



PERSPECTIVAS DE CARREIRA DOS FORMANDOS DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IFES

CAREERS PERSPECTIVES OF UNDERGRADUATE STUDENTS OF MANAGEMENT IN AN FIHE

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i1.114>

Vítor Yoshihara Miano

Universidade Federal Fluminense
vitormiano@gmail.com

Fernando de Oliveira Vieira

Universidade Federal Fluminense
prof.fernandovieira@gmail.com

RESUMO

Este artigo trata de um estudo realizado com os formandos de Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Rio de Janeiro, no ano de 2009, que objetivou identificar como estes estudantes se comportam em relação às suas carreiras profissionais, tendo como referência alguns conceitos contemporâneos de gestão e planejamento de carreira. Com o propósito de reforçar a crescente importância do tema, através de um levantamento empírico, foram expostos referenciais que intensificam a necessidade do gerenciamento individual de carreira e sua importância para o alcance de uma vida profissional e pessoal mais satisfatória. Os objetivos específicos foram alcançados através da realização de uma pesquisa de campo, com a aplicação de questionários respondidos por 70 integrantes da graduação citada. Identificou-se que aproximadamente dois terços da amostra nunca planejaram individualmente suas carreiras, apesar da concordância quase total na eficiência e nos retornos obtidos pela realização de planejamentos de carreira. Ademais, a observação de que 81,4% da amostra analisada ter afirmado desconhecer tecnicamente quaisquer conceitos ou métodos de gestão individual de carreira torna-se intrigante, pois além de o grupo ser formando em uma carreira que foca o mercado de trabalho e de ter obrigatoriamente essa matéria na grade curricular, a disseminação do tema tem sido feita por meio de diferentes fontes, acadêmicas ou não.

Palavras-chave: Carreira. Planejamento de carreira. Trabalho. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

This article discusses a study conducted with undergraduate students of Administration at a Rio de Janeiro university, in 2009, which aimed to identify how these students behave in relation to their careers, with some reference of contemporary concepts of management and career planning. Aiming to strengthen the growing importance of the issue, an empirical survey was built, to expose and intensify the need for individual career management and show its importance to a range of professional and personal life more satisfying. The specific objectives were achieved by conducting a field survey, with questionnaires answered by 70 members of the level cited. That was identified that approximately two thirds of the sample never planned their careers individually, despite the almost total agreement on the efficiency and returns obtained by means of career planning.

Keywords: Career. Career planning. Protean person. Labor. Labor environment.

Introdução

No Brasil, a execução de planejamento de carreira individual por parte dos próprios trabalhadores ainda encontra uma pequena ocorrência (LUCENA, 1995). As escolhas profissionais frequentemente são tomadas com base em aspectos externos como remuneração, status e estabilidade (DUTRA, 2002). Além disso, cabe destacar relativa incompreensão dos profissionais modernos em relação a esse assunto (THIRY-CHEQUES, 2006). Este comportamento é justificável devido ao alto grau de instabilidade no emprego em cargos mais qualificados e pela condição econômica predominante no Brasil (DUTRA, 2002). Mas, deve-se esperar um quadro diferente ao se investigar os formandos de Administração de uma universidade? Estes possuem algum conhecimento sobre gestão de carreira?

O momento histórico atual, que representa a passagem para a sociedade pós-industrial, é caracterizado por uma série de transformações em vários campos sociais, destacando-se entre eles o trabalho (DEMASI, 2000). As mudanças na base da sociedade industrial irão ampliar e diversificar os caminhos a serem seguidos profissionalmente, aumentando a complexidade das decisões sobre a carreira (para aqueles que possuem a possibilidade efetiva de planejar a carreira).

A rapidez com a qual se lida com as repentinas mudanças, ocasionadas principalmente pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm impulsionado os gestores modernos a enfrentarem um contexto incerto. Nesse particular, as ditas organizações e carreiras sem fronteiras aparecem como aquelas que incitam nos indivíduos o desenvolvimento da capacidade de pensarem e atuarem o trabalho, além dos espaços organizacionais regulares. Trata-se de se observar os diferentes conjuntos de experiências, redes sociais e de informações, que irão compor as relações de trabalho da contemporaneidade (COELHO, 2006).

Utilizando a estrutura descrita por Uris (1989) na qual o processo decisório é composto por seis etapas¹, é esperado que os formandos estejam na etapa inicial, a análise e identificação da situação, reconhecida como a mais importante por direcionar todas as demais (URIS, 1989). Com o incremento da complexidade do ambiente de carreira, ganham significância o autoconhecimento e as informações sobre a sociedade atual e futura.

Diante da volatilidade do ambiente sócio-econômico atual e de suas perspectivas, é estabelecido que a atitude proativa e a visão estratégica na gestão de carreira são vantagens competitivas àqueles que planejarem sua trajetória profissional (SANTOS, 2001). O autoconhecimento e a análise do ambiente organizacional são pressupostos à realização de um planejamento eficaz, corroborando a importância da etapa de análise situacional citada por Uris (1989).

A identificação da existência de algum planejamento de carreira por parte dos formandos do curso de Administração, frente a estas mudanças ambientais, foi definido como o objetivo principal do trabalho. Adicionalmente, a pesquisa foi desdobrada em três etapas, a fim de possibilitar conclusões mais pontuais. Primeiramente, foi verificado se os formandos possuem algum conhecimento sobre metodologias de planejamento de carreira, e se acreditam na sua eficácia; posteriormente, verificaram-se os dados obtidos por Lucena (1995) e Dutra (2002) de que, no Brasil, ainda não há o hábito ou a iniciativa consciente de planejar individualmente

¹ Uris (1989) descreve o processo decisório como um processo composto pelas seguintes fases: análise e identificação da situação desenvolvimento de alternativas, comparação entre as alternativas, classificação dos riscos, escolha, execução e avaliação

a carreira na amostra selecionada. Como último desdobramento, tomando como referência os conceitos contemporâneos de gerenciamento de carreira, foi averiguado se os formandos utilizam algum instrumento para promover um nível de autoconhecimento mais substancial.

Carreira: projeções sobre o trabalho e perspectivas conceituais

Existem diversas mudanças na sociedade que estão acontecendo que influenciarão em aspectos relacionados ao mercado de trabalho e ao próprio trabalho, de modo a destacar a importância do planejamento de carreira.

Motta (2006) cita vários fatos que influenciam diretamente o campo profissional, destacando-se o progresso da automação, a maior oferta de mão-de-obra, a competição exacerbada nos mercados e a globalização. A contínua automação de diversos processos geralmente reduz o número necessário de indivíduos para a execução de determinadas tarefas, eliminando alguns dos cargos de natureza mecânica. A globalização resulta numa substituição dos espaços nacionais de concorrência pelos internacionais, acirrando a competição entre as organizações e colocando a função administrativa num panorama global (MOTTA, 2006). DeMasi (2000) afirma que devido à expansão da concorrência global no mercado de trabalho, as organizações “comprarão” cada vez mais esforço humano do terceiro mundo, devido ao custo de mão-de-obra e de instalações reduzidos.

