



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **ADAPTABILIDADE NA CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO COM OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

**JAIR JEREMIAS JUNIOR**

Doutorando PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

[jair.jeremias.j@gmail.com](mailto:jair.jeremias.j@gmail.com)

**VINICIUS ABILIO MARTINS**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

[viniciusabilio@gmail.com](mailto:viniciusabilio@gmail.com)

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar se existem diferenças na adaptabilidade de carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAEs. A pesquisa adota um enfoque quantitativo e é caracterizada como não probabilística, não experimental e com corte transversal (SAMPIERI, COLLADO e LÚCIO, 2013). Realizou-se um *survey* de âmbito nacional, com 746 respostas, 721 destas válidas, distribuídas em 159 na região Sudeste, 294 na Sul, 110 no Nordeste, 48 do Centro-Oeste e 110 do Norte. Na exploração dos dados, se avaliou a existência de diferenças por gênero, ocupação de função, ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade. Verificou-se ausência de diferenças entre gêneros, ocupação de função e diferenças estatisticamente significantes nas avaliações de quem possui outro vínculo, de satisfação e interesse em rotatividade, idade e escolaridade. Entende-se como contribuição a exploração do construto de adaptabilidade de carreira em um contexto de carreira pública, no Brasil, com características muito diversas dos cenários explorados até então, bem como ofertar maiores elementos sobre estratégias de adaptabilidade de carreira dos servidores de uma carreira pública, que podem contribuir para a construção de políticas e práticas de gestão de pessoas para este contexto.

**Palavras chave:** Administração Pública, Carreira, Adaptabilidade de Carreira.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor público normalmente não é utilizado como contexto para estudos de teoria de carreira contemporânea apesar de sua representatividade nas vagas formais em nosso país, que chega a 18,72% segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2019. A maior parte dos que trabalham na Administração Pública brasileira são denominados de servidores públicos ou empregados públicos, tendo como característica comum para ingresso no cargo a aprovação em concurso público ou processo seletivo. Tais profissionais estão distribuídos em órgãos organizados a partir da segmentação de poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público, que devem prezar pelo equilíbrio em sua atuação, ainda, o poder político se divide em quatro entes, cada um representando uma esfera de competência legislativa e administrativa, sendo a Municipal, contendo 5.570 municípios, Estadual com 26 estados, Federal (União) e o Distrito Federal.

O serviço público no país passou por mudanças significativas nas últimas décadas, proporcionadas pela Constituição Federal de 1988, a instituição do Regime Jurídico Único, e posteriormente a reforma administrativa entre outras alterações, que culminaram na constituição de um cenário que torna mais democrática as possibilidades de acesso para grupos minoritários. Além da heterogeneidade na ocupação de cargos efetivos na AP, movimentos de flexibilização nas contratações, promoveram uma nova configuração para o exercício da função pública, criando conforme Lopez e Guedes (2018) uma segmentação do mercado de trabalho da AP, além da já existente nas diversas carreiras e tipos de contratação temporária já inerentes ao serviço público.

Mesmo com tanta diversidade, a discussão de teorias de carreira contemporânea, além de incipiente, demonstra-se historicamente restrita a estrutura e plano de carreira na linha organizacional/tradicional, com crescimento vertical exclusivamente via progressão de carreira por tempo de serviço, a exemplo dos estudos de Johnson (1975); Vasconcellos e Quintella (1989); Oliveira (1994); Ricupero (1994); Da Mota Rezende (2014), sendo poucos os exemplos de estudo de carreira que façam uso de teorias de carreira contemporâneas, apesar das diferentes possibilidades de construção de carreira no setor público.

Ainda, devemos considerar que o contexto público brasileiro, bem como o entendimento de carreira, passou e passa por constantes alterações que acompanham um sistema social maior, que evolui como resposta às transformações ocorridas na sociedade, economia e política, que acarretam impactos na forma como as organizações e os trabalhadores se relacionam, redefinindo as relações entre o capital e o trabalho (CHANLAT, 1995, 1996; SILVA, BALASSIANO E SILVA, 2014).

Discutir a relação entre carreira e setor público, deve levar em consideração as alterações citadas, dentre elas a perda das características de estabilidade de diversas áreas do serviço público segundo Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) e pressões cada vez mais constantes de terceirização, privatização, substituição e/ou extinção de órgãos da estrutura da AP, a exemplo do programa Future-se, que apresentou entre outros aspectos uma ideia de financiamento de mercado e utilização de Organizações Sociais na gestão, influenciada principalmente por Bresser-Pereira (1996) que já pretendia tais movimentos, que conseqüentemente tem implicação significativa e incerta na construção de trajetórias e escolhas de carreiras neste contexto da educação.

Neste passo, considerando o contexto de mudança social e diversidade que reflete alterações nas carreiras da AP, um conceito relacionado aos estudos sobre carreira é o de adaptabilidade de carreira definido por Savickas (2005) como um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes no desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais, onde a adaptação se desenvolve a partir de interações entre os mundos internos e externos de uma pessoa, se

relacionando a papéis específicos e contingências contextuais (SAVICKAS e PORFELI, 2012). Quanto mais a pessoa domina os recursos de adaptabilidade de carreira maior a possibilidade de adoção de posturas mais efetivas frente as situações enfrentadas (AKKERMANS et al., 2018).

No âmbito da educação em nível federal, nota-se a existência de uma política de expansão para reconstituição de quadros nas últimas duas décadas, com aumento de contingente principalmente nas áreas sociais, com suas Universidades Federais e Institutos Federais que passam de 34% em 2000 para 48% dos servidores do executivo em 2018, decorrente de política de democratização de acesso e interiorização da educação. Atualmente, são sessenta e oito Universidades Federais, trinta e oito Institutos Federais, que se fazem presentes em todas as unidades federativas.

