

**George de Almeida
Andrade**

*Mestrado em Gestão Pública
pela Universidade Federal de
Pernambuco e Secretário do
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção (Brasil)*

georgeandrade@hotmail.com

ARTICULAÇÕES NA CARREIRA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

*ARTICULATIONS IN THE PUBLIC CAREER: AN ANALYSIS OF
THE COMMITMENT TO THE CAREER OF THE TECHNICAL-
ADMINISTRATIVE SERVERS OF A FEDERAL UNIVERSITY*

*ARTICULACIONES EN LA CARRERA PÚBLICA: UN ANÁLISIS
DEL COMPROMETIMIENTO CON LA CARRERA DE LOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UNA
UNIVERSIDAD FEDERAL*

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o comprometimento com a carreira de técnico-administrativo em educação sob a influência do fenômeno de burocrata proteano. A população do estudo foi de 78 servidores de uma universidade federal, sendo a amostra da investigação composta por 67 participantes. O instrumento usado foi um questionário e os dados foram tratados por meio de métodos de estatística descritiva. Acerca dos resultados do estudo, percebeu-se que os servidores que exercem alguma atividade ocupacional paralela ao cargo público apresentaram menores índices de comprometimento com a carreira pública.

Palavras-chave: comprometimento com carreira; articulações na carreira; burocrata proteano.

ABSTRACT

The present article aims to analyze the commitment to the career of technician-administrative in education under the influence of the bureaucratic protean phenomenon. The study population consisted of 78 servers from a federal university and the research sample was composed of 67 participants. The instrument used was a questionnaire and the data were analyzed by descriptive statistical methods. Regarding the results of the study, it was noticed that the servants who carry out some occupational activity parallel to the public position presented lower levels of commitment with the public career.

Keywords: career commitment; articulations in career; protean bureaucrat.

Dados para contato:

*George de Almeida Andrade
Universidade Federal de Pernambuco.
Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade
Universitária, 50670-901, Recife, PE,
Brasil.*

*URL da Homepage:
<https://www.ufpe.br/>*

Recebido em: 27/12/2016

Aprovado em: 12/01/2018

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i3.31242>

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar el compromiso con la carrera de técnico-administrativo en educación bajo la

influencia del fenómeno de burócrata proteano. La población del estudio fue de 78 servidores de una universidad federal, siendo la muestra de la investigación compuesta por 67 participantes. El instrumento utilizado fue un cuestionario y los datos fueron tratados por medio de métodos de estadística descriptiva. Sobre los resultados del estudio, se percibió que los servidores que ejercen alguna actividad ocupacional paralela al cargo público presentaron menores índices de compromiso con la carrera pública.

Palabras clave: compromiso con la carrera; articulaciones en la carrera; burocrata proteano.

1 INTRODUÇÃO

Até meados dos anos 1990, a investigação do comprometimento com a carreira era uma das menos desenvolvidas (BASTOS, 1994; CARSON & CARSON, 1997). Contudo, as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e, conseqüentemente, nos modelos tradicionais de carreira, fizeram com que esta dimensão passasse a receber maior atenção no campo de comprometimento no trabalho (ROWE et al., 2011; LAMAS & NORONHA, 2014). Não obstante, a gestão do comprometimento é um dos eixos teóricos que vêm sustentando a discussão sobre carreiras nos últimos anos (OLTRAMARI, 2008).

Uma das principais alterações nas relações de trabalho diz respeito ao afrouxamento dos vínculos empregatícios, ou seja, a organização não requer exclusividade do colaborador. Tal situação exige do trabalhador constante qualificação e desenvolvimento de habilidades, bem como maior autonomia e gerenciamento de sua carreira. Assim, a fim de manterem a empregabilidade, trabalhadores com maiores níveis de escolaridade e profissionalização estão se tornando mais comprometidos com suas próprias carreiras do que com as organizações nas quais trabalham (BALLOUT, 2009; LASSANCE & SARRIERA, 2009; NORONHA & LAMAS, 2014).