Logo, a queda de barreiras internacionais também influencia a concorrência por emprego, deixando essa de ser uma concorrência local. A ocupação de vagas disponíveis no mercado por estrangeiros aparece frequentemente em discursos xenofóbicos, demonstrando que os efeitos da globalização no emprego já estão ocorrendo.

Contribuem ao aumento da competição por vagas no mercado de trabalho a educação em escala mundial e a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho. Não se observam estes fatos como negativos, mas apenas por uma questão matemática, ocorre um aumento na competição (mantendo o número de vagas e aumentando o número de candidatos, a relação candidatos-vaga se eleva). A Pesquisa Mensal de Emprego (PME) de 2009 do Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia (IBGE), realizada em algumas das principais regiões metropolitanas do país, demonstra a evolução da ocupação por gênero de 2003 a 2008. Os dados mostram que a expansão foi mais intensificada entre as mulheres do que entre os homens, em ambos os períodos e em todas as regiões metropolitanas. Na comparação entre 2008 e 2003, a variação da população ocupada foi de 12,7% para os homens e 20,6% para as mulheres (IBGE, 2009).

Sobre a educação em escala mundial, o acesso ao nível superior sofreu um nítido aumento em todo o mundo, impulsionado principalmente pelos governos e pelo crescimento das organizações, com foco principal nas pesquisas aplicadas (LUCENA, 1995).

Ganhando ainda mais força a partir da década de 1980, a necessidade de uma maior agilidade organizacional incentivou as organizações privadas a seguir um movimento em direção à flexibilização, reduzindo custos e o quadro efetivo de profissionais. As acepções da palavra *flexibilidade* no trabalho podem ser subdivididas em (ALEXIM, 1996):

- Flexibilidade Salarial - sensibilidade dos salários em relação às condições econômicas conjunturais. Desindexação dos salários e o atrelamento destes aos índices de produtividade, com a crescente tendência pela diminuição da parcela fixa dos salários e aumento da parcela variável;

- Flexibilidade do Emprego - adaptação ao volume de serviço disponível, preconizando a compatibilidade do quadro de pessoal efetivo com o volume de trabalho em curto prazo.
- Flexibilidade Técnico-Organizacional - melhoria de processos, rotinas e técnicas de produção, visando produzir mais com menos. Times autogestores, multifuncionalidade, rodízio de tarefas.
- Flexibilidade do Tempo de Trabalho - Adequar os períodos de trabalho ao volume e natureza do serviço necessário, dentro dos padrões de mercado.

Este conceito pressupõe que seus meios são destinados a melhorar a eficácia das organizações e incrementar sua capacidade de adaptação aos seus respectivos contextos. Mas para os indivíduos, a flexibilização do emprego reflete na desregulamentação dos vínculos empregatícios, objetivando maior precariedade. Logo, os trabalhadores são mais substituíveis como consequência direta da diminuição do poder contratual, e aqueles que não se adequem aos níveis cada vez mais elevados de produtividade são mais facilmente retirados da organização (GURGEL, 2003).

Em contrapartida, a precariedade oferece maior mobilidade para o profissional buscar a organização que lhe ofereça as condições mais desejáveis, sob qualquer aspecto que julgar relevante. A flexibilização do tempo de trabalho proporciona a possibilidade da expansão da oferta de empregos (ALEXIM, 1996). Como exemplo deste fato, a Holanda atualmente prega a utilização de jornadas em meio período, incrementando a quantidade de vagas no mercado (DEMASI, 2000). Porém, não são todos os países que possuem condições para a aplicação satisfatória desta alternativa.

Com a evolução técnica das telecomunicações, a busca pela redução de custos e a alteração do insumo/ produto principal do trabalho de material para informacional, as práticas de trabalho também sofreram flexibilização. Algumas alternativas são o teletrabalho, o *home-office*, e a adoção de horários flexíveis (APGAR IV, 2001). Segundo Lemos (2006), esta maior autonomia do indivíduo, em conjunto com a competição entre os funcionários, torna os prazos e metas mais rígidos. Ao liberar o empregado do controle cerrado, o empregador conta com o autocontrole e a autodisciplina do seu funcionário. Isto incorre na possibilidade de um aumento na intensidade do trabalho, visto que o trabalhador pode produzir em qualquer local e horário, e que níveis mais altos de produtividade sempre são objetivados.

As relações psicológicas existentes entre as pessoas e as organizações com as quais se relacionam também sofrem alterações. Freitas (1999) alerta sobre o fortalecimento do papel social das empresas, na mesma proporção do declínio de outras instituições como a família e a igreja. Sendo assim, as organizações passam a ser uma grande fonte de referência, senão a principal, ao processo de identificação dos indivíduos.

Seguindo na visão subjetiva do trabalho, alguns teóricos alertam sobre o fim da separação entre vida pessoal e profissional (DEMASI, 2000; FREITAS 1999). Por isso é esperado que, independentemente dos benefícios ou malefícios decorrentes, estas duas esferas irão sofrer uma crescente integração.

Observa-se a tendência de quebra dos sistemas previdenciários. As causas principais destas previsões, não só no Brasil como em muitos países do globo, são as crescentes expectativas de

vida e menores taxas de natalidade. A junção destes fatos incorre num desequilíbrio estrutural no fluxo de caixa dos sistemas previdenciários. Como principais alternativas para os Estados contornarem essa situação, as seguintes propostas são apresentadas: a extensão do período no qual a população é considerada potencialmente ativa; a elevação da alíquota de imposto de renda; e a redução nas taxas de desemprego e informalidade (DRUCKER, 1989).

No Brasil, em 2007, para cada idoso com 65 anos ou mais, existiam dez pessoas potencialmente ativas (entre 15 e 64 anos) (IBGE, 2009). Mas em 2050 a proporção de aposentados para indivíduos potencialmente ativos cairá para menos de um terço. Isso incorrerá num desequilíbrio das contas do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) bastante preocupante. A flexibilização nas relações de trabalho e o aumento da respectiva informalidade, principalmente nas regiões metropolitanas, contribuem para o estímulo do desequilíbrio entre oferta e demanda do sistema previdenciário (IBGE, 2009).