O presente estudo faz parte de uma série de estudos de carreira pública que partem de um argumento inicial que amplia a colocação de Lopez e Guedes (2018), entendendo que ao tratar o servidor público como uma categoria única, a discussão de carreira fica comprometida, visto que mesmo dentro de um mesmo grupo, a exemplo da carreira dos TAEs, podem existir grandes diferenças que se manifestam em diversas estratégias para condução da carreira. Ante o exposto, o presente estudo tem como objetivo verificar como os técnico-administrativos em educação vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira. Para atingir tal objetivo, definiu-se dois objetivos específicos para o estudo:

- Analisar se existem diferenças na adaptabilidade de carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAEs, em especial, diferenças entre grupos com relação a gênero, ocupação de função, ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade.

O presente artigo está estruturado em 5 seções, iniciando por esta introdução que trata da contextualização do tema e definição dos objetivos, seguido pela seção de referencial teórico, composta pela contextualização do setor público brasileiro, afinando para o nível de educação federal e um subtópico de carreira, com ênfase na abordagem de adaptabilidade de carreira, passando para a descrição da metodologia utilizada no presente estudo, apresentação e discussão dos dados e finalizando com a conclusão.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do presente trabalho será dividida em duas seções, sendo que a primeira busca contextualizar o setor público brasileiro, com destaque para a área de educação e uma segunda seção abordando estudos de teoria de carreira, em especial tratando da abordagem de adaptabilidade de carreira.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Um panorama sobre carreiras no setor público pode ser obtido no Painel Estatístico de Pessoal - PEP, que traz dados em seu relatório de julho de 2020 sobre o poder Executivo da AP Federal, com 585.516 servidores ativos, sendo que as carreiras que apresentam maior representatividade são do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação – PCCTAE com 136.761 servidores, seguido pela de Docente – Carreira do Magistério com 134.049 servidores, ainda podem ser citadas 47.463 servidores da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, 30.583 servidores categorizados como Sem Plano/Carreira, 25.547 em carreira denominada Outros – Residência Médica, 23.589 na a carreira PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e 21.034 na Carreira do Seguro Social.

Os servidores estão distribuídos 284.708 em Autarquias, 215.989 na Administração Direta e 85.919 em Fundações, sendo 54,6% do sexo masculino e 45,4% do sexo feminino e

em termos de região, 33,5% exercem sua função na região Sudeste, 22,2% no Nordeste, 20,7% no Centro-Oeste, 12,6% no Sul e 11,0% na região Norte.

O maior quantitativo de servidores públicos concentra-se em órgãos cuja atuação possua finalidades associadas a questões sociais, com destaque para saúde e educação (LOPEZ e GUEDES, 2019). Destes, chama atenção a composição do quadro de pessoal das Universidades Federais e Institutos Federais que apesar de contarem com apenas duas carreiras, a do Magistério Superior e dos Técnico-Administrativos em Educação, respondem por 46,25% do quantitativo de servidores do poder Executivo Federal.

Repassado brevemente um panorama das carreiras no serviço público a partir do nível federal, passamos a discussão sobre o contexto de construção do ambiente, onde a ideia de AP burocrática começa a tomar forma no país após 1929, tendo substituído um modelo predominante até então com raízes paternalistas (KEINERT, 1999). A superação do paternalismo e clientelismo no serviço público para Cavalcante e Carvalho (2017) se dá a partir da ideia de estabelecimento de um sistema de mérito, estabilidade e remuneração adequada aos servidores, de modo minimizar as chances de arbitrariedade e interferência de critérios fisiológicos e particularistas, pregando com isto maior autonomia dos quadros da administração pública e os governos. Neste passo, a partir da década de 1930, o crescimento do aparato estatal influenciou na mudança do conceito de administrador, já então percebido como formulador de políticas públicas.

Na década de 1960, o conceito emergente de “nova administração pública” coloca em questão a responsabilidade social das organizações públicas no sentido de provocar mudanças na sociedade e promover um nível mais alto de qualidade de vida e equidade social. O conceito de AP evoluiu, assim de uma concepção de administração local para uma concepção de negócios públicos, até o estágio de integração/diferenciação com a área de políticas públicas nas décadas de 1960/1970, como registra (FISCHER, 1984).

A noção de Administração Burocrática aparece como substitutiva de um modelo paternalista que não apresentava resultados efetivos para população, bem como a ideia traçada por Bresser-Pereira (2015) para a reforma administrativa de 1995, perpassa uma intenção movimento semelhante de ruptura da administração burocrática para uma gerencial, que além de tecnologias e métodos da iniciativa privada, estaria aberta para a coprodução do bem público, onde a população atuaria ativamente do fazer público em uma vertente associada a ideia da teoria da pós-burocracia.

Segundo Andion (2012) um movimento mundial com grande influência na reforma administrativa do Estado brasileiro é o da Nova Administração Pública (NAP). Sua criação é interpretada como uma resposta à crise do Estado do Bem-estar Social, atrelada a crise do modelo de desenvolvimento Fordista, principalmente após 1970, mas que chega com força ao contexto brasileiro na década de 1990. Andion (2012); Bracci, Maran e Inglis e (2017) trazem que o movimento da NAP caracteriza-se, por um lado, por ser um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, permitindo uma compreensão da esfera pública e seu funcionamento, a partir dos princípios mercadológicos, norteadas pela incorporação de tecnologias da gestão do setor privado para o setor público, mas com práticas adotadas sem necessariamente se considerar peculiaridades inerentes à gestão pública e finalidades distintas das frentes de atuação tão diversas encontradas na AP brasileira (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Ainda, surge dentre os estudos no âmbito da AP o Novo Serviço Público - NSP, como contraponto às correntes Estadocêntrica e da NAP, tendo como base uma gestão com base em teorias democráticas e da cidadania, os modelos de comunidade e sociedade civil, humanismo organizacional e teoria de discurso, em uma abordagem caracterizada pela coprodução do bem público onde o usuário não é visto como cliente ou simples beneficiário, tornando o cidadão

protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (ANDION, 2012).

Focando no período próximo a proposta de Reforma Administrativa, Keinert (1994) cita as rápidas mudanças observadas na sociedade que colocam a exigência de se repensar o papel do Estado, considerando-se os avanços da tecnologia da informação, que colocam questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, especialmente, qualidade nos serviços e produtos na ordem do dia. Segundo a autora, isto demanda, sem dúvida, um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos. Para tal Keinert (1994) entende que o campo de conhecimento em AP deve consolidar os avanços do paradigma emergente, entendendo a gerência, enquanto processo político-administrativo, como recurso estratégico para a busca de excelência nos serviços públicos.

