

CARREIRAS CONTEMPORÂNEAS: DESAFIOS E CONTRADIÇÕES FRENTE ÀS MUDANÇAS DO MUNDO DO TRABALHO

Claudia do Canto Wilkoszynski¹

Fernando de Oliveira Vieira²

Recebido em: 02/04/2013 Aceito em: 09/04/2013

Resumo

Identificar como os indivíduos vêm reagindo frente às mudanças do mundo do trabalho e elucidar percepções e comportamentos usuais frente à gestão de carreira contemporânea motivaram esse estudo. Analisar a possibilidade dos indivíduos adotarem, predominantemente, posicionamentos mais alinhados aos pressupostos: a) do modelo de carreira tradicional; b) dos modelos emergentes de carreira; ou c) dos modelos de carreira tradicional e emergentes – simultaneamente – eram objetivos específicos da pesquisa. A análise quantitativa e qualitativa dos dados da pesquisa de campo apontou para um posicionamento alinhado aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira, embora mais no campo da racionalidade e do discurso.

Palavras-chave: gestão de carreira; carreira tradicional; carreira emergente.

CONTEMPORARY CAREERS: CHALLENGES AND CONTRADICTIONS FORWARD TO CHANGES OF WORK WORLD

Abstract

This article aims to identify how individuals react to the changes in the world of work and clarify perceptions and behaviors against the contemporary career management. Also, examine the possibility of individual sad opt predominantly positions more aligne with the assumptions: a) the traditional career model, b) the emerging models of career, or c) models of traditional and emerging career-simultaneously-are specific goals search. The quantitative and qualitative analysis of data from field research pointed to aposition aligned with the assumptions of the models emerging career, though more in the field of rationality and discourse.

Keywords: career management; career traditional; emerging career.

¹ Mestranda em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense R. Miguel de Frias, 9 - Icaraí Niterói - RJ. E-mail: <claudiadocanto@gmail.com>

² Pesquisador e professor adjunto da Universidade Federal Fluminense.

Introdução

As transformações do mundo do trabalho e seu impacto sobre organizações, indivíduos

O mundo do trabalho vem se modificando significativamente, face às inúmeras mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais das últimas décadas. Transformações tecnológicas e organizacionais produziram forte impacto sobre indivíduos e organizações, alterando não só o “sentido do trabalho” – de acordo com Morin (2002) –, como também impondo novos paradigmas para sua organização e gestão.

Segundo Chanlat (1995, p.68)

É difícil falar a respeito de carreira sem evocar as estruturas socioeconômicas, as características do mercado de trabalho, os valores dominantes, a cultura na qual a empresa está mergulhada e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem.

O contexto no qual se inscreveram as carreiras nas últimas décadas envolve expressivas transformações do mundo do trabalho, considerando que, no período após a primeira guerra mundial, observava-se um estado assistencialista, relações formais de trabalho, a existência de sindicatos fortes, estabilidade, enriquecimento e melhoria das condições de vida, segundo Sennet (2006). _A partir dos anos 1970, segundo Chanlat (1995), percebeu-se o acirramento da concorrência internacional, as mudanças tecnológicas, as estratégias de flexibilização – inclusive de mão de obra – alteraram o cenário do trabalho no mundo. Nos anos 1980, evidenciam-se a crise do estado providência, o incremento do pensamento neoliberal, o capitalismo financeiro e o aumento do individualismo, de acordo com Chanlat (1996). Os anos 1990 podem ser definidos, segundo Coelho (2006), pela revolução das tecnologias de informação e comunicação, pela internacionalização das economias, pela crescente competitividade, pela evolução de uma sociedade industrial para a sociedade da informação e da alta tecnologia, pelos movimentos de descentralização, pela substituição das estruturas hierárquicas por estruturas flexíveis e em rede, e pela acentuação do individualismo. A década de 2000 pode ser caracterizada por significativa instabilidade e mudanças aceleradas, nas quais as principais armas competitivas são a informação e o conhecimento.

Nesse cenário, observou-se a crescente procura por novos modelos de administração por parte das organizações, buscando minimizar custos e incrementar performance, tais como: a reengenharia, a flexibilização da produção, o redesenho de estruturas, a terceirização de atividades, a flexibilização da mão de obra, a mudança das relações de trabalho da esfera relacional para esfera transacional, a valorização do desempenho, o aprendizado permanente e crescentes exigências sobre novos saberes. No bojo do “novo capitalismo”, tais mudanças trouxeram estruturas organizacionais mais planas e flexíveis, numa proposta de rede, em que o trabalho passa a ter um caráter de curto prazo, mutante e adaptável (SARSUR *et al.*, 2002).

Vivemos, hoje, uma torrente de mudanças sem precedentes na história. Na vida social, verificam-se fartos ganhos em relação às questões materiais, conforto, saúde, acesso à informação, longevidade, espaço político, mas, paralelamente, efeitos danosos tais como: desemprego, exclusão, concentração de renda, estresse, fuga, poluição, catástrofes ambientais, além de clara fragmentação, fragilização e crise identitária. “A palavra que define o momento é complexidade”, sinaliza Freitas (2000, p. 7). A era do “capitalismo flexível”, segundo Sennett (2006), pede aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a

curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. Surgem novos paradigmas no relacionamento entre indivíduos e organizações, de acordo com Thiry-Cherques (2006), para os quais o modelo dos contratos de trabalho estaria passando da esfera relacional (“aluguel da força de trabalho”) para esfera transacional (“venda do produto do trabalho”).

Paradoxalmente, apesar da crescente vulnerabilidade dos vínculos, um conjunto cada vez mais complexo de saberes faz parte do rol requerido para obter acesso, desenvolvimento e manutenção nas relações de trabalho das organizações, como relata Kiliminik (2002). Nessa nova realidade, incentivam-se as pessoas a construir seus espaços de empregabilidade e de progresso profissional, sendo esse, no entanto, um empreendimento autônomo, independentemente da associação duradoura com uma organização.

Os indivíduos, sabedores da efemeridade dos vínculos com as organizações e das crescentes exigências para manutenção do emprego e conquista do sucesso profissional, experimentam uma nova imposição: reposicionarem-se de uma atitude passiva em relação às suas carreiras, para uma atitude de busca ativa, como forma de garantir sua sustentabilidade no mundo do trabalho. Mais do que isso, tornam-se responsáveis exclusivos por sua inclusão, manutenção, progresso e conquista de sucesso no trabalho e na vida.

A questão que se coloca é: qual é o impacto dessas transformações na estruturação das carreiras na atualidade e como os indivíduos e organizações percebem e reagem às mudanças observadas?

Fontenelle (2006) diz que as transformações dos últimos dez anos apontam claramente para um novo tempo, que produz uma forma “pós-moderna” de gerir a carreira, denominada “autogestão de carreira”. Tal proposta, segundo ela, representa “uma evolução do conceito de carreira, de algo que, tradicionalmente, era compreendido como de responsabilidade da empresa, para um novo conceito no qual caberia a cada um a responsabilidade por gerir o próprio destino profissional”.