Como agravante, do ponto de vista demográfico, a relação entre a questão da aposentadoria e o ambiente de carreiras aponta para um contexto em que a faixa etária aparece com uma nova configuração. Por um lado, a expectativa de vida das pessoas tende a aumentar nos próximos anos, e por outro, o mercado de trabalho passa a ter aposentados trabalhando para complementar fonte de renda. (FONTES FILHO, 2006, p. 189).

Nesse novo contexto cada vez mais volátil e disputado, o que deve o indivíduo fazer para aumentar suas chances de se manter empregado numa situação desejável? Uma saída apresentada ao trabalhador para transpor a concorrência, a vulnerabilidade e a temporalidade do emprego, é a busca pela empregabilidade, como se destaca a seguir:

Apesar de não ser o aspecto mais visível – e justamente por não sê-lo – cabe destacar que está em curso uma transformação na forma de conceber o envolvimento dos trabalhadores com o trabalho que impacta diretamente na concepção tradicional de carreira. Gradativamente está se delineando uma nova cultura do trabalho, que tem na empregabilidade sua melhor tradução (LEMOS, 2006 p.49).

De modo bem objetivo e instrumental, Minarelli (1995) a caracteriza como a condição de “dar ou conseguir o emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho”. Para o autor, a empregabilidade representa uma maior possibilidade do trabalhador de alcançar e seguir os caminhos que desejar, auferindo-lhe maior autonomia.

Mas esta maior responsabilidade colocada sobre o trabalhador na sua busca por emprego, além de ser vista como uma garantia de maior autonomia, pode ser considerada uma responsabilização excessiva de um fator sobre o qual o indivíduo possui pouco controle, que é sua inserção no mercado (LEMOS, 2006). Contextualizando esse novo conceito, considerar a empregabilidade num país como o Brasil, como garantia na inserção no mercado de trabalho, seria uma proposta de caráter ilusório, pois outros condicionantes estruturais limitam estas possibilidades (FRIGOTTO, 2001).

Assim, é observado um indício de elevação na volatilidade do ambiente organizacional e sócio-econômico atual (fator já de grande relevância nas decisões sobre carreira). A partir da percepção dessa nova realidade, surge ao profissional a necessidade de se gerir estrategicamente e de forma estruturada a sua carreira. O indivíduo deve com contínua coleta de informações sobre si mesmo e sobre mundo ao seu redor, estabelecer metas e estratégias,

de forma a possibilitar uma tomada de decisões sobre carreira mais eficiente e eficaz (SANTOS, 2001). Presume-se que como o indivíduo é parte integrante de conjuntos maiores (organizações e a própria sociedade), deverá acompanhar ou pelo menos perceber o movimento destes para uma maior consciência sobre suas possibilidades.

Para classificar o modo como a amostra da pesquisa de campo procede na gestão de suas carreiras, é necessária uma breve exposição da evolução do termo “carreira”. Isso possibilitará a classificação das características apontadas pela pesquisa dentro de critérios já estabelecidos e reconhecidos.

Tradicionalmente, a carreira era caracterizada pela ascensão vertical e pelo contrato relacional², pela maior estabilidade no emprego e o foco em cargos e ocupações do indivíduo. Mas esse modelo já não é o mais adequado ao ambiente organizacional moderno (HALL, 1998). Vide a definição de carreira a seguir:

Carreiras são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transformações que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade (LONDON E STUMPH, 1982, apud DUTRA, 1996 p.17).

Esse conceito, diferentemente dos tradicionais, já não considera a carreira como uma sequência linear de experiências ou de cargos estruturadas no tempo e no espaço. O histórico profissional agora é analisado como uma série de estágios influenciados de acordo com pressões individuais e do ambiente.

As reestruturações radicais nas organizações alteraram substancialmente as relações de trabalho ao consolidar a percepção da precariedade do vínculo empregatício (SANTOS, 2001).

Dessa forma, ocorreu uma transferência da responsabilidade pelo planejamento e administração de carreira da organização para o trabalhador. Ao contrário do modelo relacional baseado em relacionamento de comprometimento e confiança duradouro, o novo contrato é transacional, apoiado em trocas de curto prazo por benefícios e serviços (HALL, 1998). Vale ressaltar que as duas vertentes do conceito de carreira não são mutuamente excludentes.

Uma representação que estes modelos de carreiras contemporâneos já estão bastante difundidos é a integração ao senso comum da noção de empregabilidade (atividade individual no mercado de trabalho) como a nova virtude e meta profissional (SANTOS, 2001).

Como representante dos modelos contemporâneos, foi selecionado o conceito proteano³ apresentado por Hall (1998), no qual a carreira é entendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, ambos relacionados com trabalho ao longo da vida. Essa carreira é reinventada de tempos em tempos, com necessidade constante de aprendizado. Como contraste à perspectiva tradicional que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização e o sucesso financeiro, esta recente visão de carreira possui como principal objetivo o sucesso psicológico do indivíduo (sentimento de orgulho e realização pessoal, felicidade familiar, paz interior, o atendimento aos seus objetivos de vida, dentre outros) (HALL, 1998).

² Baseado na expectativa de um relacionamento de longo prazo mutuamente satisfatório (HALL, 1998)

³ O termo “proteano” é oriundo da analogia à versatilidade e ao polimorfismo do deus mitológico grego Proteu, que mudava de forma de acordo com sua vontade ou necessidade.

O sucesso psicológico é representado pelo alcance de um conjunto de expectativas mútuas implícitas entre empregadores e empregados, focado nas contribuições de ambas as partes. O contrato psicológico na visão proteana deixa de ser aquele realizado com a organização, mas o que o indivíduo realiza consigo mesmo, de modo que o critério de sucesso se torna algo interno. As habilidades pessoais se integram dentro do ambiente de trabalho resgatando a visão integral do indivíduo, ou seja, diluindo a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal (HALL, 1998).

O profissional proteano é construído através de uma sucessão de miniestágios, ou pequenos ciclos (exploração-tentativa-domínio-saída), à medida que este entre e saia de áreas, organizações ou funções. Adicionalmente ao conceito tradicional de progressão linear, esta visão envolve o crescimento horizontal à expansão das competências e ao estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e outras pessoas (SANTOS, 2001).

As organizações devem proporcionar trabalhos desafiadores possibilitando o desenvolvimento e aplicação das competências de seus integrantes. A empresa também se configura como um *locus* privilegiado do estabelecimento de relacionamentos profissionais, que ganham mais importância neste novo cenário. A idade cronológica deixa de ter influência nas decisões dos empregadores, sendo substituída pela idade da carreira (HALL, 1998).