Este fenômeno, antes analisado como uma característica peculiar do setor privado, vem sendo estudado nos últimos anos também dentro da lógica da carreira pública. A partir de estudos que analisam o impacto que as organizações públicas têm sobre a carreira pessoal, Silva et al. (2014) afirmam ser possível evidenciar indivíduos gerenciando suas carreiras de maneira autônoma em relação às premissas assumidas pelas organizações públicas, em composições de elementos que caracterizam o burocrata proteano: um profissional que se utiliza da burocracia pública para ser proteano, observando que os recursos e as limitações dela são articulados nas metamorfoses de carreira, em lógicas as quais ele se utiliza como servidor público para satisfazer suas expectativas individuais de carreira (SILVA et al., 2014).

Diante deste fenômeno no serviço público, esta pesquisa objetivou analisar o grau de comprometimento com a carreira de servidores técnico-administrativos em educação (TAE) de uma universidade federal sob a influência de elementos que caracterizam o burocrata proteano. Segundo o Ministério da Educação (2013), existem no país mais de 120.000 servidores ativos na carreira de TAE, sendo a maior do serviço público federal.

Assim, a relevância do estudo está fundamentada na análise do comprometimento com a carreira pública no contexto de expansão das universidades públicas federais. O fato das universidades públicas serem um lugar propício para o desenvolvimento da qualificação do servidor, permitindo ao mesmo se capacitar (Lei n. 11.091/2005), esse lócus se mostrou adequado para analisar as peculiaridades do contexto atual das carreiras públicas articulado ao fenômeno do servidor burocrata proteano (SILVA et al.,2014).

Para os objetivos deste estudo, o artigo está estruturado da seguinte maneira: a) uma revisão de literatura que discute perspectivas de gestão de carreira no serviço público e apresenta o modelo de comprometimento com a carreira utilizado neste estudo, b) a descrição dos procedimentos metodológicos, c) a análise dos resultados e por fim, d) as conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Perspectivas acerca de gestão de carreira no serviço público

Os estudos sobre as alterações nos formatos, conteúdos e perspectivas das carreiras são, na sua grande maioria, relacionados diretamente ao setor privado, sem tratar de especificidades do setor público (SILVA et al., 2014). No Brasil, embora vigore o sistema de carreira no setor público, no qual o funcionário é recrutado para uma organização, este é estruturado em cargos e suas descrições, de modo a legitimar uma estrutura burocrática e não a promover e estimular o desenvolvimento dos indivíduos (SALLES & NOGUEIRA, 2006), pois limita a progressão em termos verticais e a mobilidade dos servidores entre cargos da mesma carreira (BRESSER-PEREIRA, 1996; SARAVIA, 2006).

Consequentemente, essa limitação é também presente nas instituições federais de ensino superior. Em relação à carreira dos técnico-administrativos em educação, garantida pela Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005), constata-se que as progressões de carreira dos servidores técnico-administrativos são limitadas. Por exemplo, se o funcionário aumentar sua qualificação e obtiver uma titulação superior à exigida pelo cargo, tem que continuar ocupando o mesmo, contribuindo para que nem sempre utilizem os novos conhecimentos.

Diante desse cerceamento, Ferraresi (2004) aponta que a limitação na carreira levou os servidores técnico-administrativos de universidade a cursarem mestrado ou doutorado na tentativa de satisfazer necessidades não apenas financeiras, mas também superar desafios profissionais e obter reconhecimento. Conseqüentemente, os servidores com titulações acima do cargo, geralmente com mestrado e/ou doutorado, têm se lançado no mercado de trabalho privado, com destaque para a área da docência em outras instituições de ensino (FERRARESI, 2004).

Esse fenômeno aponta que, mesmo num cenário da carreira tradicional do serviço público, pode-se perceber que há entre os servidores uma busca por ascensão profissional por conta própria. Assim, os servidores públicos estão construindo suas perspectivas de carreira independentemente da estrutura organizacional à qual pertencem, em alguns casos articulando-se com o contexto privado. O conjunto dessas evidências remete ao entendimento de que alguns profissionais do setor público têm rompido com a lógica de carreira organizacional e estão criando, em torno e além do setor público, carreiras sem fronteiras vinculadas às suas perspectivas pessoais (SILVA et al., 2014).