Neste passo, na década de 1990, a AP passa por diversas mudanças oriundas da abertura da economia, alteração da constituição de 1988, criação do regime jurídico único para servidores públicos, instituição do concurso público como único meio de ingresso em cargo público efetivo, inviabilizando a ascensão vertical entre cargos, além da reforma administrativa de 1995. Tais medidas também auxiliam na diminuição da desigualdade entre os gêneros e posteriormente democratizam ainda mais o acesso com a instituição de cotas raciais e para pessoas com deficiência (SOUZA, 2017; CEZAR, SCHERER E CORSO, 2017).

Bresser-Pereira (2015) tinha na reforma administrativa o objetivo de curto prazo de facilitar o ajuste fiscal, principalmente nos Estados e Municípios e no médio prazo, tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-se para o atendimento dos cidadãos. reconstrução do Estado brasileiro, por meio de uma ampla reestruturação, do controle fiscal, principalmente nos Estados e Municípios e da implantação de técnicas gerenciais que melhorassem a performance do Estado, uma virada da AP burocrática para a AP gerencial. Tal processo, buscaria o fortalecimento da administração pública direta, ou núcleo estratégico do Estado e descentralização da administração pública através da implantação de agências autônomas e de organizações sociais controladas por contratos de gestão.

Decorrentes destas alterações, Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) argumenta que nas últimas décadas, diversas áreas do serviço público brasileiro perderam as características de estabilidade e de um regime de gestão especial, porque, com os processos de reforma, e a intensificação da flexibilização no serviço público, um número significativo de funções públicas passaram para o setor privado ou não mais funcionam daquela forma respaldado justamente pela evolução do conceito de interesse público explorado em Keinert (1994) e operacionalizado em Bresser-Pereira (2015) onde se expõe a intenção da Reforma de transformar as universidades, escolas técnicas, centros de pesquisa, hospitais e museus em um tipo especial de entidade não-estatal, as organizações sociais, através de um “programa de publicização”, citado como diferente de uma privatização pela conservação de seu caráter público e financiamento pelo Estado.

A discussão de carreira contemporânea se torna relevante para os serviço público, principalmente pela heterogeneidade de carreiras e finalidades, bem como as diversas alterações no contexto público das últimas décadas, a exemplo da recente proposta do Programa Future-se que buscou operacionalizar o plano de Bresser-Pereira (2015) no contexto da educação superior pública, em que os atuais servidores das entidades se transformariam em uma categoria em extinção e ficariam a disposição da nova entidade, o que exemplifica impacto relevante nas trajetórias dos atuais servidores públicos advindos de alterações contextuais que podem afligir o contexto atual.

## 2.2 CARREIRA

Segundo o dicionário Oxford a origem da palavra carreira remonta a meados do século XVI denotando uma estrada ou pista de corrida, ou seja, um trajeto para meios de transporte (MARTINS, 2001). A utilização da palavra se expandiu para “um curso rápido, como o do sol pelo céu” e “progresso de alguém ao longo da vida com a conotação de progresso ou desenvolvimento no decorrer de algum curso. De fato, quando a palavra é utilizada em organizações, é comumente associada à palavra desenvolvimento (DALTON, 1989, p.89). Os pilares de estudos de carreira foram realizados na Escola de Chicago de Sociologia e na Escola de Psicologia Educacional de Columbia. Na primeira a carreira era vista sob uma perspectiva de movimento que traz a dimensão de contexto de Hugues (1958, p.67) e a última viam a carreira seguindo a pessoa em qualquer lugar que trabalhasse, com foco nas interações dos diversos papéis exercidos pela pessoa ao longo do tempo e espaços sociais (SUPER, 1957; 1980).

Chanlat (1995) nos traz que a palavra carreira em sua acepção moderna segundo o dicionário diz respeito a um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão, uma ideia que nasce com a sociedade industrial capitalista. Arthur, Hall e Lawrence (1989, p.8) a definem como a sequência em evolução das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, Sullivan e Baruch (2009) definem carreira como uma experiência relacionada ao trabalho e outras experiências relevantes, dentro e fora das organizações, que formam um padrão único ao longo do tempo de vida do indivíduo.

Pode-se dividir os estudos de carreira em duas dimensões, sendo a primeira denominada de tradicional ou organizacional, retratada pelo homem pertencente ao grupo socialmente dominante, estabilidade de emprego e ascensão vertical na organização. Tal modelo foi predominante até a década de 1970, tinha foco intraorganizacional, pressupondo ambientes estáveis, estruturas organizacionais inerentemente hierárquicas, cujo sucesso era obtido a partir de ascensão vertical de carreira de forma linear (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996). A segunda dimensão, denominada de moderna ou contemporânea é caracterizada por instabilidade ambiental, necessidade de reputação e empregabilidade, estabelecimento de networking e de constante aprendizagem. Tudo isto associado a constantes mudanças de identidade e sucesso ligado ao autoconhecimento em uma carreira agora autodirigida e que ocorre além dos limites de uma única organização (ARTHUR, 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1996).

Neste passo, decorrentes dos estudos de Super (1957) na linha da Teoria do Desenvolvimento de Carreira, caracterizada pelos variados papéis nas distintas fases da vida, menos centrada em escolhas e mais nas tarefas e desafios de desenvolvimento, surge o conceito de maturidade de carreira, definido como a capacidade do indivíduo de enfrentar tarefas cotidianas em seu estágio de desenvolvimento.

