



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA JANAÍNA DE ALMEIDA BATISTA

**NOVAS PERSPECTIVAS DA CARREIRA E DA GESTÃO DA**  
**CARREIRA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Salvador  
2017

MARIA JANAÍNA DE ALMEIDA BATISTA

**NOVAS PERSPECTIVAS DA CARREIRA E DA GESTÃO DA  
CARREIRA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luana Das Graças Queiroz de Farias

Salvador  
2017

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA - Salvador/BA.

Responsável pela catalogação na fonte: Samuel dos Santos Araújo - CRB 5/1426.

B333 Batista, Maria Janaína de Almeida.

Novas perspectivas da carreira e da gestão da carreira: uma revisão de literatura / Maria Janaína de Almeida Batista. Salvador, 2017.  
44 f. ; 30 cm.

Monografia (Graduação em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Luana das Graças Queiroz de Farias.

1. Carreira. 2. Gestão de carreiras. 3. Organização. 4. Administração. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. II. Título.

CDU 2 ed. 658.3

**MARIA JANAÍNA DE ALMEIDA BATISTA**

**NOVAS PERSPECTIVAS DA CARREIRA E DA GESTÃO DA  
CARREIRA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Trabalho final de curso apresentado como requisito para conclusão do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

**Data:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Nota:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>.: Dra. Luana das Graças Queiróz de Farias  
Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia

---

Prof.: Dr. Antonio Clodoaldo de Almeida Neto  
Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia

---

Prof.: Dr. André Luis Rocha de Souza  
Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Bahia

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Virgínia e Luís, que sempre me apoiaram e despenderam todos os seus esforços em prol da minha formação acadêmica e humana. Acreditando que a educação, realmente, é um elemento que pode transformar futuros.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Deusdélia Teixeira de Almeida, minha tia e amiga, que sempre me orientou em minhas escolhas pessoais e profissionais, e nunca deixou que me faltasse motivos para continuar.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Luana Farias, minha orientadora, que contribuiu bastante na elaboração deste trabalho. Grata por toda a sua dedicação, comprometimento, atenção e disponibilidade.

A esta Instituição de ensino, aos meus colegas de curso e todos os professores, com os quais convivi e pude aprender durante a minha trajetória acadêmica.

Por fim, e não menos importante, à Iza Calbo e ao Victor – de diferentes formas, também foi por causa de vocês, que eu pude chegar até o fim.

## RESUMO

Este trabalho versa sobre os novos conceitos de Carreira e Gestão de Carreira, apresentado os diferentes tipos de Carreira, destacando a importância de gerenciá-la, e discutindo as implicações dessa necessidade para indivíduos e organizações. Trata-se de uma revisão de literatura, feita a partir de uma pesquisa bibliográfica que procurou destacar o que se tem discutido sobre esse tema tão relevante para diversas áreas do conhecimento que abordam as relações de trabalho, dentre as quais se buscou aporte na Administração. O êxito de um indivíduo dentro de uma organização, em meio ao cenário globalizado, perpassa, como se pode concluir, pela escolha de uma carreira que gere satisfação pessoal e que tenha uma gestão com espaço para a autoavaliação das metas que se pretenda alcançar a curto, médio ou longo prazo.

**Palavras-chaves:** Carreira. Gestão de Carreira. Organização. Administração.

## **ABSTRACT**

This study examines new concepts of Careers and Career Management. It presents different types of Careers, emphasizes the importance of its management and furthermore discusses the consequences of the need for both, individuals and organizations. It is a literature review from a bibliographical research that intends to feature what has been debated about the chosen theme, which is considered relevant to various knowledge fields concerning work relations, including Business Administration. The success of an individual inside an organization, due to the current context of globalization, as we conclude, pervades the choice of a career that enables personal satisfaction and provides a type of management that allows self-evaluation of accomplishments, whether short, mid or long term.

**Palavras-chaves:** Career. Career Management. Organizations. Administration.

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>SCIELO</b>	Scientific Electronic Library Online
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>MIT</b>	Massachusetts Institute of Technology



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Etapas do processo de planejamento de Carreira.....	21
<b>Figura 2</b>	Principais fases da Carreira .....	24
<b>Figura 3</b>	O papel do RH no desenvolvimento de Carreira.....	29
<b>Figura 4</b>	Vantagens do planejamento de Carreira.....	30

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Sobre Carreira: conceitos e enfoques.....	17
<b>Quadro 2</b>	Sobre Gestão de Carreira: conceitos e enfoques.....	17
<b>Quadro 3</b>	Descrição dos tipos de Carreira.....	32
<b>Quadro 4</b>	Comparativos modelos de Carreira.....	37
<b>Quadro 5</b>	Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de Carreira.....	40

## LISTA DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1</b>	Taxa de desemprego .....	26
------------------	--------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 METODOLOGIA</b> .....	16
<b>2 CARREIRA E GESTÃO DE CARREIRA: DISCUSSÃO E ACEPTÕES NA LITERATURA</b> .....	20
2.1 CONCEITO E FASES DA CARREIRA .....	20
2.2 GESTÃO DA CARREIRA .....	27
2.3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRA .....	38
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44

## INTRODUÇÃO

Este trabalho foi elaborado no sentido de refletir sobre os novos conceitos de Carreira, apresentando fases, gestão e prática, e como estes geram implicações nos indivíduos e nas organizações. Visando tal objetivo, foram pinçadas as definições de diferentes tipos de Carreira, contemplando a tradicional e as modernas, que se baseiam em formatações mais flexíveis e independentes entre seus protagonistas, que são organização e indivíduo.

Os primeiros estudos sobre o conceito geral de Carreira surgiram em meados dos anos 70 no *Massachusetts Institute of Technology* - MIT, nos Estados Unidos. Tais pesquisas sinalizavam a Carreira como mote para análises multidisciplinares (psicologia, sociologia, antropologia, ciências políticas, economia e administração), sob as perspectivas objetiva e subjetiva (ARTHUR, 1994).

De acordo com Silva et al. (2012), no Brasil, um dos primeiros livros sobre o tema foi lançado em 1996 pelo professor Joel Dutra, da Universidade de São Paulo: *Administração de Carreiras – uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. Na época, cabe reforçar, poucas empresas se preocupavam com a gestão estratégica dos recursos humanos (DUTRA, 1996).

A sociedade e as organizações estão em constantes modificações. Desde o período da Revolução Industrial, no século XIX, as relações de trabalho têm sofrido interferências, que perpassaram pelas Eras Clássica, Neoclássica e da Informação. Esta última, por sua vez, marcada pelo advento da globalização e da forte inserção tecnológica nas formas de conhecimento, relacionamentos e, conseqüentemente, com mudanças nas formas de pensar o trabalho.

No início do século XXI, a nova ordem social do trabalho estabeleceu uma série de questões e desafios para especialistas voltados a auxiliar as pessoas no desenvolvimento de suas Carreiras. Pesquisas, no decorrer desse tempo, apontam que a relação de trabalho entre funcionário e empresa tem mudado devido a fatores como aumento da competitividade e da Globalização. A complexidade do tema tem a ver justamente com essa constante necessidade de adaptação e atualização, pois as transformações são, naturalmente, a representação mais acurada dos tempos atuais.

A sociedade e as organizações passaram, portanto, por transformações e houve impacto na subjetividade dos trabalhadores, nas relações de trabalho e na

percepção dos funcionários quanto ao planejamento do pretendido dentro das organizações. Logo, faz-se necessário discutir as novas perspectivas da Carreira e da gestão da Carreira, pois, tais definições acabam por determinar o papel ocupado pelos indivíduos nas organizações e na sociedade.

As transformações ocorridas nas organizações nas últimas décadas implicam, por assim dizer, em novas formas de concepção da Carreira e nas práticas da Gestão de Carreira, o que suscitou para este trabalho a seguinte problemática: **Quais as mais evidentes discussões teóricas sobre as novas concepções de Carreira e suas implicações para Gestão de Carreira para o indivíduo e as organizações?**

Para responder a tal questionamento, faz-se relevante abordar os novos modelos de Carreira, enfatizando a necessidade de conhecê-los para abstrair, a partir destes, como a Carreira vem sendo tratada nas organizações e na sociedade contemporânea. Além disso, ao defender a importância da Gestão de Carreira, deve-se considerar o desenvolvimento da capacidade de autoavaliação de comportamentos, numa análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, bem como a definição de metas e planos de ação (DUTRA, 1996).

De acordo com Chanlat (1995), com o aumento do desemprego, do trabalho informal, das subcontratações, dos constantes cortes de pessoal e da terceirização, os profissionais estão buscando, por meio da Gestão de Carreira, uma forma de evitar estas mazelas, ou minimizá-las.

O tema é desta forma relevante, visto que expõe as fragilidades do modelo de Carreira tradicional, caracterizado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, introduzindo uma variedade de comportamentos que, anteriormente, era desconhecida pela sociedade e pelo mundo do trabalho.

Particularmente, tratando-se do curso de Administração, a necessidade de conhecimento e reflexão por parte dos alunos/professores sobre Gestão de Carreira (sua missão, importância e suas consequências) faz com que este assunto tome-se relevante e atual.

