência, né a pessoa vai melhorando e vai inovando, inovando e pronto. (DOCENTE 05).

Aprimorando a didática, a gente aprende com os alunos, com certeza. E pesquisando outros ramos de conhecimento, com certeza! Eu tinha um grupo de estudo que tinha mais psicólogos que profissionais da minha área, então sempre foi uma área de interesse. Como também, nesses últimos anos, eu concluí a graduação em uma outra área, por exemplo. Eu acho também interessante. (DOCENTE 12).

Sempre, acho que [devido à natureza da minha área], me sinto obrigado a me aperfeiçoar. (DOCENTE 13).

Ressalte-se a atenção que alguns dispensam ao feedback dos alunos, conforme pode ser visto nos registros descritos a seguir.

Tô me guiando muito pelas, pelo feedback que os alunos estão me dando. Então ... se o feedback, se o feedback é positivo, eu tô continuando fazendo do jeito que... eu tô fazendo. Se o feedback é negativo, tô tentando melhorar. (DOCENTE 01).

Você vê os alunos sempre estão dando um feedback do que você está fazendo e tal... Você tenta ver onde pode melhorar. (DOCENTE 02).

Eu acho que minhas aulas estão funcionando muito bem, o feedback tem sido muito positivo assim em termos de como é que as aulas ocorrem. (DOCENTE 05).

A didática, de fato, é um componente relevante para a atuação docente, tanto na graduação como na pós-graduação. Paralelamente a ela, é fundamental a constante atualização dos conhecimentos, item que foi investigado por meio da unidade de registro realização de pesquisas na área de atuação e em áreas correlatas, analisada a seguir.

#### **6.2.2.4.2 Realização de pesquisas na área de atuação e em áreas correlatas**

Como esperado, foram muitas menções para essa unidade de registro. Conforme Borsoi (2012) atesta, existe a "[...] percepção de que a produção acadêmica está centrada na pesquisa e na publicação". Nos registros a seguir, que representam algumas das menções, pode-se verificar a importância dessa esfera de atuação para os docentes estrangeiros.

Na verdade é que o [Centro/Faculdade/Instituto] ele... ele proporcionou isso... (DOCENTE 02).

Essa questão dessa da interação com outros colegas, de você ter uma visão mais abrangente... não é só a minha área, é... minha especialidade de ensino, né, de atuação que eu utilizo aqui porque também tem que... Inclusive, por exemplo, o mestrado que a gente se submeteu agora é interdisciplinar também, para dar continuidade a essa área. Você tem que... É assim: é uma coincidência, né, uma faculdade que você acaba tendo um pouco essa visão de práticas inovadoras, não é que você sempre esteja fazendo isso mas... (DOCENTE 02).

Sim, em vários aspectos assim, por exemplo, minha área é [X] né, então eu explorei uma parte da [área X], [área Y] tem muito a ver com a [área H] e [área L], então comecei a explorar com a utilização de um programa que é o [programa X] para representar, anexar e fazer [trabalho X] em relação a essas estruturas e isso acabou na criação de uma disciplina optativa que é trabalhada e aborda isso, porque achei que era muito interessante didaticamente também. (DOCENTE 03).

Estou até feliz de ter a oportunidade de transformar ensino coisas escritas de verdade, pode cada vez chegar coisas novas para o aluno, o tipo de revista de educação, eles gostando de ter uma outra forma de questionar, e você sabe fazer um questionário, já é uma questão, não acho que é uma especialidade. Isso demanda esforço da gente, mas que a gente faz com prazer, é uma oportunidade que dar satisfação pra gente. (DOCENTE 04).

Sim. Isso eu acho que é muito interessante porque de formação eu sou [W], mas nesses anos que eu fiquei no Brasil eu me mudei pra outras áreas, áreas que são bem próximas assim que tem bastante proximidade dos alunos, as pesquisas deles na linha de trabalho, as parcerias dentro e fora da universidade. É uma dinâmica que a gente não pode se afastar dela porque faz parte do *ensemble*, da conexão entre as diferentes partes, nós temos, digamos essas opções, esses grupos tanto aqui dentro como fora também. (DOCENTE 06).

Em alguns casos, os esforços de aprimoramento da didática são realizados de modo coletivo, considerando-se os professores do departamento ou da unidade acadêmica de atuação do docente estrangeiro. Em vários aspectos, esse contexto denota elementos especialmente motivadores: a satisfação de elaborar estratégias e medidas que visam a beneficiar os cursos e os alunos, um ambiente fértil para inovação e o estreitamento de laços com os pares. Pode-se observar nos relatos seguintes como os docentes se empolgam quando acontece situação desse gênero.

Essa é uma atitude não só minha como dos professores do curso, a gente está tentando ver. Tem uma reforma que a gente queria fazer agora há pouco tempo a gente parou, parou não suspendeu. De criar, reformular, fazer uma espécie de currículo por projetos, onde contemple seminários, tudo isso na graduação pra quê? Pra gerar outra dinâmica de entendimento mais transversal trazer muitos conhecimentos. (DOCENTE 09).

Sim, sim e trabalhar com os outros colegas, conhecer as pesquisas dos outros colegas também. O que foi muito bom pra mim, é a criação em 2015 da [...], e eu sou desde 2015 né o coordenador daquele Projeto de Extensão, isso foi muito, muito bom pra mim, ainda está sendo porque eu gosto muito, muito desse lugar que eu ocupo nesse Projeto, [...] foi uma ideia comum dos dois cursos. Então eu sou o coordenador de lá e tem um coordenador aqui, e pra mim isso foi fantástico, eu adoro, isso é o meu momento privilegiado na semana, eu adoro. (DOCENTE 10).

Considerando-se as unidades de registro adicionadas durante a análise das entrevistas, a representação gráfica dos comportamentos de posicionamento com suas respectivas unidades de contexto e registro foi atualizada para a figura seguinte.

Figura 10 – Comportamentos de posicionamento com as unidades de contexto e registro (atualizada)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

Em relação ao segundo pressuposto da presente pesquisa, o qual supunha que o Comportamento de Posicionamento preponderante entre os docentes estrangeiros da UFC refere-se à inovação do conteúdo do trabalho, pode-se considerá-lo confirmado. Diante das 12 menções relacionadas à unidade de registro realização de atividades de aprimoramento na didática e também das igualmente 12 menções para a unidade realização de pesquisas na área de atuação e em áreas correlatas, percebe-se a importância da inovação do conteúdo do trabalho para a atividade do docente estrangeiro da UFC.

### 6.2.3 Comportamentos de Influência

Pode-se assumir que os comportamentos de influência da carreira docente, especialmente os docentes de IFES, são os que se diferenciam mais dos profissionais em geral. Quando atingem a estabilidade no serviço público, conquistada após os três primeiros anos de trabalho (BRASIL, 1991), a ameaça de uma demissão repentina inexistente. Aliado a esse aspecto, os docentes de nível superior que trabalham como servidores públicos têm muita

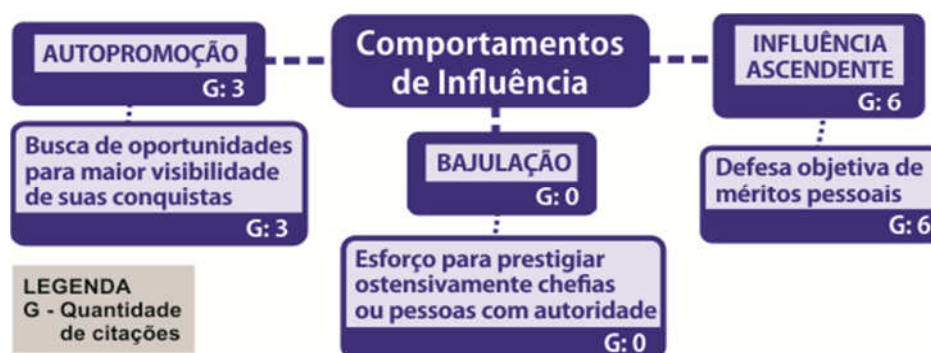


autonomia em termos de decisões de engajamento, seja para assumir chefias de coordenações, ingressar em atividades de pesquisa e/ou de extensão.

Com base no modelo de autogestão de carreira de King (2004), os comportamentos de influência são dirigidos a chefias superiores e/ou elementos em posição de autoridade que possam eventualmente facilitar a mobilidade para algum cargo ou para a aquisição de recursos, sempre visando aos resultados de carreira almejados.

Conforme visualizado na figura a seguir, o detalhamento das unidades de contexto e de registro da categoria de análise “Comportamentos de Influência” incluem os totais da incidência das citações, dentro da proposta original das unidades de registro.

Figura 11 – Comportamentos de influência com as unidades de contexto e registro (proposta original)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

King (2004) determinou que a teoria relacionada ao espectro do Comportamento de Influência subdivide-se em três tipos de iniciativa - autopromoção, bajulação e influência ascendente - às quais correspondem às unidades de contexto adotadas. A análise dessas unidades de contexto à luz da carreira docente em uma IFES resultou na elaboração de uma unidade de registro para cada unidade de contexto, as quais são detalhadas adiante.

O objetivo desta seção é averiguar se o terceiro pressuposto da pesquisa se confirma, o qual assume que os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC são a autopromoção e a influência ascendente. Nos subtópicos seguintes, cada um dos três tipos de Comportamento de Influência será detalhado.

### 6.2.3.1 Autopromoção

A promoção e a progressão docente em uma IFES são fundamentadas em leis, decretos, portarias e resoluções (vide página 50). Portanto, o professor universitário federal

não tem a preocupação de muitos profissionais em agradar e mostrar que é importante para suas chefias.

É, também, importante chamar a atenção para as questões políticas que envolvem o ambiente universitário. De quatro em quatro anos, muda-se a gestão superior de uma IFES, e o reitor eleito, fazendo um delicado manejo de forças entre as muitas unidades acadêmicas da Instituição, escolhe os dirigentes (oriundos dessas unidades) que ocuparão os postos máximos das pró-reitorias (Pesquisa, Extensão, Assuntos Estudantis, Gestão de Pessoas e outras) e secretarias especiais.

Então, por ser tratar de um ambiente com alto nível de intelectualidade, em uma IFES, o modo de autopromoção de um docente precisa ser mais sofisticado. Por isso, quando esse assunto foi abordado com os docentes, houve reações bem peculiares.

As perguntas relacionadas ao tópico da autopromoção eram as seguintes: No seu departamento já aconteceu de haver colegas seus ou superiores se exibindo, em conversas informais, relatando experiências e títulos conquistados? Isso trouxe alguma vantagem para esses colegas ou esse comportamento não foi bem recebido? Se socialmente esse comportamento tiver sido positivo, o sr. também cogitaria em fazer o mesmo? Ou até mesmo estivesse atento a oportunidades para maior exposição do seu currículo/matérias a seu respeito nas mídias sociais etc.?

Com o fim de codificar as respostas, escolheu-se como unidade de registro: busca de oportunidades para maior visibilidade de suas conquistas.

#### ***6.2.3.1.1 Busca de oportunidades para maior visibilidade de suas conquistas***

Conforme já reiterado, a “moeda” mais valiosa no universo da academia brasileira é a produção científica (ALENCAR; FLEITH, 2010; BORSOI, 2012; FARIAS, 2010; LIMA; LIMA-FILHO, 2009), em outras palavras, numerosas publicações, de preferência em periódicos bem classificados pelas agências de fomento (CAPES, CNPq etc.). Essa realidade ficou bem evidenciada nas palavras do Docente 01:

Essa autopromoção, né, no ambiente de pesquisa funciona um pouquinho diferente, né, ... o que você quer alcançar, né, você quer alcançar um certo prestígio dentro da sua área de atuação, né, e esse prestígio não é,... bom, se constrói também dentro do Departamento, mas como, como os meus colegas..., tenho por aí colegas muito bons, né, que publicaram ... na verdade, a maioria publica em revistas internacionais ... talvez, talvez a autopromoção é sempre se esforçar por publicar bem, publicar melhor, ter reconhecimento de figuras ... figuras importantes da pesquisa [na área X] mundial, né, é mais ou menos desse jeito. Não funciona muito você dizer ao seu colega “[...] olha aqui, que coisa maravilhosa que eu fiz, porque ... não funciona. (Risos).

Na tentativa de mensurar as menções relacionadas à unidade de contexto “autopromoção”, escolheu-se somente uma unidade de registro: busca de oportunidades para maior visibilidade de suas conquistas. As menções foram contundentes. De um lado, alguns admitiram que poderiam fazer um tipo de autopromoção específico, conforme os relatos seguintes:

Não sei, eu acho que assim, humildade é uma característica que eu acho muito importante e que toda gente valoriza mesmo de uma forma né ...assim. Eu acho que todos gostam mais de pessoas humildes assim e que não ficam dizendo, se gabando e dizendo que são muito, muito bons né. Mas, por outro lado, às vezes o fazer alguma publicidade assim daquilo que nós fazemos pode mostrar aos outros o que nós estamos fazendo né, às vezes não é propriamente pra se gabar, mas é mais para mostrar que a gente se envolve né, dar assim às vezes essa exposição por um lado pode nos trazer outras oportunidades também de fazer parte de outros grupos, ter outro tipo de experiências. Então, é isso é algo que eu às vezes não tenho assim uma posição muito formada. Por exemplo, nas redes eu passo muito tempo sem colocar nada, mas por outro há alturas que sei lá há mais agitação, houve um congresso assim e eu coloco também a foto né, de uma palestra assim eu coloco a foto e não quer dizer que é pra se gabar e dizer que é mais que os outros, mas por exemplo, pra mostrar as outras pessoas que a pessoa tá trabalhando naquela área né, que tem aquele tipo de experiência (...) acho que é o equilíbrio. Eu acho que a gente não se supervalorizar, mas também não ficar totalmente fechado né. Eu acho que é um pouquinho pelo equilíbrio. (DOCENTE 05).