Num contexto de aceleradas transformações, Kiliminik (2006) constata que os próprios estudos de carreira vêm se deslocando de uma perspectiva de cargos e ocupações para percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. Segundo a autora, na atualidade, o “olhar” sobre a carreira interna e seu planejamento estão recebendo maior atenção do que o da carreira externa – o planejamento da carreira na empresa, afirmando que “o critério de sucesso é interno – sucesso psicológico – e não externo”.

Segundo Colakoglu (2011), o cenário vem mudando “dramaticamente”, nas últimas duas décadas, no que tange ao ambiente das carreiras. A carreira tradicional, associada ao previsível, rápido e vertical crescimento na hierarquia das organizações, vem sendo substituída por carreiras relativamente imprevisíveis e desordenadas, envolvendo crescente mobilidade, frequentemente horizontal, ao invés de vertical.

De acordo com Clarke (2008), a segurança no trabalho não está mais ancorada em uma organização, mas sim nas renováveis competências do indivíduo e sua empregabilidade. Os indivíduos são encorajados a adotar a autogestão de carreira e medir o sucesso em termos de sucesso psicológico, ao invés de medidas mais objetivas, como a progressão vertical e seus indicadores associados de status.

De Vos e Soens (2008) referem que indivíduos com atitudes mais tradicionais de carreira tendem a assumir um papel mais passivo na gestão da sua carreira e são mais propensos a buscar orientação da organização, enquanto os indivíduos com uma experiência proteana de carreira assumem uma atitude de

maior responsabilidade em relação as suas escolhas e oportunidades de carreira.

Para Clarke (2008), a questão atualmente em debate é se a carreira tradicional ainda existe ou não e, em caso afirmativo, em que medida? Alguns afirmam que a carreira tradicional está viva e bem, e que as carreiras organizacionais ainda são uma opção preferida para aqueles que estão em busca de estrutura e estabilidade.

As carreiras estão passando por “certas mudanças e transições” (BARUCH, 2006, p. 127) ao invés de uma completa reestruturação em relação às carreiras tradicionais e, embora haja uma ênfase muito maior na tomada de responsabilidade pessoal para o desenvolvimento da carreira, carreiras tradicionais ainda são oferecidas em certas organizações e setores como o setor público (McDONALD *et al.*, *apud* CLARKE 2008, p.10).

E no nível das ações, como as pessoas reagem diante de tão contraditórias tendências? Como os indivíduos estão percebendo e conduzindo suas carreiras frente às mudanças do mundo do trabalho? Qual vem sendo a atitude dos profissionais contemporâneos em relação à própria carreira: transformaram-se em autores de sua história, de maneira livre e consciente, ou apenas adotam atitudes reativas às imposições desse novo mercado, defendendo-se da ameaça do insucesso ou mesmo do desemprego?

O presente estudo pretende, portanto, examinar como os indivíduos vêm reagindo frente às mudanças do mundo do trabalho, buscando responder as seguintes questões: Quais são as percepções e comportamentos usuais dos profissionais contemporâneos no que tange à gestão de suas carreiras? Adotam posicionamentos: a) tradicionais – mais alinhados aos pressupostos do modelo tradicional de carreira, através dos quais se reposicionam, reativamente, frente às mudanças, imposições, oportunidades ou ameaças do ambiente de trabalho contemporâneo; b) emergentes – mais alinhados aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira, nos quais, considerando seus projetos de vida e trabalho, dedicam-se ao planejamento ativo de um projeto de carreira e construção dos espaços para sua realização ou c) posicionamentos híbridos, alinhados simultaneamente aos pressupostos do modelo tradicional e dos modelos emergentes de carreira, numa perspectiva mista e/ou indefinida?

2 Revisão da Literatura: O impacto das transformações sobre o conceito, modelos e a gestão da carreira

O conceito de carreira surge no decorrer do século XIX, sendo “uma ideia historicamente recente”, de acordo com Chanlat (1995). Segundo o autor, a ideia de carreira, em sua concepção tradicional, é marcada pela divisão social – e sexual do trabalho – pela estabilidade, progressão linear, vertical e no enriquecimento. Numa época em que as relações de trabalho previam continuidade, relações de longo prazo e lealdade mútua entre indivíduos e organizações, o conceito de carreira estava alicerçado quase que estritamente nas ocupações e cargos dentro das organizações.

De acordo com Chanlat (1996), a gestão de carreira tem origem, nos anos 1980, na “ideia de que a empresa deve preocupar-se em gerir a carreira de seu pessoal”.

A partir dos anos 1970, na medida em que as relações de trabalho foram se transformando, tornando-se mais flexíveis e instáveis, o conceito de carreira precisou incorporar novos elementos, passando a explorar as questões do trabalho além das fronteiras estritamente organizacionais. Aos poucos, novos

elementos foram sendo agregados de forma que, hoje, falar em carreira, segundo Hall (1998), significa entendê-la como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho, ao longo da vida.

O cenário da carreira deixou de “desenrolar-se” apenas no interior das organizações e passou a ocupar espaços mais amplos, incluindo componentes, tais como: as escolas, as redes de relacionamento, a família, o lazer e demais elementos do projeto de vida de cada indivíduo, numa abordagem que “apresenta um caráter sistêmico, integrando todas as dimensões e papéis desse indivíduo” (MARTINS, 2001, p. 33).

O foco desloca-se, assim, da “carreira externa ou planejamento de carreira pela empresa”, para a “carreira interna e o planejamento pessoal de carreira” como propõe Kiliminik *et al.* (2006).

Para Bendassoli (2009) o conceito de carreira possui uma diversidade de definições, podendo significar emprego assalariado ou atividade não remunerada, pertencimento a um grupo profissional ou carreira “solo”, vocação ou ocupação, posição em uma organização ou trajetória de indivíduo que trabalha por conta própria, alocação de recursos humanos em uma organização ou roteiro pessoal para realização dos próprios desejos.

Além das mudanças ambientais, Sullivan e Baruch (2009), referem que as pessoas também estão mudando suas atitudes e comportamentos de carreira em resposta a muitos fatores que incluem: o aumento da expectativa de vida e, conseqüentemente, da extensão da vida profissional; evolução das estruturas familiares, incluindo o número crescente de casais de dupla carreira; bem como indivíduos que procuram satisfazer suas necessidades de aprendizado pessoal, desenvolvimento e crescimento, entre outros.

Lacombe e Chu *in* Balassiano (2006) observam que a produção acadêmica sobre carreira está em fase exploratória e, embora os modelos e conceitos propostos possam divergir nas perspectivas adotadas, todos têm como ponto de partida: 1) a mudança na gestão das organizações que demanda mudanças no modelo de carreira vertical e hierárquica; 2) produz grande dose de incerteza para relação empresa/indivíduo e 3) enfatiza a necessidade de a pessoa apropriar-se do desenvolvimento de sua carreira.

A gestão de carreira é

uma forma proativa e permanente de administração das variáveis internas e externas que afetam a trajetória profissional, atuando nas que são controláveis e se adaptando às demais, de maneira a alcançar as metas e os objetivos fundamentais que resultarão em sucesso psicológico (MARTINS, 2001, p.105).