Assim, foi estabelecido como objetivo principal desta pesquisa discutir as novas concepções da Carreira e suas implicações teóricas para as práticas de gestão desta sobre o indivíduo e as organizações.

Para melhor entendimento do estudo proposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: identificar a abordagem dada por autores sobre os

temas 'Carreira' e 'Gestão de Carreira'; relacionar as práticas de gerenciamento de Carreira citada pela literatura especializada; traçar um paralelo entre a Carreira tradicional e as modernas com base na literatura.

Será enunciada, em primeira instância, a revisão de literatura concernente ao tema. Em seguida, se tem estruturada a metodologia deste trabalho no que tange às diretrizes que nortearam a revisão da produção dos estudos selecionados. Por fim, e, tendo como base os resultados coligidos, são abordadas as considerações finais, especialmente quanto às contribuições da pesquisa, encerrando o trabalho.

## 1 METODOLOGIA

O presente trabalho traz uma revisão de literatura, de natureza bibliográfica, com abordagem descritiva, em torno das informações teóricas disponíveis sobre Carreira e Gestão de Carreira. A revisão de literatura compreende a busca por dados sobre um tema ou tópico que resuma a situação do conhecimento sobre um problema de pesquisa. (ALVES-MAZZOTTI, 2002).

Desta forma, ainda de acordo com Alves-Mazzotti (2002), a revisão da literatura tem como propósitos: a construção de uma contextualização para o problema e análise das possibilidades presentes nas fontes consultadas. A partir disso é possível gerar uma síntese dos resultados da investigação para auxiliar o pesquisador na tomada de decisões ou interpretação dos fenômenos.

A pesquisa aqui apresentada foi realizada entre fevereiro de 2017 e abril de 2017, empregando-se a base *indexada Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), e a ferramenta de pesquisa Google Acadêmico a partir dos descritores: Carreira, Gestão de Carreira, Planejamento de Carreira. Tais termos foram agrupados de acordo com o tema de interesse. Também foram consultados capítulos de livros com base nas referências citadas nos artigos fichados.

A primeira etapa da revisão consistiu na exploração do tema com elaboração de fichamentos, levantamento bibliográfico e leitura, bem como análise e resumo analítico dos textos selecionados. Ou seja, das informações e dados secundários publicados. Foi feito, assim, um estudo exploratório sobre os conceitos de Carreira e Gestão de Carreira nas bases de dados informatizadas e em livros, artigos, revistas.

A segunda etapa incidiu na leitura, compreensão, análise, interpretação e resumo do material identificado sobre o tema de estudo, visando redigir o trabalho a partir da compreensão analítica, resultante da leitura dos textos relacionados aos objetivos da monografia. Nesta etapa foram redigidas as partes constitutivas da revisão de literatura, na qual constam os elementos que fundamentam o estudo proposto. Na terceira etapa se fez a ordenação da escrita, formatação e apresentação oral do trabalho.

Para dar melhor ordenamento a esse estudo estão dispostos a seguir, em dois quadros, os principais autores referenciados ao longo do texto, e que



contemplam os conceitos de Carreira e Gestão de Carreira, respectivamente, destacando o enfoque dado em suas investigações.

Quadro 1 – Sobre Carreira: conceitos e enfoques

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor/Autores</b>	<b>Enfoque</b>
Carreira	Corrida competitiva.	Oliveira (1998)	Variáveis interferentes nas Carreiras
Carreira	Uma oportunidade para o progresso e avanço no mundo	Bastos (1997)	Análises e recomendações sobre os estudos do comprometimento com a profissão
Carreira	Um caminho estruturado a ser seguido	Dutra (1996)	Reanálise da área de Gestão de Pessoas
Carreira	Sequências de posições ocupadas e trabalhos realizados	London e Stumph (1982 <i>apud</i> DUTRA, 1996)	Mudanças, transições e estágios da vida
Carreira	Sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer de sua vida.	Hall (2002)	Carreiras dentro e fora das organizações

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 2 - Sobre Gestão de Carreira: conceitos e enfoques

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor/Autores</b>	<b>Enfoque</b>
Gestão de Carreira	Instrumento que define as trajetórias de Carreira existentes na empresa	Pontes (2005; 2015)	Planejamento, recrutamento e seleção por competência
Gestão de Carreira	Instrumentos administrativos que possibilitam oferta de oportunidade de crescimento profissional	Oliveira (2003)	Normas e procedimentos para a gestão de recursos humanos
Gestão de Carreira	Processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com a dos funcionários	Bohlander e Snell (2015)	Planejamento e recrutamento de recursos humanos
Gestão de Carreira	Assume papel importante na atração e retenção de talentos	Chiavenato (2010)	O papel do RH nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nos quadros 1 e 2 estão destacados, como dito anteriormente, os autores que mais se destacaram ao abordar a temática tratada neste trabalho. Especialmente, cabe esclarecer, por conta dos enfoques que serão discutidos no tópico que se segue.

## 2 CARREIRA E GESTÃO DE CARREIRA: DISCUSSÃO E ACEPÇÕES NA LITERATURA

De maneira a responder à problematização dessa pesquisa e cumprir aos objetivos, a revisão de literatura foi dividida em três tópicos, considerados os eixos principais dessa investigação sobre Carreira: 1) conceito e fases; 2) gestão e tipos; e, por fim, 3) práticas da gestão. Como colocado no item anterior, referente à Metodologia, foram priorizados autores de renome, em diferentes épocas, para dar uma visão o mais abrangente possível do tema aqui delimitado, favorecendo a compreensão desse estudo que, de algum modo, pretende colaborar com estas discussões e fazer emergir outras.

### 2.1 CONCEITOS E FASES DE CARREIRA

Segundo o dicionário, Carreira é o “percurso profissional”<sup>1</sup>, ou ainda “a profissão com possibilidade de crescimento”<sup>2</sup>. De acordo com Bastos (1997), a palavra tem origem latina – *carraria* (caminho, estrada para carruagem), e pode ser entendida como “um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo” (BASTOS, 1997, p. 30). Segundo Oliveira (1998), “Carreira” é uma palavra criada pelos franceses para indicar “corrida competitiva” e, posteriormente, se teve a ideia de “trajetória”.

Dutra (1996) defende que Carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço, possível de ser seguido por alguém. Para London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 1996, p.17), Carreira pode ser definida como:

[...] as 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 transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (LONDON; STUMPH, 1982, *apud* DUTRA, 1996, p.17).

---

<sup>1</sup> Cf. Dicionário Aurélio. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/Carreira>. Acesso em 8 set. 2016.

<sup>2</sup> Cf. Dicionário Michaelis. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=Carreira>. Acesso em 8 set. 2016.

Desta forma, os autores apresentam a concepção de Carreira como um fenômeno que depende do próprio indivíduo, das organizações, de fatores pessoais, dos cargos ocupados e do ambiente como um todo. Mais tarde, Dutra (2002, p. 82) sugere três ideias centrais direcionadas para o conceito de Carreira:

- a) carreira não é linear e é influenciada por pressões que o próprio indivíduo impõe, oriundas do ambiente em que se insere;
- b) compreende a relação entre indivíduo e a organização;
- c) é um elemento de conciliação entre as expectativas da pessoa e da organização.

Schein (1978) define Carreira como uma construção mais dinâmica, gerada na interação e na adaptação mútua das necessidades individuais e organizacionais, acordadas por essa interação. E, a partir daí, constituindo estruturas mais individualizadas alicerçadas pela proatividade tanto da pessoa, quanto das empresas. Já no conceito de Hall (2002), Carreira é a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer de sua vida.

Em um retrospecto, se podem relacionar as mudanças das Carreiras produzidas por influências no ambiente de trabalho. No passado, a Carreira era considerada uma ocupação, e hoje expressa uma relação dinâmica que reflete os interesses dos profissionais e das empresas, na qual as necessidades de ambos devem ser contempladas.

Em síntese, os conceitos de Carreira propostos pelos autores analisados apontam, de maneira geral, para uma ideia de trajetória, que para alguns teóricos está relacionada com experiências vividas. Porém, para outros, tem a ver com a estruturação de um caminho a ser traçado ou, ainda, pode ser considerada uma corrida competitiva, rumo a determinado objetivo. Assim, o processo de construção da Carreira, é vivenciado em diversas etapas na vida do indivíduo, o qual pode ser influenciado por fatores emocionais, de personalidade, oportunidades, contextos sociais e econômicos.

A Revolução Industrial no século XIX é um bom exemplo disso, pois foi precursora de muitas inovações tecnológicas e de modernizações administrativas que influíram notadamente no surgimento de novas Carreiras e no comportamento

das organizações marcado, posteriormente, pelas Eras Clássica, Neoclássica e da Informação (CHIAVENATO, 2010).

Mais evidenciada a partir da década de 1990, a Era da Informação caracteriza, notadamente, a época vivida atualmente, na qual “as mudanças se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas” (CHIAVENATO, 2010, p. 37), com um impacto comparável ao da Revolução Industrial. O advento da tecnologia favoreceu a Globalização da economia, que alterou as formas de lidar com o mercado e, conseqüentemente, o olhar sobre a Carreira.