Este conceito contemporâneo acomoda duas tendências sociais importantes que estão provocando reorganizações no ambiente de trabalho (DEMASI, 2000). A primeira delas é a mudança de uma ética de trabalho baseada em dever para uma baseada em hedonismo ou prazer. Se antes o trabalho era percebido como dever pelo indivíduo, seu significado passa a incorporar mais fortemente elementos lúdicos, mais próximos do jogo e do lazer. A segunda tendência social marcante é a autonomia, a necessidade percebida pelos indivíduos de independência refletida na busca pelo controle da própria vida e a negação ao poder pessoal da autoridade (DEMASI, 2000).

Porém, esse promissor modelo de carreira é alvo de diversas críticas, de naturezas variadas. No campo subjetivo, devido à crescente responsabilização do indivíduo pela própria formação e pela obtenção de trabalho, existe a possibilidade da ocorrência de violência psicológica (FRIGOTTO, 2001). Isto, pois a valorização da formação profissional e a consolidação da filosofia da Gestão da Qualidade Total (GQT⁴) levam os indivíduos que não lograram obter trabalho a interpretar seu insucesso como incompetência. E a obtenção de trabalho, como já exposto, não depende exclusivamente do empenho individual. Além disso, as chamadas “organizações hipermodernas” usam mecanismos de desterritorialização das subjetividades dos trabalhadores, inculcando valores altamente calçados na objetividade, fazendo-lhes crer que têm liberdade de escolha, em relação às suas carreiras. Nesse sentido, torna-se, no mínimo paradoxal a relação do indivíduo com o trabalho, pois, de um lado, afirma ter prazer em poder trabalhar em uma dada organização importante; de outro, vê-se preso a armadilhas engendradas pelo sistema organizacional (PAGÈS *et alli*, 2008).

Devido à necessidade constante de aprendizado como requisito para o desenvolvimento de competências, a educação é instrumentalizada, passando a ser buscada principalmente para suprir as demandas organizacionais e produtivas (LEMOS, 2006).

⁴ Esta filosofia prega a redução contínua de retrabalho, erros nos processos, desperdícios, com esforço e comprometimento de todos os integrantes da organização.

Socialmente, a carência educacional é vista como causa principal da questão do desemprego, suplantando o déficit de vagas na estrutura produtiva como origem do problema (LEMOS, 2006). Neste ponto de vista, o indivíduo desempregado se caracteriza como alguém que não desenvolveu competências atrativas ao mercado.

Isto indica que a busca por competências é sim uma variável importante a ser considerada nas decisões de carreira, mas não pode ser considerada a única ou a mais importante, como elucidado nos conceitos modernos de carreira. Porém, a questão fica ainda mais delicada ao percebermos que o desenvolvimento da empregabilidade é uma necessidade imposta pelo mercado, na qual o indivíduo possui influência decisiva.

Procurando estratificar idéias comuns aos modelos modernos de carreira, Thiry-Cherques (2006) realizou uma análise de diversos destes conceitos, percebendo entre estes três atributos fundamentais: a) Previsibilidade - concepção de que ao ingressar em uma carreira, o trabalhador conhece as condições e possibilidades de seu futuro profissional; b) Progressão – existência de um desenvolvimento gradual, no sentido que o indivíduo se habilita a promoções conhecidas antecipadamente; c) Determinação - estabilidade nas regras de progressão vertical.

Estes pressupostos em si já são objetos de críticas. Ao observarem que estas condições, dentro de sua pesquisa, não estavam necessariamente presentes no gerenciamento de carreira, Costa e Campos (2006) questionam o pressuposto da previsibilidade:

Ao elegerem a construção de si como eixo orientador de suas trajetórias profissionais, os entrevistados acabam por colocar em cheque pressupostos que sustentam as propostas atuais de gestão de carreiras: escolha consciente, planejamento dos movimentos pessoais, conhecimento pleno de seus objetivos e desejos pessoais. Ao contrário, as trajetórias profissionais revelam-se um tornar-se contínuo, aberto e nunca livre de conflitos, que passa, muitas vezes, ao largo da idéia de controle (COSTA & CAMPOS, 2006 p.73).

Para as organizações esta maior independência do profissional impõe uma restrição à lealdade deste, pois como a ligação entre as partes será de natureza predominantemente financeira, a possibilidade de cooperação se reduz. Com isso, a capacidade inovadora das organizações fica comprometida (NONAKA, 2000).

Mas o fato é de que esta mudança crítica nas carreiras, sendo positiva ou negativa, já é presente e substancial na realidade do mercado de trabalho.

Os Planos de Carreira podem ser vistos sob duas perspectivas, uma organizacional (Plano de Sucessão⁵) e uma individual. As organizações, a partir dos seus interesses e necessidades, formulam os Planos de Sucessão, que compreendem a indicação pela organização dos empregados que ocuparão cargos de maior conteúdo, com linhas de sucessão definidas e prazos estipulados (DUTRA, 1996).

Na prática, estas perspectivas e sua aplicação interagem, pois ao formular Planos de Sucessão, provavelmente a empresa analisa e escolhe profissionais já identificados com os cargos em

⁵ Frequentemente, ocorre a utilização de Plano de Carreira e Plano de Sucessão com o mesmo significado. Este evento é compreensível devido ao alto grau de interação existente entre as duas atividades. (LUCENA, 1995)

Termos de formação e experiência profissional. O Plano de Desenvolvimento⁶ pode ser considerado um exemplo nítido desta interseção (LUCENA, 1995).

Para o nosso trabalho, a perspectiva individual é a mais relevante. Assim sendo, os Planos de Carreira estão relacionados com os objetivos e aspirações profissionais do indivíduo, estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do profissional. Vale ressaltar que não estamos excluindo a perspectiva organizacional, pois como citado, a carreira envolve motivos e aspirações individuais, além de expectativas e imposições organizacionais e sociais (LONDON E STUMPH, 1982, APUD DUTRA, 1996).

Logo, em todas as próximas ocasiões neste trabalho quando o termo “Planejamento de Carreira” for citado, este irá referir-se ao processo individual, visto que o foco é a identificação do modo como os indivíduos da amostra gerenciam suas carreiras.

Pressupondo a carreira proteana como o modelo predominante de gerenciamento de carreira contemporânea, Santos (2001) apresenta um instrumento para auxílio nos processos decisórios sobre carreira: o Modelo EPIA⁷. Este procedimento cíclico é baseado no ciclo PDCA⁸ da Qualidade Total (ou ciclo de Shewhart), e pode ser sumariamente descrito pelas etapas de escolha, planejamento, implementação e avaliação.

A escolha engloba as decisões fundamentais de carreira; o planejamento representa o estabelecimento de metas, e as estratégias para o alcance dos objetivos definidos pelo indivíduo; a implementação envolve os processos de execução, ou seja, a operacionalização das estratégias; a avaliação que é a verificação dos resultados obtidos, buscando uma análise global sobre a carreira (trabalho, família, lazer, etc.). A partir da última etapa, pode-se optar pela redefinição (mudança fundamental na carreira), pelo replanejamento (caso as metas estejam inadequadas) ou pela manutenção (seguimento nas estratégias adotadas).