Greenhaus *apud* Martins (2001) define gestão de carreira como “um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. O autor sustenta que a gestão estruturada da carreira possibilitaria ao indivíduo a compatibilização entre as experiências de vida e trabalho, de forma a torná-lo mais produtivo e autor realizado.

No Brasil, segundo Dutra *apud* Malschitzky (2004), há uma natural resistência ao planejamento da vida profissional, tanto porque as pessoas encaram a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo nesse sentido ao longo de suas vidas. Tendem a guiar suas carreiras por apelos externos – remuneração, status, prestígio etc. – e menos por apelos internos – valores, crenças, expectativas, vocação etc. – e apenas nos momentos de crise e escassez de emprego evidenciam preo-

cupação em planejar suas carreiras, buscando orientação, métodos e instrumentos que as ajudem nesse processo, segundo o mesmo autor.

Entretanto, Dutra (1996) previu que haveria maior pressão social sobre as pessoas para o planejamento de carreira, considerando: o aumento na diversificação das oportunidades profissionais (maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas, revisão das estruturas organizacionais, diversificação do mercado de produtos e serviços); a disseminação da ideia de que as pessoas são cada vez mais capazes de influenciar suas próprias carreiras e a valorização social do contínuo crescimento, mobilidade, flexibilidade e notoriedade.

De acordo com Dutra (1996), um projeto profissional consciente minimiza tais riscos porque pressupõe olhar para carreira de dentro para fora.

Os últimos quarenta anos viram surgir modelos emergentes de carreira, concebidos através das tradições sociológicas, psicológicas e gerenciais, que embora diversos entre si, apontam aspectos comuns como: o diagnóstico sobre a elevação da incerteza, o risco, a precarização, fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho, apontando para necessidade de transformação da forma como se constroem e gerenciam as carreiras na atualidade, de acordo com Bendassolli (2009).

Diante dos novos modelos de trabalho e trabalhadores, denominados segundo Beynon *apud* Silva (2007) “trabalhadores hifenizados” – os part-works – (tempo parcial), *tempory-workers* (trabalhadores temporários), casual works (empregos casuais), *self-employed-workers* (trabalhadores por conta própria), *home-job* (trabalho em casa), *boundaryless job* (trabalho sem fronteira) e do *free lancer* (trabalho autônomo) – os estudos sobre carreira incorporaram novas perspectivas e demandas, procurando “recompor” a relação sujeito-trabalho frente a essas transformações, como propõe Bendassolli (2009).

Sullivan e Baruch (2009) fazem uma revisão da literatura sobre modelos de carreira que denominam tradicionais e não tradicionais, especialmente aqueles que tiveram importante impacto no desenvolvimento da teoria e pesquisa sobre o tema, na década passada. Nessa abordagem, os autores exploram os diferentes modelos e conceitos, observando que, por muitos anos, os estudiosos enfatizaram as carreiras dentro dos limites tradicionais das estruturas organizacionais e que, a partir da década de 1990, o foco deslocou-se crescentemente para fora das organizações.

Através da revisão da literatura realizada, pode-se notar que, na década de 1990, entretanto, novos conceitos ou modelos são propostos por autores como Hall (1996), Arthur & Rousseau (1996) e Peiperl e Baruch (1997). E que, passada uma década dessas proposições, estudiosos como Briscoe (2006), Sullivan (2006), Granrose e Baccilli (2006) e Greenhaus, Callanan e Di Renzo (2008) dedicaram-se à revisão e aperfeiçoamento desses conceitos, que, segundo Sullivan e Baruch (2009), são os principais construtos teóricos sobre carreira da atualidade.

Importante citar que,

Embora possam divergir nas perspectivas adotadas, esses modelos têm como ponto de partida a mudança na gestão das organizações que (i) demanda mudanças no modelo anteriormente estabelecido da carreira vertical e hierárquica; (ii) traz grande dose de incerteza para a relação empresa-pessoa; e (iii) coloca ênfase na necessidade de a pessoa

se apropriar do desenvolvimento de sua carreira (LACOMBE e CHU in BALASSIANO, 2006, p. 110).

Considerando a revisão da literatura realizada, percebeu-se que os modelos e conceitos mais estudados e citados, tanto por pesquisadores no Brasil, quanto no exterior, são os modelos de carreira proteana e sem fronteiras. A eles se seguem, em termos de expressividade e frequência de citações, os conceitos de carreira caleidoscópica e carreira inteligente, além do conceito original de carreira tradicional.

Dessa forma, optou-se por concentrar a discussão dos resultados do estudo nos quatro modelos citados a seguir, a saber: carreira tradicional, carreira proteana, carreira sem fronteiras/inteligente e carreira caleidoscópica, conforme apresentado na figura 1.

Teoria/Modelo de Carreira	Principais autores citados
Carreira Proteana	Hall, Martins, Baruch
Carreira Sem Fronteiras + Carreira Inteligente	Arthur and Rousseau + DeFillipi and Arthur
Carreira Caleidoscópica	Mainiero and Sullivan
Carreira Tradicional	Chanlat, Sullivan, Martins

Figura1: Teorias, modelos e autores utilizados como referência para o estudo do tema

Fonte: Elaboração própria

Explorar os principais conceitos e construtos desses modelos contribuiu para traçar o panorama e evolução dos estudos sobre o tema, ao longo desses anos. Note-se que cada modelo está inserido num contexto de época, desenhado frente às circunstâncias sociais, econômicas, tecnológicas e culturais e de cada período, portanto, sob diferentes óticas em relação aos indivíduos, organizações e relações de trabalho.

A figura 2 apresenta um esquema da construção teórica que fundamentou o estudo, identificando os modelos, teorias e conceitos, bem como os principais pressupostos e construtos utilizados como referência para análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo.

Abordagem	Modelo	Principais Pressupostos	Principais Construtos
Tradicional	Carreira Tradicional (anos 50)	Carreira gerida pelas organizações, estáveis, lineares, baixa mobilidade, progressão vertical, recompensas extrínsecas	Estabilidade Progressão vertical Planejamento com foco em demandas organizacionais Reconhecimento de sucesso através de aspectos extrínsecos ao indivíduo

Emergente	Carreira Proteana (anos 90)	Meta competências: autoconhecimento + adaptabilidade	Autoconhecimento Adaptabilidade Orientação por valores pessoais Aprendizado contínuo
	Carreira Sem Fronteiras + Carreira Inteligente (anos 90)	Mobilidade Física e psicológica + três saberes	Capacidade de transpor fronteiras físicas /psicológicas + Know-why/saber por_que Know-how/saber como Know-whom/saber quem
	Carreira Caleidoscópica (anos 2000)	Três parâmetros: autenticidade, equilíbrio e desafio	Autenticidade Equilíbrio Desafio

Figura 2: Principais pressupostos e construtos sobre carreira utilizados no estudo

Fonte: Elaboração própria

3 Aspectos metodológicos envolvidos

A abordagem metodológica desse estudo optou por um método misto, permitindo conceber a realidade social estudada como um processo objetivo-subjetivo, simultaneamente. A escolha de uma alternativa “multimétodo” buscou estabelecer aproximação e integração entre resultados quantitativos e qualitativos.