Savickas (1997) avança na linha de estudo de desenvolvimento de carreira ao apresentar o conceito de adaptabilidade de carreira, uma linha mais associada as teorias de carreiras contemporâneas, que consideram as mudanças sociais que refletem nas carreiras, tida como substituta do modelo de maturidade no escopo da abordagem desenvolvimentista de carreira, onde adaptabilidade de carreira é tida como a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis de preparação e participação no cargo e com os ajustes imprevisíveis causados por mudanças no trabalho e nas condições de trabalho, permitindo que os indivíduos gerenciem os desafios em seu desenvolvimento de carreira como um *continuum* de necessidades através do ajuste do comportamento no ambiente em mudança (SAVICKAS, 1997; SAVICKAS E PORFELI, 2012; AMBIEL, 2014).

No decorrer de seus estudos, Savickas (2005) apresenta uma nova definição para adaptabilidade como um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes de desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais. A ideia de adaptabilidade de Savickas (2005) aparece

associada a proposição da Teoria de Construção da Carreira, cuja principal proposta seria considerar a carreira não mais como uma sequência dos diferentes empregos ao longo da vida ou promoções em um mesmo emprego, mas sim, como um processo construtivo, pessoal e socialmente, por meio dos significados atribuídos as escolhas profissionais realizadas. Carreira, sendo compreendida como uma construção subjetiva, formada pelas significações de memórias passadas, experiências atuais e aspirações e expectativas futuras relacionadas ao trabalho, emergindo, portanto, de um processo ativo (SAVICKAS, 2005; AMBIEL, 2014).

Ambiel (2014) traz que adaptabilidade aparece como um conceito destacado na teoria de construção de carreira, como um processo contínuo, dinâmico, que se dá por meios de estratégias com as quais os indivíduos lidam com situações do mundo trabalho, denominadas de habilidades de adaptação. Estas habilidades de adaptação se desenvolvem através de interações entre os mundos interno e externo da pessoa, se relacionando fortemente a papéis específicos e contingências contextuais. Isto significa que a cultura e o contexto colocam condições de contorno em torno da adaptabilidade e ao dominar os recursos de adaptabilidade da carreira é possível a adoção de posturas mais efetivas frente as situações enfrentadas (SAVICKAS & PORFELI, 2012; AKKERMANS et al., 2018).

Neste sentido a adaptabilidade passa a ser entendida como um construto multidimensional composto por quatro dimensões principais: preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*). A primeira dimensão, preocupação, está associada a preocupação com o futuro profissional, a segunda dimensão, controle, refere-se a ideia de tentar se preparar, assumir o controle da construção de sua carreira. A terceira dimensão, curiosidade, está relacionada a busca pelo autoconhecimento e exploração de oportunidades de engajamento para os possíveis em seus cenários futuros, enquanto a quarta dimensão, confiança, diz respeito a crença do indivíduo na perseguição e sucesso em suas aspirações (SAVICKAS, PORFELI, 2012; ALDIBERT, TEIXEIRA, 2015).

Estudos aplicados de adaptabilidade de carreira tendem a explorar contextos de imprevisibilidade, a exemplo da prática do Downsizing em Klehe, Zikic e Van Vianen (2011), a influência em outros construtos, como de sucesso de carreira e atitudes de carreira, incluindo intenção de rotatividade em Guan et al (2015), onde assim como em Yang et al (2015) foi encontrado uma relação negativa entre adaptabilidade de carreira e intenção de rotatividade. Ao ser relacionado com qualificação acima do necessário em Zhu et al (2019), inferiu-se uma relação tanto positiva, quanto negativa entre os construtos.

Ao se comparar por gênero, Coetzee e Harry (2015) em um estudo realizado com agentes de call centers africanos verificaram que o gênero previu significativamente a adaptabilidade de carreira e que as mulheres tiveram níveis significativamente mais elevados de adaptabilidade do que os homens, indicando um alto senso de controle e baixa tolerância a imprevisibilidade como preditores mais altos de adaptabilidade. Já no contexto brasileiro, destaca-se o estudo de Ambiel et al (2016) que investigou a estrutura fatorial do construto com adolescentes e verificar diferenças entre adolescentes e adultos, encontrando como resultado a confirmação da estrutura fatorial esperada na amostra de adolescentes e pontuações mais altas para os adultos em todos os fatores investigados.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota um enfoque quantitativo e é caracterizada como não probabilística, não experimental e com corte transversal (SAMPIERI, COLLADO e LÚCIO, 2013). Buscou-se realizar uma investigação em uma carreira pública representativa em quantitativo, de abrangência nacional, sendo escolhida a carreira dos TAEs das Universidades Federais e Institutos Federais.

Os Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais e Institutos Federais foram os escolhidos como unidade de análise, definindo-se a pesquisa como de abrangência nacional. Para cálculo da amostra tomou-se por base os dados do Painel Estatístico de Pessoal – PEP tendo como referência o período da coleta, referente ao mês de março de 2020 para a estratificação das regiões. Assim, definiu-se como parâmetro de amostragem uma população de 138.496 ativos, 5% como erro máximo aceitável e 95% de nível de confiança desejado. Os técnico-administrativos em educação estavam distribuídos 49394 na região Sudeste, 39332 no Nordeste, 23204 no Sul, 13678 no Centro-Oeste e 12888 na região Norte, a partir da representatividade de cada região em relação à população do estudo o cálculo amostral revelou a necessidade de 384 casos distribuídos da seguinte forma: 36 (Norte), 109 (Nordeste), 137 (Sudeste), 64 (Sul) e 38 (Centro-oeste), conforme Tabela01.

**Tabela 1 - Definição e Composição da Amostra**

População	138.496			
Erro máximo aceitável	5%			
Nível de Confiança	95%			
Amostra mínima	384			
Região	Quantidade de servidores	% população	Respostas	
			Necessárias	Obtidas
Centro-Oeste	13678	9,88%	38	48
Nordeste	39332	28,40%	109	110
Norte	12888	9,31%	36	110
Sudeste	49394	35,66%	137	159
Sul	23204	16,75%	64	294
<b>Totais</b>	<b>138496</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>	<b>721</b>

Fonte: elaborada pelos autores

Obteve-se 746 respostas, das quais foram excluídas aquelas que não preencheram a totalidade do questionário. O levantamento teve 721 respostas válidas, de 26 diferentes estados do país e do Distrito Federal, com destaque para a quantidade de respondentes do Paraná, 158 e para os estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais que apresentaram mais de 50 respondentes cada. A distribuição das respostas ficou em 159 na região Sudeste, 294 na região Sul, 110 no Nordeste, 48 do Centro-oeste e 110 da região Norte do país, atendendo ao quantitativo estipulado de respondentes necessários para o estudo. Analisando-se a participação de homens e mulheres, no cômputo geral da amostra há o predomínio do sexo feminino (57,14%).