Mas para a efetividade deste modelo, é necessário que o profissional possua uma quantidade significativa de informações sobre o ambiente (social, organizacional, etc.) e sobre si mesmo.

O autoconhecimento pode gerar informações determinantes ao gerenciamento de carreira, sendo este na forma de valores, interesses, habilidades, entre outros, indispensáveis a uma execução eficaz deste processo (SANTOS, 2001).

As referências externas podem exercer forte influência sobre as decisões individuais, incorporando informações relacionadas ao ambiente organizacional, familiar, social e ocupacional que afetam as etapas do ciclo EPIA, em menor ou maior grau. Este ambiente externo foi sintetizado em três esferas de influência (SANTOS, 2001):

- Família – A escolha inicial pode ser diretamente influenciada por diversos fatores oriundos do seu ambiente familiar. Influências como a tradição profissional e a exteriorização de opiniões e conceitos formados em âmbito coletivo formam um conjunto de estímulos motivadores ou impeditivos (reais ou imaginários);
- Sociedade – A classe social e os grupos aos quais pertence o indivíduo e as condições sócio-econômicas são fortes condicionantes à tomada de decisão. Estes conjuntos, via de regra, indicam quais ocupações possuem prestígio e quais não possuem uma

⁶ Neste caso, o Plano de Carreira é responsabilidade do indivíduo, cabendo à organização formular os Planos de Sucessão e promover o desenvolvimento da capacitação profissional de cada indicado.

⁷ Escolha, Planejamento, Implementação e Avaliação.

⁸ Planejamento, Desenvolvimento e Implementação, Controle e Avaliação

projeção favorável.

- Cultura – Apesar de poder ser incluído nos fatores sociais, este item possui uma significância diferenciada. A cultura possui grande peso na tomada de decisão, visto que desde a infância os indivíduos são alimentados com conceitos pré-estabelecidos. Estes conceitos são transmitidos de maneira tão sutil e significativa ao ponto destes serem confundidos com seus próprios valores individuais. As culturas nacionais e regionais exercem notória influência na formação de juízo⁹ e na percepção do ambiente.

Diante da volatilidade do ambiente sócio-econômico atual, Santos (2001) estabelece a atitude proativa e a visão a longo e médio prazo na gestão de carreira como uma vantagem competitiva àquele que planejar estrategicamente sua carreira.

Não só a importância do autoconhecimento e do conhecimento sobre o ambiente, como a busca pela empregabilidade, são explicitados no trecho a seguir:

À semelhança do que se faz via modelo SWOT para as organizações, o profissional confronta suas forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças do ambiente de carreiras, identificando possíveis problemas ou hiatos de competência. Concluído o diagnóstico, podem-se estabelecer as metas e, em seguida, definir as estratégias para atingi-las. (SANTOS, 2001).

Para esta pesquisa foi estipulado, através do modelo EPIA, como genericamente deva ser conduzida a trajetória profissional neste ambiente de crescente competitividade e volatilidade observado, assim como os elementos básicos para que essa condução seja bem-sucedida.

Perspectivas de planejamento de carreira dos formandos

Metodologicamente, esta pesquisa quantitativa positiva se apoia no uso de estatística simples, com o objetivo de extrair algumas considerações objetivas que atestarão a pertinência de algumas suposições dos conceitos modernos de carreira. Como o objetivo do trabalho foi investigar o comportamento da amostra analisada, a pesquisa se caracteriza como descritiva (RUIZ, 2006).

O critério de seleção da amostra parte da definição utilizada para o termo “formando”. Foram incluídos neste grupo todos os alunos do oitavo, nono e décimo períodos (o curso possui dez períodos) e, assim sendo, esta amostra pode ser considerada não probabilística e intencional (MARCONI & LAKATOS, 1996). O objetivo inicial era saturar todo o universo amostral, mas foi possível obter respostas de apenas 70 alunos (a expectativa girava em torno de 120).

Os motivos fundamentais para a seleção deste grupo são os seguintes pressupostos: os formandos detêm um conhecimento relativamente substancial sobre o ambiente corporativo e sobre a relação homem *versus* trabalho -originado pela ementa do curso de graduação cursado; e a proximidade do término da graduação na condução da vida profissional, que deveria estimular os estudantes a procurarem mais conhecimento sobre as decorrências de suas decisões e ações sobre suas carreiras, assim como suas necessidades e objetivos.

⁹ Este juízo se configura como a capacidade de julgamento entre o que é bom, ruim, certo, errado, desejável ou indesejável (SANTOS, 2001).

Os questionários aplicados são estruturados e não- disfarçados (MARCONI & LAKATOS, 1996), apresentando dois blocos. O primeiro bloco é composto por cinco questões fechadas, com apenas duas opções de resposta (afirmativa e negativa) e o segundo bloco é composto por quatro questões, apresentando as alternativas de resposta numa escala de concordância (itens de Likert). Com auxílio de oito participantes um pré-teste foi executado para identificar erros ou ambiguidades no questionário, sendo indicadas poucas alterações. Obtidos os dados através da pesquisa de campo, a análise foi realizada através de estatísticas descritivas (percentuais) das respostas obtidas, que por sua vez foi confrontada com o referencial teórico para possíveis incrementos ou correções.

As perguntas foram construídas em dois blocos de objetivos diferentes, mas relacionados, para buscar conclusões que superassem a mera descrição dos dados. O primeiro bloco procurava descobrir se os alunos conheciam técnicas de planejamento de carreira, se já tiveram algum contato ou se em algum momento executaram esta gestão estruturada de sua vida profissional. O segundo bloco procura identificar qual o valor que estes atribuem ao processo em questão e a importância do autoconhecimento no desenvolvimento profissional. Vale ressaltar que, apesar do uso de procedimentos qualitativos no intuito de realizar uma pesquisa não tendenciosa, admite-se a possibilidade de interferência do conjunto de perguntas nas respostas obtidas.