Visando a oferecer maior confiabilidade e cientificidade aos resultados, considerando-se a coleta e análise de dados de natureza quantitativa e qualitativa, utilizou-se o método de triangulação de técnicas que

consiste num recurso efetivo para analisar as intersecções ou vários pontos de vista sobre uma determinada problemática. Uma visão mais abrangente do tema em estudo, e das várias perspectivas teórico-metodológicas disponíveis, possibilita expandir a compreensão do objeto de pesquisa ou avaliar resultados provenientes da utilização de diferentes técnicas de coleta de dados (SANTOS, 2009, p. 144).

O tripé de técnicas para coleta e análise dos resultados, a saber: uma survey, entrevistas e a comparação entre respostas ao questionário, fundamentada pela revisão da literatura sobre os temas abordados, contribuiu para maior amplitude e profundidade de análise dos dados.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram uma survey – questionário – e entrevistas semi estruturadas que buscaram identificar e mensurar percepções e comportamentos dos respondentes.

O questionário foi estruturado a partir de questões produzidas e testadas por diferentes autores de escalas existentes, a saber: escala de sete itens elaborada por Baruch (2008) para medir a carreira proteana; escala de 13 itens desenvolvida por Briscoe e Hall (2005) para medir as duas dimensões da carreira sem fronteiras – orientação de carreira e mobilidade organizacional, escala de 15 itens desenvolvida por Sullivan, Forret, Carraher e Mainiero (2009) para medir os três parâmetros da carreira caleidoscópica – know-why, know-how e know-whom – e, levando em consideração a forma de abordagem utilizada por elas, bem como os construtos a serem mensurados, elaborou-se novas afirmações e/ou adaptou-se as questões originais para os fins do presente estudo. Foram apresentadas 37 afirmações sobre percepções e comportamentos de carreira, para as quais os alunos elegeram uma opção de resposta dentre cinco possibilidades: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) nem concordo, nem discordo; (4) concordo e (5) concordo total-

mente. As afirmações foram distribuídas em dois blocos: bloco 1 com 18 questões que exploraram percepções e comportamentos alinhados aos padrões do modelo de carreira tradicional e bloco 2 com 19 questões que exploravam percepções e comportamentos alinhados aos padrões dos modelos de carreira emergentes (Carreira Proteana, Sem Fronteiras/Inteligente e Caleidoscópica). O instrumento foi construído de forma que os construtos selecionados como objeto de investigação fossem abordados nas diferentes afirmações, sendo cada um deles foco de mensuração em pelo menos uma das questões do questionário.

A fim de buscar dados complementares, que agrega sem maior amplitude e consistência ao processo de interpretação dos resultados, foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas com profissionais que atuam na área de gestão de carreiras, cujas questões exploraram quais comportamentos, práticas e percepções são predominantemente observados e reconhecidos por elas, em termos de gestão de carreira, durante seu exercício profissional.

O conteúdo obtido através do discurso das entrevistadas, combinado com as respostas ao questionário e a comparação entre respostas, fundamentadas pela revisão da literatura sobre o tema, ofereceram dados para análise e discussão dos resultados do estudo que buscou confirmar ou refutar pressupostos teóricos subjacentes aos conceitos e modelos que fundamentaram cada uma das suposições.

As entrevistas foram compostas por seis questões cujos focos foram: a percepção sobre as mudanças no mundo do trabalho e seus impactos sobre os indivíduos, comportamentos e práticas de gestão de carreira na atualidade e comentários sobre o tema, diante do confronto de alguns resultados evidenciados nas respostas dos alunos ao questionário. A escolha das entrevistadas priorizou profissionais do mercado e do meio acadêmico, com experiência como gestoras de processos de gestão de carreira, visando uma percepção acurada sobre o fenômeno, numa perspectiva de grupo, capaz de oferecer subsídios para compor um cenário mais amplo, enriquecendo a análise qualitativa dos resultados.

A amostra foi composta por 115 alunos, matriculados nas turmas dos diferentes cursos de pós-graduação do Latec/Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, em curso durante o segundo semestre de 2011. Os respondentes são alunos de cursos de pós-graduação lato sensu, com carga horária de 360h, que certifica especialistas nas diferentes áreas de formação, assim distribuídos e caracterizados quanto a: gênero – 51% masculino e 49% feminino; idade – entre 23 e 55 anos, com maior concentração entre as faixas etárias de 26 a 30 anos (35%) e 31 a 35 anos (21%); estado civil – predominantemente casados (54%) e solteiros (39%), com apenas 6% distribuídos entre divorciado (4%), viúvo (0%) e outros (2%); formação acadêmica – apresentou-se bastante heterogênea, com apenas três onde se identificou maior área de concentração, sendo elas administração 29%, engenharia 25% e psicologia 6%, além dessas, foram identificados egressos dos cursos de biologia, arquitetura, ciências sociais, comunicação social, estatística, farmácia, letras, matemática, automação industrial e ciências contábeis, entre outros; cursos de pós-graduação frequentado – Especialização em Engenharia de Produção (12%), Gestão de Negócios Sustentáveis (13%), Gestão da Qualidade Total_ (21%), Gestão Avançada em Finanças_ (19%), Gestão de Produção e Manutenção (18%) e Desenvolvimento Gerencial Avançado de Pessoas_ (17%); tempo de experiência profissional – observou-se maior concentração de respondentes na faixa entre 6 e 10 anos (30%), seguido pelo grupo entre 1 a 5 anos (27%), 11 e 15 anos (18%), 16 a 20 anos (11%) e mais de 20 anos (13%); natureza da ocupação – 79% empregados de instituições privadas, 11% empregados de instituições públicas, 4% outros (...), 3% profissionais liberais, 2% autônomos e 1% empresários.

De forma geral, a natureza heterogênea da amostra permitiu identificar percepções e comportamentos de indivíduos com carreira em curso – nas diferentes etapas da vida profissional – com interesses diversificados em termos de especialização e atuação profissional, equilibradamente representados quanto ao gênero e egressos de variadas áreas de formação acadêmica, oferecendo caráter generalista à amostra.

Os principais limites da presente pesquisa dizem respeito à impossibilidade de se fazer generalizações, frente ao universo e amostra pesquisados.

O foco nos indivíduos, assumindo-se como pressuposto que estariam expostos “genericamente” aos mesmos desafios, pressões e oportunidades, manteve em segundo plano a reconhecida interferência dos fatores ambientais e organizacionais sobre o desenvolvimento e gestão de carreira, o que também representa limitação do estudo.

Por fim, diante da diversidade de teorias, modelos e conceitos de gestão de carreira conhecidos na atualidade, optar-se por delimitar a fundamentação teórica do estudo a um grupo de quatro modelos/conceitos de gestão de carreira, considerados mais relevantes a partir da revisão da literatura, declinando da possibilidade de uma análise mais ampla e diversificada do tema.