No início do século XXI, a nova ordem social do trabalho, já mencionada na introdução desse estudo, desencadeou questões e desafios para os especialistas que tentam ajudar as pessoas na escolha das trajetórias de trabalho. Neste contexto, se deu a mudança de olhar; tanto para os profissionais, quanto para as organizações. Os primeiros, ao perceberem estas mudanças passaram a conceber um novo modelo de Carreira no qual o ambiente fosse mais dinâmico e os empregos não mais tão estáveis como em outros momentos da história. Já as organizações desenvolveram novas formas de gerenciamento e de aproveitamento dos seus recursos.

É neste cenário, junto aos novos padrões de Carreira, que profissionais e organizações, encontram-se frente a oportunidades e perigos (Kanter, 1997). Para Tolfo (2002), baseada nas ideias de Schein (1995), a Carreira é uma questão muito importante para o futuro, porque as mudanças no trabalho e nas organizações enfatizam atividades que exigem maior flexibilidade, permeadas por redes mais complexa de relações.

Portanto, as relações de trabalho se modificaram (e se modificam) nas mais diversas dimensões. Segundo Chiavenato (2002), cabe lembrar, as organizações não são absolutas, não estão sozinhas no mundo nem existem no vácuo. O ambiente é constituído por todos os fatores: econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais, demográficos etc.

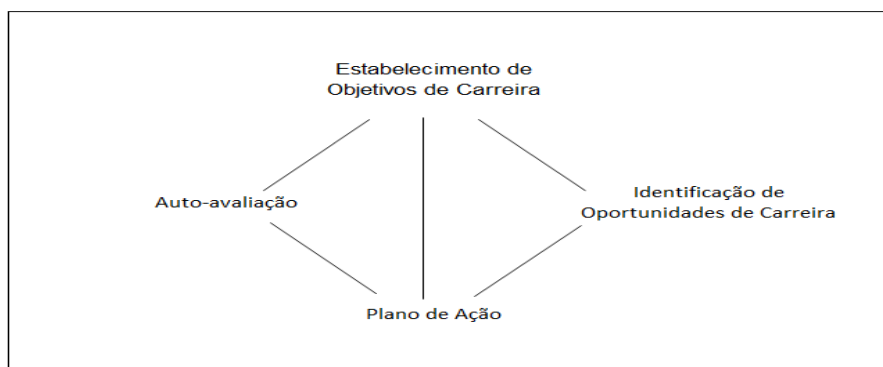
O processo de escolha de Carreira pode ser influenciado, dito isso, por mudanças no ambiente e no indivíduo, fato corroborado por Dutra (1996), ao dizer que as Carreiras podem ser agrupadas em duas categorias: “a) a da Compatibilidade – indivíduos escolhem suas Carreiras por seus interesses e compatibilidade entre a pessoa e a ocupação; e b) a do Processo de Escolha – a escolha é feita gradualmente, ao longo da vida”.

De acordo com Velozo, Dutra e Nakata (2008) os jovens buscam, hoje, no trabalho uma forma de satisfação e aprendizado, diferentemente dos quesitos financeiros buscados por gerações passadas, fazendo com que realizem suas escolhas de maneira mais pensada. Lembrando que: “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (DRUCKER, 1992, p. 42).

No entanto, constata-se, ainda agora, o erro cometido por muitas pessoas ao não planejar suas Carreiras, como pontua Pontes (2002, p.317): “Surpreendentemente, muitos empregados pouco sabem a respeito do planejamento de Carreira. Frequentemente não estão conscientes da necessidade e das vantagens desse planejamento”.

Para Bohlander e Snell (2015, p. 180) “ter uma Carreira de sucesso envolve criar seu próprio plano de Carreira – e não somente seguir o caminho estabelecido pela organização”. Desta forma, o indivíduo assume um papel de responsável pela sua própria trajetória, e não apenas coadjuvante. Ainda segundo o mesmo autor, “os funcionários precisam identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores”.

Figura 1 - Etapas do processo de planejamento de Carreira



Fonte: LONDON; STUMPH (1982, *apud* DUTRA, 1996, p. 25)

Desta forma, conforme o exposto até aqui, e reforçado por London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 1996, p.25), no esquema da Fig.1, o planejamento de Carreira depende, sobretudo, de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

- a) a auto-avaliação: julgamento de suas qualidades, interesses e potenciais;

- b) estabelecimento de objetivos de carreira: elaboração de um plano de carreira baseado na auto avaliação e no conhecimento de mercado; e c) implementação do plano de carreira: obtenção da capacitação necessária para competir pelas oportunidades e atingir os objetivos de carreira.

Apesar de haver sugestões teóricas sobre como gerenciar a Carreira, como demonstrado na concepção de London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 1996), por exemplo, cabe dizer que cada pessoa possui um cenário específico. Ou seja:

Cada profissional tem suas preferências, metas e objetivos de vida – por isso que é preciso ficar longe dos estereótipos do mercado. Nem todos querem ser diretores de empresa, o importante é respeitar as suas opiniões e seus valores e agir de acordo com o que você quer (MICHELETTI, 2004, p.5).

Para Chiavenato (2016), até recentemente as pessoas eram vistas como meros recursos. No entanto, como o trabalho tem se tornado cada vez menos físico e mais cerebral e mental, “as pessoas deixaram de ser fornecedoras de mão de obra para serem alçadas à categoria de fornecedoras de conhecimento e de competências, como parceiros da organização” (CHIAVENATO, 2016, p. 168).

Esta nova visão de que o indivíduo é parte integrante e ativa da organização, é um dos elementos principais para que os profissionais se sintam mais motivados, produtivos e satisfeitos. Para Bastos (1997), o trabalho pode ser visto pelo indivíduo como um emprego ou uma Carreira. No entanto, quando ele o enxerga como uma Carreira, o trabalho passa a fazer parte de um plano de vida, para o qual é preciso definir um curso a seguir.

Segundo Chiavenato (2016), as pessoas têm necessidades diferentes e são motivadas por uma grande diversidade delas. Desta forma, um fator que pode motivar o comportamento de alguém hoje, pode não ser suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Ainda assim, o autor acredita que “o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações” (CHIAVENATO, 2016, p.157).

No pensamento de Drucker (1992), o indivíduo necessita se enquadrar em uma série de exigências do contexto organizacional e também possuir uma ampla gama de competências para trilhar uma Carreira autodirigida. Isso sugere que a

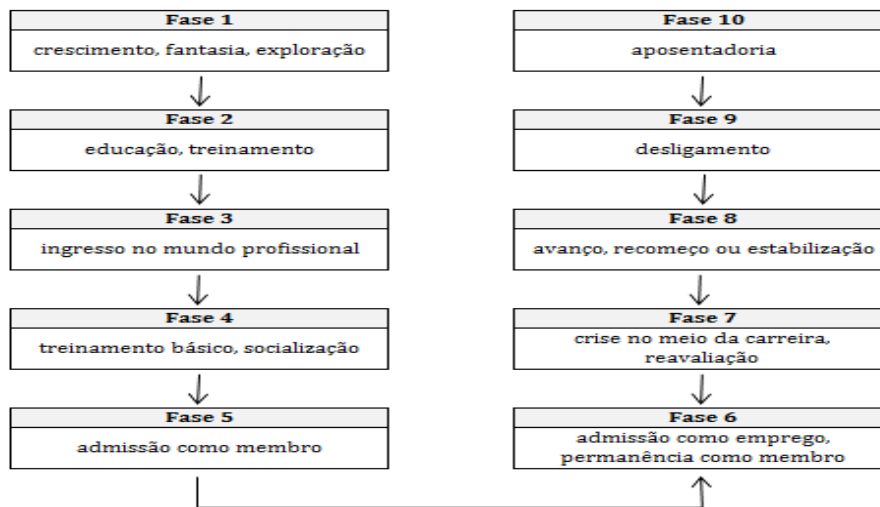
formação da Carreira, de qualquer maneira, esteja relacionada ao atendimento de uma necessidade organizacional. Também, as pessoas precisam administrar a si próprias, mas nem sempre identificam as ferramentas para isso.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que as organizações precisam das pessoas, as empresas também são muito importantes na formação do indivíduo e compõem forças motivadoras quando vistas como uma forma de crescimento. Sinteticamente, pode se dizer que as pessoas “valorizam as oportunidades que têm para aprimorar seus conhecimentos, assim como sabem quanto é importante, para propiciar seu crescimento na carreira, assumir novos desafios e responsabilidades” (PONTES, 2005).

Assim, tem-se que, ao compreender o trabalho como uma escolha, apesar do contexto de forte crise atual, e não como fonte de sobrevivência, as pessoas passam a vê-lo como uma forma de intervir nas condições ao seu redor, visando à construção de um mundo de trabalho no qual seja possível haver autorrealização (SOUZA, 2016). Desta forma, ao investir nos profissionais através do desenvolvimento de planos de Carreira, as empresas contribuem para que seus funcionários se sintam mais comprometidos e estimulados. Por fim, segundo Pontes (2015, p. 348): “Cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de Carreiras que, por trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, Carreira é decisão do colaborador; somente a ele cabe a escolha da sua trajetória”.