TABELA 1: Características da amostra

Gênero	Masc.	36	51,40%	Fem.	34	48,60%
Idade	18-25	53	75,70%	46-55	0	0,00%
	26-35	17	24,30%	>55	0	0,00%
	36-45	0	0,00%			
Estado Civil	Solteiro	64	91,40%	Divorciado	1	1,40%
	Casado	5	7,10%			
Período	Quarto	1	1,40%	Oitavo	25	35,70%
	Sexto	1	1,40%	Nono	25	35,70%
	Sétimo	2	2,90%	Décimo	16	22,90%
Etnia	Branco	61	87,10%	Mulato	0	0,00%
	Negro	1	1,40%	Caboclo	0	0,00%
	Indígena	0	0,00%	Cafuzo	0	0,00%
	Pardo	8	11,40%			
Naturalidade	Rio de Janeiro	43	48,60%	Volta redonda	1	1,40%
	Niterói	16	22,90%	Campos dos Goytacazes	1	1,40%
	São Gonçalo	4	5,70%	Duque de Caxias	1	1,40%
	Nova Friburgo	3	4,30%	Salvador - BA	1	1,40%
	Macaé	2	2,90%	Brasília - DF	2	2,90%
	Petrópolis	2	2,90%	Recife - PE	1	1,40%
	Teresópolis	1	1,40%	São Paulo - SP	1	1,40%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A distribuição por gênero entre os participantes foi praticamente igualitária. Uma hipótese plausível para justificar essa equivalência é percebê-la como reflexo da maior inserção da mulher no mercado de trabalho e na busca de qualificação à dita empregabilidade. Cerca de três quartos da amostra são enquadrados na faixa etária entre 18 e 25 anos (o restante se insere na faixa entre 25 e 35 anos). Esses números são particularmente úteis por permitir uma relação mais estreita entre a conclusão e o segundo pressuposto da pesquisa.

Como já anteriormente explicitado na descrição do modelo EPIA, as culturas nacionais e regionais exercem influência na formação de juízo e na percepção do ambiente desde a infância, através de valores e conceitos pré-estabelecidos. Ao observarmos que aproximadamente 85% dos participantes são naturais da região metropolitana do Rio de Janeiro, pode-se atribuir à amostra uma característica cultural de formação predominantemente influenciada pela cultura fluminense. A distribuição étnica retrata um problema social nacional, a desigualdade no acesso à educação, principalmente em instituições com maiores barreiras de acesso. Apenas um indivíduo se declara negro, por acaso uma estudante de intercâmbio vinda de Cabo Verde. Um décimo dos participantes se declarou pardo, e o restante se declarou da etnia branca.

TABELA 2: Características da amostra

Já ingressou no mercado de trabalho?	Sim	67	95,70%	Não	3	4,30%
Atualmente trabalha?	Sim	66	94,30%	Não	4	5,70%
Ramo da Empresa	Aviação	1	1,50%	Varejo	8	12,10%
	Entretenimento	1	1,50%	Indústria Primária	6	9,10%
	Energia	5	7,60%	Indústria Secundária	1	1,50%
	Consultoria	7	10,60%	Logística	4	6,00%
	Financeiro	3	4,50%	Setor Público	18	27,30%
	Banco	4	6,10%	Segurança	2	3,00%
	T.I.	3	4,50%	Outro	3	4,50%
Área ou Setor	Comercial	10	15,20%	Logística	8	12,10%
	Auditoria	1	1,50%	Produção	4	6,10%
	Operação	3	4,50%	Recursos Humanos	8	12,10%
	Projetos	4	6,10%	Qualidade	4	6,10%
	Comércio Exterior	1	1,50%	Financeiro	14	21,20%
	Administrativo	3	4,50%	Segurança	1	1,50%
	Marketing	1	1,50%	Outro	4	6,10%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A grande maioria dos participantes já ingressou no mercado de trabalho (95,7%). Destaca-se que no que tange ao trabalho, o estágio foi considerado como um efetivo início da vida profissional. A distribuição por ramo da empresa é bastante difusa.

Resultados em discussão

A partir da tabulação dos dados obtidos, acredita-se que as metas estabelecidas para a pesquisa foram alcançadas.

TABELA 3: Resultados da pesquisa (bloco 1)

		Sim	% Sim	Não	% Não
1.1	Durante sua graduação em Administração, lhe foi apresentado algum conceito ou método para o planejamento individual de carreira?	25	35,70%	45	64,30%
1.2	Você possui conhecimento sobre algum método ou conceito para o planejamento individual de carreira?	13	18,60%	57	81,40%
1.3	As decisões tomadas em relação ao seu desenvolvimento profissional foram realizadas de forma intuitiva?	46	65,70%	24	34,30%
1.4	Você realiza ou realizou algum planejamento estruturado de sua carreira profissional, estabelecendo objetivos e as estratégias para alcançá-los?	25	35,70%	45	64,30%
1.4.1	Se a resposta anterior for afirmativa, a iniciativa por este planejamento foi da organização na qual é (ou era) integrante?	4	16,00%	21	84,00%
1.5	Já utilizou algum método, ferramenta, ou instrumento, para a promoção de um maior autoconhecimento sobre aspectos pessoais e profissionais (necessidades, desejos, objetivos)?	26	37,10%	44	62,90%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O objetivo da primeira pergunta do questionário era verificar se os formandos se recordariam dos conceitos sobre carreira que lhes foram apresentados durante o curso, e os formandos negaram esta questão em 64,3%.

Vale destacar que em uma das três turmas utilizadas para a aplicação do questionário, 48,4% negaram que lhes foi apresentado qualquer modelo ou conceito sobre gestão individual de carreira durante o curso de Administração. Curiosamente, nesta mesma turma, a pesquisa foi realizada durante a disciplina Desenvolvimento de Recursos Humanos uma semana após a aula sobre carreira proteana e o modelo EPIA.

Destaca-se ainda que os dois participantes da pesquisa integrantes do sétimo período, fora da amostra inicialmente definida, não somente afirmaram que lhes foram apresentados conceitos e métodos para planejamento de carreira durante a graduação, como exemplificaram alguns destes.

Algumas hipóteses poderiam ser levantadas como justificativas para este quadro. Por exemplo, a suposição de que os alunos consideram distantes da realidade as teorias e métodos sobre planejamento de carreira, a ponto de desconsiderarem o assunto antes mesmo de sua exposição, o que formaria um relativo bloqueio à transmissão destes conhecimentos. Mas esta hipótese é enfraquecida pelo fato de a grande maioria dos participantes concordar que os planos individuais de carreira auxiliam significativamente na obtenção de sucesso profissional, como elucidado no gráfico a seguir.



Figura 1: Porcentagem das respostas da Questão 2.1
 Fonte: Dados da Pesquisa (Bloco 2)

A afirmação de Dutra (2002), de que no Brasil o planejamento de carreira individual possui pouca freqüência é corroborada em certo grau pela pesquisa. Como não foram obtidos dados de outras pesquisas indicando a média nacional ou regional da ocorrência da gestão individual de carreira, não é possível estabelecer uma correlação desta com a graduação em Administração. Porém, a porcentagem identificada está um pouco aquém do esperado. Este quadro se torna mais crítico visto que 37,1% dos participantes que planejaram a carreira não realizaram este procedimento por iniciativa individual, e sim por iniciativa da organização a qual pertencem ou pertenciam.