4 Resultados

A apresentação dos resultados foi realizada através de estatística descritiva e a análise quantitativa das respostas sugere, a princípio, maior alinhamento aos pressupostos e construtos dos modelos de carreira emergentes, considerando o comportamento da moda (medida referência no estudo), apresentado na figura 3.

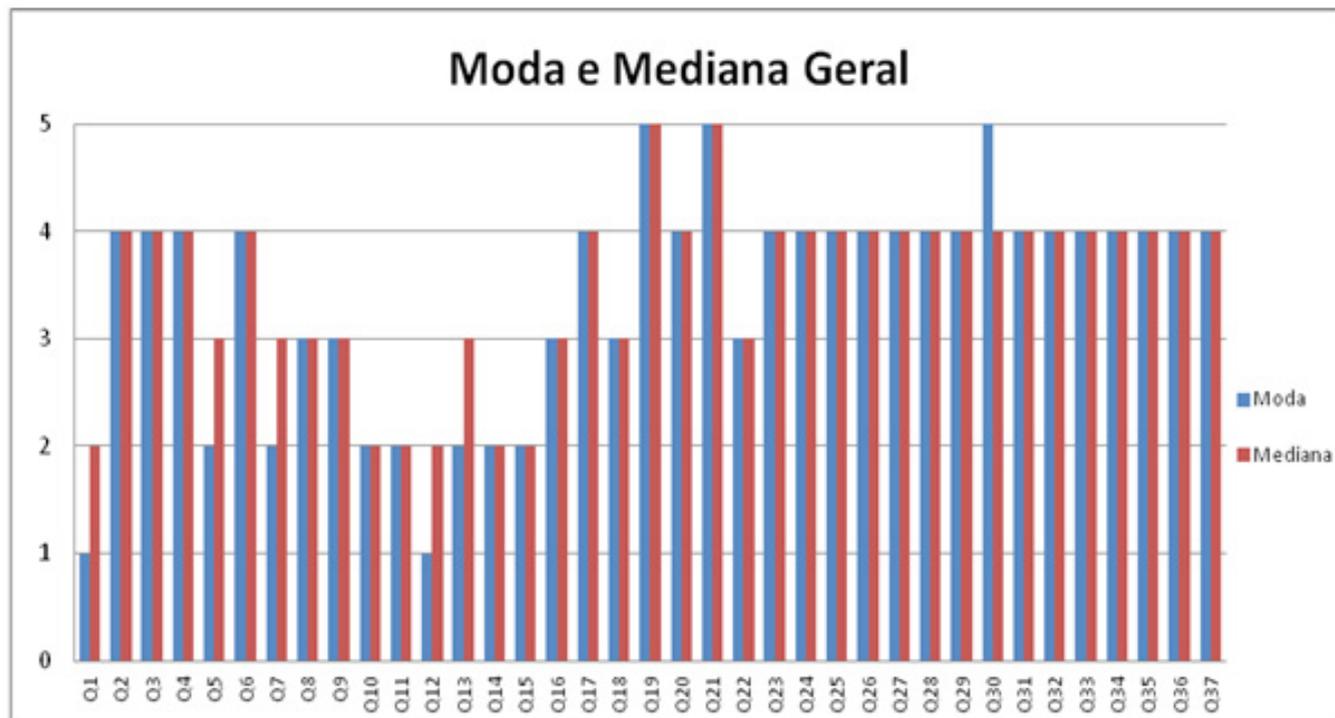


Figura 3: Respostas ao questionário aplicado em alunos de cursos de pós-graduação LATEC/UFF

Fonte: Elaboração própria

Observa-se através da figura 3 a tendência de “discordância” identificada para as questões do bloco 1 – pressupostos do modelo de carreira tradicional – e a tendência de “concordância” identificada para as questões do bloco 2 – pressupostos dos modelos de carreira emergentes, o que sugere maior alinhamento dos respondentes aos pressupostos dos modelos de carreira emergentes – carreira proteana, carreira sem fronteiras, carreira inteligente e carreira caleidoscópica.

A tabela 1 apresenta um resumo descritivo, indicando o percentual de respostas alinhadas a cada grupo de pressupostos, cuja análise quantitativa reafirma a interpretação de maior alinhamento dos respondentes aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira.

Tabela 1:
Alinhamento da moda aos diferentes pressupostos e modelos de carreira

Questões com moda alinhada aos modelos emergentes	73%
Questões com moda em posição de indefinição	14%
Questões com moda alinhada ao modelo tradicional	14%

Fonte: Elaboração própria

Tomando-se a tendência de discordância às questões do primeiro bloco e, cumulativamente, a tendência de concordância identificadas no segundo bloco, observou-se que no conjunto das 37 questões: 1) em 73% delas as respostas alinharam-se às percepções e comportamentos previstos pelos modelos de carreira emergentes; 2) apenas 14% das questões apresentaram respostas indefinidas e 3) apenas 14% das questões apresentaram respostas de concordância com os pressupostos dos modelos de carreira tradicional.

Como descrito por Bendassoli (2009), tais observações também podem ser interpretadas como um processo de transição, já que todos os modelos emergentes de carreira, segundo o autor, implicam num conceito de mudança e transição da modernidade para pós-modernidade sem, entretanto, deixar de herdar as ambiguidades e tensões anteriores, conforme se depreende das respostas desse bloco.

Ou ainda que, apesar das mudanças observadas no mundo do trabalho e mesmo a diante das novas perspectivas de gestão de carreira, nem todos os indivíduos estão plenamente alinhados às percepções e comportamentos previstos pelos modelos de carreira emergentes.

A figura 4, apresenta as respostas para cada uma das questões do bloco 1, cujas afirmações exploravam pressupostos previstos pelo modelo de carreira tradicional, de acordo com Chanlat (1995), Sullivan (1999); Martins (2001), Lacombe e Chu in Balassiano (2006), Motta in Balassiano (2006), Colakoglu e Baruch (2006), Clarke (2008), Vos e Soens (2008), Sullivan e Baruch (2009), Bendassoli (2009), Colakoglu (2011), entre outros.