Schein (1996), inclusive, abordou em suas análises a identificação de um conjunto de fases que representam um recurso didático para compreender etapas de trajetória profissional, que são retratadas na Fig. 2:

Figura 2 - Principais Fases da Carreira



Fonte: SCHEIN (1996, p. 21)

Analisando as diversas fases na formação da Carreira proposta por Schein (1996), nota-se que a primeira fase simboliza a aproximação do sujeito de fazeres profissionais, ainda na infância e adolescência, sendo esta uma fase de fantasias, exploração e preparação para o processo educacional, qualquer que seja a profissão previamente escolhida.

A segunda fase identifica a educação escolar como um momento de treinamento para o futuro trabalho. Neste período, as informações sobre profissões passam a despertar maior interesse no indivíduo, sendo uma fase mais duradora, pois é ocasião de educação e treinamento.

Porém, é na terceira fase que ocorre a entrada no mundo profissional, na qual a prática do trabalho oportuniza o aprendizado social e a autoavaliação das capacidades, habilidades e metas. Esta é uma fase muito importante e, às vezes, bastante difícil, porque também está relacionada com as restrições de absorção de mão de obra pelo mercado. Além disso, as empresas estão cada vez mais exigentes ao requerer experiência e qualificação dos candidatos.

A quarta fase representa o momento posterior à entrada na organização, a qual envolve o treinamento básico e a socialização do empregado. Isso varia muito conforme a profissão, organização, grau de complexidade do trabalho etc. A fase que sucede esta se refere àquela na qual o empregado passa a se perceber como parte efetiva da organização ou do grupo de profissionais, surgindo então o



sentimento de pertencimento. Na quinta fase, o indivíduo passa a ter mais consciência de suas aptidões, pontos fortes e fracos.

A sexta fase trata da estabilização no emprego. Segundo Schein (1996), entre os cinco e dez anos de trabalho, o indivíduo percebe se haverá ou não uma Carreira de longo prazo na empresa. Atingir esta etapa sugere que os profissionais precisam desenvolver cada vez mais habilidades, para manter o emprego atual, ou para oferecer sua capacidade em outra empresa.

A crise na metade da Carreira e a avaliação das escolhas e circunstâncias constituem a sétima fase – levando ao questionamento sobre as suas escolhas iniciais, a situação atual e perspectivas futuras. Muito frequentemente pode resultar uma redescoberta de objetivos.

A oitava fase é de autoavaliação, etapa em que é comum um avanço, recomeço ou estabilização da Carreira. Entretanto, o autor ressalta que, não só questões pessoais/individuais são consideradas, pois também as escolhas estão sob forte influência do contexto de inserção profissional, opções de vagas existentes nos postos de trabalho e nas possibilidades do sujeito.

A nona fase representa o momento que precede a aposentadoria, na qual, usualmente verifica-se redução no ritmo de trabalho e no comprometimento dos empregados. Ou, ainda, alguns permanecem no mesmo patamar de desempenho, procurando fugir da etapa correspondente ao desligamento.

Por fim, se tem a décima e última fase ou a aposentadoria, com impactos variados sobre diferentes pessoas. O que para alguns tem o caráter de descanso, direito para quem trabalhou a vida toda, ou a possibilidade de programar uma nova Carreira, para outros representa uma experiência traumática pela incapacidade de produzir. Cabe frisar que muitas pessoas têm adiado a aposentadoria ao máximo, pois a mesma está associada a uma perda de poder aquisitivo em uma etapa da vida na qual os custos de sobrevivência (médicos, remédios, planos de saúde) são elevados.

Concluindo a análise, Schein (1996) salienta a importância das fases da Carreira e da autoimagem que o indivíduo vai desenvolvendo no decorrer do processo, de modo a planejar e definir melhor suas estratégias. O esquema demonstrado não representa que todas as Carreiras ocorram com a mesma duração e/ou na mesma sequência. Até porque um referencial que pode variar de indivíduo para indivíduo, de profissão para profissão, de organização para organização.

Dutra (1996) corrobora as ideias de Schein (1996), ao defender que o planejamento de Carreira deve considerar o desenvolvimento da capacidade de autoavaliação de comportamentos frente à trajetória profissional, numa análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, bem como a definição de metas e modos.

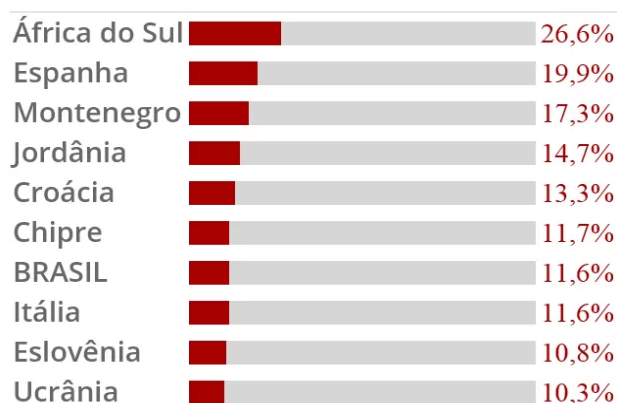
No entanto, cabe ainda um destaque para o contexto sócio econômico que pode influenciar a trajetória dessas fases de carreira. De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE, no segundo trimestre de 2016, ao menos 22 milhões de pessoas em idade produtiva estavam sem trabalho ou trabalhando menos do que poderiam (FOLHA, 2016). Ainda de acordo com a mesma pesquisa, o número representa 13,6% dos 166,3 milhões de pessoas com idade para trabalhar, seguindo a orientação da OIT, que considera que já se pode trabalhar a partir dos 14 anos.

Ao final do segundo trimestre, em um *ranking* que compara a taxa de desemprego em 51 países, o Brasil já ocupava a sétima posição (GLOBO, 2016). A pesquisa foi realizada em pelo instituto Austin Rating<sup>3</sup>, A seguir, a publicação traz mais detalhes sobre os país que lideram este *ranking*:

**Gráfico 1** Taxa de desemprego

### Taxa de desemprego

Em % por país



Fonte: Globo (2016)

Reafirmando esta ideia, em uma pesquisa realizada pela empresa PwC, foi constatado que, “a atual crise mundial aumentou a disposição dos jovens para fazer

<sup>3</sup> Austin Rating é uma agência classificadora de risco de crédito de origem brasileira. Foi a primeira empresa nacional a conceder ratings no Brasil. Além do pioneirismo na classificação de risco de crédito, a empresa se caracteriza pelo desenvolvimento de metodologia própria, a qual adapta padrões internacionais ao mercado financeiro nacional e suas particularidades. Disponível em: <http://www.austin.com.br/Austin-Historia.html>.

concessões. Mais de 70% dos entrevistados afirmaram ter aberto mão de alguma expectativa para conquistar o atual emprego” (PwC, 2013, p.17).

## 2.2 GESTÃO DA CARREIRA E TIPOS DE CARREIRA

Para Pontes (2005), plano de Carreira é o instrumento que define os cursos de Carreiras existentes na empresa. O mesmo autor afirma que “o desenvolvimento profissional dos colaboradores é o escopo principal de um plano de Carreira” (PONTES, 2015, p. 353).

Segundo Oliveira (2003) o plano de Carreira é um instrumento administrativo que possibilita oportunidade de crescimento profissional e pessoal dos empregados, através das trajetórias de Carreiras estabelecidas pela organização de forma a atender as suas necessidades. A ideia é de que o programa de plano de Carreira esteja correlacionado com outras políticas da área de recursos humanos. De acordo com Bohlander e Snell (2015, p. 179). “um programa de plano de Carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com a dos funcionários”.

As empresas ajustam, cabe dizer, sua forma de gerir pessoas de acordo com sua estrutura organizacional, seu negócio, processos internos, tecnologias adotadas, entre outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010). Desta forma, para atender a uma tendência da sociedade quanto às mudanças nas relações de trabalho, o desenvolvimento de plano de Carreira assume papel importante na atração e retenção de talentos.

As Carreiras podem ser compreendidas sob duas dimensões: a organizacional, englobando as estruturas, rotinas e padrões formais; e a individual abordando os aspectos subjetivos e estratégicos na visão da pessoa (BENDASSOLLI, 2009; SCHEIN, 1984).

Dutra (1996) afirma que as decisões sobre Carreira são de exercício contínuo, tomadas no calor dos acontecimentos e, na maior parte das vezes, sem condições para o distanciamento crítico necessário. Por isso a melhor maneira de se preparar e antecipar aos acontecimentos consiste em traçar um planejamento estratégico da Carreira ao longo da vida, pois à medida que a pessoa progride na Carreira,

automaticamente adquire conceito a seu próprio respeito, mudados a depender da maturidade emocional. Daí a importância da Gestão da Carreira.

Para Ribeiro (2009) existem dois caminhos para as investigações em torno da Carreira: repensar os estudos das Carreiras organizacionais e propor novas formas para sua análise, ou alargar o campo de estudo das Carreiras de base psicossocial. Ou seja, aquelas não construídas no interior de uma empresa, antes nomeadas de não-Carreiras, fazendo a proposta de que essas trajetórias no mundo do trabalho também sejam definitivamente chamadas de Carreira, tanto pelas ciências da gestão, quanto pelas ciências do trabalho, o que ainda não acontece.