... sobre a questão de ter uma participação mais ativa, uma exposição mais ativa nas mídias em outros espaços eu acho que isso é interessante porque cria, gera mais visibilidade da pós, então eu sou a favor, até eu incentivo os colegas a se apresentar nas mídias, falar porque isso gera muita visibilidade do programa. (...) Pode atrair mais alunos também. Acho que isso é uma coisa boa fazer, sei lá, apresentar também pesquisas na mídia, contribuir pra falar sobre a [área Y] nas mídias, nos jornais, e eu mesmo às vezes sou procurado por a mídia pra falar sobre isso e não é nada de, é uma coisa interessante pro professor, digamos assim a Universidade tem que ter uma ligação com a mídia, com a sociedade civil e não pode ficar isolada, fechada... (DOCENTE 06).

Mas isso de diferentes formas a gente pode perceber, é isso mesmo, isso é natural a gente tem que divulgar os trabalhos. As vezes sente necessidade de se mostrar, querer exibir alguma coisa, isso faz parte da educação científica certo. Como você trabalha agora e querer nos mostrar mais do que os outros. Isso depende se você procura as informações deles, Lattes, páginas redes sociais alguma coisa provavelmente você vai encontrar, digamos o marketing deles. Mas digamos, agora que a nossa situação é uma situação que leva a gente a fazer marketing por quê? Porque você tem um índice H nesse momento sendo para avaliação, que esse índice H ele é importante pelo número de citações que você tem dos seus trabalhos. Então a divulgação faz parte local, regional e internacional. Não sei se vejo isso como exibição, vejo isso como faz parte do processo, faz parte do processo. Alguns fazem melhor do que outros, de forma diferente. O assunto é interpretação, interpreta como, você se lembra interpreta como uma forma... (DOCENTE 07).

Outros docentes, no entanto, rejeitaram veemente a ideia de autopromoção, relatando que nos ambientes onde atuam tal comportamento não seria bem aceito ou não é de forma alguma praticado.

Não, aqui particularmente não. (DOCENTE 02).

Na verdade, não assim, eu não tenho lembranças de colegas assim se mostrando, tentando exibir as qualidades ou as conquistas né de forma proposital para ganhar alguma coisa. E eu também não faria porque não é comigo assim não é a minha forma de ser e não acho necessário também. (DOCENTE 03).

Mas não há aquilo há eu ganhei o prêmio fulano de tal, até porque não estamos a fazer exclusividade, é difícil ganhar qualquer que seja, sem ser dentro do âmbito daquilo que é o MEC ou o CNPq, nós temos aqui colegas obviamente muito, muito dotados né dentro do departamento, mas as pessoas não andam ai a mostrar as medalhas né, as pessoas são mais inteligentes do que isso, mostrando mas de outra maneira. (DOCENTE 08).

Não, acho que não tem muito isso aqui não. (DOCENTE 09).

Nossa, nem imagino. Que coisa chata! (risos) (DOCENTE 11).

Perecebe-se, então, que há tipos diferentes de autopromoção: os aceitáveis e os inaceitáveis. No segundo grupo estão aquelas situações de puro exibicionismo, como foi relatado por um dos docentes que um colega tinha compartilhado, para todos os integrantes do departamento acadêmico em que atua, artigos de sua autoria que tinham sido publicados. Na descrição do docente, essa iniciativa foi simplesmente ignorada por todos.

Já a autopromoção aceitável é aquela pela via das publicações de artigos, incluídos na plataforma Lattes do CNPq, e também o compartilhamento de fotos de eventos nas páginas pessoais dos docentes no Facebook, ou nas *fanpages* (páginas institucionais do Facebook) dos departamentos acadêmicos ou dos projetos de pesquisa ou extensão. Esse tipo de divulgação é bem-vindo, pois também contribui para informar os estudantes e a comunidade em geral dos acontecimentos relacionados à UFC.

Enfatizando-se a questão do currículo Lattes, o qual é operacionalizado pelo CNPq, todas as universidades brasileiras utilizam e incentivam o uso dessa plataforma para criação de perfis acadêmicos, constando publicações e títulos, dentre outros itens.

A consulta ao currículo Lattes dos pesquisadores é aberta e o *link* relacionado ao perfil do docente pode ser divulgado nas finalizações de *e-mails* e também nos *sites* dos centros, faculdades e institutos. Portanto, é uma ferramenta aprovada institucionalmente que pode propiciar certa autopromoção de modo discreto e eficiente.

As redes sociais também podem ajudar. Tanto no perfil próprio do docente, como também nas *fanpages* e perfis do Instagram dos departamentos e unidades acadêmicas, notícias a respeito dos projetos de pesquisa ou extensão podem propiciar esse tipo de *marketing* pessoal.

Em virtude dessa dimensão mais ampliada da autopromoção, resolveu-se reformular o título da unidade de registro vinculada à essa unidade de contexto. Em vez de “Busca de oportunidades para maior visibilidade de suas conquistas” atualizou-se para

“Divulgação de conquistas e eventos”. Na figura 12, o modelo comporta essa unidade de registro elaborada com vistas às possibilidades de alterações previstas por Vergara (2012), na análise de grade mista.

### **6.2.3.2 Bajulação**

Na definição proposta por Treadway *et al.* (2007), a bajulação é um movimento deliberado que alguém exerce com o intuito de se tornar mais atrativo para seu superior ou para alguém no âmbito pessoal. Esse comportamento é comum em casos em que existe a percepção de que a chefia poderá tomar decisões em função do nível de simpatia ou apreço que sente pelo subordinado em questão.

Conforme já relatado, a carreira docente em uma IFES tem peculiaridades que não se encontram em carreiras comuns. Por isso, foi um desafio analisar esse assunto e, em virtude do que foi ressaltado por um dos docentes ao esclarecer que “[...] bajular poderia trazer exatamente os efeitos contrários, né. ... Porque as pessoas são bastante inteligentes aqui, né.”, a parte no roteiro das perguntas relacionada a esse comportamento precisou ser reformulada.

Então, quando o roteiro de perguntas foi reformulado, procurou-se associar esse conceito a situações de prestígio às chefias em eventos. As perguntas foram as seguintes: O sr. considera importante prestigiar o(a) atual Chefe de Departamento, ou Diretor(a) de Centro/Faculdade nos eventos que ele(a) promova, palestre ou esteja envolvido(a) de alguma forma? O sr. acha importante haver um esforço para que as chefias superiores percebam seu interesse em prestigiá-lo(a) de alguma forma, a fim de que essa situação se materialize em alguma eventual vantagem para o seu trabalho ou pesquisa?

Em relação à unidade de registro, buscou-se empregar um certo nível de sutileza na elaboração das ideias, as quais resultaram na frase: esforço ostensivo para prestigiar chefias ou pessoas com autoridade.

#### **6.2.3.2.1 Esforço ostensivo para prestigiar chefias ou pessoas com autoridade**

Nas falas dos docentes estrangeiros, não houve menções positivas para essa unidade de registro; mas houve três negações enfáticas quanto a essa prática, e alguns afirmaram que poderiam ir em eventos com um gesto de cortesia, ou se sentissem algum interesse científico no assunto.

De forma relativa assim, realmente eu não participaria e não prestigiaria de alguma coisa que eu acho que não mereça ser prestigiada né, mas do valor ao evento então sim. (DOCENTE 03).

Bom, de uma forma pessoal, não é pra vantagem do meu trabalho, é importante prestigiar, como eles fazem você vem pra uma reunião pra conseguir alguma coisa porque o principal é pra todo mundo que eles fazem, se dedica pra todo mundo, é preciso homenagear ele de agradecer. (DOCENTE 04).

Eu acho que é importante prestigiar os nossos superiores e hierárquicos e também os nossos colegas, né e que era falando mais nos superiores, mas, eu acho que assim se o chefe do departamento promove um evento eu acho que faz parte um pouco da nossa obrigação participar, né. Se há um evento na pós-graduação se nós não participarmos acho que... É antipático, desagradável e é como a gente desvalorizasse então. Eu em regra tento participar não só naquilo que é organizado pelos superiores, mas também por iguais né, por colegas e assim eu não me envolvo assim com atividade, por exemplo, na Reitoria eventos dos meus superiores de todos os níveis né, mas aquilo que é aqui [do Centro/Faculdade/Instituto] normalmente, se eu tiver disponível, eu tento participar justamente pra prestigiar e pra mostrar a pessoa... Consideração, exato, e até pra sala ficar mais composta eu acho que a gente tem também esse dever de colaborar né pra participar. Não é que eu esteja à espera de vantagem com isso, não é propriamente pensando em vantagem é mais assim no sentido de valorizar aquela pessoa que promoveu aquele esforço que foi desenvolvido. (DOCENTE 05).

Em decorrência desse resultado, a pontuação para as menções relacionadas à unidade de contexto bajulação foram consideradas nulas.

### **6.2.3.3 *Influência Ascendente***

A influência ascendente é uma tática de obtenção de algum tipo de ganho por meio de uma barganha objetiva com uma chefia ou com o responsável pelo recurso ou situação que se quer (KING, 2004).

A natureza específica da carreira docente em uma IFES, com a estruturação da progressão e promoção seguindo critérios objetivos sem interferência pessoal de instâncias superiores (processo via colegiado dos departamentos e centros/institutos/faculdades), traz um respaldo ao professor de nível superior. E, dependendo do *status* científico do docente, se ele tem muitas publicações de prestígio ou é ligado a instituições importantes, esse respaldo pode ser capitalizado para muitas finalidades, no âmbito pessoal e também em relação às unidades onde estão lotados.

Essa situação privilegiada foi descrita por um dos docentes quando afirmou: “O legal das universidades federais é isso, distinta da realidade das universidades privadas assim, em grande parte, você está mais independente, né”.

Para a unidade de contexto dessa seção, foram feitas as seguintes questões a respeito: Se houver alguma oportunidade de ascensão na carreira ou obtenção de recursos que

lhe interesse muito, o sr. se sentiria impelido(a) a objetivamente conversar com o(a) responsável pelo assunto e buscar provar ser merecedor(a) de obter a vantagem em questão? E para codificar as menções desse assunto, escolheu-se a unidade de registro: defesa objetiva de méritos pessoais.

#### **6.2.3.3.1 Defesa objetiva de méritos pessoais**

Os docentes entrevistados mostraram-se muito conscientes da importância do papel que desempenham na Instituição. Eles entendem que algumas situações especiais podem suscitar a necessidade de uma intervenção que busque sanar um problema, resolver uma injustiça e, a depender da proximidade que se tem ao agente de decisão, buscar ocupar espaços que julgue ser interessantes para sua carreira. Essas circunstâncias podem ser percebidas nas falas a seguir.

Provavelmente, provavelmente tentaria, tentaria conversar com colegas, né, ... não somente com o gerente. É! Tá, é isso! (DOCENTE 01).

Pois é, de repente sim, mas acho que é uma pergunta que se ajusta muito a particularidade das situações né. Mas, ocasionalmente se houver uma situação muito especial poderia ser. (DOCENTE 03).

Sim, você precisa declarar quando você está interessado por alguma coisa. (DOCENTE 04).

Se fosse alguém que eu conhecesse e que tivesse assim um acesso né e conversasse com essa pessoa, eu acho que teria essa, poderia ter essa liberdade. Agora se fosse alguém que eu não conheço, certamente não. (DOCENTE 05).

Em tese sim, mas não de forma tão direta. (DOCENTE 09).

Acho que não. A não ser que ia sentir, de que mesmo me candidatando para alguma coisa, fui de propósito ou por maldade "desclassificado" e retirado da questão. Neste caso ia tentar buscar a explicação (DOCENTE 13).

Para alguns, no entanto, dificilmente haveria uma situação em que se sentissem estimulados a adotarem um comportamento de defesa objetiva de méritos pessoais, como se vê nos registros seguintes.

Mas eu não sou desse tipo, eu fico mais na minha se me chamam eu vou, não fico olhando a ver se o cara vai lá pra ver se ocupo essa cadeira, qualquer coisa... (DOCENTE 07).

Eu acho que a gente não precisa adular ninguém. Se eu sou merecedor, eu posso concorrer legalmente, né, isso num processo e mostrar, entre os meus pares. (DOCENTE 12).

Quando se observa o panorama geral dos comportamentos de influência, pode-se constatar que o terceiro pressuposto, o qual postulava que os principais comportamentos de

influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC são a autopromoção e a influência ascendente, foi positivamente confirmado.

Considerando-se que a unidade de contexto “bajulação” foi considerada nula nos achados desta pesquisa, a figura representativa dos comportamentos de influência com as unidades de contexto e registro seria atualizada conforme a ilustração que se segue.

Figura 12 – Comportamentos de influência com as unidades de contexto e registro (atualizada)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

A seguir, será detalhado o terceiro comportamento de autogestão de carreira teorizado por King (2004): a gestão de limites trabalho-vida pessoal.

#### 6.2.4 Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal

Com o advento da internet e dos *smartphones*, cada vez mais é difícil estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional. Na análise de Borsoi (2012), são situações de invasão do espaço privado, o que dificulta “[...] os limites entre tempo de trabalho e de não trabalho”.

A atividade docente já tem em si mesma uma característica marcante de “levar trabalho para casa”, que são as provas e produções escritas dos alunos para corrigir. Farias (2010) alerta, também, para o fato de que as atividades concomitantes que os docentes exercem (ensino, pesquisa, extensão, gestão etc.) afetam seu tempo livre e, portanto, nas horas fora da Instituição precisaram finalizar suas obrigações institucionais.



A fim de investigar como é a realidade dos docentes nesse aspecto, foram estabelecidas as seguintes unidades de contexto: manutenção das fronteiras e papéis de transição.

Admitindo-se a possibilidade de que os docentes já estariam habituados à realidade de levar trabalho para sua residência, o pressuposto era de que a gestão dos limites trabalho-vida pessoal é administrada satisfatoriamente por eles.

Conforme visualizado na figura a seguir, o detalhamento das unidades de contexto e de registro da categoria de análise “Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal” incluem os totais da incidência das citações, dentro da proposta original das unidades de registro.

Figura 13 – Gestão de limites trabalho-vida pessoal com as unidades de contexto e registro (proposta original)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

Nos subtópicos seguintes, os dois tipos de comportamento da gestão de limites trabalho-vida pessoal serão detalhados.

#### 6.2.4.1 *Manutenção das Fronteiras*

O comportamento de manutenção das fronteiras refere-se ao local do limite estabelecido entre o domínio do trabalho e o domínio fora dele (KING, 2004). Em virtude da necessidade eventual de uma atividade de domínio pessoal ter que ser executada no horário ou local do domínio profissional (e vice-versa), é preciso haver negociações com cônjuges/filhos e com chefes/colegas, a fim de se viabilizar essa atividade.