Com base nessa premissa, o servidor pode utilizar a própria estrutura pública e os benefícios por ela oferecidos para ser proteano, termo inspirado no deus grego Proteu que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. A carreira proteana é marcada pela prevalência da autogestão do destino profissional em alinhamento com o alcance de objetivos individuais (HALL, 1996). Assim, surge o burocrata proteano: um profissional que se utiliza da burocracia pública para ser proteano, observando que os recursos e as limitações dela são articulados nas metamorfoses de carreira, em lógicas as quais ele se utiliza como servidor público para satisfazer suas expectativas individuais de carreira (SILVA et al., 2014).

2.2 Comprometimento com a carreira

Lee et al. (2000, p. 800) conceituam o comprometimento com a carreira como “o *link* psicológico entre um trabalhador e sua carreira, que é baseado na reação afetiva deste trabalhador para com a sua carreira”. Este vínculo afetivo associa-se, como aponta Bastos (1994), com as linhas consistentes de ação que permitem a construção de um sentido de trajetória e crescimento num campo ocupacional, quer dentro de uma organização específica, quer envolvendo diversas organizações e mesmo ocupações.

O comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira, que pode acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do trabalhador. Envolve também a identificação do trabalhador com sua carreira, assim como a expressão de seus valores profissionais e vocacionais. Portanto, um trabalhador que empregue energia e persista em seus

objetivos pessoais de carreira poderá ser considerado possuidor de alto nível de comprometimento (GOULET & SINGH, 2002).

Um modelo de comprometimento com a carreira internacionalmente validado foi proposto por Meyer et al. (1993), a partir de uma escala tridimensional. A dimensão afetiva trata da natureza emocional capaz de unir o indivíduo à carreira, devido à realização de necessidades pessoais e expectativas atendidas. A dimensão instrumental refere-se ao custo relacionado à mudança de carreira, calculado através da enumeração das perdas e ganhos com uma nova situação. E a dimensão normativa trata da obrigação da manutenção da carreira pelo indivíduo, sustentado por meio de pressões normativas da organização (MEYER et al., 1993).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como objetivo analisar o grau de comprometimento com a carreira de técnico-administrativo em educação (TAE) sob a influência do fenômeno burocrata proteano na percepção de servidores técnico-administrativos lotados em um centro acadêmico de uma Universidade Federal localizada na região Nordeste do Brasil.

A pesquisa é classificada como um estudo de levantamento (*survey*) com abordagem quantitativa de corte transversal, já que foi realizada uma única vez e os dados foram sintetizados por métodos estatísticos (HAIR & JOSEPH, 2005). A pesquisa de *survey* é definida por Creswell (2010) como um estudo de campo específico que tem o interesse de promover uma descrição quantitativa de dados que pertencem a uma amostra de elementos. Já o corte transversal revelou-se adequado aos objetivos dessa investigação, já que não houve a intenção de estudar a evolução do fenômeno ao longo do tempo.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário tipo *survey* dividido em duas partes. A primeira procurou analisar o nível de comprometimento com a carreira através de uma escala composta por 15 itens, com elementos do modelo de Blau (1988) e do modelo de Meyer e Allen (1993). Todos os itens foram avaliados a partir de escalas nominais do tipo Likert (HAIR & JOSEPH, 2005), dispostas em um continuum de 1 a 5 (1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente). A segunda parte envolveu perguntas sobre o perfil sociodemográfico e funcional, e perguntas referentes as intencionalidades na carreira pública. Todo o questionário foi estruturado com perguntas fechadas e, por se tratar de uma pequena área geográfica, optou-se pela aplicação em contato direto pelo pesquisador.