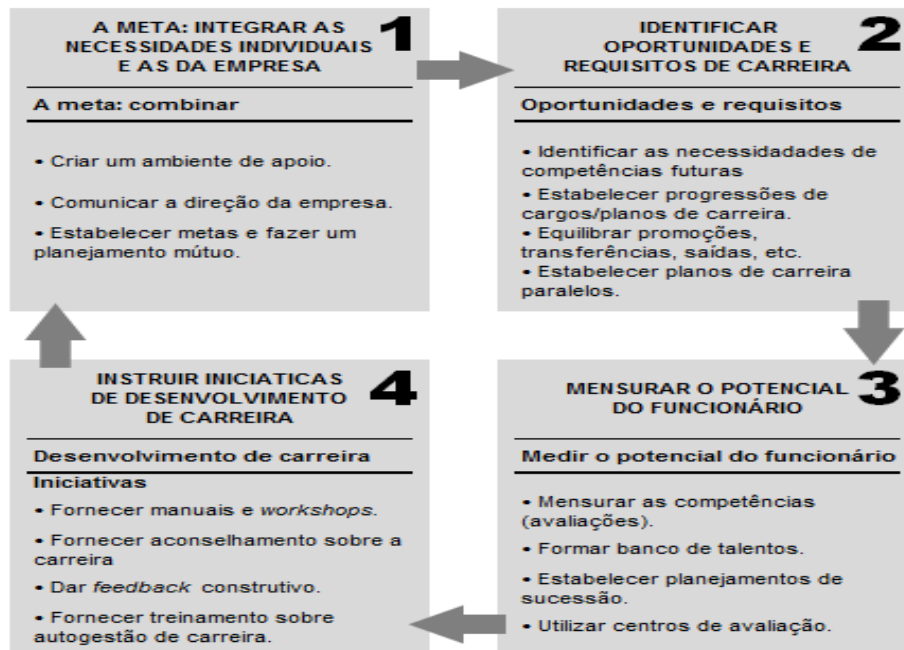
Ainda segundo Dutra (1996) são verificados alguns pontos inovadores na Administração de Carreiras, a partir da década de 80, quais sejam: o compartilhamento da Gestão de Carreira entre empresa e trabalhador, o que pode significar crescimento para ambas as partes; a desvinculação dos requisitos da estruturação para a ascensão profissional; a divulgação mais clara de requisitos para a ascensão; o desenvolvimento preferencial de Carreiras paralelas

Para Mussak (2004), todas as áreas da vida têm mais chances de sucesso se for elaborado um planejamento. Deste modo, talvez o passo inicial da gestão do plano de Carreira, seja a escolha da mesma. Segundo Dutra (1996) e Soares (2002), este processo envolve múltiplos aspectos, tais como:

- Relação com a família;
- Aspectos ideológicos e psicológicos;
- Necessidades econômicas;
- Reconhecimento e realização;
- Expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Na Fig.3 alguns elementos foram destacados por Bohlander e Snell (2015), como funções da área de recursos humanos no programa de desenvolvimento de Carreira:

Figura 3 - O papel do RH no desenvolvimento de Carreira



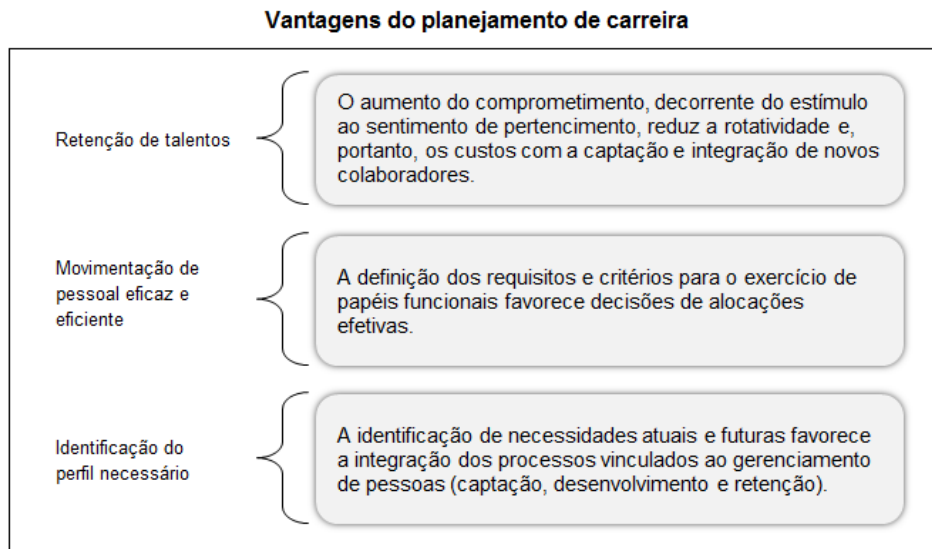
Fonte: BOHLANDER; SNELL (2015, p. 180)

Para Pontes (2015), existem formas de construção de Carreiras, que podem ocorrer através de:

- a) hierarquia de cargos – advém do plano de cargos e salários, o que pode apresentar um entrave ao crescimento profissional, uma vez que é necessário que exista uma vaga, para que o profissional seja promovido;
- b) segmentos de Carreira – neste outro modelo, o importante não é o cargo ocupado, e sim a capacitação do indivíduo, que evolui por vários níveis de Carreira. Este último segmento, é o que está mais de acordo com as necessidades atuais das empresas, que buscam melhorias de qualidade, produtividade e flexibilidade.

Souza (2016, p. 190) ressalta: “a gestão de carreira gera vantagens competitivas. Pela ótica da organização, constrói parcerias com indivíduos que nela atuam, estimulando o comprometimento com resultados esperados e a retenção de quem adiciona valor”. Ainda segundo este autor, são vantagens decorrentes da implantação do planejamento de Carreira na organização, os aspectos dispostos na Fig.4:

Figura 4 - Vantagens do planejamento de Carreira



Fonte: SOUZA (2016, p. 194).

Dentro da ideia de “*por que e pra quê?*” presente na Gestão de Carreira na visão de Souza (2016), o autor esclarece:

A Gestão de Carreira gera vantagens competitivas. Pela ótica da organização, constrói parcerias com os indivíduos que nela atuam, estimulando o comprometimento com resultados esperados e a retenção de quem adiciona valor. Pela perspectiva do indivíduo, assegura seu direito à inclusão e sustentação no mundo do trabalho, caso ocorra investimento contínuo no alinhamento de seu perfil de competência às demandas do mercado e do negócio (SOUZA, 2016, p. 189-190).

No entendimento de Pontes (2015, p.347-348), as vantagens do planejamento de Carreira para as organizações são:

- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
- Motivar os colaboradores na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
- Encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais.
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.
- Atender às necessidades internas de preenchimento de vagas, pelo recrutamento interno.

- Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, com a perspectiva de crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do turnover.
- Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer trajetórias de Carreira, assegurando que colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Outra vantagem dos programas de gestão de pessoas citada por Pontes (2005, p. 11) é que a empresa mantém um clima de trabalho sadio, motivador e estimulante. Ainda de acordo com esse autor, existem quatro quesitos marcantes e recomendações de cuidados a serem tomados pela política de pessoal. São eles:

- Oportunidade de aprendizado – os profissionais valorizam as oportunidades de aprimorar seus conhecimentos e este é o fator de retenção mais significativo.
- *Feedback* – os profissionais planejam e pensam nas suas Carreiras e por isso é fundamental que jovens profissionais recebam orientações contínuas de profissionais mais experientes.
- Líderes – “conflitos com o chefe” seria uma das três razões mais frequentes pelas quais profissionais de alto desempenho deixam as empresas. Isto porque as pessoas querem ter condições de atingir metas e desenvolver suas potencialidades.
- Remuneração – é um item importante da atração e retenção de talentos, mas pode exercer pouca influência se a empresa propicia um ambiente de trabalho tóxico.

A diversidade de visões entre os autores estimula ainda mais o estudo do desenvolvimento de Carreiras no contexto global. Chanlat (1995) salienta que os tipos de Carreira estão diretamente relacionados ao tipo de sociedade. Na sociedade do início deste século identificavam-se dois modelos de Carreira: o tradicional, caracterizado pela estabilidade, pela ascensão linear vertical e que reproduz a divisão sexual do trabalho; e o moderno, que surge de mudanças sociais

e apresenta características aparentemente contrárias ao modelo anterior, diversificação de Carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade – que emerge a partir dos anos 70.

Os desdobramentos destes dois grandes modelos de Carreira permitem elaborações variadas, e Chanlat (1995) reagrupou o modelo moderno em quatro diferentes tipos:

Quadro 3 - Descrição dos tipos de Carreira

<b>Tipos de Carreira</b>	<b>Recursos Principais</b>	<b>Elemento central de ascensão</b>	<b>Tipos de Organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de Sociedade</b>
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)	Familiar Comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: CHANLAT (1995, p. 72).