Por isso, a unidade de registro elaborada para corresponder a essa unidade de contexto foi o apoio de colegas e familiares. As perguntas formuladas para analisar a realidade dos docentes nesse aspecto foram as seguintes: O sr. sente que sua carreira na UFC

lhe deixa espaço para ter uma vida pessoal satisfatória? Se o sr. tem família, seu cônjuge e filhos estão satisfeitos com o tempo que é dedicado a eles? Questões da sua carreira na UFC já interferiram alguma vez nas suas relações familiares? Em algum momento o sr. já abriu mão de questões profissionais em prol de suas relações familiares? Como isso aconteceu?

Na subseção seguinte será explicado o modo como essa unidade de registro, apoio de colegas e familiares, não se adequa muito bem à carreira docente exercida em uma IFES, tendo em vista a autonomia intrínseca dessa categoria profissional.

#### **6.2.4.1.1 Apoio de colegas e familiares**

Dos 13 docentes estrangeiros entrevistados, dez mencionaram que equilibravam bem as atividades da vida privada com as obrigações da carreira docente. Os docentes enfatizaram o alto grau de liberdade e flexibilidade que suas atribuições na UFC lhe dão, conforme se pode constatar nos relatos a seguir:

Bom, a carreira sem dúvida lhe deixa espaço para uma vida pessoal. Cada um estabelece suas próprias, seus próprios limites... seu próprio programa... mas a carreira em si não dificulta, não dificulta ter uma vida pessoal. (DOCENTE 01).

É tudo afirmativo assim, eu tenho a minha família e os finais de semana são da minha família e quando chego em casa também tô com meus filhos, com minha esposa e esse tempo realmente tenho aproveitado, então é satisfatório assim o equilíbrio entre trabalho e dividir o tempo com a família tá bom. (DOCENTE 03).

Eu acho que o nosso emprego aqui na UFC deixa tempo para dar atenção à família, em regra eu acho que talvez até seja dos empregos que mais dá essa liberdade justamente porque a carga horária não é muito vaga né e a gente tem que passar oito horas num lugar cumprindo, aplicando ponto e assim, e dar pra gerir o resto do tempo em função dos horários dos filhos e assim por diante. (DOCENTE 05).

Tento organizar tempo suficiente para família. Claro que em muitos momentos, quando há prazos, trabalho acumulado, essas atividades têm prioridade, mas em geral é possível conciliar tudo. (DOCENTE 13).

Nas respostas relacionadas a eventualidades em que circunstâncias familiares precisaram ter preeminência em relação a eventos na carreira (ex.: festa de filho ou viagens com familiares que têm datas marcadas, e que assim seria necessário não ir em certos congressos ou postergar defesas de monografia/dissertação/tese), nove dos entrevistados foram muito transparentes e tranquilos ao afirmarem que sim, realizam esse manejo de datas de suas obrigações de docente para poderem atender as prioridades pessoais. Alguns exemplos dos relatos estão a seguir:

Tô, tô tentando balançar, assim... Dizemos... por exemplo: tenho um filho que é pequeno, e tenho evitado de viajar nos últimos anos por períodos longos de tempo.

Mas mesmo assim não posso dizer que não viajei, fui para conferências, mas tenho evitado, tenho evitado... (DOCENTE 01).

Sim, já desmarquei, desmarquei datas de defesas porque meu filho tem uma apresentação que pra ele é muito importante [no esporte que ele pratica], [praticou] um ano inteiro né, e o TCC pode ser feito em outro dia sem problema nenhum. (DOCENTE 08).

Sim, com certeza. Teve, por exemplo, colação de grau, que está sempre bem no meio das férias. No meu caso, eu não tô indo. Aí, realmente eu não... Faço questão de sempre [não] estar na colação de grau. Não, eu prefiro estar com a família e delego isso a um outro professor. (DOCENTE 12).

Em virtude dessa peculiaridade da carreira docente, pensou-se que a unidade de registro “Apoio de colegas e familiares” não retrataria bem as práticas de manejo de horários e compromissos dos professores, pois se percebeu que não há essa necessidade de negociação com familiares e colegas. Então foi preferível substituir essa unidade de registro por outra, que é a “Autonomia para gerir o trabalho em função de questões pessoais”. Essa nova marcação é mais condizente com as possibilidades de escolha que os docentes têm em relação aos seus horários.

#### **6.2.4.2 Papéis de Transição**

O terceiro milênio, sem dúvida, é a era do teletrabalho. Na tendência sistematizada pelas "Novas Formas de Trabalhar" (tradução literal de "*the New Ways of Working*" da sigla NWW), conforme apontado por Blok et al. (2012), a flexibilidade laboral é entendida em quatro vertentes: espaço físico de trabalho, tecnologia, organização e gerenciamento, e cultura do trabalho. Enfim, os trabalhadores podem, e muitas vezes precisam, trabalhar em qualquer hora e em qualquer lugar.

As IFES em geral adotaram sistemáticas de trabalho cada vez mais automatizadas, com sistemas e plataformas que visam a otimizar os fluxos e processos, ao mesmo tempo em que buscam a sustentabilidade, economizando a impressão em papéis.

Em virtude dessa realidade, os papéis de transição, os quais são atitudes que facilitam a passagem entre os domínios pessoal e profissional - ex.: ler *e-mails* em casa, ler jornais no café da manhã, telefonar para solicitar agendamento de consultas no trabalho etc., conforme teorizado por King (2004) - são exercidos de modo muito natural pelos docentes.

A pergunta formulada para investigar esse comportamento foi a seguinte: O sr. adota um comportamento de mais separação entre seu ambiente doméstico e seu trabalho, como por exemplo evitando levar trabalho da UFC para casa, ou o sr. naturalmente equilibra

as demandas pessoais e profissionais adotando alguns papéis de transição, como ler e-mails da UFC em casa, e marcar consultas médicas da UFC etc.?

A unidade de registro relacionada a esse comportamento é a realização de atividades de um domínio em outro ocasionalmente. No subtópico seguinte, são caracterizadas as percepções dos professores estrangeiros em relação a esse comportamento.

#### **6.2.4.2 .1 Realização de atividades de um domínio em outro eventualmente**

Em virtude das possibilidades de se realizar algumas tarefas em casa, e levando-se em consideração o trabalho que o docente inevitavelmente tem que corrigir, era de se esperar que houvesse muitas incidências em relação a esse assunto. Observou-se, então, que os docentes estão atentos a essa problemática, especialmente aqueles que têm filhos.

Na apuração das respostas dos docentes, houve uma diferenciação nos esforços de separação das atividades de um domínio e de outro. Nas respostas de três dos docentes com filhos, havia a preocupação de se diminuir a carga de trabalho levada para o domicílio, como se vê nos relatos seguintes:

Então, tinha costume de levar mais trabalho da UFC para casa, ou trabalho de pesquisa, ultimamente faço isso bem menos, também com, com filho pequeno, agora crescendo, é mais complicado... lendo e-mails se é necessário, porque tem, às vezes, né, ainda mais quando você tem papel de coordenador, importante você ficar ligado... mas, sim, tô tentando, tô tentando separar bastante, assim, no sentido que prefiro resolver... as coisas do trabalho aqui e não levar para a casa, acho que é mais saudável assim. (DOCENTE 01).

Bem separado assim separado nesse sentido, em casa eu praticamente não tenho nada de trabalho e em casa só é vida familiar, vida doméstica e tenho a cabeça livre do trabalho. Excepcionalmente quando tem uma situação que é mais urgente posso abrir o e-mail e fazer alguma coisa que é necessária, mas não é o habitual né. O contrário às vezes acontece que aqui às vezes pago alguma conta, marco algum médico, faço alguma pesquisa de alguma coisa necessária em casa, mas não ao contrário né. (DOCENTE 03).

Eu comecei a perceber que tinha que reduzir um pouco, aí eu comecei a evitar de levar trabalho pra fazer no final de semana. Aí hoje em dia eu praticamente não faço assim trabalho no final de semana só coisas muito excepcionais, estou tentando deixar o trabalho no trabalho assim tanto quanto possível, mas esse é um aprendizado que a gente vai tendo com a vida né e no início eu não fazia isso, mas depois eu comecei achar que era um pouco prejudicial até pelo equilíbrio né emocional a pessoa se desligar um pouco. (DOCENTE 05).

Já três dos docentes que não têm filhos sentem que o trabalho realizado no tempo dentro da residência é algo praticamente inevitável, como se observa nos registros seguintes:

Então, eu gostaria muito de fazer esta separação. Há pessoas que conseguem fazer e seria maravilhoso, mas não estou conseguindo porque as coisas não tem como você não levar pra casa ou não fazer em casa. Por exemplo, às vezes você de manhã se acorda e recebe alguns e-mails da secretaria pra assinar alguma coisa, então tem que

fazer isso na hora e não pode deixar pra, tem que fazer isso em casa e não pode deixar porque é uma urgência e não tem como separar tudo sempre há algumas coisas que você precisa fazer em casa infelizmente algumas coisas do trabalho precisa fazer em casa não tem jeito, e às vezes também os finais de semana tem que aproveitar pra você escrever um artigo, pra ler as provas dos alunos as vezes acontece também e não tem como você separar as coisas vida profissional e vida privada é muito difícil. (DOCENTE 06).

Não tem como, não tem como a gente separar as coisas, porque você tem whats app, você tem e-mail, você tem telefone, você tem diferentes meios de comunicações certo. Aí, Karen, em qualquer momento por exemplo, eu saio daqui vou para casa, recebo e-mail, já entra diretamente no celular, falando que nós temos que revisar o manuscrito, que já está na última avaliação, que temos 24 horas pra isso. No outro dia você tem agenda lotada, então você tem que chegar em casa pro terceiro turno, terceiro turno que a gente chama, não tem como, não tem como. Aliás eu falo para você que o meu computador principal está em casa, onde praticamente os arquivos todos dar para administrar todos, eu prefiro que esteja lá, do que aqui espalhado, nesses computadores que tem na minha sala. Então esse comportamento, separação é complicado. Existe mais compromisso com assuntos acadêmicos no administrativo da universidade do que pessoal. A gente muitas vezes deixa a questão por exemplo, que você colocou o exemplo aqui de marcar consulta médica. (DOCENTE 07).

Com certeza, eu tenho lá o meu gabinete e até o estudo, é, tem muito trabalho em casa. Até porque aqui não tem um gabinete funcionando. (DOCENTE 12).

O último docente tocou em um ponto importante: a infraestrutura de alguns centros/faculdades/institutos da UFC não comporta gabinetes suficientes para seus professores. Essa situação força os docentes a levarem mais trabalho para casa.

Conquanto tal suceda, é importante que se frise: ainda que haja esse desafio dos recursos limitados, e também em relação aos outros dilemas que enfrentam, os docentes estrangeiros da UFC têm muita satisfação em sua carreira. Pode-se ver claramente que, dos 13 docentes entrevistados, 11 mostraram um alto nível de integração em seus ambientes de trabalho e em relação às suas atividades.

O que pôde ser identificado em termos de causa de um eventual desligamento da UFC foi o contexto externo em que a Instituição está inserida. Inclusive, um docente estrangeiro que havia sido entrevistado para a pesquisa de Clark, Oliveira e Lima (2017), e que iria ser contatado para ser entrevista nessa pesquisa, decidiu voltar para seu país de origem e chegou a pedir exoneração do cargo. A justificativa que esse docente deu para seus colegas foi que, apesar de apreciar muito o trabalho na Instituição, ele concluiu que no seu país de origem sua família teria uma qualidade de vida melhor, sem muitas preocupações sobre segurança.

Seis professores falaram que nunca pensaram em sair da UFC, mas os demais relataram que a insegurança crescente na cidade de Fortaleza, e o ambiente sociopolítico e

econômico do Brasil, forma um cenário de instabilidade para as IFES, o que eventualmente poderá acarretar situações desfavoráveis para a carreira docente.

Quanto a esses fatores acima, a UFC não tem ingerência, porém, caberia aos gestores dessa Instituição procurarem meios de potencializar esse valioso capital humano. Esses docentes estrangeiros estão dispostos a intensificar contatos com suas instituições e países de origem, visando a ensejar mais intercâmbios de saberes, de professores e alunos para a UFC.

Retomando a análise geral da gestão de limites trabalho-vida pessoal exercida pelos docentes estrangeiros da UFC, pode-se concluir que o pressuposto de esse comportamento ter sido administrado satisfatoriamente pelos professores foi confirmado pelas suas respostas.

Considerando-se a substituição da unidade de registro “Apoio de colegas e familiares” pela unidade “Autonomia para gerir o trabalho em função de questões pessoais”, tem-se as figuras 14 e 15, a seguir, atualizadas quanto às unidades de contexto e de registro que foram modificadas e/ou incluídas.