A população desta pesquisa foi composta por servidores técnico-administrativos de um centro acadêmico de uma Universidade Federal que apresentassem mais de doze meses de efetivo exercício na referida carreira. Ao realizar este corte, 78 (setenta e oito) servidores se enquadravam neste pré-requisito. Foram entregues ao total 68 (sessenta e oito) questionários. Após o descarte de um questionário por apresentar vício de resposta (outliers), a amostra final contou com 67 (sessenta e sete) respondentes, correspondendo a 85,9% da população.

Os dados da pesquisa foram tabulados e analisados no *Statistical Package for Social Science - SPSS®*, versão 20. Para a descrição dos perfis dos respondentes e análise dos indicadores de comprometimento com a carreira, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, como médias, variância e desvio padrão.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos no estudo. Para facilitar a compreensão, a primeira subseção apresenta o perfil da amostra estudada e na segunda são apresentadas as análises referentes ao comprometimento com a carreira.

4.1 Caracterização da amostra

Conforme pode ser observado a seguir na Tabela 01, a maioria da amostra é do gênero masculino (62,8%), servidores com idade entre 31 a 40 anos (37,3%) e tem nível de escolaridade de especialização completo (46,3%). Acerca das variáveis ocupacionais, no tocante ao tempo de carreira, houve um empate entre servidores de 1 a 2 anos e 6 a 10 anos (34,3%). Esses números revelam que a maioria são servidores com pouco tempo na carreira, devido ao fato do *lôcus* do estudo ser um centro acadêmico inaugurado em meados da década de 2000. No que se refere ao nível funcional, mais da metade dos entrevistados estão admitidos em cargos de nível médio – Nível D (58,2%).

Tabela 1: Caracterização da Amostra

Variáveis	Frequência	% Válida
Pessoais		
1) Gênero		
Masculino	42	62,8
Feminino	25	37,2

Variáveis	Frequência	% Válida
2) Idade		
18 a 30 anos	24	35,8
31 a 40 anos	25	37,3
41 a 50 anos	14	20,9
Mais de 51 anos	2	3
Não responderam	2	3
3) Escolaridade		
Médio Completo	4	6
Superior Completo	21	31,3
Especialização Completo	31	46,3
Mestrado Completo	11	16,4
Ocupacionais		
4) Tempo de Carreira de TAE		
1 a 2 anos	23	34,3
3 a 5 anos	17	25,4
6 a 10 anos	23	34,3
Mais de 11 anos	4	6
5) Nível Funcional		
Nível C	1	1,5
Nível D	39	58,2
Nível E	25	37,3
Não responderam	2	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Além da caracterização da amostra, também foram perguntadas questões relacionadas à intenção de permanência e à intenção de exercer outra(s) atividade(s) paralela(s) ao cargo na carreira

de TAE. Com base nos resultados, a maioria dos respondentes afirmou que tem interesse em continuar na carreira de TAE (68,7%). Contudo, mais de 65,7% dos respondentes afirmaram já exercer ou terem intenção em exercer alguma atividade paralelamente à carreira de TAE. Aos servidores que exercem ou demonstraram intenção de exercer atividades paralelas à carreira de TAE, foi perguntado qual seria a natureza dessa atividade. A maioria dos servidores demonstra interesse em docência (31,3%), seguido por profissional autônomo (29,8%) e por fim, outra atividade técnica (20,9%).

Os resultados aqui evidenciados corroboram uma tendência recentemente analisada na carreira pública, que é a intencionalidade do servidor público gerenciar suas carreiras de maneira autônoma em relação às premissas das organizações públicas (SILVA et al., 2014). Como evidenciado na Tabela 01, existe um percentual considerável de servidores com pós-graduação na instituição analisada (62,7%). Profissionais com maiores níveis de escolaridade, por consequência, estão mais propensos a exercerem atividades de maior complexidade.

4.2 Análise do comprometimento com a carreira

Nesse estudo foi analisado se a intenção de exercer outra atividade ocupacional paralelamente à carreira de TAE pode influenciar nos níveis de comprometimento com a carreira. Assim, são apresentados os conjuntos de médias de acordo com a intenção ou não de exercer outra atividade, conforme a Tabela 02.