Ainda segundo Chanlat (1995), e com base nos tipos de Carreiras propostos por ele, conforme o Quadro 3, a Carreira burocrática pressupõe a Carreira atrelada à estrutura organizacional burocrática. É caracterizada pela divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de papéis, regulamentos, centralização de poder, impessoalidade das relações. Apesar de ainda existir em muitas organizações, este é um modelo cada vez mais limitado.

O tipo de Carreira profissional caracteriza-se por monopólio de saber, especialização, ou seja, pelo domínio do conhecimento e qualificação. Isso implica que os profissionais que dominam o conhecimento ou a sua gestão, apresentam vantagens para o desenvolvimento de Carreira dentro de uma organização, em diferentes organizações ou como Carreiras paralelas. Sobre Carreira, podemos



ainda dizer que “seu avanço se faz, sobretudo, no interior da disciplina profissional, à medida que o conhecimento e a experiência se acumulam” (CHANLAT, 1995, p. 73).

A Carreira do tipo empreendedora parte do princípio da possibilidade de sucesso individual. O autor relaciona ainda a existência desse tipo de Carreira à crescente precarização do trabalho e à taxa de desemprego crescente. Isto porque, nestas condições, os indivíduos se sentem motivados a desenvolver o espírito empreendedor, independente de cargos executivos ou não executivos. Apesar disto, o autor questiona a qualidade deste tipo de Carreira, e a aponta como a mais arriscada, salientando que nem todas as pessoas tem o perfil necessário para tal.

Por fim, “a carreira de tipo sociopolítica baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa” (CHANLAT, 1995, p. 75). O autor destaca aqui que o elemento central não é a posição, a especialização ou a inovação criadora, mas sim o capital de conhecimentos. Neste tipo de Carreira estão inclusas as empresas do tipo familiar, comunitárias ou em clãs.

Kanter (1997) trata de três modelos distintos de Carreira: (i) as carreiras corporocráticas – que se relacionam com as típicas carreiras burocráticas; (ii) as carreiras profissionais – baseadas no conhecimento ou habilidades; (iii) as carreiras empresariais – relativas à capacidade de empreendedorismo.

Nas ideias propostas por Chanlat (1995), pode-se observar a existência de dois modelos de Carreira: tradicional e moderno. De acordo com o modelo tradicional, que para Bendassoli (2009) se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial, a expectativa é de que as pessoas trabalhem para a mesma empresa e a ideia de sucesso estaria atrelada à ascensão de cargos dentro da hierarquia profissional.

No entanto, o declínio – porém não a extinção – da Carreira tradicional vem sendo acompanhado pelo surgimento de duas novas perspectivas nas últimas décadas: a carreira proteana e a carreira sem fronteira (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006 *apud* SILVA et al. 2011). Kanter (2007) propõe ainda uma concepção de Carreira pós-empresarial, ou pós-moderna, desenvolvida em decorrência da reestruturação produtiva e do emprego contingencial.

Isto porque, o forte crescimento do domínio da tecnologia propiciou a redução dos custos de produção, uma vez que trabalhadores passaram a ser substituídos por máquinas. “As técnicas eletrônicas, compreendendo a microeletrônica, a automação, a robótica e a informática, em suas redes e vias de alcance global, intensificam e

generalizam as capacidades dos processos de trabalho e produção” (IANNI, 1999, p.195). Em paralelo a isso, observamos uma forte acentuação do desemprego no Brasil nos últimos anos. Além dos fatores supracitados, a crise econômica do país e o custo elevado dos impostos para a contratação com carteira assinada são elementos apontados como um dos motivos do crescimento de trabalhadores desempregados.

O adjetivo “proteana”, associado à Carreira foi usado pela primeira vez por David Hall em 1976, conforme citam Sullivan e Baruch (2009) numa metáfora ao deus grego Proteus que, conforme a mitologia, mudava de aparência segundo sua vontade e circunstância. Isto descreve a característica de um profissional capaz de adaptar seu conhecimento, habilidades e competências ao novo contexto econômico, social e tecnológico que surge a cada época.

A partir dos conceitos trazidos por Hall (2002, p. 87) a Carreira proteana é caracterizada por duas variáveis:

- Autogestão da Carreira: acontece quando o profissional assume o controle de seu destino profissional e cria as próprias oportunidades de desenvolvimento.
- Carreira orientada por valores: ocorre quando o profissional prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos e quando o sucesso é definido a partir de critérios próprios, não da empresa nem do mercado.

Isto indica que, o profissional com Carreira proteana pode apresentar atitudes caracterizadas por mudanças frequentes, intensa renovação de competências e autonomia nas decisões. Além disso, este é um cenário no qual a pessoa - e não a organização - passa a ter o controle da Carreira.

Ao mesmo tempo em que os estudos sobre Carreira proteana avançavam, surgiram as primeiras pesquisas sobre as Carreiras sem fronteiras ou, no inglês, *boundaryless career*, citadas por Arthur e Rousseau (1996 *apud* SILVA et. al., 2012), em livro de mesmo título.

Na Carreira sem fronteira, a trajetória do indivíduo não se vincula a uma organização, mas às suas próprias escolhas e interesses. Esse modelo "pressupõe uma alta identidade com o trabalho, autonomia e mobilidade profissional" (Coelho,

2006, p. 106). Veloso e Dutra (2011) trouxeram em suas análises, sobre o surgimento das Carreiras sem fronteira, a seguinte ponderação:

No campo conceitual, enfatiza-se que o surgimento das Carreiras sem fronteiras deve-se ao fato de que, no início dos anos 1990, mudanças no cenário mundial provocaram a transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia, o que ocasionou transformações no contexto organizacional. Surgiu, então, a tendência de que a rigidez fosse substituída pela flexibilidade, tanto para a gestão das empresas quanto para os trabalhadores, que, por sua vez, foram impulsionados a votar o planejamento de suas Carreiras mais ao desenvolvimento pessoal do que às necessidades de uma única organização (VELOSO; DUTRA, 2011, p. 837).

Desta forma, a abordagem proposta está centrada na capacidade de gerar e aplicar conhecimentos e aprendizagens tanto no que tange ao indivíduo, quanto às organizações e às indústrias no seu conjunto. Assim, as ideias de Arthur e Rousseau (1996), que foram citadas por Veloso, Dutra e Nakata (2008, p. 5) trazem como aspectos pontuais para o conceito de Carreira sem fronteira:

- A ênfase mais proeminente aparece quando a Carreira se move através de fronteiras de empregadores;
- Um segundo significado aparece quando a Carreira extrai validade e possibilidade de ser comercializada fora do presente empregador;
- Uma terceira característica é envolvida quando uma Carreira é sustentada por networks ou informações externas;
- Um quarto significado ocorre quando tradicionais fronteiras organizacionais de Carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas;
- Um quinto significado aparece quando uma pessoa rejeita oportunidades de Carreira por razões pessoais ou familiares;
- Um sexto significado depende da interpretação do *ator* de Carreira, que pode perceber um *futuro sem fronteiras* sem levar em consideração obstáculos estruturais.

A Carreira passa a ser definida a partir da reunião de dados e conhecimentos existentes em habilidades e redes de relações que se constroem com base nas experiências de trabalho adquiridas pelo indivíduo no decorrer do tempo. De acordo com as ideias de Arthur e Rousseau (1996 *apud* SILVA et. al., 2012), pode se

destacar que a concepção de Carreira sem fronteira está relacionada à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências pelos empregados que atuam em projetos de indústrias reunidas em redes.

Os profissionais com esse tipo de Carreira se sentem confortáveis tanto em movimentações físicas, quanto psicológicas. Sustentando esta ideia, Briscoe; Hall; DeMuth (2006 *apud* SILVA et. al., 2012), propõem duas variáveis da Carreira sem fronteiras, são elas:

- Mobilidade psicológica: característica que aparece nos profissionais que preferem interagir com pessoas que se sentem motivadas por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, com um olhar além das fronteiras de sua atual empresa.
- Mobilidade física: aparece quando a pessoa deseja trabalhar para várias empresas e se compromete ao trabalho na medida em que percebe que está se desenvolvendo.

Contrapondo esta ideia, Sullivan e Arthur (2006) defendem que a Carreira proteana envolve somente mudanças psicológicas e a Carreira sem fronteiras apenas mudanças físicas.

No campo prático, em um estudo brasileiro sobre demissão, observou-se que a redução de quadros de funcionários nas empresas e o aumento dos índices de desemprego provocaram a queda do espaço do emprego assalariado. “Tais afirmações nos mostram que a possibilidade de planejar a vida profissional atrelada a uma única organização tornou-se mais rara no país” (CALDAS, 2000). A partir da ideia do autor, isto pode favorecer o modelo de Carreira sem fronteiras.

Ao exercer o gerenciamento de suas próprias Carreiras, os profissionais passam a traçar estratégias de desenvolvimento profissional, o que promove a chamada Carreira inteligente. Um tipo de Carreira na qual se pressupõe que as pessoas devam construir competências para se adaptar às exigências atuais e abrir portas para oportunidades futuras (ARTHUR et. al., 1995).