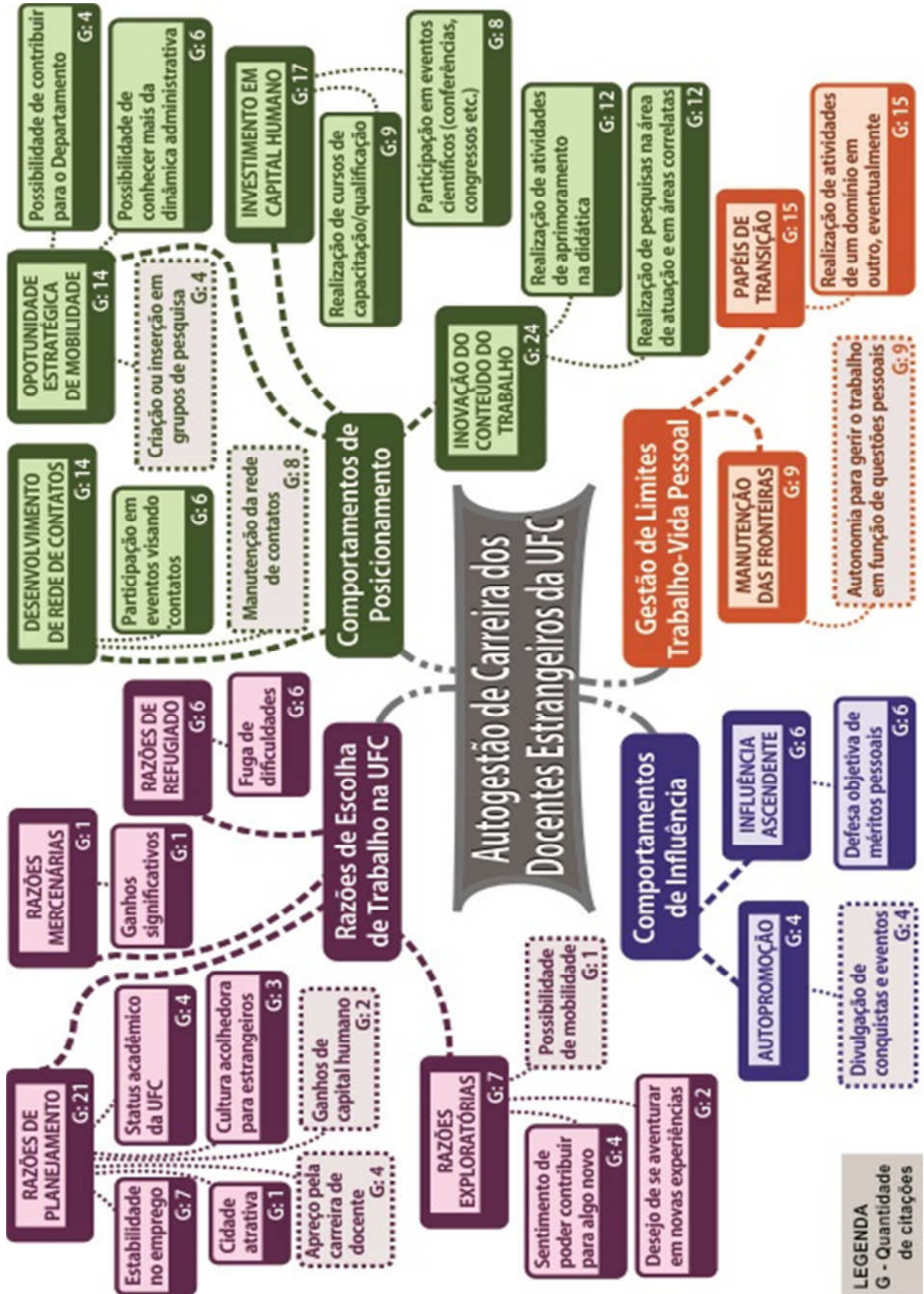
É interessante observar que, embora não haja fronteiras bem marcadas entre os domínios de trabalho e vida pessoal, conforme se atesta na incidência da unidade “Realização de atividades de um domínio em outro, eventualmente”, percebe-se que os docentes reconhecem que desfrutam de um grau satisfatório de autonomia para gerenciarem questões pessoais, como se vê na incidência da unidade homônima dessa característica.

Figura 14 – Gestão de limites trabalho-vida pessoal com as unidades de contexto e registro (atualizada)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

Figura 15 – Relação entre categorias de análise e unidades de contexto e de registro (matriz consolidada)



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa



### ***6.2.5 Matriz Comparativa entre as Razões de Escolha de Trabalho na UFC e os Comportamentos de Autogestão de Carreira Adotados pelos Docentes Estrangeiros***

Visando a um entendimento mais aprofundado da aplicação das teorias referentes às escolhas de migração (RICHARDSON; McKENNA, 2002) e aos comportamentos de autogestão de carreira teorizados por King (2004) na carreira docente, seria interessante elaborar uma matriz que conjugasse as incidências computadas nas entrevistas desta investigação.

Por meio, então, da ferramenta *Code-Document Table* do *software* Atlas TI, foi possível gerar uma tabela cujas linhas foram os códigos (referentes às unidades de contexto) e as colunas representavam todos os documentos, ou seja, as 13 entrevistas transcritas. Providenciou-se, então, a criação de elementos gráficos (quadrado, círculo, estrela e triângulo) que se referissem a cada uma das escolhas de trabalho na UFC, enquanto, por meio da diferenciação de cores, seria possível representar as incidências de cada um dos comportamentos de autogestão de carreira.

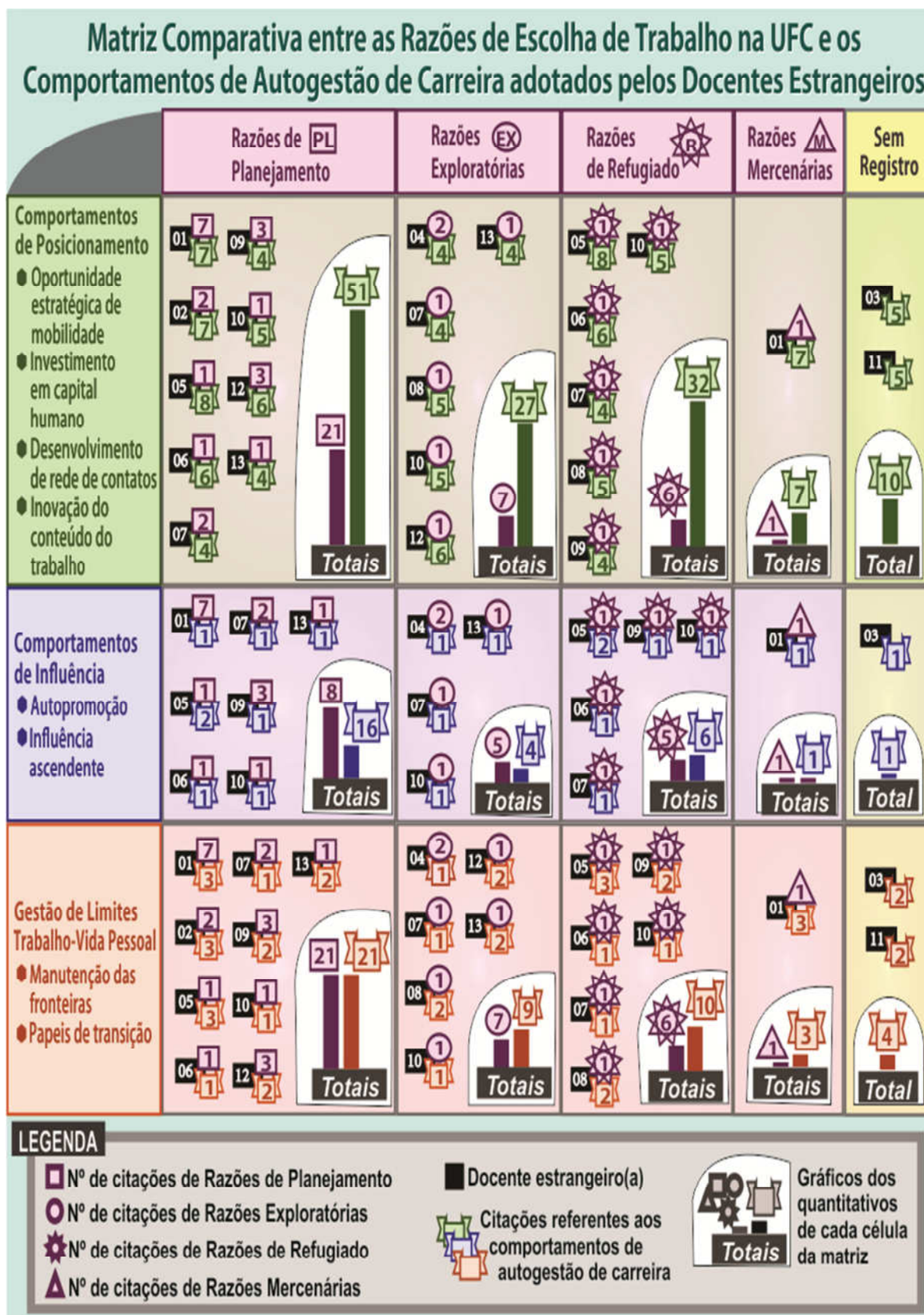
O resultado, o qual está exposto na Figura 16, foi, de um lado, previsível, mas, de outro, surpreendente. As maiores incidências relacionadas às escolhas de trabalho na UFC deram-se nos espectros razões de planejamento e razões exploratórias (esperado nos pressupostos), entretanto as razões de refugiado quase empataram com as razões exploratórias.

Na teoria de Richardson e McKenna (2002), as razões de refugiado compreendem um conjunto de situações desfavoráveis, que podem estar relacionadas a ocorrências de guerras e conflitos, ou simplesmente um contexto de baixa empregabilidade no país de nascimento que pode ser superada com alguma oportunidade de trabalho no país de destino. No caso desta pesquisa, a incidência das razões de refugiado mostra que a UFC foi considerada boa oportunidade para oriundos de países europeus, considerados de Primeiro Mundo.

Em relação aos comportamentos de autogestão de carreira, a maioria das menções foram relacionadas aos comportamentos de posicionamento, o que denota o alto grau de proatividade dos docentes estrangeiros. Houve dois docentes que não se identificaram com a teoria proposta em Richardson e McKenna (2002), alegando que foi simplesmente uma oportunidade que surgiu o fato de eles terem chegado ao conhecimento do concurso ao qual se submeteram.



Figura 16 – Matriz comparativa entre as razões de escolha de trabalho na UFC e os comportamentos de autogestão de carreira adotados pelos docentes estrangeiros



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

Pode-se verificar, olhando a primeira linha da matriz da Figura 16, que as incidências mais significativas, tanto relacionadas à teoria de King (2004) como também às razões de migração de Richardson e McKenna (2002), encontram-se caracterizadas como os comportamentos de posicionamento em relação às razões de planejamento, exploratórias e de refugiado (nessa ordem).

Conforme já descrito, em virtude da natureza específica da carreira docente em uma IFES, em função da estabilidade no trabalho, dentre outras características, os comportamentos de influência não foram pontuados significativamente, enquanto a gestão de limites trabalho-vida pessoal, ainda que denote fronteiras pouco definidas, é de modo geral satisfatória por parte dos entrevistados, haja vista o alto grau percebido de autonomia na gestão dos assuntos pessoais.

A matriz da Figura 16, de fato, retratou com fidelidade os achados desta pesquisa, ressaltando a ênfase nos comportamentos de posicionamento juntamente com as razões de planejamento e exploratórias.

## 7 CONCLUSÕES

O legislador brasileiro viabilizou, no art. 5º da Lei 9112/90, o ingresso de “professores, técnicos e cientistas estrangeiros” no âmbito das instituições federais. Assim, o Brasil poderia se beneficiar de toda a bagagem intelectual (contatos, expertise e experiências) daqueles que se interessassem em fazer parte dos quadros efetivos das universidades e institutos do País.

A Universidade Federal do Ceará foi, então, escolhida para ser o local de trabalho efetivo de docentes estrangeiros oriundos de todos os continentes, à exceção da Oceania. A atuação desses profissionais, prioritariamente no ensino e na pesquisa, representa um diferencial para as trocas de saberes com os docentes nacionais e com os discentes, propiciando um fértil ambiente de geração de novas ideias e quebra de paradigmas.

Considerando a relevância da temática de acadêmicos estrangeiros, o objetivo geral deste estudo foi identificar e analisar os comportamentos dos docentes estrangeiros da UFC relativamente à autogestão de carreira, integrando-os às principais razões que os levaram a trabalhar na UFC.

Tratou-se de uma investigação de cunho qualitativo, interpretativo, com coleta de dados primários mediante entrevistas semiestruturadas com 13 docentes estrangeiros da UFC. O roteiro das entrevistas contemplou o referencial teórico do modelo de autogestão de carreira de King (2004) e das razões de migração de Richardson e McKenna (2002), atendendo-se aos objetivos específicos deste estudo, descritos a seguir.

Visando ao atendimento do objetivo geral, foram estipulados quatro objetivos específicos que foram alcançados por meio da Análise de Conteúdo das entrevistas transcritas. Assim foram codificadas as incidências, nas entrevistas, dos comportamentos de posicionamento, de influência, e gestão de limites trabalho-vida pessoal, e também as quatro razões principais que levaram os acadêmicos estrangeiros a trabalharem na UFC.

O primeiro objetivo específico foi identificar os motivos que levaram o docente estrangeiro da UFC a trabalhar nessa instituição (considerações de carreira, incentivos financeiros, instinto exploratório ou fuga de problemas). Os resultados mostram que as razões de planejamento e, em seguida, razões exploratórias foram as motivações mais incidentes nos relatos dos professores estrangeiros.

Constatou-se que a causa mais pontuada, dentre as razões de planejamento, foi a estabilidade no emprego, exatamente um fator muito almejado pelos próprios brasileiros. Em seguida, dentre as razões exploratórias, a incidência mais relevante foi a possibilidade de

contribuir para algo novo, o que denota um sentido de carreira interna, no sentido bem subjetivo de sucesso e desenvolvimento pessoal.

Em relação ao segundo objetivo específico, verificou-se quais são os principais comportamentos de posicionamento adotados pelos docentes estrangeiros da UFC. Nesse ínterim, o destaque foi para o comportamento de inovação do conteúdo do trabalho.

Em virtude da peculiaridade da carreira docente, em especial do professor de nível superior que precisa de constante atualização de conhecimentos, naturalmente há o seu engajamento em projetos de pesquisa e em atividades de aprimoramento da didática. Percebeu-se, nas entrevistas, que são ações inerentes à carreira docente, e também são executadas, pelos docentes estrangeiros, com um alto nível de satisfação.

Sobre o terceiro objetivo específico, o alvo era descrever os principais comportamentos de influência adotados pelos docentes estrangeiros da UFC. Supunha-se que seriam os comportamentos de autopromoção e influência ascendente e a análise das entrevistas confirmaram essa percepção.

Os docentes estrangeiros não se identificaram com o comportamento de bajulação, pois sua promoção e progressão se realizam por meio de etapas objetivas, envolvendo os colegiados dos departamentos e centros/faculdades/institutos onde atuam, e não dependem da ingerência de chefias imediatas. Os professores relataram, entretanto, meios sofisticados de autopromoção, tais como divulgação de eventos e conquistas em páginas pessoais do Facebook e *fanpages* de projetos ou departamentos, e também estariam dispostos a contigentemente acessarem superiores na busca objetiva de vantagens ou de algumas posições de trabalho.