O instrumento utilizado para coleta de dados para o presente estudo é composto por questionário de caracterização dos respondentes e percepção sobre organização e carreira pública adaptado de Martins (2016).

Escala de Adaptabilidade Carreira derivada do estudo internacional de Savickas e Porfeli (2012) composta pelos construtos preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*), cada um com 6 itens, totalizando 24 itens traduzida e validada no contexto brasileiro em Audibert e Teixeira (2015). As respostas são selecionadas através de uma escala de tipo Likert com cinco pontos, entre 1 e 5, onde o respondente reflete sobre ser nível de desenvolvimento de cada item, sendo 1 para pouco ou nada e 5 para extremamente bem.

O questionário foi elaborado e disponibilizado através do *google forms* estando disponível durante o período entre 24 de janeiro e 10 de maio de 2020, com intuito de atender as quantidades amostrais especificadas. As formas de acesso à amostra se deram predominantemente via redes sociais e e-mail, bem como foi solicitado auxílio das áreas de

gestão de pessoas das universidades federais e dos institutos federais na divulgação da pesquisa junto a seus servidores. Foi utilizada ainda a estratégia “bola de neve”, solicitando que cada participante encaminhasse o convite para colegas pertencentes a carreira dos técnico-administrativos em educação. Antes de responderem o questionário, a página inicial informava os objetivos da pesquisa e assegurava a manutenção da privacidade das pessoas e das instituições, eventualmente citadas em qualquer momento da pesquisa, antes de solicitar o aceite para participação na pesquisa. Os dados obtidos foram convertidos e tabulados organizados no software Microsoft Excel 2007 e posteriormente inseridos no software IBM Statistical Package for the Social Sciences - SPSS Statistics versão 22, onde foram executadas as análises estatísticas.

Para realização da análise proposta, foram realizados testes para estatísticas descritivas, testes de normalidade e de igualdade de médias. O teste de normalidade é utilizado para verificação da normalidade da distribuição de dados, sob o ponto de vista de vários aspectos necessários para aplicação de testes paramétricos e não paramétricos (Field, 2009). Devido à amostra possuir mais de 30 observações o teste de normalidade escolhido foi o Kolmogorov-Smirnov (Field, 2009). Após a realização do teste de normalidade, identificou-se que os dados apresentavam distribuição não-normal, requerendo testes não-paramétricos de igualdade de médias.

O teste de igualdade de médias foi utilizado no intuito de comparar as médias entre cada um dos grupos de análise. Optou-se pelos testes não paramétricos, Teste Mann-Whitney de Igualdade de Médias especificamente para amostras independentes e os Teste Kruskal-Wallis, uma vez que os resultados foram de não-normalidade. Esses testes são as versões não-paramétricas equivalentes ao teste paramétrico t (Student) e ao teste ANOVA (Field, 2009).

O teste Mann-Whitney foi utilizado para a comparação entre dois grupos. Já o teste Kruskal-Wallis foi utilizado para comparação entre mais de dois grupos. Ambos os testes são significativos quando Sig (p-value) < 0,05. Neste caso, há evidências de que a diferença entre as médias dos grupos é estatisticamente significativa. No caso do teste Kruskal-Wallis, da mesma forma que o ANOVA de um fator, esse teste apresenta apenas que a diferença existe mas não informa onde a diferença está (Field, 2009). Assim, foi realizado procedimentos post hoc não-paramétricos, com a utilização do teste de Mann-Whitney (Field, 2009).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A avaliação do construto de adaptabilidade de carreira, no intuito de analisar a existência de diferenças entre grupos, considerando gênero, idade, região, ingresso no cargo, satisfação e escolaridade se dará a partir da caracterização dos grupos e comparação com estudos anteriores. A título de padronização a Adaptabilidade – Preocupação será tratada como Adap\_Preo, Adaptabilidade – Controle por Adap\_Cont, Adaptabilidade – Curiosidade por Adap\_Curi e Adaptabilidade – Confiança por Adap\_Conf.

A amostra da presente pesquisa teve maioria feminina, com 412 respondentes, correspondente a 57,14%, frente a 309 respondentes masculinos, ou 42,86%. Ao se comparar o gênero, não se identificou diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres e mulheres na análise de adaptabilidade em nenhum dos quatro construtos a um nível de significância de 0,050.

**Tabela 2 – Gênero**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	59905,500	63231,500	59252,500	58424,000
<b>Wilcoxon W</b>	144983,500	111126,500	144330,500	143502,000
<b>Z</b>	-1,364	-,153	-1,602	-1,925
<b>Sig</b>	,173	,878	,109	,054

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

No entanto, ao se considerar um nível de significância de 0,100, a avaliação de Adap\_Conf passa a apresentar significância estatística. Homens apresentaram média de 4,5043 pontos, enquanto mulheres apresentaram média de 4,4430 pontos.

Tal resultado vai de encontro ao estudo de Coetzee e Harry (2015) no contexto africano de *call centers*, que verificou médias superiores para as mulheres em todos os fatores. Evidenciando a um nível de significância de 0,050 a inexistência de diferenças entre gêneros, enquanto em um nível de significância de 0,100 apresenta um resultado inverso ao estudo evidenciando médias superiores para os homens, que demonstram acreditar mais no sucesso. Interessante resgatar que o resultado se deu apesar das mulheres serem maioria no contexto da carreira TAE.