Uma questão que emerge destas análises é descobrir qual os motivos pelos quais os estudantes, apesar de ratificarem a importância da iniciativa, não planejam suas carreiras. Os estudos na área da administração, em geral, se caracterizam por buscar relações deterministas ou de causalidade simétrica e linear (CARDOSO & SERRALVO, 2009), e pode-se considerar esta característica como um possível desestímulo à execução de uma gestão estruturada de carreiras. Isto, pois, como o processo de planejamento profissional passa necessariamente pela análise do mercado e de fatores subjetivos intrínsecos a cada indivíduo, a possibilidade de construção de relações diretas entre o investimento e os retornos da gestão proteana de carreira não somente é remota como pouco confiável, influenciando assim a atratividade desta iniciativa. Caso esta hipótese for verificável na realidade, o pragmatismo predominante na cultura ocidental e nos mercados competitivos pode surgir como agravante para os dados obtidos na pesquisa.

Mesmo com problemas na transmissão de conhecimentos sobre carreira na faculdade, os participantes da pesquisa poderiam obter conhecimento sobre o assunto em diversas fontes. Porém, esta possibilidade não incorre num incremento significativo dos estudantes que afirmam saber algo sobre gestão individual de carreira. Aproximadamente a metade dos participantes que respondeu afirmativamente a questão “Durante sua graduação em

Administração, lhe foi apresentado algum conceito ou método para o planejamento individual de carreira?” se recorda sobre algum método ou conceitos sobre gestão de carreira.

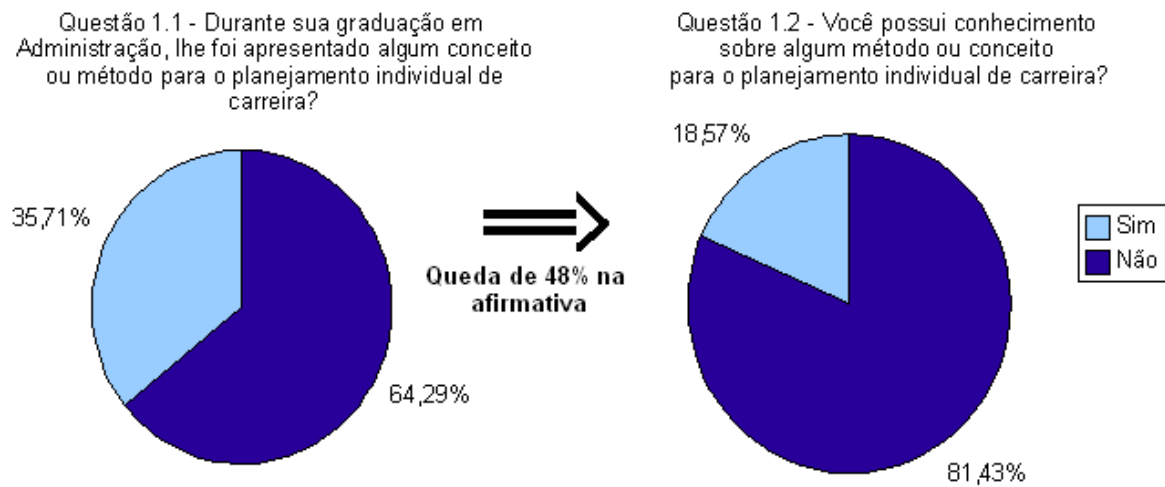


Figura 2: Comparativo das Questões 1.1 e 1.2
 Fonte: Tabela 4 - Resultado da Pesquisa (Bloco 2)

Tabela 4: Resultado da pesquisa (Bloco 2)

		1	2	3	4	5
2.1	O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional.	0	0	6	32	32
		0,00%	0,00%	8,60%	45,70%	45,70%
2.2	Os recursos disponíveis para orientação de carreira (planejamento de carreira, orientação vocacional na grade curricular, coaching, centro de carreira em universidades, etc.), geralmente são eficazes no aprimoramento do gerenciamento de carreira.	0	4	12	41	13
		0,00%	5,70%	17,10%	58,60%	18,60%
2.3	O autoconhecimento é um fator necessário e importante para uma melhor identificação dos seus objetivos e necessidades profissionais, e portanto, necessário para um gerenciamento de carreira mais alinhado aos seus interesses.	0	0	0	17	53
		0,00%	0,00%	0,00%	24,30%	75,70%
2.4	Os recursos disponíveis para o desenvolvimento do autoconhecimento (orientação psicológica, análise psicométrica, etc.), geralmente são eficazes no aprimoramento do gerenciamento de carreira.	0	3	22	29	16
		0,00%	4,30%	31,40%	41,40%	22,90%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O autoconhecimento é reconhecido como um fator necessário e importante para o aprimoramento do gerenciamento de carreira (100% concordam, 75,7% integralmente), mas a utilização de ferramenta para o desenvolvimento deste aspecto foi verificada em apenas 37,1% da amostra. Esta porcentagem é muito próxima da quantidade de alunos que planejaram a carreira utilizando algum método estruturado.

Apenas uma pequena incoerência entre os resultados foi identificada. Esta se encontra na diferença entre os que realizam ou realizaram um planejamento de carreira estruturado (35,7%) e os que afirmam não possuir nenhum conhecimento sobre quaisquer métodos para gerenciamento de carreira (80%).

Considerações finais

Nas últimas décadas, são visíveis mudanças relevantes no ambiente de trabalho, esboçando um cenário de grande volatilidade nas relações de trabalho, o que por sua vez demanda um crescente empenho dos profissionais na gestão de suas carreiras. Este trabalho buscou verificar indícios deste empenho nos formandos de Administração da IFES abordada, tendo como suposição inicial que, pela própria natureza do curso, os alunos estariam engajados em seus planejamentos de carreira. Porém, ao contrário do esperado, verificou-se pouca iniciativa individual desta prática.

Diversos estudos apontam que as pessoas irão trabalhar com maiores responsabilidades e exigências de qualificação, escorados em relações trabalhistas mais flexíveis (ALEXIM, 1996; GURGEL, 2003; SANTOS, 2001). Ainda, a situação previdenciária de diversos países demonstra um movimento de expansão do período de contribuição – postergando a aposentadoria da população economicamente ativa. Logo, motivos incentivadores da prática de gestão de carreira estão presentes e são por vezes nítidos.

De maneira curiosa, a maioria dos participantes afirmou não possuir nenhum tipo de conhecimento sobre o planejamento de carreira, mesmo este tema fazendo parte do currículo obrigatório do curso. Fontes para a mudança deste quadro estão a disposição em diversos meios de comunicação, pois além de diversas revistas científicas e livros sobre o assunto, publicações não acadêmicas – tanto as direcionadas ao ambiente corporativo (Você S.A., HSM Management, InfoMoney) como as mídias com maior abrangência (O Globo, O Dia e Folha de São Paulo) - publicam com frequência matérias relativas à gestão de carreira.