No quarto objetivo específico, que se referiu ao exame da gestão dos limites trabalho-vida pessoal (família, vida social, outros interesses extratrabalho) praticados pelos docentes estrangeiros da UFC, verificou-se que, ainda que haja muitas atividades do domínio do trabalho sendo executadas na esfera pessoal, os pesquisados estão satisfeitos com suas decisões particulares em relação a esses limites.

Percebeu-se, por meio da análise das entrevistas, que a esfera familiar tem proeminência nas decisões relacionadas à gestão da carreira, o que demonstra o alto grau de autonomia que os professores estrangeiros, bem como seus colegas brasileiros, têm em relação às escolhas de antecipação ou postergação de defesas de trabalhos acadêmicos, participação ou não de congressos e conferências etc - conforme relatado pelos docentes. Essa autonomia, no entanto, tem um preço: para poder dar conta das muitas atribuições concomitantes (ensino, pesquisa, extensão, cargos de gestão), os docentes levam muito

trabalho para casa, estão atentos aos grupos do *Whats App* e às caixas postais de *e-mail*. Em casa o trabalho não pára.

A classificação das respostas na tipologia dos comportamentos de autogestão de carreira e nas razões de migração facilitaram a análise das entrevistas. O modo como as ideias foram expressas nas perguntas incentivou os docentes a compartilharem abertamente seus pontos de vista, e as interações com os entrevistados ocorreram de modo satisfatório.

Pode-se concluir que este estudo contribui para um melhor entendimento das motivações de carreira de docentes estrangeiros no Brasil. Foi possível notar que, de maneira geral, as razões que moveram os entrevistados não diferem muito das razões que um profissional brasileiro atuando em instituições de nível superior apresentariam (BOUZADA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2012). Como o estrangeiro, muitas vezes a estabilidade na carreira é uma forte razão para um brasileiro prestar o concurso de professor em uma IFES, e uma vez admitido, também estará envolvido em muitas atividades de pesquisa e usufruirá das mesmas autonomias e desafios do ambiente universitário atual.

No decorrer das entrevistas, constatou-se que o panorama de insegurança pública e o contexto sociopolítico do Brasil têm feito cinco docentes estrangeiros cogitarem em pedir exoneração e voltarem para seu país de origem. É uma escolha difícil, especialmente se considerando a satisfação que têm com suas carreiras atuais. Ainda que quatro docentes se enfadem com a burocracia do serviço público, somente um estaria aborrecido em grau suficiente para sair da UFC em razão disso. Então, o que realmente pode induzir alguns dos docentes pesquisados a saírem da UFC seja justamente um motivo ligado a algo que a Instituição tem baixa ou nenhuma ingerência: as questões externas de segurança e os rumos políticos do País.

Há, entretanto, aspectos que a UFC poderia considerar em mudar, fatores que estão no seu alcance de ação. Três docentes se ressentem da falta de espaços de socialização entre professores, técnicos e alunos da UFC. Quatro enfatizaram os recursos limitados e três mencionaram a necessidade de uma infraestrutura melhor para as atividades. Em termos de ideias e práticas de instituições estrangeiras que poderiam ser implementadas na UFC, os docentes enumeraram: i) criação de programas de pós-graduação em língua inglesa, para atrair pesquisadores e estudantes internacionais; ii) um período inicial para o docente recém-ingresso não dar aulas, mas se dedicar inteiramente à alguma pesquisa, a fim de fortalecer seu senso de pesquisador; iii) ter parcerias mais consistentes com empresas privadas, a fim de buscar mais financiamento para as atividades de pesquisa, congressos e ter mais bolsas para os estudantes (um docente exemplificou que sua bolsa de doutorado foi paga por uma

instituição privada e, em contrapartida, sua tese objetivou resolver um problema dessa mesma instituição); iv) trabalhar para mudar a lógica da acreditação das pesquisas, as quais são feitas por meio de editais relacionados aos pesquisadores, de forma personalizada/pulverizada, e não a laboratórios, o que eventualmente contribuiria para mais pesquisadores trabalharem conjuntamente, com mais produtividade funcionando em uma lógica coletivista (um docente exemplificou que havia cerca de 200 pessoas trabalhando em um laboratório do país dele); v) haver uma maior divulgação da UFC no âmbito mundial, a fim de atrair mais estudantes estrangeiros, inclusive aumentando o número de páginas na internet em inglês, bem como divulgando mais currículos em língua inglesa de seu staff; vi) melhorar a utilização do Campus do Pici, abrindo esse espaço nos fins de semana para aproveitamento da sociedade, especialmente das famílias dos atores da UFC (docentes, técnicos e discentes); vii) criar espaços para a prática de esportes nos campi da UFC, que venha a ser utilizados pelos docentes, técnicos e discentes; viii) estruturar, nas grades curriculares dos cursos de graduação, uma formação paralela (ainda que em menor relevância) que oportunize uma interdisciplinaridade com outras áreas de conhecimento (um docente exemplificou que na instituição que estou no seu país de origem um engenheiro poderia ter umas quatro disciplinas em literatura, e assim ele estaria formado em seu major em engenharia e em seu *minor* em literatura); e ix) desenvolvimento de uma cultura que valorize mais os docentes. Em relação a este último tópico, o docente revelou que em uma das instituições onde trabalhou anteriormente à UFC, o dia do professor era uma data considerada especial, e tanto a faculdade como os alunos demonstravam o reconhecimento pela atuação de seus mestres, nem que fossem em atitudes simples como oferecer um pequeno mimo ou chocolate.

A UFC poderia cogitar em trabalhar os aspectos acima, e isso contribuiria para aumentar o nível de satisfação não somente dos docentes estrangeiros, como também dos brasileiros e dos estudantes, que teriam mais oportunidades de bolsas e estudariam em ambientes melhor equipados, além de outras vantagens.

Ainda que este estudo tenha suscitado os achados ora descritos, é necessário reconhecer que a pesquisa realizada com este grupo exprime limitações. As conclusões deste estudo não podem ser generalizadas, pois estão relacionadas com as particularidades da UFC e dos próprios entrevistados.

Sugere-se, assim, que pesquisas futuras persistam na investigação a respeito da carreira de acadêmicos estrangeiros. Como já se averiguou, essa categoria profissional tem importantes e válidas contribuições para as instituições onde estão inseridos, e podem fornecer mais pistas para que as IFES sejam mais atrativas para acadêmicos internacionais.

Utilizando-se o modelo de autogestão de carreira de King (2004), seria útil pesquisar como tem sido a questão dos resultados almejados de carreira, se tem havido maior incidência de satisfação na vida como um todo, ou se existe mais satisfação somente na carreira em si ou uma sensação de impotência. Analisar esses aspectos contribuiria para as IFES elaborarem programas que incentivassem reflexões e atitudes em relação ao bem-estar geral de seu quadro efetivo, promovendo iniciativas de retenção de talentos, tanto estrangeiros como brasileiros.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Vívian M. dos S. A história do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. *In: III Jornada Internacional de Políticas Públicas: Questão Social e Desenvolvimento no Século XXV*. Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 28 a 30 de agosto de 2007. **Anais...** Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos/EixoTematicoD/a05d48b280a39c383f00V%C3%8DVIAN%20MATIAS%20DOS%20SANTOS%20ALBUQUERQUE.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017.
- ALENCAR, Eunice M. L. S. de; FLEITH, Denise de S. Criatividade na educação superior: fatores inibidores. **Avaliação**, v. 15, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://submission.scielo.br/index.php/aval/article/view/27372>>. Acesso em: 20 ago 2018.
- ARTHUR, Michael B.; CLAMAN, Priscila H.; DeFILLIPPI, Robert. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c87ac5ef-d30d-4c99-b65a-cbdd6495db13%40sessionmgr4006>>. Acesso em: 2 mar. 2017.
- BA *et al.* Perfil socioprofissional do professor estrangeiro na universidade pública brasileira. *In: Congresso Ibero-americano de Investigación Cualitativa, Volume Monográfico*, p. 79-92, Espanha, 2015. Disponível em: <<http://relatec.unex.es/revistas/index.php/campoabierto/article/view/1689/1049>>. Acesso em: 3 mar. 2017.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano J. C. de A. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas TI. *In: XXVII Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD**, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2003-39.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2018.
- BANDURA, Albert. Self-efficacy. *In: V. S. Ramachandran (Ed.), Encyclopedia of Human Behavior*, v. 4, p. 71-81, 1994. New York: Academic Press. Disponível em: <<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARUCH, Yehuda. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 125-138, jun. 2006. Disponível em: <<https://www-sciencedirect.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S105348220600026X>>. Acesso em: 2 ago. 2018.
- BERRY, John W. Acculturation: living successfully in two cultures. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 29, n. 6, p. 697-712, nov. 2005. Disponível em: <<https://www-sciencedirect.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S014717670500132X>>. Acesso em: 4 ago. 2018.
- BIERBRAUER, Gunter; PEDERSEN, Paul. Culture and migration. *In: SEMIN, Gün R.; FIEDLER, Klaus (Eds.) Applied Social Psychology*. London: Sage, 1996. p. 399-422.



BLOK, Merle M. *et al.* New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *In: 18th World congress on Ergonomics - Designing a sustainable future. Anais...* v. 41, n. 1, p. 2605-2610, 2012. Disponível em: <<https://content.iospress.com/articles/work/wor1028>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

BORGES, Elisabete F.; CECÍLIO, Sálua. O trabalho docente no Brasil [década de 1950 aos dias atuais]: a precarização no contexto de (re)democratização. **Holos**, v. 5, p. 177-194, nov. 2018. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/6535>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BORSOI, Izabel C. F. Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de Ensino Superior. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 81-10, 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/49623/53726>>. Acesso em: 20 ago 2018.

BORZAGA, Carlo; TORTIA, Ermanno. Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 35, n. 2, junho 2006, p. 225-248. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0899764006287207>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BOUZADA, Valéria C. P. C.; KILIMNIK, Zélia M.; OLIVEIRA, Luiz Cláudio V. de. Professor iniciante: desafios e competências da carreira docente de nível superior e inserção no mercado de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 2, n. 1, abr. 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/9336>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 91, de 18 de fevereiro de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 31 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 ago. 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011. Dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação e regulamenta a admissão de professor substituto, de que trata o inciso IV do art. 2o da Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 mai. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.199, de 20 de novembro de 2017. Regulamenta a Lei no 13.445, de 24 de maio de 2017, que institui a Lei de Migração. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 nov. 2017a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9199.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9199.htm)>. Acesso em: 08 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 dez. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L8745compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L8745compilada.htm)>. Acesso em: 7 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)>. Acesso em: 5 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013. Altera a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nos 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei no 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 set. 2013a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.445, de 24 de maio de 2017. Institui a Lei de Migração. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 mai. 2017b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13445.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13445.htm)>. Acesso em: 8 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n° 554, de 20 de junho de 2013. Estabelece as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, de que trata o capítulo III da Lei n° 12.772, de 28 de dezembro de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 jul. 2013b. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=10&data=23/07/2013>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Novas regras vão facilitar a validação de diplomas emitidos por instituições do exterior**. Em 13 de dezembro de 2016. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/43071-novas-regras-vao-facilitar-a-validacao-de-diplomas-emitidos-por-instituicoes-do-exterior>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **O que é o REUNI**. Em 25 de março de 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Portaria n° 982, de 3 de outubro de 2013. Estabelece as diretrizes gerais para fins de promoção à Classe E, com denominação de Professor Titular da Carreira do Magistério Superior e classe de Titular da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 out. 2013c. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=12&data=07/10/2013>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **MigranteWeb - Sistema de Gestão e Controle de Imigração**. Em 14 de março de 2019. Disponível em: <<http://migranteweb.mte.gov.br/migranteweb/login.seam;jsessionid=DD39F09951DC2EC1096F54A07992D1F9>>. Acesso em: 14 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Resolução Normativa n° 27, de 10 de abril de 2018. Dá nova redação à Resolução Normativa CNIg n° 20, de 12 de dezembro de 2017, que disciplina a concessão de visto temporário e de autorização de residência para pesquisa, ensino ou extensão acadêmica a cientista, pesquisador, professor e ao profissional estrangeiro que pretenda vir ao País, com prazo de estada superior a 90 (noventa) dias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 abr. 2018a. Disponível em: <[http://portal.impresanacional.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/10854295/do1-2018-04-18-resolucao-normativa-n-27-de-10-de-abril-de-2018-10854291](http://portal.impresanacional.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/10854295/do1-2018-04-18-resolucao-normativa-n-27-de-10-de-abril-de-2018-10854291)>. Acesso em: 8 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Resolução Normativa n° 29, de 12 de junho de 2018. Dá nova redação à Resolução Normativa n° 08, de 01 de dezembro de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jun. 2018b. Disponível em: <[http://www.impresanacional.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/34026028/do1-2018-07-25-resolucao-normativa-n-29-de-12-de-junho-de-2018-34025984](http://www.impresanacional.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/34026028/do1-2018-07-25-resolucao-normativa-n-29-de-12-de-junho-de-2018-34025984)>. Acesso em: 8 ago. 2017.