**Tabela 1 – Ocupa FG ou CD X Não ocupa FG ou CD**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	50075,000	49025,500	53074,000	50328,500
<b>Wilcoxon W</b>	181403,000	180353,500	184402,000	181656,500
<b>Z</b>	-1,361	-1,774	-,171	-1,275
<b>Sig</b>	,174	,076	,864	,202

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Ao se analisar a diferença entre os grupos de indivíduos que estão em função de chefia (Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)) e indivíduos que não estão em função de chefia, não foram identificadas evidências que permitam afirmar existir diferenças entre estes dois grupos. Tal resultado se demonstra relevante pois esperava-se pontuações maiores para os servidores em situação de chefia e distancia a ideia de evolução de carreira tradicional de pontuações superiores em adaptabilidade de carreira.

**Tabela 4 – Trabalhou em outro órgão X Não trabalhou em outro órgão**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	60867,000	63460,500	63456,500	64716,500
<b>Wilcoxon W</b>	118837,000	136231,500	121426,500	122686,500
<b>Z</b>	-1,407	-,471	-,474	-,020
<b>Sig</b>	,159	,637	,636	,984

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Quando se analisa o comparativo entre servidores que tenham trabalhado em outro órgão, comparando com servidores que trabalharam apenas no órgão em que se encontram no momento da pesquisa, não foram identificadas evidências que permitam afirmar existir diferenças entre estes dois grupos. No entanto ao se analisar grupos de servidores que possuem outro vínculo, além do serviço público, com aqueles que não possuem outro vínculo, pode-se identificar diferenças estatisticamente significativas em todos os construtos analisados.

**Tabela 5 – Possuir outro vínculo X Não possuir outro vínculo**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>U de MW</b>	20810,000	19517,000	18395,000	19109,500
<b>Wilcoxon W</b>	227856,000	226563,000	225441,000	226155,500
<b>Z</b>	-2,473	-3,217	-3,875	-3,500
<b>Sig</b>	<b>,013</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

As médias de Adap\_Preo foram de 4,3761 para os que possuem outro vínculo e de 4,1957 para os que não possuem, para o construto Adap\_Cont, as médias foram respectivamente de 4,4359 e de 4,2159, para Adap\_Curi foram de 4,6709 e 4,4448, enquanto para Adap\_Conf foram de 4,4786 e de 4,2009. Uma possível explicação se dá pelo fato de não depender apenas do vínculo TAE poder ofertar uma sensação que implica em maiores pontuações em termos de adaptabilidade de carreira, seja pela exploração de outras oportunidades vinculadas a autoconhecimento e maior satisfação, ou pelo sentimento de maior segurança, como dono dos direcionamentos em sua carreira rumo os objetivos pretendidos.

Para a análise em relação à satisfação com o trabalho, os servidores foram segregados nos seguintes grupos, de acordo com suas respostas: “Está satisfeito”, “Está satisfeito, mas buscando outro”, “Está insatisfeito, mas não está buscando outro”, “Está insatisfeito e procurando outro” e “Está em vias de trocar de emprego”. Cabe destacar que nenhum respondente marcou a opção, está insatisfeito, mas não está buscando outro. Assim, os comparativos foram realizados nos demais grupos.

**Tabela 6 - Satisfação e busca por outro emprego**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>Qui-quadrado</b>	18,951	17,103	8,493	11,186
<b>Df</b>	3	3	3	3
<b>Sig</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>	<b>,037</b>	<b>,011</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Para a análise entre grupos Satisfação com o trabalho, o teste Kruskal-Wallis apresentou significância estatística ( $p < 0,05$ ) para todos os constructos de adaptabilidade. O resultado do teste Mann-Whitney para os quatro constructos é delineado em seguida, onde para a carreira Adap\_preoc, Adap\_Cont e Adap\_Conf pôde-se verificar que o grupo de servidores que se encontra em nível Satisfeito mas buscando outro (média de 4,2933 pontos, 4,2633 pontos e 4,5159 pontos, respectivamente) apresentou diferenças estatisticamente significantes em relação aos grupos de servidores que se encontram nos grupos Satisfeito (média de 4,2546 pontos, 4,3144 pontos e 4,5201 pontos, respectivamente) e Insatisfeito e buscando outro (média de 3,9975 pontos, 4,0466 pontos e 4,2659 pontos, respectivamente). Os demais grupos não apresentaram médias estatisticamente diferentes entre si. Já para a Carreira Adap\_Curi, os únicos grupos que apresentaram diferenças estatisticamente significativas foi entre “Satisfeito mas buscando outro” (média de 4,3009 pontos) e “Insatisfeito e buscando outro” (média de 4,0797 pontos).

Em Guan et al (2015), assim como em Yang et al (2015) foi encontrado uma relação negativa entre adaptabilidade de carreira e intenção de rotatividade, tal relação se alinha com o resultado encontrado para o grupo de “Satisfeitos mas não em busca de outro emprego”, mas contrasta com os resultados do presente estudo que demonstram alto índice de intenção de rotatividade, inclusive entre os satisfeitos, bem como elevada pontuação em termos de adaptabilidade. O contexto de carreira dos TAEs, bem como a ideia discutida da criação de segmentação das carreiras públicas são potenciais fatores influenciadores do resultado (CARVALHO, 2011; LOPEZ E GUEDES, 2019).

**Tabela 7 - Idade**

	<b>Adap_Preo</b>	<b>Adap_Cont</b>	<b>Adap_Curi</b>	<b>Adap_Conf</b>
<b>Qui-quadrado</b>	9,157	17,582	14,665	20,552
<b>Df</b>	8	8	8	8
<b>Sig.</b>	,329	<b>,025</b>	,066	<b>,008</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Para a análise em relação à idade, os servidores foram segregados nos seguintes grupos, de acordo com suas respostas: entre 20-24, entre 25-29, entre 30-34, entre 35-39, entre 40-44, entre 45-49, entre 50-54, entre 54-59 e entre 60-69. Pode-se observar que há diferenças nos grupos na Adap\_Cont e na Adap\_Conf. Tendo em vista a limitação de espaço, optou-se pela apresentação apenas das relações estatisticamente significativas.