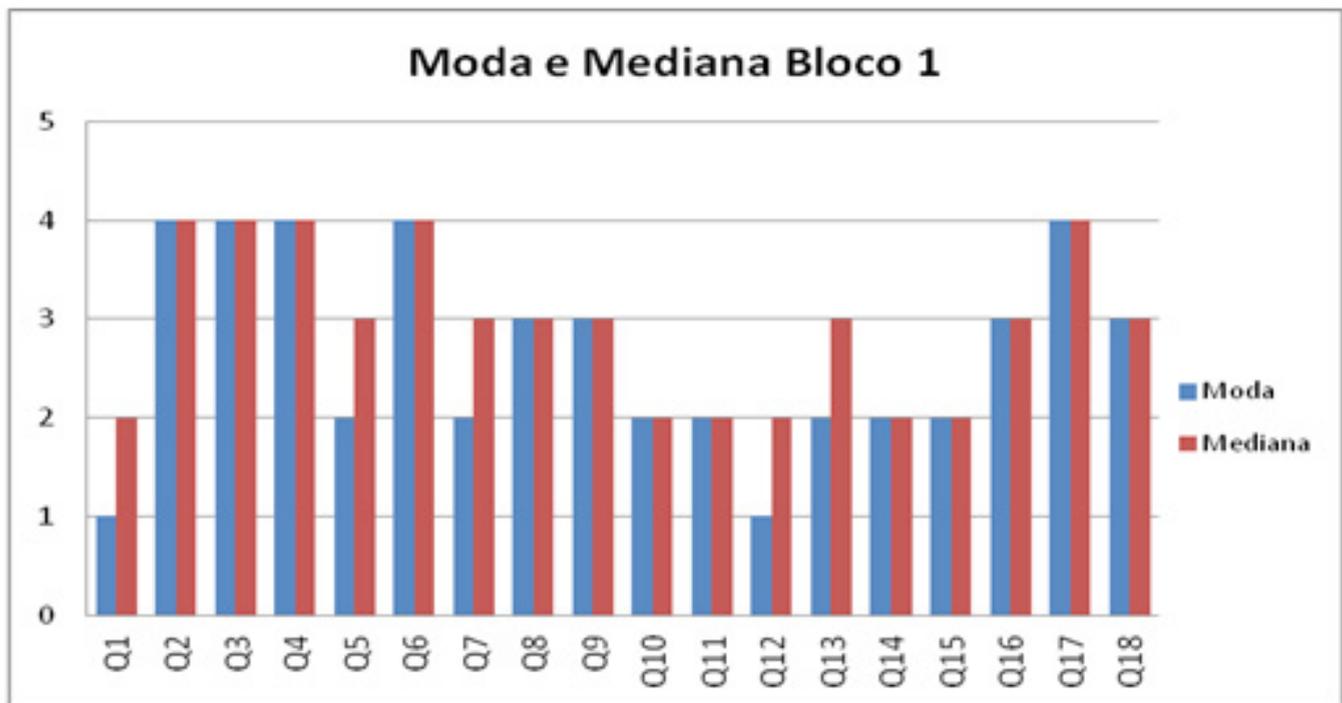


Figura 4: Moda e mediana das questões do bloco 1 – modelo de carreira tradicional

Fonte: Elaboração própria

No bloco 1, moda e mediana assumem valores entre 1 (“discordo totalmente”) até 4 (“concordo”), indicando maior variabilidade de respostas entre os participantes, o que pode sugerir percepções e comportamentos mais controversos no que tange aos pressupostos do modelo de carreira tradicional.

Neste bloco os respondentes manifestam percepções e comportamentos ambivalentes ou incertos, frente aos pressupostos do modelo de carreira tradicional, o que poderia significar tanto a manutenção de posicionamentos mais tradicionais na gestão de carreira, quanto um processo em fase de transição para posicionamentos mais emergentes.

Observou-se 50% de respostas com moda entre 1 (discordo totalmente – 11%) e 2 (discordo – 39%), indicando percepções e/ou comportamentos discordantes dos pressupostos do modelo de carreira tradicional; 22% das questões com moda igual a 3 (nem discordo, nem concordo), o que pode ser entendido como o percentual de indefinição dos respondentes em relação aos pressupostos do modelo de carreira tradicional e 28% de respostas com moda igual a 4 (concordo), ou seja, alinhadas a pressupostos do modelo de carreira tradicional.

Consolidando a análise das respostas do bloco 1 pode-se inferir percepções e comportamentos ambivalentes ou incertos dos indivíduos frente aos pressupostos do modelo de carreira tradicional. Isso poderia significar tanto um processo em fase de transição para posicionamentos mais alinhados aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira, quanto à manutenção de posicionamentos mais tradicionais na gestão de carreira.

Colakoglu e Baruch (2006) afirmam que, se em uma das mãos a carreira é uma propriedade individual, em outra, para os indivíduos empregados, ela continua sendo gerenciada pelas empresas. Os autores fazem analogia a essa condição com um “pêndulo” que oscilaria entre o comando e controle da carreira hora pela organização, hora pelos indivíduos – oscilando, conseqüentemente, entre os padrões tradicionais

e emergentes de carreira. Considerando que 90% da amostra foi constituída por profissionais empregados, os resultados obtidos nas questões do bloco 1 ilustrariam tais considerações dos autores.

A figura 5 apresenta as respostas para cada uma das questões do bloco 2, cujas afirmações exploravam padrões de comportamento e percepção previstos pelos modelos de carreira emergentes de acordo com os conceitos de Carreira Proteana (HALL, 1998), Carreira sem Fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR e ROSSEAU, 1996), Carreira Inteligente (DEFILLIPPI E ARTHUR, 1994) e Carreira Caleidoscópica (SULLIVAN E MAINIERO, 2005) eleitos dentre outros para fundamentação desse estudo.

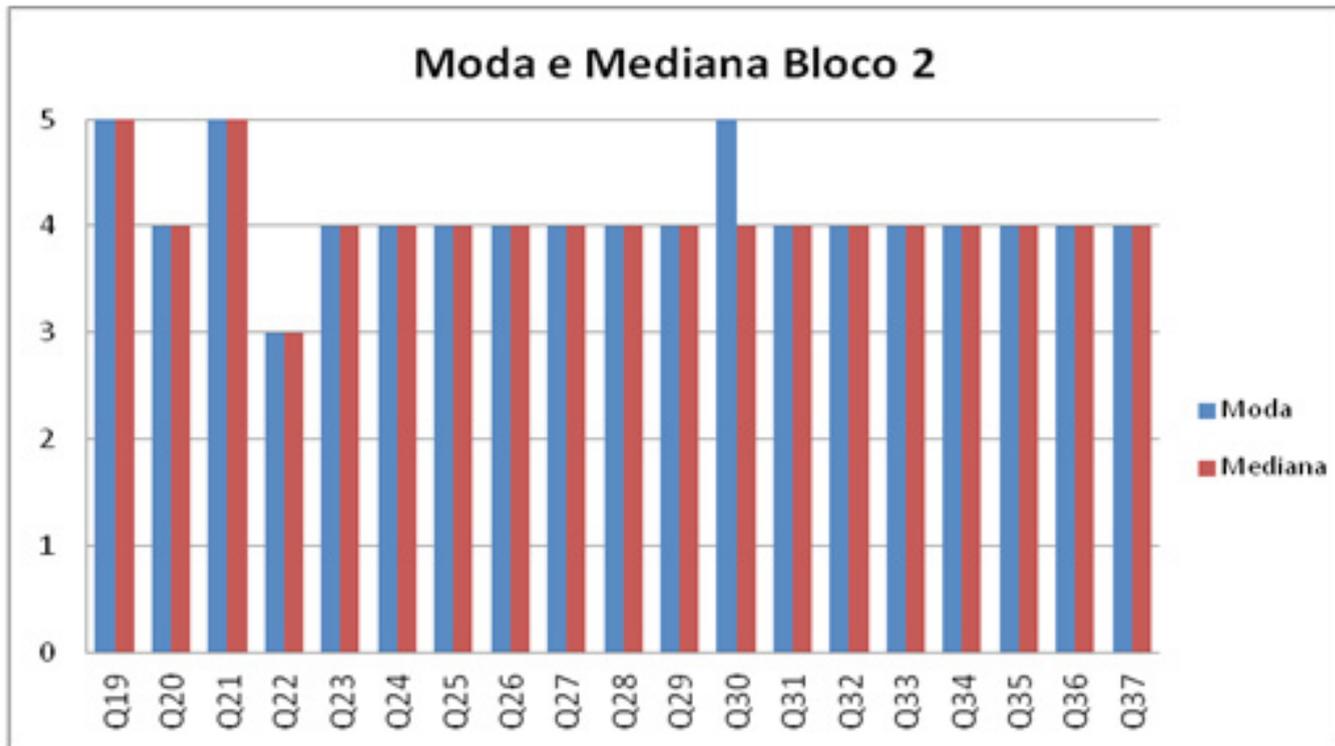


Figura 5: Moda e mediana das questões do bloco 2 – modelos emergentes de carreira
 Fonte: Elaboração própria