- BRASIL. Resolução Normativa nº 30, de 12 de junho de 2018. Disciplina a renovação do prazo de autorização de residência ou a alteração para prazo indeterminado. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jun. 2018c. Disponível em: <[http://www.imprensa nacional.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/34026028/do1-2018-07-25-resolucao-normativa-n-29-de-12-de-junho-de-2018-34025984](http://www.imprensa nacional.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/34026028/do1-2018-07-25-resolucao-normativa-n-29-de-12-de-junho-de-2018-34025984)>. Acesso em: 8 ago. 2017.
- BREHM, Jack W. Psychological reactance: theory and applications. *In*: SRULL, Thomas (Ed.). **Advances in Consumer Research**, v. 16, p. 72-75, E.U.A.: Association for Consumer Research, 1989. Disponível em: <<http://www.acrwebsite.org/volumes/6883/volumes/v16/NA-16>>. Acesso em: 04 mar. 2017.
- BURKE, Wyatt W. **Organization change: theory and practice**. London: Sage Publications, 2017.
- CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. 'Clear as mud': toward greater clarity in generic qualitative research. **Internacional Journal of Qualitative Methods**, 2003. Disponível em: <[https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_2/html/caellietal.htm](https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- CALIGIURI, Paula; TARIQUE, Ibraiz. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. **Journal of World Business**, article in press, 2012. Disponível em: <<http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Dynamic%20cross-cultural%20competencies%20and%20global%20leadership%20effectiveness.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2016.
- CAMARGO, Cristiano. **A representação social da docência: um estudo multicase com docentes estrangeiros atuantes em IES públicas e privadas no Triângulo Mineiro e Sudeste Goiano**. 2016. 86 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, Fortaleza, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6440/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Cristiano%20Camargo%20-%202016.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2018.
- CANHOLI JÚNIOR, Celso. **Os sentidos do trabalho para os trabalhadores do saneamento básico**. 2015. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/27111/1/2015\\_dis\\_ccanolijunior.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/27111/1/2015_dis_ccanolijunior.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2018.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2017.
- CHUNG-YAN, Greg A. The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 15, n. 3, p. 237-251, 2010. Disponível em: <<http://psycnet-apa.org.ez11.periodicos.capes.gov.br/record/2010-13667-003>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CIMBALISTA, Silmara N. **Adversidades no trabalho**: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira. 2006. 226 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/88971/237201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CLARK, Karen R. S. **Questionário - Autogestão de Carreira dos Docentes Estrangeiros da Universidade Federal do Ceará**. Disponível em:

<[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0LdjEOyInG\\_rW2ozWevnl0RypLv8vKbHGzRYfSwOaM7q0Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0LdjEOyInG_rW2ozWevnl0RypLv8vKbHGzRYfSwOaM7q0Q/viewform)>. Acesso em 10 mar. 2019.

CLARK, Karen R. S.; OLIVEIRA, Evalda R. da S. de; LIMA, Tereza C. B. de L. Socialização Organizacional de Professores Estrangeiros na Universidade Federal do Ceará. *In: Encontros Universitários da UFC*, Fortaleza, v. 2, 2017. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufc.br/eu/article/view/27164/57013>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. **Objetivos do Programa PIBIC**. Disponível em: <<http://cnpq.br/pibic>>. Acesso em: 9 ago. 2018a.

\_\_\_\_\_. **PIBITI - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação**. Disponível em: <<http://cnpq.br/pibiti/>>. Acesso em: 13 ago. 2018b.

\_\_\_\_\_. **Tabela de Áreas do Conhecimento**. Disponível em:

<<http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2018c.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO ENSINO SUPERIOR.

**História e missão**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 19 ago. 2017

\_\_\_\_\_. **Nova Lei de Migração altera regras para permanência de pesquisadores estrangeiros no Brasil**. Em 29 de maio de 2018. Disponível em:

<<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8893-nova-lei-de-migracao-altera-regras-para-permanencia-de-pesquisadores-estrangeiros-no-brasil>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

CORREA, Ângela C. Um olhar reflexivo à dimensão 'políticas de pessoal' das IFES por meio do Programa de Auto-avaliação Institucional da UFSC. *In: VII Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria en America del Sur. Anais...* Mar del Plata, 29 de novembro a 1 de dezembro de 2007. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82254/TRABAJOCORREA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo e quantitativo. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRITES, John. A comprehensive model of career development in early adulthood. **Journal of Vocational Behavior**, v. 9, n. 1, p. 105-118, ago. 1976. Disponível em: <[http://www-sciencedirect-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/0001879176900129](http://www.sciencedirect.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/0001879176900129)>. Acesso em: 04 mar. 2017.

CROTTY, Michael. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. Australia: Allen & Unwin, 1998.

DE VOS, Ans; SOENS, Nele. Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 449-456, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879108000754>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

DERESKY, Helen. **Administração global - estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIAZ, Ismael *et al.* Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, p. 500-508, 2012. Disponível em: <[http://ac-els-cdn-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/S000187911100114X/1-s2.0-S000187911100114X-main.pdf?\\_tid=35d03c60-6fc8-11e7-a824-00000aab0f6c&acdnat=1500829314\\_414fe060366f7b9c3151bf5d2cb017e2](http://ac-els-cdn-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/S000187911100114X/1-s2.0-S000187911100114X-main.pdf?_tid=35d03c60-6fc8-11e7-a824-00000aab0f6c&acdnat=1500829314_414fe060366f7b9c3151bf5d2cb017e2)>. Acesso em: 23 jul. 2017.

EATON, Thomas. **Infográficos: universo: fatos e curiosidades inusitadas sobre a vida, a Terra, os planetas e muito mais**. São Paulo: Publifolha, 2016.

FARIA FILHO, Luciano M. **Da vocação, ou do indizível da docência**. ResearchGate, out. 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Luciano\\_Faria\\_Filho/publication/283343703\\_Da\\_vocacao\\_ou\\_do\\_indizivel\\_da\\_docencia/links/5634b7d508aeb786b702b7d9/Da-vocacao-ou-do-indizivel-da-docencia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luciano_Faria_Filho/publication/283343703_Da_vocacao_ou_do_indizivel_da_docencia/links/5634b7d508aeb786b702b7d9/Da-vocacao-ou-do-indizivel-da-docencia.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

FARIAS, Laurimar de M. **O trabalho docente nas instituições públicas de ensino superior: intensificação do produtivismo acadêmico na UFPA**. 2010. 203 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2010. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2740/1/Dissertacao\\_TrabalhoDocenteInstituicoes.pdf](http://www.repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2740/1/Dissertacao_TrabalhoDocenteInstituicoes.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2017.

FLORIDA, Richard. **The flight of the creative class: the new global competition for talent**. 352 p. New York: HarperBusiness, 2007.

FRASER, Kym. HVOLBY, Hans Henrik. Effective teamworking: can functional flexibility act as an enhancing factor?: An Australian case study. **International Journal of Manpower**, v. 16, n. 1/2, p.74-94, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13527591011028933>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

FROESE, Fabian J. Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: the case of expatriate academics in South Korea. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 6, p. 1095-1112, mar. 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/233146741\\_Motivation\\_and\\_adjustment\\_of\\_self-initiated\\_expatriates\\_the\\_case\\_of\\_expatriate\\_academics\\_in\\_South\\_Korea](https://www.researchgate.net/publication/233146741_Motivation_and_adjustment_of_self-initiated_expatriates_the_case_of_expatriate_academics_in_South_Korea)>. Acesso em: 05 mar. 2017.

GARDNER, Howard. **Frames of mind**: the theory of multiple intelligences. Nova York: Basic Books, 2011.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, Christiane K.; MELO, Rodrigo B. de; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda S. Estudo de Caso Qualitativo. *In*: GODOI, Christiane K.; MELO, Rodrigo B. de; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

\_\_\_\_\_. **Foco**: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GONZÁLEZ, Juan M. R.; OLIVEIRA, José A. de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos Ebape.BR**, v. 9, n. 4, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5237>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Cap. 14. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREEN, Nancy L. Expatriation, expatriates and expats: the American transformation of a concept. **The American Historical Review**, v. 114, n. 2, p. 307–328, 1 abril 2009. Disponível em: <<https://doi-org.ez11.periodicos.capes.gov.br/10.1086/ahr.114.2.307>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

GUERRA, João Henrique L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. *In*: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Maturidade e Desafios da Engenharia de Produção**: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_133\\_848\\_14839.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_133_848_14839.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2017.

GUINNESS WORLD RECORDS. **Oldest university**. Disponível em: <<http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-university>>. Acesso em: 4 set. 2017.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

HERMAN, Jeffrey L.; TETRICK, Lois E. Problem-focused versus emotion-focused coping strategies and repatriation adjustment. **Human Resource Management**, 28 jan 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary-wiley.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1002/hrm.20267>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

HESLIN, Peter A. Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 2, março 2005, p. 113-136. Disponível em: <<http://onlinelibrary-wiley-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1002/job.270/full>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

HEUVER, Paddy. **Building a bridge between "New Ways of Working" (NWW) and leadership**. 2015. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração e Governança, Universidade Twente, Belém, 2015. Disponível em: <[https://essay.utwente.nl/67059/1/Heuver\\_BA\\_ManagementandGovernance.pdf](https://essay.utwente.nl/67059/1/Heuver_BA_ManagementandGovernance.pdf)>. Acesso em: 1 ago. 2018.

HIRATA, Helena. Globalização, Trabalho e Gênero. **Revista de Políticas Públicas**, v. 9, n. 1, p.111-128, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/3770/1848>>.

HOMEM, Ivana D.; DELLAGNELO, Eloise H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29566.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES. **Affirming academic values in internationalisation of higher education: a call for action**, 2012. Disponível em: <[https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/affirming\\_academic\\_values\\_in\\_internationalization\\_of\\_higher\\_education.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/affirming_academic_values_in_internationalization_of_higher_education.pdf)>. Acesso em: 5 ago. 2018.

ISO-AHOLA, Seppo E. Towards a social psychology of recreational travel. **Leisure Studies**, v. 2, n. 1, p. 45-56, set. 2006. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02614368300390041>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

JANOSKI, Thomas. **The ironies of citizenship: naturalization and integration in industrialized countries**. New York: Cambridge University Press, 2010.

JONES, Candance; DeFILLIPPI, Robert J. Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet career challenges of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, 1996. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/4165356?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4165356?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 2 ago. 2018.

KANTER, Rosabeth M. Men and women of the corporation revisited. **Management Review**, v. 76, n. 3, New York, mar. 1987. Disponível em: <<http://search.proquest.ez11.periodicos.capes.gov.br/openview/219b324054434590ac73d023084eb8b6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

KING, Zella. Career self-management: Its nature, causes and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 112–133, 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/222573015\\_Career\\_self-management\\_Its\\_nature\\_causes\\_and\\_consequences\\_Journal\\_of\\_Vocational\\_Behavior\\_65\\_112-133](https://www.researchgate.net/publication/222573015_Career_self-management_Its_nature_causes_and_consequences_Journal_of_Vocational_Behavior_65_112-133)>. Acesso em: 4 out. 2016.

KONOPÁSEK, Zdeněk. Making thinking visible with Atlas TI: computer assisted qualitative analysis as textual practices. **Historische Sozialforschung**, Suplemento, n. 19, Grounded Theory Reader, p. 276-298, 2007. Disponível em: <[https://www.jstor-org.ez11.periodicos.capes.gov.br/stable/pdf/40981082.pdf?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor-org.ez11.periodicos.capes.gov.br/stable/pdf/40981082.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 12 ago. 2018.



KOSSEK, Ellen E.; LAUTSCH, Brenda A.; EATON, Susan C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. **Journal of Vocational Behavior**, p. 347-367, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0001879105000898>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

KRAAIJENBRINK, Jeroen. Human Capital in the Resource-Based View. **The Oxford Handbook of Human Capital**, jan. 2011.

KRALER, Albert. The legal status of immigrants and their access to nationality. *In*: BAUBÖCK, Rainer. (Ed.). **Migration and citizenship: legal status, rights and political participation**. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2006. p. 33-65.

KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v.29, n.1, jan./abr. 2003. Disponível em: <[http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/seminariointernacional/acacia\\_kuenzer\\_competencia\\_praxis.pdf](http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/seminariointernacional/acacia_kuenzer_competencia_praxis.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. EM e EP na produção flexível: a dualidade invertida. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 5, n. 8, p. 43-55, 2011. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/46>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

KYMLICKA, Will. Immigration, citizenship, multiculturalism: exploring the links. **The Political Quarterly**, v. 74, n. 1, p. 195-208, ago. 2003. Disponível em: <<https://onlinelibrary-wiley.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1111/j.1467-923X.2003.00590.x>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

LAMBIE, John A. Emotion experience, rational action and self-knowledge. **Emotion Review**, v. 1, n. 3, p. 272-280, jul. 2009. Disponível em: <<http://emr.sagepub.com/content/1/3/272.full.pdf+html>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

LE BOTERF, Guy. La mise en place d'une démarche compétence: quelques conditions de réussite. **Personnel**, n. 412, ago./set., 2000. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/images/ANDCP.PDF>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LEE, Li-Yueh; KARTIKA, Nurullaily. The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: the moderating effect of psychology contract and organizational support. **Expert Systems with Applications**, v. 41, p. 5483-5494, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0957417414001067>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

LEHER, Roberto; LOPES, Alessandra. Trabalho docente, carreira e autonomia universitária e mercantilização da educação. VII Seminário Redestrado: Nuevas Regulaciones en América Latina. **Anais...** Buenos Aires, 3 a 5 de julho de 2008. Disponível em: <[http://www.fae.ufmg.br/estrado/cdrom\\_seminario\\_2008/textos/ponencias/Ponencia%20Roberto%20Leher.pdf](http://www.fae.ufmg.br/estrado/cdrom_seminario_2008/textos/ponencias/Ponencia%20Roberto%20Leher.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

- LIMA, Licínio C.; AZEVEDO, Mário L. N. de; CATANI, Afrânio M. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a universidade nova. **Avaliação**, v. 13, n. 1, p. 7-36, São Paulo, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n1/a02v13n1>>. Acesso em: 6 ago. 2018.
- LIMA, Maria de Fátima E. M.; LIMA-FILHO, Dario de O. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a. **Ciências & Cognição**, v. 14, n. 3, p. 62-82, 2009. Disponível em: <<http://cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/253/136>>. Acesso em: 20 ago 2018.
- LONDON, Manuel. **Career barriers: how people experience, overcome and avoid failure**. Ed. e-book. New York: Psychology Press, 2014.
- LUNA, Iúri N. Empreendedorismo e orientação profissional no contexto das transformações do mundo do trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 1, p. 111-116, jan.-jun. 2012. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v13n1/12.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- MAIA, Fernanda L. **O paradoxo da intensificação: uma análise do trabalho dos professores de ensino superior público federal**. 2014. 293 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/37352/R%20-%20T%20-%20FERNANDA%20LANDOLFI%20MAIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 9 mar. 2017.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAZZOLARI, Francesca. Dual citizenship rights: do they make more and richer citizens? **Demography**, v. 46, n. 1, p. 169-191, fev. 2009. Disponível em: <<https://link-springer-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/article/10.1353/dem.0.0038>>. Acesso em: 3 ago. 2018.
- MENDENHALL, Mark E. The foreign teaching assistant as expatriate manager. **Handbook of Intercultural Training**, p. 231-243, 1996. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/232577069\\_The\\_foreign\\_teaching\\_assistant\\_as\\_expatriate\\_manager](https://www.researchgate.net/publication/232577069_The_foreign_teaching_assistant_as_expatriate_manager)>. Acesso em: 3 mar. 2017.
- MINAYO, Maria Cecília S. Introdução. In: MINAYO, Maria Cecília S.; ASSIS, Simone G. de; SOUZA, Edinilsa R. de (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.
- MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se está indo bem**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.
- MOWERY, David C.; SAMPAT, Bhaven N. Universities in national innovation systems. In: KRISHNA, V. V. **Universities in national innovation systems: experiences from the Asia-Pacific**. Nova York: Routledge, 2018.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.
- NOGUEIRA, André Aguiar. **Surfando nas ondas do Titanzinho: corpo, memória, natureza e cultura em Fortaleza (1960-2010)**. 2015. 257 f. Tese (Doutorado em História) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