**Tabela 8 - Idade X Adap\_Cont**

<b>Adap_Cont</b>	<b>25-29 x 35-39</b>	<b>25-29 x 45-49</b>	<b>25-29 x 60-69</b>	<b>30-34 x 35-39</b>	<b>30-34 x 45-49</b>	<b>30-34 x 60-69</b>
<b>U de MW</b>	7354,500	1636,000	215,500	16878,500	3814,000	502,500
<b>Wilcoxon W</b>	11819,500	6101,000	4680,500	38199,500	25135,000	21823,500
<b>Z</b>	-2,116	-2,854	-2,436	-1,960	-2,670	-2,334
<b>Sig</b>	<b>,034</b>	<b>,004</b>	<b>,015</b>	<b>,050</b>	<b>,008</b>	<b>,020</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que os grupos de indivíduos mais jovens apresentaram médias (25-29 anos, média de 4,1348 pontos; 30-34 anos, média de 4,1626 pontos) estatisticamente diferentes em relação aos grupos de indivíduos com idades superiores (35-39 anos, média de 4,2811 pontos; 45-49 anos, média de 4,4048 pontos; 60-69 anos, média de 4,5926 pontos). Assim, observa-se que para o constructo controle, indivíduos mais jovens apresentaram médias inferiores quando comparados com indivíduos com mais idade. Tais resultados estão alinhados com o encontrado por Ambiel et al (2016) ao comparar adolescentes e adultos e encontrar médias superiores para os adultos em todos os construtos de adaptabilidade de carreira.

Uma possível explicação para o resultado está no fato que servidores mais velhos tendem a estar em situações de desenvolvimento de carreira superiores aos mais novos, implicando por exemplo, no recebimento de maiores remunerações, bem como, se sentirem mais protegidos de eventuais alterações que possam vir a ocorrer na carreira. O mesmo ocorre ao se analisar o constructo confiança, onde pôde-se observar que o grupo com idades superiores, de 60-69 anos, apresentou médias estatisticamente diferente, à um nível de 10% de significância, em relação aos grupos de menores idades. É possível observar que os indivíduos que apresentam idades mais elevadas também apresentaram médias superiores em relação à confiança.

**Tabela 9 - Média do constructo Adap.Conf X Idade**

<b>20-24</b>	<b>25-29</b>	<b>30-34</b>	<b>35-39</b>	<b>40-44</b>	<b>45-49</b>	<b>50-54</b>	<b>54-59</b>	<b>60-69</b>	<b>Total</b>
<b>4,5667</b>	<b>4,3422</b>	<b>4,3964</b>	<b>4,4901</b>	<b>4,5061</b>	<b>4,6531</b>	<b>4,5702</b>	<b>4,5556</b>	<b>4,8519</b>	<b>4,4693</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A amostra demonstra um alto nível de escolaridade entre os respondentes, com 96,7% deles com escolaridade acima do requisito para ingresso no cargo, 85,9% com no mínimo especialização e 41,1% com mestrado. Para o teste de escolaridade foram comparados Ensino Médio – E.M., Ensino Técnico – E.T., Graduação – GR, Especialização – ESP, Mestrado – ME e Doutorado – DR., sendo apresentados a seguir as que apresentaram diferenças estatisticamente significantes:

**Tabela 10 - Escolaridade X Adap\_Cont**

<b>Adap_Cont</b>	<b>E.T x DR.</b>	<b>Esp. X DR.</b>	<b>ME x DR.</b>
<b>U de MW</b>	101,500	4982,000	4839,500
<b>Wilcoxon W</b>	146,500	48938,000	43342,500
<b>Z</b>	-2,424	-2,942	-2,624
<b>Sig</b>	<b>,015</b>	<b>,003</b>	<b>,009</b>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Doutorado teve médias estatisticamente diferentes em Adap\_Cont quando comparado com Ensino Técnico, Especialização e Mestrado. Média de doutorado foi superior às demais. Para a situação de TAEs doutores, a diferença de média, com pontuações superiores ao controle pode ser influenciada pelo próprio contexto das Universidades Federais e Institutos Federais, visto que a titulação de doutor possibilita uma transição de carreira para o cargo de Professor do Magistério Superior.

**Tabela 11 – Cargo de Nível Superior X Cargo de Nível não-superior**

	Adap_Preo	Adap_Cont	Adap_Curi	Adap_Conf
U de MW	62875,500	62892,500	62986,000	63342,000
Wilcoxon W	136028,500	136045,500	136139,000	120972,000
Z	-,676	-,668	-,636	-,514
Sig	,499	,504	,525	,608

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Ao se analisar a diferença de médias entre os indivíduos de carreiras de nível superior com indivíduos de carreiras de nível não-superior (nível médio, técnico e fundamental), não se identificou diferenças estatisticamente significativas, a um nível de significância de 0,050. Em estudos anteriores, Zhu et al (2019) relacionou adaptabilidade de carreira com qualificação acima do requerido, inferindo uma relação tanto positiva, quanto negativa entre os construtos. No presente caso dos TAEs, o índice de escolaridade acima da requerida para o cargo é extremamente alto, o que pode ter implicado na inexistência de diferença entre grupos a partir do requisito para o cargo e criando um cenário propício para exploração de outros fatores por parte da gestão de pessoas, que porventura possam influenciar positivamente a adaptabilidade de carreira, a exemplo do aconselhamento de carreira e *job crafting*.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar como os TAEs vêm trabalhando sua adaptabilidade de carreira, em especial se existem diferenças entre grupos com relação a gênero, ocupação de função, ter trabalhado em outro órgão, possuir outro vínculo, satisfação e interesse de rotatividade, idade e escolaridade.

Dentre os resultados verificou-se ausência de diferença entre gêneros a um nível de 0,05 e médias superiores para os homens em Adap\_Conf em um nível de significância de 0,10, o que vai de encontro com o resultado de Coetzee e Harry (2015) no contexto africano de *call centers*, além de evidenciar que mesmo sendo maioria na amostra na carreira em geral, as mulheres ainda apresentam médias inferiores do que os homens neste constructo.