A Carreira proteana e a sem fronteiras são independentes, embora tenham relação. Isto porque uma pessoa pode ter atitudes proteanas e, mesmo assim, não cruzar as fronteiras da organização. Outra pode ter características sem fronteiras, embora desenvolva sua Carreira numa única empresa.

Silva et. al. (2012), efetua uma comparação entre os modelos de Carreira tradicional, proteana e sem fronteiras, conforme descrito no Quadro 4:

Quadro 4 - Comparativo modelos de Carreira

Tipos de Carreiras	Embasamento Teórico	Atitudes
Carreira Proteana	Carreira Proteana é um processo que mais a pessoa, não a organização, gerencia. Implica independência de influências externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. Personalidade proativa.	(1) Indivíduo assume o controle da sua carreira em vez de delega-la à organização, criando suas próprias oportunidades. (2) Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.
Carreira sem Fronteiras	Pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos. Carreiras de movem através de fronteiras do empregador; discurso hierárquico princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira por razões pessoais; perceber um futuro sem fronteiras; Personalidade proativa. Mobilidade física e psicológica.	(1) Preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. (2) Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre me troca de oportunidades de desenvolvimento. (3) Busca o aprendizado dentro e fora da empresa; Atitude proativa.
Carreira Tradicional	Predominava até os anos 80. A pessoa trabalhava para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há independência entre empresa e pessoa; aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento dentro da companhia.	(1) Pessoal planeja manter-se na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto. (2) Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa; Carreira muda para atender a empresa. (3) Desejo de ascensão hierárquica pois leva à conquista de símbolos de poder e status.

Fonte: Silva et al (2012, p. 27).

Considerando este contexto, as novas Carreiras são definidas como uma série de experiências relevantes que uma pessoa acumula ao longo da vida, seja dentro ou fora da organização (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Enquanto o contrato de relação tradicional assegurava a estabilidade do vínculo em troca da dedicação aos objetivos organizacionais, as novas Carreiras defendem que os indivíduos são responsáveis pela orientação da sua própria trajetória profissional.

Desta forma, rompendo com o que tradicionalmente acontecia, a evolução para as novas Carreiras trouxe uma concepção de prioridade de valores próprios ao estabelecer objetivos voltados ao sucesso pessoal. Outro aspecto, igualmente importante, foi a ampliação de horizontes, que possibilitou ao indivíduo aprender dentro e fora das empresas, do ponto de vista de conhecimento técnico e relações interpessoais. Vale ressaltar que a nova visão de gerir as Carreiras, não necessariamente extingue os modelos antigos, que por sua vez coexistem para atender às mais diversas formas de pensar.

Nota-se assim, que a Gestão de Carreiras pode ocorrer de diferentes maneiras, de forma a atender as condições de cada um. Esta pluralidade resultou em diferentes tipos de carreira que, conforme as sociedades foram se modificando, e se adaptando. Assim, se no passado, as organizações eram os principais agentes de direcionamento das Carreiras, nos modelos modernos, cederam espaço para que os indivíduos sejam seus próprios autores, sem a exclusiva dependência das organizações.

### 2.3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA CARREIRA

Silva, Balassiano e Silva (2014), baseado nas ideias de Lacombe & Chu, (2006), defendem que tão logo as organizações tornaram-se sem fronteiras, as Carreiras seguiram representando um olhar alternativo sobre o emprego estável e a Carreira estritamente organizacional. Assim, a crença do paternalismo organizacional deu lugar à busca do autodesenvolvimento, conforme sugere o modelo de Carreira proteana. Hall e Moss (1998) sugerem em suas análises que este tipo de Carreira faz uma analogia às pessoas na lógica transacional, que gerenciam suas próprias Carreiras em lugar de deixar que uma organização o faça.

Para Rocha (2007) os processos sobre Gestão de Carreira baseiam-se em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes que balizam as decisões e comportamentos; e as práticas ou os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a tomada de decisões e também para nortear as ações no âmbito de organização em sua relação com o ambiente externo.

Ainda de acordo com o mesmo autor, os instrumentos de gestão gerenciam o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa; estimulam e oferecem o suporte necessário para que as pessoas possam planejar suas Carreiras; permitem à empresa decidir sobre oportunidades de Carreira e sobre a escolha de pessoas, bem como garantir os espaços necessários para que as pessoas e as empresas negociem suas expectativas; além de suportar a visão contínua do sistema como um todo.

Desta forma, os instrumentos de gestão são os responsáveis pela interação entre pessoa e organização. Para Dutra (1996, p. 110), existe um conjunto genérico de práticas que devem ser incorporados em um sistema compartilhado de Carreira:

- a) dados sobre atitudes, interesses, habilidades, competências individuais, a partir de processos de auto-avaliação;
- b) dados sobre oportunidades de Carreira associados em habilidades requeridas pela empresa, necessidade de pessoas, postura requerida das pessoas, a partir da administração estratégica da empresa;
- c) sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa;
- d) sistemas que assegurem o diálogo e o *feedback* entre as pessoas e a empresa, permitindo a conciliação contínua entre as necessidades de Carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa;
- e) sistema de desenvolvimento que dê oportunidades para a pessoa ter seu crescimento pessoal e profissional de forma consistente com seu planejamento individual de Carreira.

Springer e Springer (1990) avaliam, por sua vez, que a prática de recursos humanos nos anos 90 seria basicamente focada da seguinte forma:

- Recrutamento: ênfase no recrutamento interno como melhor forma de adequação aos objetivos estratégicos.
- Análise de funções: cada vez mais deveria ser utilizada, sob a forma de descrição, especificação e avaliação de funções, com a finalidade de fornecer informações para todo o espectro das atividades de RH, e não mais como controle ou imposição de tarefas predeterminadas.
- Treinamento e desenvolvimento: os autores previam grande crescimento da função treinamento. *In-house training* para o pessoal operacional, uma vez que a proximidade do local de trabalho permitiria a resolução de problemas específicos. Já para o nível gerencial, previam o foco no desenvolvimento de competências, que

compreendem conhecimento, habilidades e atitudes, por meio de treinamentos tanto técnicos como comportamentais.

Mais tarde, Dutra (1996) propõe as ideias apresentadas no Quadro 5, no qual descrevem instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de Carreira:

Quadro 5 - Instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de Carreira

Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras	Descrição
1. Instrumentos para auto-avaliação	a) os Workshops procuram fazer com que as pessoas se ajudem a responder as seguintes questões: Quem sou eu? Onde estou agora? Para onde quero ir? O que preciso fazer para chegar lá? b) Manuais para planejamento de carreiras, bem como programas por computador, de vídeo, para orientar o planejamento individual da carreira.
2. Aconselhamento individual	Consiste basicamente na estimulação e estruturação da discussão, entre a pessoa e o representante da empresa, sobre suas expectativas de desenvolvimento, encareiramento, bem como nas oportunidades oferecidas pela organização. Muitas empresas têm empregado consultores internos para dar suporte às pessoas em seu planejamento, tais como: Coca-Cola, Disneylândia e Syntex. Leibowitz (1986) quanto Kram (1986) apontam outra modalidade de orientar individual, que é o mentor padrinho, que é um profissional sênior encarregado de orientar um profissional iniciante.
3. Informações acerca de oportunidades internas	Constituem-se um importante instrumento para que as pessoas tenham acesso a informações referentes às carreiras existentes na empresa, pré-requisitos necessários para acesso às várias posições, vagas existentes na empresa, entre outros. Quanto mais complexa é a empresa, mais difícil os sistemas de informações.
4. Processos de avaliação potencial	Esses instrumentos de gestão necessitam de algumas características que auxiliem o Sistema de Administração de Carreira a tornar-se estratégico e integrador: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência,</li> <li>• Honestidade de intenções,</li> <li>• Sentimento de segurança, e</li> <li>• Clareza de regras.</li> </ul>
5. Programas de desenvolvimento	A ideia central dos sistemas de administração de carreira é potencializar a contribuição das pessoas para organização. A orientação do desenvolvimento da pessoa é fundamental neste processo.

**Fonte:** Dutra (1996, p. 112-116)

Esses instrumentos, para os autores, constituem um processo contínuo de desenvolvimento de Carreiras. Rocha (2007) defende que essas orientações estão muito centradas na própria pessoa, no entanto, cabe à empresa oferecer o estímulo e suporte necessários para que o indivíduo se desenvolva. Os instrumentos citados



servem como um guia. São importantes no desenvolvimento e no relacionamento interno da empresa e, portanto, devem ser transparentes, claros e estimulantes.

Assim, considerando as novas concepções de Carreira e suas implicações para a Gestão de Carreira, observa-se ainda que essas questões vão além de embasamentos teóricos e passam a compor o universo prático, através da implementação de procedimentos e métodos que norteiam organizações e indivíduos. Conforme analisado, estes instrumentos de gestão apontam o nível de informação das pessoas em relação às empresas, o que permite a elas negociar suas expectativas. Por outro lado, a oferta de suporte necessário para que as pessoas possam planejar suas carreiras, gera uma vantagem competitiva, como fora citado anteriormente neste trabalho, ao alinhar as perspectivas de ambos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desse trabalho envolveram os conceitos e fases da Carreira, gestão e suas implicações práticas, apontando o que se tem debatido a respeito desse tema de importante repercussão no cenário atual. Buscou-se, nesta pesquisa, contemplar as discussões teóricas sobre as novas concepções de Carreira e suas implicações para Gestão de Carreira para indivíduo e organizações.