Observou-se que 84% das questões apresentaram moda igual a 4 (concordo); 11% das questões apresentaram moda igual a 5 (concordo plenamente) e 5% das questões – apenas uma – apresentou moda igual a 3 (nem discordo, nem concordo).

Dessa forma, a análise consolidada das questões do bloco 2 indica maioria de respostas com tendência de concordância às afirmações propostas, evidenciando um padrão de respostas dos participantes plenamente alinhado aos pressupostos dos modelos de carreira emergentes.

Além da análise dos resultados de cada questão, dos dois blocos, a análise comparativa entre respostas de algumas questões, permitiu clarificar percepções e/ou comportamentos relevantes à compreensão sobre como os respondentes posicionam-se em relação à gestão de suas carreiras, bem como estabelecer a relação entre essas respostas e os diferentes modelos conceituais analisados.

A comparação das informações permitiu evidenciar três grupos distintos para análise qualitativa:

1) questões com respostas confirmatórias dos pressupostos dos modelos emergentes de carreira: a comparação entre duplas de questões reafirmou a concordância com um determinado tema ou pressuposto.

2) questões com respostas indefinidas em relação aos pressupostos do modelo de carreira tradicional: questões nas quais a moda foi igual a 3 – “nem concordo, nem discordo” – para afirmações relativas ao modelo de carreira tradicional e para as quais estabeleceu-se comparação com respostas de outra questão que analisava o mesmo tema ou pressuposto.

3) questões com respostas contraditórias aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira: a comparação entre duplas de questões evidenciou contradição em relação a um determinado tema ou pressuposto.

As impressões e depoimentos das entrevistadas foram integrados à análise “tridimensional” dos resultados, ou seja, foram relacionadas às respostas dos indivíduos ao questionário e à comparação entre questões, fundamentada pela revisão da literatura para interpretação dos resultados de cada questão.

5 Conclusões

As principais perguntas desse estudo buscavam elucidar como os indivíduos estão reagindo diante das mudanças do mundo do trabalho e se eles adotariam posicionamentos mais alinhados aos pressupostos do modelo de carreira tradicional, aos modelos emergentes ou, numa perspectiva mista, aos dois simultaneamente.

Tomando-se exclusivamente os dados resultantes do questionário, a tendência de “discordância” identificada para as questões do primeiro bloco – que explorava pressupostos do modelo de carreira tradicional – e a plena “concordância” identificada para as questões do segundo bloco – pressupostos dos modelos de carreira emergentes – sugere o alinhamento dos participantes aos pressupostos dos modelos de carreira emergentes analisados, a saber: modelos de carreira proteana, carreira sem fronteiras, carreira inteligente e carreira caleidoscópica.

Entretanto, apesar dos dados obtidos pela survey indicarem maior alinhamento aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira, a análise e interpretação qualitativa dessas informações suscitou outra perspectiva. A triangulação utilizada para coleta e análise das informações, permitiu interpretar as respostas de cada questão, compará-las entre si, bem como com as percepções e depoimentos das profissionais entrevistadas à luz das referências teóricas descritas na revisão da literatura, oferecendo uma segunda visão sobre o assunto.

Observou-se que, embora a leitura dos resultados quantitativos do questionário indicasse um posicionamento mais “emergente” dos indivíduos frente à gestão de suas carreiras, a análise desses mesmos dados numa perspectiva qualitativa e triangular – através do tripé composto pela survey, comparação entre respostas, entrevistas – fundamentada pela revisão da literatura, alerta para a existência de “zonas cinzentas” sobre alguns temas, que podem ser entendidas como questões nas quais os indivíduos deixam emergir sinais de indefinição, ambivalência ou mesmo contradição.

As informações obtidas indicam que os indivíduos pesquisados demonstram significativo alinhamento a alguns dos pressupostos do modelo tradicional de carreira, especialmente aqueles relativos às expectativas de estabilidade e segurança, progressão hierárquica e vertical, a manutenção da percepção de sucesso a partir de referenciais externos e tangíveis e a orientação por valores organizacionais e/ou de

mercado na gestão de suas carreiras. Nesses aspectos, parecem manter um posicionamento conservador e reativo, frente às intrínsecas mudanças, imposições, oportunidades ou ameaças do ambiente de trabalho contemporâneo.

Com relação aos construtos relativos ao autodesenvolvimento, desafio, adaptabilidade, mobilidade psicológica e auto gerenciamento, percebe-se um posicionamento mais “emergente” – alinhado aos pressupostos dos modelos de carreira emergentes analisados – embora mais no campo da racionalidade e do discurso do que das ações e comportamentos.

A importância do protagonismo pessoal e individual nas escolhas e decisões de carreira, bem como nos investimentos para o autodesenvolvimento e aprendizado contínuo, é reconhecida pela maioria dos pesquisados. Da mesma forma, valorizam a mobilidade e adaptabilidade como ferramentas de sobrevivência, manutenção e desenvolvimento da empregabilidade. No entanto, não foi possível confirmar comportamentos e práticas que demonstrem que esses indivíduos estejam dedicando-se ao planejamento ativo de seus projetos de carreira ou empreendendo ações intencionais, objetivas e consistentes para sua construção e desenvolvimento.

Além desses, foram identificados alguns construtos sobre os quais se percebe um posicionamento híbrido, alinhado simultaneamente aos pressupostos do modelo tradicional e dos modelos emergentes de carreira, numa perspectiva mista e/ou indefinida.

Entre eles podem ser citados: 1) o equilíbrio – já que embora tentem preservar seus diferentes espaços de vida, e digam-se empenhados em equilibrar trabalho/não trabalho, os indivíduos ainda permitem expressiva superposição do trabalho sobre o não trabalho e demonstram ambivalência em relação aos limites a serem estabelecidos; 2) o networking – construto reconhecido e valorizado pela maioria dos pesquisados, mas para o qual não demonstram hábito e/ou habilidade, exercitando-o de forma imprecisa ou parcial, com foco mais intra do que extra organizacional; 3) o autoconhecimento, orientação por valores próprios e know-why – considerando que se identifica o desejo e intenção de apropriar-se do “destino” (gestão) da própria carreira, mas, simultaneamente, reconhece-se a falta de clareza dos indivíduos a respeito dos próprios valores, crenças, expectativas, “porquês”, desejos e demais aspectos capazes de alicerçar escolhas e decisões de carreira.