- OLSON-BUCHANAN, Julie B.; BOSWELL, Wendy R. Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 432-445, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0001879105001296>>. Acesso em: 23 jul. 2017.
- OLTRAMARI, Andrea P.; GRISCI, Carmem L. Iochins. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, São Paulo, p. 15-48, jan./fev. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n1/a02v15n1.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.
- ORIGO, Federica; PAGANI, Laura. Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. **Labour Economics**, v. 16, p. 547-555, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0927537109000256>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- PAPAOIKONOMOU, Eleni; SEGARRA, Pere; LI, Xiaoni. Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. **International Advances in Economic Research**, v. 18, n. 1, p. 111-119, 2012. Disponível em: <<https://link-springer-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11294-011-9330-3>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- PARANHOS, Michelle; NEVES, Bruno M.; SILVA, Simone. A desumanização do trabalho e do trabalhador na virada do século. **Trabalho Necessário**, v. 6, n. 6, 2008. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/4630>>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- PIALARISSI, Renata. Precarização do Trabalho. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 66, jan./mar. 2017. Disponível em: <<http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/11/22>>. Acesso em: 1 ago. 2018.
- RAABE, Babette; FRESE, Michael; BEEHR, Terry A. Action regulation theory and career self-management. **Journal of Vocational Behaviour**, n. 70, p. 297-311, 2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187910600114X>>. Acesso em: 27 fev. 2017.
- RATHJE, Stefanie. Intercultural competence: the status and future of a controversial concept. **Language and Intercultural Communication**, v. 7, n. 4, 2007. Disponível em: <[http://stefanie-rathje.de/fileadmin/Downloads/stefanie\\_rathje\\_intercultural\\_competence.pdf](http://stefanie-rathje.de/fileadmin/Downloads/stefanie_rathje_intercultural_competence.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- RICHARDSON, Julia. Self-directed expatriation: family matters. **Personnel Review**, v. 35, n. 4, p. 469-486, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/00483480610670616>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- RICHARDSON, Julia; McKENNA, Stephen. International experience and academic careers: what do academics have to say? **Personnel Review**, v. 32, n. 6, p.774-795, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/00483480310498710>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

RICHARDSON, Julia; McKENNA, Stephen. Leaving and experiencing: why academics expatriate and how they experience expatriation. **Career Development International**, v. 7, n. 2, p. 67-78, 2002. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/13620430210421614>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Metaphorical 'types' and human resource management: self-selecting expatriates. **Industrial and Commercial Training**, v. 32, n. 6, p. 209-219, 2000. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/00197850010354232>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

RIOS, Ana Lúcia F. As relações entre satisfação, longevidade no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza. **Revista de Psicologia**, v. 2, n.1, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/2293>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/1080569912460400>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

ROESCH, Sylvia A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ROSENFELD, Cinara L. Trabalho decente e precarização. **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, v. 23, n. 1, p. 247-268, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v23n1/v23n1a12>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

ROWE, Diva E. O.; BASTOS, Antonio V. B.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, art. 1, p. 973-992, Curitiba, nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/840/84020810001/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

SALMI, Jamil. Construction des sociétés du savoir: nouveaux défis pour l'enseignement supérieur. In: BRETON, G, LAMBERT, M. **Globalisation et universités. nouvel espace, nouveaux acteurs**. Laval: UNESCO/Les Presses de L'Université Laval, 2003.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SAVICKAS, Mark L. Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. **The Career Development Quarterly**, v. 45, n. 3, dez. 2011a. Disponível em: <<https://onlinelibrary-wiley.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. New questions for vocational psychology: premises, paradigms and practices. **Journal of Career Assessment**, v. 19, n. 3, p. 251-258, 2011b. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/1069072710395532>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

SCHEIN, Edgar. **Career anchors self-assessment**. 4 ed. São Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2013.

\_\_\_\_\_. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1993.

SCHULTZ, Theodore W. The economic importance of human capital in modernization. **Education Economics**. Austrália, v. 1, n. 1, p. 13-19, 1993.

SCHWARTZMAN, Simon. A universidade primeira do Brasil: entre intelligentsia, padrão internacional e inclusão social. **Estudos Avançados**, v. 20, n. 56, p. 161-189, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28633.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

SEIBERT, Scott E.; CRANT, J. Michael; KRAIMER, Maria L. Proactive personality and career success. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 3, p. 416-427, 1999. Disponível em: <<http://psycnet-apa-org.ez11.periodicos.capes.gov.br/journals/apl/84/3/416.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

SEIBERT, Scott E.; KRAIMER, Maria L.; LIDEN, Robert C. A Social Capital Theory of Career Success. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 219-237, abr. 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228831713\\_A\\_Social\\_Capital\\_Theory\\_of\\_Career\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/228831713_A_Social_Capital_Theory_of_Career_Success)>. Acesso em: 4 mar. 2017.

SELIGMANN-SILVA, Edith *et al.* O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1005/100515726002/>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SELMER, Jan; LAURING, Jakob. Cognitive and affective reasons to expatriate and work adjustment of expatriate academics. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 13, n. 2, p. 175-191, 2013. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/1470595813485382>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Cultural similarity and adjustment of expatriate academics. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 33, n. 5, p. 429-436, set. 2009. Disponível em: <<http://www-sciencedirect-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0147176709000649>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Expatriate academics: job factors and work outcomes. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 2, p. 194-210, 2011a. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/01437721111130206>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Self-initiated academic expatriates: inherent demographics and reasons to expatriate. **European Management Review**, v. 7, n. 3, 2011b. Disponível em: <<http://onlinelibrary-wiley-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1057/emr.2010.15/pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

SILVA JUNIOR, Carlos Roberto da. **Autoconhecimento: a chave da mudança**. Brasília: Thesaurus, 2012.

SILVA, Jefferson de A. **Estudo comparativo entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes**. 2009. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/11926/1/jeff.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

SOARES JUNIOR, Néri E. Trabalho intensificado nas federais: pós-graduação e produtivismo acadêmico. **Inter-Ação**, v. 36, n. 1, p. 331-335, Goiânia, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/interacao/article/viewFile/15045/9330>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

SUPER, Donald E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, v. 16, p. 282-298, 1980. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/00018791/16>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

TABORDA, Sara M. C. Q. **Carreiras proteanas e empregabilidade: estudo com uma amostra de chefias**. 2012. 34 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Fortaleza, 2012. Disponível em: <[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6918/9/ulfpie040145\\_tm\\_tese.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6918/9/ulfpie040145_tm_tese.pdf)>. Acesso em: 3 ago. 2018.

TIMES HIGHER EDUCATION. **Latin America University Rankings 2018**. Disponível em: <[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/-1/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/undefined](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/-1/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

TREADWAY, Darren C. *et al.* The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 3, p. 848–855, 2007. Disponível em: <<http://psycnet-apa-org.ez11.periodicos.capes.gov.br/fulltext/2007-06438-021.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

TUCKER, M. F.; BONIAL, R.; LAHTI, K. The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 28, n. 3, p. 221–251, 2004. Disponível em: <<file:///C:/Users/Karen/Documents/1%20Karen/Mestrado%202018/Mestrado%20JULHO2018/Disserta%20K%20ago2018/NovosArtigos/Expatriação/The%20influence%20of%20individual,%20family,%20and%20social%20capital%20factors.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

TUNG, Rosalie L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998. Disponível em: <<https://www-sciencedirect.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1090951698900025>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

TURNLEY, William H.; BOLINO, Mark C. Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 351-360, 2001. Disponível em: <<http://psycnet-apa-org.ez11.periodicos.capes.gov.br/fulltext/2001-17500-016.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA. Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe - IESALC. **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre, 336 p., nov. 2002. Disponível em: <<http://flacso.redelivre.org.br/files/2013/03/1109.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **A universidade - início**. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade>>. Acesso em: 2 mar. 2017a.

\_\_\_\_\_. Concursos e processo seletivo. **Site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC**. Disponível em: <<http://www.progep.ufc.br/concursos-e-processo-seletivo/>>. Acesso em: 7 ago. 2018a.

\_\_\_\_\_. Cursos de graduação da UFC terão até 2022 para incluir a extensão em seus currículos. **Portal da UFC**, 01 de dezembro de 2017b. Disponível em: <<http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2017/10584-cursos-de-graduacao-da-ufc-terao-ate-2022-para-incluir-a-extensao-em-seus-curriculos>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Dados básicos 2015. **Portal da UFC**. Disponível em: <[http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/ufc\\_em\\_numeros/ufc\\_em\\_numeros\\_2016\\_2015.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/ufc_em_numeros/ufc_em_numeros_2016_2015.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2017c.

\_\_\_\_\_. **Dados dos servidores estrangeiros da UFC**. Planilha enviada pela Secretaria de Tecnologia da Informação/UFC. Em: 4 de junho de 2018b.

\_\_\_\_\_. **Docentes formalmente envolvidos em atividade de extensão na UFC**. Planilha gerada pela Pró-Reitoria de Extensão/UFC. Em: 31 de julho de 2018c.

\_\_\_\_\_. **Docentes orientadores de projetos de pesquisa Pibic da UFC**. Planilha gerada pela Pró-Reitoria de Extensão/UFC. Em: 31 de julho de 2018d.

\_\_\_\_\_. Lema, missão, visão e compromisso. **Portal da UFC**. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/conheca-a-ufc/60-lema-missao-visao-e-compromisso>>. Acesso em: 2 mar. 2017d.

\_\_\_\_\_. I Seminário de Gestão em Internacionalização e Inovação Tecnológica ocorre hoje (10). **Portal da UFC**, em 3 de novembro de 2016. Disponível em: <<http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2016/9007-i-seminario-de-gestao-em-internacionalizacao-e-inovacao-tecnologica-ocorre-dia-10>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 21, de 23 de fevereiro de 2017e**. Estabelecida a taxa de processamento dos pedidos de revalidação de diplomas obtidos em instituições de ensino estrangeiras. Disponível em: <<http://www.prograd.ufc.br/wp-content/uploads/2013/12/portaria-021-2017-taxa-revalidacao.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Prof. Almir Bittencourt e Prof. José Soares tomam posse em novas pró-reitorias da UFC. **Portal da UFC**, em 6 de fevereiro de 2017f. Disponível em: <<http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2017/9252-prof-almir-bittencourt-e-prof-jose-soares-tomam-posse-em-novas-pro-reitorias-da-ufc>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Progressão e promoção docente. **Site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC**. Disponível em: <<http://www.progep.ufc.br/perguntas-frequentes/592-progressao-e-promocao-docente>>. Acesso em: 5 mar. 2017g.

\_\_\_\_\_. Reconhecimento de Títulos. **Site da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFC**. Disponível em: <<http://www.prppg.ufc.br/pt/reconhecimento-de-titulos/>>. Acesso em: 8 ago. 2018e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Relatório de Gestão da UFC 2017. **Portal da UFC**. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/324-relatorio-de-gestao>>. Acesso em: 9 ago. 2018f.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 01/CEPE, de 27 de janeiro de 2017h**. Dispõe sobre os processos de revalidação de diplomas de cursos de graduação e reconhecimento de diplomas de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior. Disponível em: <[http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_cepe\\_2017/resolucao01\\_cep\\_e\\_2017.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/cepe/resolucao_cepe_2017/resolucao01_cep_e_2017.pdf)>. Acesso em: 8 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 02/CEPE, de 29 de janeiro de 2016b**. Baixa normas complementares regulando concurso público para provimento de cargos da Carreira do Magistério Superior, do Quadro Permanente da UFC, e dá outras providências.. Disponível em: <[http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_cepe\\_2016/resolucao02\\_cep\\_e\\_2016.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/cepe/resolucao_cepe_2016/resolucao02_cep_e_2016.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 22/CEPE, de 3 de outubro de 2014a**. Estabelece os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho e para a verificação do cumprimento dos requisitos necessários à progressão e à promoção por desempenho e/ou por titulação dos integrantes do Quadro Permanente do Magistério Superior da UFC previstas na Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, alterada pela Lei no 12.863, de 24 de setembro 2013, e nas diretrizes gerais da Portaria MEC nº 554, de 20 de junho 2013, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_cepe\\_2014/resolucao22\\_cep\\_e\\_2014.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/cepe/resolucao_cepe_2014/resolucao22_cep_e_2014.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 25/CEPE, de 20 de outubro de 2014b**. Estabelece normas, critérios e procedimentos para a promoção do nível 4 da Classe D, denominada de Professor Associado, para a Classe E, denominada de Professor Titular, do Magistério Superior Quadro Permanente da UFC e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_cepe\\_2014/resolucao25\\_cep\\_e\\_2014.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/cepe/resolucao_cepe_2014/resolucao25_cep_e_2014.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 28/CEPE, de 01 de dezembro de 2017i**. Dispõe sobre a curricularização da extensão nos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC). Disponível em: <[http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_cepe\\_2017/resolucao28\\_cep\\_e\\_2017.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/cepe/resolucao_cepe_2017/resolucao28_cep_e_2017.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. UFC avança em quatro de cinco itens de ranking de melhores universidades da América Latina. **Portal da UFC**, 20 de julho de 2018. Disponível em: <<http://www.ufc.br/noticias/11535-ufc-avanca-em-quatro-de-cinco-itens-de-ranking-de-melhores-universidades-da-america-latina>>. Acesso em 10 ago. 2018g.