Com relação às discussões teóricas acerca do tema Carreira, os conceitos propostos pelos autores analisados apontam, de maneira geral, para uma ideia tradicional, associada à trajetória. Assim, o processo contemporâneo de construção da Carreira, pode ser caracterizado por diferentes etapas da vida do indivíduo, e influenciado por fatores emocionais, de personalidade, oportunidades, contextos sociais e econômicos.

A partir dessa problematização, e com base no que foi descrito no decorrer desta investigação, pode-se afirmar que a escolha da carreira e sua gestão (eficaz) são fundamentais para o bem-estar do indivíduo e das organizações nas quais estes se incorporam.

Não há, como se deduziu, como falar em Carreira e em Gestão de Carreira sem considerar que os diferentes tipos existentes estão atrelados às diferentes sociedades. Em meio a uma economia globalizada, na qual o desemprego em alguns países, como é o caso do Brasil, tem tornado o trabalho informal cada vez mais frequente, a busca por uma Carreira que resulte na satisfação pessoal, passou a ser uma constante.

Não há mais, na sociedade brasileira, a tão comum “estabilidade” típica das carreiras tradicionais que, de certo modo, consistia numa relação rígida dentro das organizações, sem muitas oportunidades para um plano de ascensão traçado pelo próprio indivíduo. A partir da década de 70, mais precisamente, se pode afirmar que foram abertos espaços para projetos pessoais e empresariais menos engessados. Ou seja, que comportam a descontinuidade da relação de trabalho, diferentemente do que ocorria até então. Hoje é possível, em consonância, com as novas vertentes contemporâneas, ter uma trajetória profissional mais desatrelada do vínculo patrão/empregado.

Não obstante a isso, não se está aqui falando das intempéries ocasionadas pelo desemprego em massa, típico de sociedades em crise econômica e política,

porque isso fugiria à proposta de destacar a importância de uma gestão de carreira competente para enfrentar a concorrência típica de um novo mercado de trabalho.

Mesmo considerando a definição de “carreira” como “corrida competitiva” ou de “caminho estruturado” em determinado tempo e espaço, possível de ser percorrido, o fato é que a Gestão da “busca”, no às vezes sinuoso universo do trabalho, se transmuta numa forma de torná-lo menos ostensivo e mais prazeroso. Comportando, como frisaram os autores em diferentes épocas, as necessidades dos protagonistas aqui enfocados: indivíduos e organizações, tendo por meta um ambiente salutar (e próspero) para ambos.

Um aspecto significativo decorrente do estudo, é que, mesmo com essa transferência de responsabilidade, o indivíduo continua atrelado a estrutura organizacional. Mas, a mudança substancial é que não se trata mais de uma única estrutura, mas de uma rede estrutural, que comanda, exige e define cada vez mais os trabalhadores para atender seus objetivos organizacionais, como também instigá-los à qualificação e ao aperfeiçoamento continuado.

O estudo contribuiu, então, para apontar as tendências da carreira atual e a busca por um estilo de vida em que seja possível incluir as necessidades pessoais, familiares e da carreira. Quanto ao objetivo principal, ele foi atingido por meio das explanações realizadas sobre algumas das temáticas que envolvem o conceito de carreira e gestão de carreira no mundo contemporâneo do trabalho, e reafirmando que é preferível não generalizar a respeito e, sim, incentivar novos estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **A “revisão bibliográfica” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno.** In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). *A bússula do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações.* São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44
- ARTHUR, Michael Bernard. **The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry.** *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, pp. 295-306, 1994.
- ARTHUR, Michael Bernard et al. **Intelligent enterprise, intelligent career.** *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20, 1995.
- ARTHUR, Michael Bernard; ROUSSEAU, Denise. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.** Oxford University Press. New York: 1996.
- BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **A escolha e o comprometimento com a Carreira: estudo entre profissionais e estudantes de administração.** *Revista da Administração.* São Paulo, v.32, n.3, 1997.
- BENDASSOLLI, Pedro F.. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira.** *Rev. adm. empres.*, São Paulo , v. 49, n. 4, p. 387-400, Dec. 2009 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902009000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000400003&lng=en&nrm=iso)>. access on 20 Apr. 2017.
- BOHLANDER, George W. e SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos – 16ª edição –** São Paulo: Cengage, 2015.
- BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas Tim; DeMUTH, R. L. F. **Protean and boundaryless careers: An empirical exploration.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp. 30-47, 2006.
- CALDAS, Miguel P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CHANLAT, Jean-François. **Quais Carreiras e para qual sociedade -** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo. v. 35. n. 6. nov./dez. 1995. p. 67-75. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>. Acesso em 15 abr 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Edição Compacta. 7. Ed. –** São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3. Ed. –** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** – 8. Ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

COELHO, J. A. **Organizações e Carreiras sem fronteiras.** In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas* (pp. 95-108). Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **A administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **A Gestão de Carreira.** In *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, v.10, 2002.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Falta trabalho para 22,7 milhões de pessoas, indica IBGE.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/10/1822429-falta-trabalho-para-227-milhoes-de-pessoas-indica-ibge.shtml>. Acesso em 20 abr 2017.

GLOBO. **Desemprego no Brasil é o 7º maior do mundo em ranking com 51 países.** São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/desemprego-no-brasil-e-o-7-maior-do-mundo-em-ranking-com-51-paises.html>. Acesso em 20 abr 2017.

HALL, Douglas Tim; MOSS, Jonathan E. **The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt.** *Organizational Dynamics*, Vol 26(3), 1998, 22-37.

HALL, Douglas Tim. **Careers in and out of organizations.** London: Sage, 2002.

IANNI, Octavio. **A Era do globalismo.** Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira, 1996.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar:** dominando os desafios de estratégia, gestão e Carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga, & Chu, Rebeca Alves. **Buscando as fronteiras das Carreiras sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo.** In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas* (pp. 109-133). Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006.

MUSSAK, Eugênio. **Plano ou planejamento?** 2004. Disponível em <<http://www.vocesa.com.br>> Acesso em 07 set 2016.

MICHELETTI, Camila. **Avalie sua Carreira e planeje sua vida profissional para 2004**. Disponível em: <http://Carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/avale-sua-Carreira-e-planeje-sua-vida-profissional-para-2004/>. Acesso em 11 set 2016.

OLIVEIRA, Francisco Djalma de. **A Carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de Carreira dos funcionários do Banco do Brasil**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Gestão de Recursos Humanos: manual de procedimentos e modelos de documentos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. Ed. São Paulo: LTr, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência** / Benedito Rodrigues Pontes, Claudia Aparecida Serrano. – São Paulo: DVS Editora, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. 17. Ed. São Paulo: LTr, 2015.

PwC, Brasil. **Temas empresariais – Capital humano – A gestão de pessoas num mundo em transformação**. Ano 5, número 5. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-temas-empresariais/assets/capital-humano-13a.pdf>. Acesso em 20 abr 2017.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **A trajetória da Carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da Carreira psicossocial** – Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2009, vol. 12, n.2, p 203-216. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v12n2/a06v12n2.pdf>. Acesso em 15 abr 2017.

ROCHA, Joni Edson. **Administração de Carreiras: estratégias para compreender e melhorar a comunicação entre empresa e funcionário no programa de ascensão profissional do Banco do Brasil**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14153/000649427.pdf>. Acesso em 21 abr 2017.

SCHEIN, Edgar. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

Schein, Edgar. **Culture as an environmental context for careers**. Journal of Occupational Behaviour, 5(1), 71-81, 1984.

SCHEIN, Edgar. **Carrer survival: strategic job and role planning**. Pfeifer e Company. San Diego: 1995.

SCHEIN, Edgar. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Nobel: 1996.

SILVA, Rodrigo Cunha da et al. **Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427, [S.l.], v. 2, n. 1, abr. 2012. ISSN 2237-1427. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/9337>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **Burocrata proteano: articulações de Carreira em torno e além do setor público**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 18, n. 1, p. 01-19, Feb. 2014. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000100002&lng=en&nrm=iso). Acesso em 25 abr 2017.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** / Maria Zélia de Almeida Souza, Vera Lúcia de Souza. – Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

SOARES, Dulce Helena Penna. **A escolha profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus, 2002.

SULLIVAN, S. E; ARTHUR, M. B. **The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility**. Journal of Vocational Behavior. v. 69, pp. 19-29, 2006.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. **Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration**. Journal of Management. v. 35, pp. 1542-1571, 2009.

SPRINGER, B.; SPRINGER, J. HRM in the US - celebration of its centenary, In: PIEPER, R. (Ed.). **Human resource management: an international comparison**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A Carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 39-63, dez. 2002. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 23 abr. 2017.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 15, n. 5, p. 834-854, out. 2011. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552011000500004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000500004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 16 abr. 2017.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre Carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.