Tais evidências podem ser interpretadas sob inúmeros enfoques, assumindo possibilidades como: 1) o momento atual representa um processo de transição de um posicionamento tradicional para um posicionamento “emergente”, reafirmando as considerações de Bendassoli (2009) sobre o conceito de mudança e transição da modernidade para pós-modernidade, no qual se identifica a mudança, conservando, entretanto, as ambiguidades e tensões anteriores; 2) nem todos os indivíduos cumprem o percurso de mudança ao/no mesmo tempo e ainda percebe-se um significativo contingente mais alinhado a padrões tradicionais do que a padrões emergentes de gestão de carreira; 3) embora racionalmente os indivíduos tenham aderido aos pressupostos dos modelos emergentes – e assumam um “discurso emergente” – ainda não internalizaram tais questões, nem as transformaram em ações e comportamentos efetivos na gestão de suas carreiras, mantendo-as mais no “discurso” do que na “ação”.

Power (2010) identificou as inovações táticas incluídas em conceitos mais recentes de gestão de carreira e alega que, embora essas inovações possam ser bem conhecidas e pareçam óbvias para estudiosos

da carreira contemporânea, os indivíduos podem não ter reconhecido como as mudanças na dinâmica do emprego têm mudado tais táticas de gestão de carreira. Sugere, ainda, que muitos indivíduos podem não ter aceitado e/ou adotado essas novas táticas de gestão de carreira e que, provavelmente, são percebidas por muitos trabalhadores como algo que só será necessário se forem forçados a mudar de emprego.

Cabe, portanto, aprofundar o estudo dos “porquês” da existência dessas “zonas cinzentas”, buscando explicitar suas causas e motivos.

Esses e outros estudos podem, sem dúvida, à luz de comportamentos reais de gestão de carreira, estabelecer a utilidade dos modelos atuais, como propõe Clarke (2008), bem como conceber novos paradigmas sobre as relações de trabalho e vida no ambiente contemporâneo.

6 Contribuições e sugestões para novos estudos

Os resultados desse estudo servem como uma “fotografia” do atual cenário, base para identificar comportamentos usuais na construção da carreira contemporânea e explorar construtos e/ou estratégias relevantes à sustentabilidade e o sucesso pessoal e profissional, a longo prazo.

Reexaminar e aprofundar o estudo sobre carreira e sua gestão, reconhecendo e explicitando sua dinâmica na atualidade, evoca a possibilidade de desenvolver, adaptar ou mesmo consolidar novos conceitos, propostas, modelos e/ou estratégias que neutralizem, minimamente, as incertezas que cercam as relações de trabalho contemporâneas.

Abordar os dilemas resultantes dos aspectos objetivos e subjetivos da construção das carreiras, bem como os eventuais conflitos entre os interesses individuais e organizacionais, contribui para elucidação de contradições implícitas aos processos de gestão das carreiras.

Numa outra perspectiva, poderiam ser lançadas perguntas relativas à influência das práticas de gestão organizacional na transformação dos comportamentos dos indivíduos, frente à gestão de suas carreiras, entre elas: a flexibilização das relações de trabalho implicam, de fato, em maior mobilidade física e psicológica por parte dos indivíduos? A crescente exigência das organizações por novas competências impelem os indivíduos, de fato, ao auto desenvolvimento? As demandas de interação e colaboração nas organizações, de fato, incrementam as práticas de networking? Entre tantas outras.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 177-202, 2005.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994. ISSN 1099-1379.
- BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras – Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 125-138, 2006. ISSN 1053-4822.
- BENDASSOLLI Pedro F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, out/dez, v. 49, n. 4, São Paulo, 2009.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; FRAUTSCHY DEMUTH, R. L. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006. ISSN 0001-8791.
- BRISCOE, J. P., FINKELSTEIN LISA M., “The “new career” and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference?”, **Career Development International**, vol. 14 iss: 3, pp.242 – 260, 2009. ISSN: 1362-0436.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p.67-75, São Paulo, 1995.
- _____. Quais carreiras para quais sociedades? **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 1, p. 13-20, São Paulo, 1996.
- CLARKE, M. Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability. **Career Development International**, v. 14, n. 1, p. 8-28, 2009.
- COLAKOGLU, S. N. The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, v. In Press, Corrected Proof, ISSN 0001-8791.
- COELHO, Joyce Ajuz. Organizações e Carreiras sem Fronteiras. In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de carreiras – dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Ana Heloísa Lemos da. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de carreiras – dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Isabel de Sá Affonso da; CAMPOS, Anna Maria de Souza Monteiro. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de carreiras – dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. (1994), The boundaryless career: A competency-based perspective. *J. Organiz. Behavior.*, 15: 307–324. doi: 10.1002/job.4030150403.

- DE VOS, A.; SOENS, N. Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 449-456, 2008. ISSN 0001-8791.
- DUTRA, Joel de Souza. **Administração de carreiras** – uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- FONTENELLE, Isleide Arruda. Autogestão estratégica de carreira. **HSM Management**, v. 31, São Paulo, 2006.
- FREITAS, Maria Ester de. O contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.2, p. 6-15, São Paulo, 2000.
- HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004. ISSN 0001-8791.
- _____. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics Journal**, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998, ISSN:0090-2616.
- HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. **Journal of Vocational Behavior**, v. 47, n. 3, p. 269-289, 1995. ISSN 0001-8791.
- KILIMINIK, Z. M.; CASTILHO, I.V.; SANT'ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, Belo Horizonte, 2006.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.
- MALSCHITZKY, Nancy. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. ABOP – Associação Brasileira de Orientação Profissional, 2004. Disponível em: <http://www.abopbrasil.org.br>. Acesso: 19/05/10.
- MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreira na era do conhecimento** – abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MORIN, M. Estelle. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 1, p. 71-75, São Paulo, 2002.
- MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de carreiras** – dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- POWER, S. J. Career management tactical innovations and successful interorganizational transitions. **Career Development International**, v. 15, n. 7, p. 664-686, 2010.
- SARSUR, Amyra Moyses; SILVA, Ronaldo A. R. da. Empregabilidade estratégica: como as organizações transformam guerreiros vencedores em sujeitos fragmentados. **Caderno de Idéias**, v. 0213, Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 2002.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. Orientação Profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal. Dissertação. Mestrado em Gestão Social e do Trabalho. – Brasília: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, 2007.

SULLIVAN, S E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35:6, p. 1542-1571, Savannah – USA, Southern Management Association, 2009.

SULLIVAN, S. E. et al. Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. **Career Development International**, v. 14, n. 3, p. 284-302, 2009.

SULLIVAN, S. E.; CARDEN, W. A.; MARTIN, D. F. Careers in the next millennium: directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 2, p. 165-185, 1998. ISSN 1053-4822.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Individualismo e Carreira: duplo constrangimento. In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de carreiras – dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.