Tabela 2: Comprometimento Afetivo de acordo com a intenção de exercer atividade paralela

Comprometimento Afetivo (Escala de Blau, 1988)	Médias exercem atividade (N=44)	DP exercem atividade	Médias NÃO exercem atividade (N=9)	DP NÃO exercem
(01) Se eu pudesse escolher outra <i>carreira</i> diferente da de <i>técnico-administrativo</i> , que pagasse o mesmo, eu provavelmente a <u>escolheria</u>	2,86	1,637	2,89	1,833
(02) Eu desejo, claramente, fazer minha <i>carreira</i> no cargo que <u>escolhi</u>	2,77	1,255	3,33	1,658
(03) Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria <u>trabalhar na carreira de técnico-administrativo</u>	2,70	1,250	2,11	1,167
(04) Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo meu cargo na <i>carreira de técnico-administrativo</i>	2,48	1,438	3,00	1,732
(05) Eu gosto demais da minha <i>carreira de técnico-administrativo</i> para largá-la	2,50	1,171	3,22	,972
(06) Este meu cargo na <i>carreira de técnico-administrativo</i> é a ideal para eu trabalhar o resto da vida	2,34	1,311	2,78	1,922
(07) Eu me sinto desapontado por ter escolhido a <i>carreira de técnico-administrativo</i>	2,32	1,272	2,33	1,323

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Como se pode perceber na Tabela 02, em todos os itens o comprometimento afetivo em relação à carreira de TAE é maior quando o servidor não tem a intenção de exercer outra atividade paralela ao cargo público (fazendo-se a inversão da análise no item 3). Assim, pode-se inferir que os servidores que tem a intenção de exercer outra atividade podem estar buscando a realização e a identificação pessoal com a carreira em outras atividades. Isto pode estar relacionado ao engessamento da carreira pública (SILVA et al., 2014), no qual o indivíduo, na intenção de manter o vínculo público da estabilidade e segurança empregatícia e ao mesmo tempo, buscar sua realização pessoal, busca atividades que preencham essa lacuna. Na Tabela 03, são apresentados os resultados do comprometimento instrumental.

Tabela 3: Comprometimento Instrumental de acordo com a intenção de exercer atividade paralela

Comprometimento Instrumental (Escala de Meyer e Allen, 1993)	Médias exercem Atividade (N=44)	DP exercem Atividade	Médias NÃO exercem atividade (N=9)	DP NÃO exercem
(08) Eu já investi muito na <i>carreira de técnico-administrativo</i> para pensar em abandoná-la agora	2,34	1,311	3,22	1,787
(09) Uma possível mudança no cargo da <i>carreira de técnico-administrativo</i> agora seria difícil para mim	2,70	1,440	2,33	1,225
(10) Muitos aspectos da minha vida seriam prejudicados se eu mudasse a minha <i>carreira de técnico-administrativo</i>	3,14	1,488	3,89	,928
(11) Mudar da <i>carreira de técnico-administrativo</i> agora custaria muito para mim	3,20	1,472	4,11	,782
(12) Não existe nada que me impeça de mudar de <i>carreira</i>	3,52	1,229	3,89	,928
(13) Uma mudança de <i>carreira</i> agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável	3,50	1,321	3,22	1,787
(14) Eu tenho orgulho de estar na <i>carreira de técnico-administrativo</i>	2,34	1,311	2,33	1,225
(15) Minha <i>carreira de técnico-administrativo</i> é importante para a imagem que tenho de mim	2,70	1,440	3,89	,928

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Como se pode perceber na Tabela 03, é perceptível que os servidores que não exercem outra atividade ocupacional também apresentam em geral maiores níveis de comprometimento instrumental, aquele baseado nos custos das trocas de mudar de carreira. Os servidores que trabalham apenas na instituição podem estar ali porque não visualizam outras oportunidades de emprego tão boas ou melhores que a carreira de TAE.