Ao se assumir que uma gestão estruturada da carreira influi positivamente na de redução do embate entre desejos, possibilidades, custos e benefícios da vida profissional (SANTOS, 2000), podemos sugerir que a grande parte da amostra está assumindo alguns riscos na sua carreira que poderiam ser reduzidos ou, no mínimo, esclarecidos. Observando que a flexibilização, nas suas diversas facetas, vem possibilitando uma aproximação crescente entre a vida pessoal e profissional, estes riscos podem extrapolar o ambiente profissional com maior intensidade, interferindo no bem-estar do indivíduo em diversas esferas pessoais.

Os modelos de gestão de carreira contemporâneos, no geral prescritivos, possuem pouca correspondência no caso analisado quanto ao fator “proatividade”, tido como essencial em muitos destes modelos. Esta ausência se verifica na pouca frequência na gestão planejada da carreira, assim como no pouco interesse no descobrimento de técnicas para a execução deste processo. Especificamente no que concerne ao modelo EPIA, os dados mostraram que suas etapas não foram desenvolvidas estruturadamente pela maioria dos graduandos pesquisados, apesar de 90% da amostra considerar que os planos individuais de carreira auxiliam na

obtenção de sucesso profissional. Pode-se assim inferir que a valorização teórica dos métodos de gestão de carreira não implica numa utilização equivalente.

O autoconhecimento é insumo para a definição de objetivos e de valores a serem buscados no trabalho, e quanto maior o seu nível, maior a possibilidade de sucesso neste processo (SANTOS, 2000). Mas apesar das indicações de maior vulnerabilidade e maior competição por vagas, dificultando a obtenção de um emprego mais alinhado aos interesses e necessidades do profissional, a utilização de ferramentas para o incremento do autoconhecimento também tem pouca presença na amostra analisada.

Além da falta de engajamento individual no planejamento profissional, apenas quatro respondentes executaram este processo por incentivo das organizações as quais integram. Este dado também é relevante, pois Planos de Carreira possuem a potencialidade de reduzir conflitos de interesse entre o indivíduo e a organização (LUCENA, 1995), estimulando uma série de benefícios como aumentos nos níveis de motivação, cooperação e criatividade (NONAKA, 2000). Como as organizações pós-modernas, em muitos casos, apresentam altas taxas de *turn-over*, esta prática deveria obter mais atenção dos setores de Recursos Humanos, visto os seus benefícios potenciais.

As principais limitações metodológicas dessa pesquisa podem ser configuradas em: a) a necessidade de se expandir os resultados a outros universos; b) o viés do arcabouço teórico que, por ser atrelado a modelos gerencialistas tais como gestão por competências pretere aspectos subjetivos do trabalho; e c) a pouca representatividade da amostra quanto à graduação em questão, por abranger apenas os formandos de 2009.

Como sugestões para superação das limitações citadas, para atender a necessidade de uma amostra distinta, a pesquisa poderia ser realizada em outras instituições com curso de Administração - tendo o cuidado de observar a grade curricular e as ementas, para assegurar que os alunos obrigatoriamente receberiam conteúdo sobre planejamento de carreira – já que no estado do Rio de Janeiro existem outras IFES, além de diversas outras universidades públicas e privadas. Com relação ao referencial teórico, seriam de grande valia estudos qualitativos mais voltados ao entendimento de como as pessoas fazem suas escolhas de carreira no atual ambiente organizacional. Por último, uma reaplicação periódica dos questionários na faculdade abordada poderá incrementar o rigor da análise e também poderá indicar possíveis falhas metodológicas do corpo docente, dificuldades para o corpo discente, entre outros fatores que justificariam o observado.

Perceber, de maneira isolada, quantos indivíduos se empenham no planejamento de sua carreira não fornece embasamento suficiente para a construção de alternativas para interferir pontualmente na realidade pesquisada. Estudos complementares são necessários para uma análise mais produtiva da situação, enriquecendo assim as análises efetuadas e ampliando as possibilidades de compreensão do fenômeno. Por exemplo, estudos qualitativos que busquem identificar os motivos que estimulam/ desestimulam a execução do plano de carreira poderiam integrar suas conclusões com as fornecidas neste artigo, levantando aspectos subjetivos que sustentam a decisão destes alunos de não planejarem suas carreiras.

REFERÊNCIAS

ALEXIM, João Carlos. **Modernização das Relações de Trabalho no Brasil**. Brasília: Ministério do Trabalho, 1996.

APGAR IV, Mahlon. O local de Trabalho Alternativo: mudando onde e como as pessoas

trabalham. In: **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira; SERRALVO, Francisco A. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: Uma reflexão para a Administração. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 49-66, 2009.

COELHO, J. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. e outros (ORGs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, pág. 94-108.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. S. M. . Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, M; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006;

DEMASI, Domenico. **O Ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextante, 2000 Tradução de: Ozio creativo;

DRUCKER, Peter F. **The New Realities** . New York: Elsevier Publishers, 1989;

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010;

_____. A Gestão de Carreira. In: FRANCA: ^a C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002;

_____. **Administração de Carreira**: uma proposta para repensar a gestão das pessoas. São Paulo: Atlas, 1996;

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1974;

FONTES FILHO, J. R. A morte começa aos 40... ou o repensar da nova carreira?. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006;

FREITAS, M^a E. de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999;

FRIGOTTO, G. Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. In: FRIGOTTO, G. (Org.). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2001;

GURGEL, Cláudio. **A gerência do pensamento**: gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez, 2003;

HALL, Douglas T.; Moss, Jonathan E. The new protean contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v.26, n. 3, p. 22-36, winter 1998;

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego**: Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa. Rio de Janeiro: 2009;

LE MOS, A. H. C. Empregabilidade e Individualização da Conquista do Emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006;

LUCENA, M^a. D. Da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo; Atlas, 1995;

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de

pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996;

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo: Gentes, 1995;

MOTTA, P.R.M. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporânea. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006;

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**: gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000;

PAGÈS, M. *et all.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, H. T. M. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;

SCALABRIN, A.C., *et alli.* Tendências na gestão de carreira. In: DUTRA, J. (Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, pág.197-218;

THIRY-CHERQUES, H. R. Individualismo e Carreira: o duplo constrangimento. In: BALASSIANO, Moisés, COSTA, Isabel (Orgs). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, pág. 20-48.

URIS, A. **O Livro de Mesa do Executivo**. São Paulo: Pioneira, 1989.