UNIÃO EUROPEIA. L'internationalisation de l'enseignement supérieur. *In: Direction Générale de Politiques Internes - Étude*. Parlamento Europeu, jul. 2015. Disponível em: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_FR.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_FR.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2017.



VALENTIM, Igor V. L.; EVANGELISTA, Simone T. Para onde vai o ensino universitário federal brasileiro? Pistas e subjetivações a partir da Lei 12.772/2012. *In: XIII Colóquio de Gestão Universitária em Américas. Anais...* 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114729/2013279%20-%20Para%20onde%20vai%20o%20ensino%20universit%c3%a1rio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

VAN DER KLINK, J. J. L. *et al.* Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach. **Scand Journal Work Environ Health**, v. 42, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/8184039/656922.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

VAN GINKEL, Hans. Que signifie la globalisation pour les universités?. *In: BRETON, G., LAMBERT, M. Globalisation et universités: nouvel espace, nouveaux acteurs.* Laval: UNESCO/Les Presses de L'Université Laval, 2003.

VAZ-REBELO, Piedade; PESSOA, Teresa; BARREIRA, Carlos. Ser professor universitário: estudo exploratório em torno de concepções e de práticas. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v. 44, n. 1, p. 63-82, 2010. Disponível em: <<http://impactum-journals.uc.pt/rppedagogia/article/view/1271/719>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

VELOSO, Elza F. R., DUTRA, Joel S., NAKATA, Lina E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**, v. 23, p. 88-98, São Paulo, 2016. Disponível em: <[https://ac-els-cdn.ez11.periodicos.capes.gov.br/S1809227616300108/1-s2.0-S1809227616300108-main.pdf?\\_tid=7eb78c33-f11b-4320-a559-4ee400364748&acdnat=1533232932\\_abb563c2ad54cd3e8f6dec2761555c4c](https://ac-els-cdn.ez11.periodicos.capes.gov.br/S1809227616300108/1-s2.0-S1809227616300108-main.pdf?_tid=7eb78c33-f11b-4320-a559-4ee400364748&acdnat=1533232932_abb563c2ad54cd3e8f6dec2761555c4c)>. Acesso em: 2 mar. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.


VETILLO, Eduardo. **As aventuras de Mark Twain e Tom Sawyer**. São Paulo: Saraiva, 2012.

WALTER, Silvana A.; BACH, Tatiana M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas TI. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 275–308, Rio de Janeiro, abr./mai./jun. 2015. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/236/181>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

WILSON, Timothy D.; DUNN, Elizabeth W. Self-knowledge: its limits, value, and potential for improvement. **Annual Review of Psychology**, v. 55, p. 493-518, 2004. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.55.090902.141954>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

- WINTERTON, Jonathan; DELAMARE-LE DEIST, Françoise; STRINGFELLOW, Emma. Typology of knowledge, skills and competences: clarification on the concept and prototype. **Cedefop Reference Series**, n. 64. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwiFiYnXhqDVAhXHiZAKHXt1A28QFghTMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2F3048\\_en.pdf&usg=AFQjCNEcLpZfZW3ovCdsmIH1tiqkvlyzrg&cad=rja](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwiFiYnXhqDVAhXHiZAKHXt1A28QFghTMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2F3048_en.pdf&usg=AFQjCNEcLpZfZW3ovCdsmIH1tiqkvlyzrg&cad=rja)>. Acesso em: 23 jul. 2017.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YU, Chen. The relationship between undergraduate students' creative self-efficacy, creative ability and career self-management. **International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development**, v. 2, n. 2, abril 2013. Disponível em: <<http://www.hrmars.com/admin/pics/1885.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.
- ZHANG, Qingyu; VONDEREMBSE, Mark A.; LIM, Jeen-Su. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, vol. 21, n. 2, p. 173-191, março 2003. Disponível em: <<http://www-sciencedirect-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0272696302000670>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS  
DOCENTES ESTRANGEIROS QUE TRABALHAM NA UFC**

|   |  |
|---|--|
| <br><b>UNIVERSIDADE<br/>FEDERAL DO CEARÁ</b> | <b>FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE<br/>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA</b>   |
|   | <b>PESQUISA DE DISSERTAÇÃO: AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS<br/>DOCENTES ESTRANGEIROS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ</b><br>Orientador: Prof. Marcos Antonio Martins Lima, Dr.<br>Mestranda/Pesquisadora: Karen Rachel Santos Clark |

A presente pesquisa tem o objetivo de subsidiar a elaboração da dissertação supracitada. A metodologia utilizada será qualitativa, por meio de entrevistas pessoais que durarão cerca de 35 a 45 minutos. O anonimato dos entrevistados será protegido.

Nº da Entrevista: \_\_\_\_\_ Horário: \_\_h\_\_min Duração: \_\_h\_\_min Data: \_\_/\_\_/18

**PARTE 1 – DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS DO(A) ENTREVISTADO(A)**

1.1) Nome: \_\_\_\_\_ 1.2) Idade: \_\_\_\_\_

1.3) País de origem: \_\_\_\_\_

1.4) Cargo:  Professor(a) Adjunto \_\_\_  Professor(a) Associado \_\_\_  
 Professor(a) Titular  Outro: \_\_\_\_\_

1.5) Função Acadêmica/Administrativa na UFC: \_\_\_\_\_

1.6) Tempo de trabalho na UFC: \_\_\_\_\_

1.7) Antes de trabalhar na UFC cursou graduação ou pós-graduação nessa instituição?  
 Sim, esse: \_\_\_\_\_  Não

1.8) Estado Civil:  solteiro(a)  casado(a)  separado(a)/divorciado(a)  
 união estável  viúvo(a)

1.9) Nº de Filhos:  nenhum  um  dois  três  quatro ou mais

1.10) Com quem reside:  sozinho(a)  com os pais  somente com o cônjuge  
 com o cônjuge e os filhos  somente com os filhos  
 com familiares  outros

1.11) Escolaridade:  mestrado  doutorado  pós-doutorado

1.12) Número aproximado que teve de empregos depois da sua graduação e antes da UFC: \_\_\_\_\_

1.13) Alguns desses empregos anteriores também era na área de docência?  sim  não

1.14) Atualmente o sr. está envolvido em algum projeto de PESQUISA na UFC?

Sim - Se sim, quantos? \_\_\_\_\_  Não

1.15) Atualmente o sr. está envolvido em algum projeto de EXTENSÃO na UFC?

Sim - Se sim, quantos? \_\_\_\_\_  Não

## PARTE 2 – DADOS RELATIVOS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

### 2.1) Introdução

- 2.1.1 O que lhe motivou a ingressar na Universidade Federal do Ceará?
- 2.1.2 Como é para o sr. trabalhar em uma instituição fora do seu país de origem? O sr. percebe alguma diferença de tratamento pelo fato de ser estrangeiro(a)?
- 2.1.3 O sr. se sente integrado(a) a esta organização?
- 2.1.4 Quais seriam as suas principais razões para chegar até trabalhar no Brasil? Segurança na carreira docente? Remuneração? Um sentimento de aventura em trabalhar no exterior?

### 2.2) Comportamentos de Posicionamento

- 2.2.1 Na sua percepção, o sr. tem tido benefícios em aceitar algumas opções que tem surgido na sua carreira na UFC (ex. ingresso em grupos de pesquisa, função de Coordenador(a) do Curso, Chefe de Departamento etc.)? Ou tem sido opções não muito interessantes que o sr. tem aceitado para dar sua parcela de contribuição para o seu Departamento?
- 2.2.2 O sr. tem participado de Eventos Científicos (seminários, congressos), realizado pós-doutorado ou outras atividades de capacitação/qualificação?
- 2.2.3 O sr. tem feito esforços deliberados para aumentar sua rede de contatos profissionais, dentro e fora da UFC (participado de reuniões da Adufce, integrado comissões científicas, feito contatos com políticos e burocratas de Brasília etc.)?
- 2.2.4 O sr. tem buscado inovar sua atuação docente e de pesquisador(a)? Tem buscado aprimorar sua didática em sala de aula, tem pesquisado outros ramos de conhecimento – relacionados ou transversais – para agregar aos seus conhecimentos?

### 2.3) Comportamentos de Influência

- 2.3.1 No seu departamento já aconteceu de haver colegas seus ou superiores se exibindo, em conversas informais, relatando experiências e títulos conquistados? Isso trouxe alguma vantagem para esses colegas ou esse comportamento não foi bem recebido? Se socialmente esse comportamento tiver sido positivo, o sr. também cogitaria em fazer o mesmo? Ou até mesmo estivesse atento a oportunidades para maior exposição do seu currículo/matérias a seu respeito nas mídias sociais etc.?
- 2.3.2 O sr. considera importante prestigiar o(a) atual Chefe de Departamento, ou Diretor(a) de Centro/Faculdade nos eventos que ele(a) promova, palestra ou esteja envolvido(a) de alguma forma? O sr. acha importante haver um esforço para que as chefias superiores percebam seu interesse em prestigiá-lo(a) de alguma forma, a fim de que essa situação se materialize em alguma eventual vantagem para o seu trabalho ou pesquisa?
- 2.3.3 Se houver alguma oportunidade de ascensão na carreira ou obtenção de recursos que lhe interesse muito, o sr. se sentiria impelido(a) a objetivamente conversar com o(a) responsável pelo assunto e buscar provar ser merecedor(a) de obter a vantagem em questão?

### 2.4) Gestão de Limites Trabalho-Vida Pessoal


- 2.4.1 O sr. sente que sua carreira na UFC lhe deixa espaço para ter uma vida pessoal satisfatória? Se o sr. tem família, seu cônjuge e filhos estão satisfeitos com o tempo que é dedicado a eles?
- 2.4.2 Questões da sua carreira na UFC já interferiram alguma vez nas suas relações familiares?
- 2.4.3 Em algum momento o sr. já abriu mão de questões profissionais em prol de suas relações familiares? Como isso aconteceu?
- 2.4.4. O sr. adota um comportamento de mais separação entre seu ambiente doméstico e seu trabalho, como por exemplo evitando levar trabalho da UFC para casa, ou o sr. naturalmente equilibra as demandas pessoais e profissionais adotando alguns papéis de transição, como ler e-mails da UFC em casa, e marcar consultas médicas da UFC etc.?

**PARTE 3 – DADOS RELATIVOS À UFC DE UM MODO GERAL**

- 3.1 O que, na sua opinião, precisaria ser mudado na UFC, ou no seu Departamento, para que o sr. estivesse mais satisfeito(a) com o seu trabalho?
- 3.2 De que forma a UFC seria mais atrativa para pesquisadores do mundo inteiro?
- 3.3 Cite algumas características/vantagens que a sua última instituição de estudo/trabalho no seu país de origem tinha que a UFC poderia cogitar em implementar aqui.

**PARTE 4 – OBSERVAÇÕES/CRÍTICAS GERAIS QUE O(A) ENTREVISTADO(A) DESEJE REGISTRAR**

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM 2 VIAS**

|   |  |
|---|--|
| <br><b>UNIVERSIDADE<br/>FEDERAL DO CEARÁ</b> | <b>FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE<br/>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA</b>   |
|   | <b>PESQUISA DE DISSERTAÇÃO: AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS<br/>DOCENTES ESTRANGEIROS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ</b><br><b>Orientador: Prof. Marcos Antonio Martins Lima, Dr.<br/>Mestranda/Pesquisadora: Karen Rachel Santos Clark</b> |


**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - 1ª VIA**

Eu, \_\_\_\_\_, carteira de identidade RG/Passaporte nº \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado(a) sobre os objetivos da pesquisa acima citada, aceitando livremente participar da mesma. Tenho conhecimento que minha identidade será preservada, bem como qualquer dado que possa revelá-la, assim como a qualquer momento poderei retirar essa autorização sem nenhum constrangimento. Sou sabedor que posso entrar em contato com a pesquisadora, tendo sido informado(a) de seus dados (karen@ufc.br / 98900-0786).

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Assinaturas:

|                 |              |
|-----------------|--------------|
| _____           | _____        |
| Entrevistado(a) | Pesquisadora |

|   |  |
|---|--|
| <br><b>UNIVERSIDADE<br/>FEDERAL DO CEARÁ</b> | <b>FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE<br/>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA</b>   |
|   | <b>PESQUISA DE DISSERTAÇÃO: AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS<br/>DOCENTES ESTRANGEIROS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ</b><br><b>Orientador: Prof. Marcos Antonio Martins Lima, Dr.<br/>Mestranda/Pesquisadora: Karen Rachel Santos Clark</b> |

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - 2ª VIA**


Eu, \_\_\_\_\_, carteira de identidade RG/Passaporte nº \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado(a) sobre os objetivos da pesquisa acima citada, aceitando livremente participar da mesma. Tenho conhecimento que minha identidade será preservada, bem como qualquer dado que possa revelá-la, assim como a qualquer momento poderei retirar essa autorização sem nenhum constrangimento. Sou sabedor que posso entrar em contato com a pesquisadora, tendo sido informado(a) de seus dados (karen@ufc.br / 98900-0786).

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Assinaturas:

|                 |              |
|-----------------|--------------|
| _____           | _____        |
| Entrevistado(a) | Pesquisadora |

## APÊNDICE C – FOLHA EXPLICATIVA DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS TEÓRICAS UTILIZADAS NA PESQUISA



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

**PESQUISA DE DISSERTAÇÃO: AUTOGESTÃO DE CARREIRA DOS DOCENTES ESTRANGEIROS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
Orientador: Prof. Marcos Antonio Martins Lima, Dr.  
Mestranda/Pesquisadora: Karen Rachel Santos Clark

### ► Modelo Teórico Causas e Consequências da Autogestão de Carreira



Fonte: King (2004)

### ► Principais Razões que Levam Acadêmicos a Migrarem para o Exterior

1) Razões de Planejamento



2) Razões Mercenárias



3) Razões Exploratórias



4) Razões de Refugiado



Fonte: Richardson e McKenna (2002)

### ► Referências

KING, Zella. Career self-management: Its nature, causes and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, 2004, p. 112–133.

RICHARDSON, Julia; McKENNA, Stephen. Leaving and experiencing: why academics expatriate and how they experience expatriation. **Career Development International**, vol. 7, n. 2, p. 67-78, 2002.