5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar o grau de comprometimento com a carreira de técnico-administrativo em educação (TAE) sob a influência do fenômeno *burocrata proteano* na percepção de servidores técnico-administrativos lotados em um centro acadêmico de uma Universidade Federal. De acordo com os resultados, pode-se perceber que a maioria dos TAE afirmou que tem interesse em continuar na carreira (68,7%). Mas é interessante destacar que mais de 65% dos respondentes afirmaram já exercer ou terem a intenção em exercer alguma atividade paralelamente à carreira de TAE, com principal interesse na atividade de docência (31,3%), seguido diretamente por profissional autônomo (29,8%).

Tal constatação vem corroborar com o estudo de Silva et al. (2014) que analisa o fenômeno do burocrata proteano no contexto atual do serviço público. Através dos resultados, pode-se concluir que o servidor que utiliza as oportunidades e benefícios do plano de cargos e carreiras da universidade, como a possibilidade de afastamento para estudos *stricto sensu*, capacitação contínua, entre outras, demonstra em sua maioria a intencionalidade de articular seu tempo laboral com outras atividades, como a docência, por legalidade na esfera privada.

Acerca do comprometimento com a carreira, foi visto que o comprometimento afetivo e instrumental em relação à carreira de TAE é maior quando o servidor não tem a intenção de exercer atividade paralela ao cargo público. Assim, pode-se inferir que os servidores que tem a intenção de exercer outra atividade podem estar buscando a realização e a identificação pessoal com a carreira em outras atividades (SILVA et al., 2014).

Portanto, uma das contribuições desta pesquisa foi evidenciar como algumas intencionalidades referentes à carreira podem influenciar os níveis de comprometimento com a carreira pública. Recomenda-se que trabalhos futuros aprofundem o debate de como os impactos de articulações podem interferir diretamente na gestão de carreiras, visando a uma melhor elucidação dos principais desafios que permeiam esse campo de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670.

Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento com o trabalho: a estrutura dos vínculos de trabalho com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 32(1), 284-297.

- Brasil. Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (janeiro de 2005). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras Providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 7-29.
- Carson, K., & Carson, P. (1997). Career entrenchment: a quiet march towards occupational death? *The Academy of Management Executive*, 11(1), 62-75.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches*. London: Sage Publications.
- Ferraresi, L. (2004). Fatores que estimulam servidores técnico-administrativos de instituições federais de ensino superior a cursarem mestrado ou doutorado. In: *Anais do V Colóquio Internacional sobre a Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis, SC.
- Goulet, L. R. & Singh, P. (2002). Career commitment: a reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73–91.
- Hair, J., & Joseph, F. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: D. T. Hall and Associates (Org.) *The career is dead—long live the career: A relational approach to careers* (pp. 15–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lamas, K. C. A., & Noronha, A. P. P. (2014). Comprometimento com a carreira: análise da produção científica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(1), 53-65.
- Lassance, M. C., & Sarriera, J. C. (2009). Carreira e saliência dos papéis: integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 15- 31.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A metaanalytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Ministério da Educação. (2013). (novembro, 2013). *Plano nacional de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do PCCTAE*. Relatório. Brasília.
- Noronha, A. P. P., & Lamas, K. C. A. (2014). Preditores do comprometimento com a carreira e sua relação com o desempenho acadêmico em universitários. *Pensamento Psicológico*, 12(2), 65-78.
- Oltamari, A. P. (2008). Carreira: panorama de artigos sobre o tema. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2008. Rio de Janeiro.
- Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2011). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 973-992.
- Salles, D. M. R., & Nogueira, M. G. (2006). Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas* (pp. 134-149). Rio de Janeiro: Editora Atlas.

Saravia, E. (2006). O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva. In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas* (pp. 150-178). Rio de Janeiro: Editora Atlas.

Silva, J. R., Balassiano, M., & Silva, A. R. L. (2014). Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista da Administração Contemporânea*, 18(1),01-19.