Verificou-se ainda que ocupar uma função gratificada ou cargo de direção e ter trabalhado em outro órgão não apresentaram diferenças estatísticas. O mesmo não ocorreu com servidores que possuem outro vínculo, que apresentaram médias superiores em todos os constructos analisados. Tal elemento fornece um caminho em potencial para aprofundamento em estudos a partir de exploração qualitativa de modo a melhor compreender esta relação que se estabelece diferenciada com relação aos que possuem outro vínculo, visto que se demonstram mais confiantes, com sensação de controle em sua carreira, em sua preparação para o futuro, bem como podem estar explorando atividades vinculadas ao autoconhecimento e que podem proporcionar maior satisfação, por exemplo.

A análise de satisfação e intenção de rotatividade apresentou diferenças estatisticamente significantes em todos os construtos e quando comparado aos estudos de Guan et al (2015) e Yang et al (2015), onde se encontrou relação negativa entre adaptabilidade de carreira e intenção de rotatividade, verificou-se alinhamento com o resultado encontrado para o grupo de

“Satisfeitos mas não em busca de outro emprego”, mas um grande contraste com os resultados do presente estudo que demonstram alto índice de intenção de rotatividade, inclusive entre os satisfeitos, bem como elevada pontuação em termos de adaptabilidade. O contexto de carreira dos TAEs, bem como a ideia discutida da criação de segmentação das carreiras públicas são potenciais fatores influenciadores do resultado (CARVALHO, 2011; LOPEZ E GUEDES, 2019).

Com relação a idade, o resultado se alinhou ao da literatura em Ambiel et al (2016), evidenciando diferenças estatísticas e médias superiores para os de maior idade, sendo para o contexto de carreira pública provavelmente associado a níveis de desenvolvimento de carreira superiores aos mais novos, implicando por exemplo, no recebimento de maiores remunerações, bem como, em maior sentimento de segurança quanto a eventuais alterações que possam vir a ocorrer na carreira. Em termos de escolaridade, somente os servidores com titulação de doutorado apresentaram diferenças estatísticas, com médias superiores aos demais, enquanto ao se avaliar por nível de escolaridade de cargo não foram encontradas diferenças. O perfil dos servidores, com alta escolaridade, independente do nível do cargo tende a influenciar tal resultado, bem como, observa-se em Zhu et al (2019), possibilidade de exploração do contexto em estudos futuros, visto que tal estudo relacionou adaptabilidade de carreira com qualificação acima do requerido, inferindo uma relação tanto positiva, quanto negativa entre os construtos, o que levanta a dúvida de como seria este cenário para os TAEs das Universidades Federais e Institutos Federais.

Entende-se como principal contribuição deste estudo, a exploração do constructo de adaptabilidade de carreira em um contexto de carreira pública, com características muito diversas dos cenários explorados até então, normalmente vinculados a iniciativa privada ou contexto de muita instabilidade e transição, bem como, pelo fato do estudo ocorrer no contexto brasileiro, que apresente um contexto cultural distinto do comum a estudos anteriores do constructo.

## REFERÊNCIAS

AKKERMANS, J. et al. The best of both worlds: the role of career adaptability and career competencies in students' well-being and performance. **Frontiers in psychology**, v. 9, p. 1678, 2018.

AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 15-24, 2014.

AMBIEL, R. AM et al. Comparing the adaptabilities of Brazilian adolescent students and adult workers. **Journal of Vocational Behavior**, v. 94, p. 20-27, 2016.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence,

B. S. **Handbook of career theory**, v. 7, p. 7-25. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

AUDIBERT, A.; TEIXEIRA, M. A. P. Escala de adaptabilidade de carreira: Evidências de validade em universitários brasileiros. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 16, n. 1, p. 83-93, 2015.

BRACCI, E.; MARAN, L.; INGLIS, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. **Financial Accountability & Management**, v. 33, n. 4, p. 406-421, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista Do Serviço Público**, 47(1), 07 – 40, 2015. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2019**. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais>>.

CARVALHO, E. **O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores — do período colonial a 1930**. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). Burocracia e ocupação no setor público brasileiro. Brasília: Ipea, 2011. cap. 1.

CEZAR, B. G.; SCHERER, L. A.; CORSO, K. B. Empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes: estudo em uma universidade federal do Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. v. 7, n. 1, 2017.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

COETZEE, M.; HARRY, N. Gender and hardiness as predictors of career adaptability: an exploratory study among Black call centre agents. **South African Journal of Psychology**, v. 45, n. 1, p. 81-92, 2015.

DALTON, G. W. Developmental views of careers in organizations. **Handbook of career theory**, v. 89, p. 109, 1989.

FISCHER, T. (1984). Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 278-288.

FONTOURA, D.; TEIXEIRA, R.; PICCININI, V. C. EMPREGO PÚBLICO EM TEMPOS DE CRISE - um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 2, p. 90, 2016.

GUAN, Y. et al. Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. **Journal of Vocational Behavior**, v. 88, p. 230-237, 2015.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

JOHNSON, J. A. Carreiras públicas e a nova classe profissional. **Revista de Administração Pública**, v. 9, n. 4, p. 69-96, 1975.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994.

KEINERT, T. M. M. **Do aparelho estatal ao interesse público: crise e mudança de paradigmas na produção técnico-científica em administração pública no Brasil (1937-1997): análise de conteúdo dos artigos publicados na Revista do Serviço Público (1937-...) e Revista de Administração Pública (1967-...)**. Tese de Doutorado, 1999.

KLEHE, U. C. et al. Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 217-229, 2011.

LOPEZ, F.; GUEDES, E. **Três décadas de evolução no funcionalismo público no Brasil (1986-2017): Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília, IPEA, 2019.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. **Career development and counseling: Putting theory and research to work**, v. 1, p. 42-70, 2005.

SAVICKAS, M. L.; PORFELI, E. J. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. **Journal of vocational behavior**, v. 80, n. 3, p. 661-673, 2012.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, 2014.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 27-45, 2017.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

SUPER, D. E. **The psychology of careers; an introduction to vocational development**. Harper & Bros, 1957.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

YANG, W. et al. Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals. **Journal of Vocational Behavior**, v. 90, p. 154-162, 2015.

ZHU, F. et al. Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention. **Journal of Vocational Behavior**, v. 112, p. 282-293, 2019.