

Área Temática: Gestão de Pessoas

Relações de Trabalho: Planejamento e Novas Oportunidades de Carreira para o Trabalhador

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal apresentar as novas oportunidades de carreira que se desviem da tradicional execução formal do trabalho e possam conduzir o trabalhador ao planejamento ativo de sua carreira. A identificação da construção da carreira para os indivíduos é de fundamental importância para o atingimento do sucesso profissional, principal preocupação contemporânea do trabalhador que planeja a sua carreira. A pesquisa procurou responder o problema do estudo: - Quais são as oportunidades e caminhos para aqueles trabalhadores que querem buscar, ativamente, o desenho de sua própria carreira, com a diminuição da dependência da organização ao qual pertence? Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto nos principais autores da literatura nacional e internacional sobre o tema, sendo examinados livros, artigos científicos e *sites* da Internet, constituindo-se um ensaio teórico. O referencial teórico para viabilizar o estudo tratou dos tópicos: carreira tradicional, sistemas de administração de carreiras, novos desenhos de carreiras, novas modalidades de carreira e carreira sem fronteiras. As principais conclusões foram que apenas uma minoria pode escolher ativamente o desenho de sua carreira, no momento, mas isso está se acelerando. Que novas oportunidades de carreira conduzem o trabalhador a um comprometimento com o seu trabalho e suas tarefas, e não mais à organização. E, finalmente, que buscar o planejamento ativo da carreira, conduz o trabalhador ao sucesso profissional e a um nível de qualidade de vida e contentamento maiores que os experimentados na carreira tradicional.

INTRODUÇÃO

No atual cenário, entre alguns estudos de importância para as organizações, encontra-se o estudo sobre carreiras, a fim de compreender o comportamento do indivíduo dentro do sistema de gestão de pessoal da organização e o nível de dependência desses em relação à própria empresa. Muito se tem discutido sobre o assunto, que evoluiu desde a simples execução do trabalho, de modo servil, alienado e repetitivo, até um modelo presente nos dias de hoje, evidenciado pela construção ativa e independente da própria carreira por parte do funcionário, caso haja iniciativa e oportunidade por parte desse último (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

As relações empresa-trabalhador tornam-se cada vez mais frias, interesseiras e utilitárias. Não que isso seja uma novidade, afinal os mencionados processos que têm levado à eliminação de postos de trabalho já caracterizam bem tais predicados. A diferença é que o trabalhador passou a retribuir na mesma moeda: utilizar a empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional e estar disposto a buscar mudar de organização, caso isso seja interessante aos seus olhos (POWELL, 1987). Terminadas as possibilidades de aquisição de novos conhecimentos, o indivíduo procura outra fonte de aprendizado, ou seja, outra empresa onde possa ampliar o seu nível de conhecimento e desenvolver-se. A lealdade total à empresa, antes um fator de diferencial entre os trabalhadores, está sendo substituída por um comportamento predominantemente individualista por parte dos profissionais. O investimento na carreira, antes financiado pelas empresas, agora podem ser feitos pela parte interessada: o trabalhador (HALL, 1996). Outra prática verificada a partir das novas relações do trabalho contemporâneo refere-se à diminuição dos postos de trabalho com vínculo empregatício e à

adoção mais frequente da contratação de mão de obra temporária ou por projeto (BASTOS FILHO, 2005).

Segundo Calvosa (2009), o modelo de carreira tradicional remete-se ao modelo onde a carreira do indivíduo é estática, um caminho linear a ser seguido pelo indivíduo dentro da organização, marcada pela estabilidade e segurança no emprego e ainda, por progressão hierárquica (como uma escada com vários e sequenciais degraus a serem subidos). Contudo, através dos novos conceitos de carreira, mudanças no modelo tradicional de carreira apresentam alternativas a esse modelo (ARTHUR, 1987). Com o passar do tempo, os indivíduos buscaram entender as razões para se trabalhar, construindo e buscando um sentido para sua vida pessoal e profissional, e para isso, procuraram traçar seus próprios planos de carreira. Ademais, as instituições passaram a ser mais flexíveis e adaptáveis às exigências globais. Novas tecnologias, a velocidade das transformações e a incrível troca de informações, somadas às novas demandas organizacionais fizeram surgir uma capacidade autônoma de gerenciamento da própria carreira (de alguns empregados), com base em sua rede de relacionamentos, em suas competências pessoais e nas oportunidades que a organização pode oferecer (DRUCKER, 2005).

O empregado, atualmente, pode não vir apenas a depender somente da organização para o desenvolvimento de sua carreira. Sua carreira também está diretamente relacionada às suas competências, experiências de vida e a busca pelo conhecimento. Aproveitar melhor seu tempo livre para o aprimoramento de suas habilidades e capacitações, ter acesso a múltiplas informações, ter uma eficiente rede de relacionamentos e possuir uma tolerância multicultural podem conduzir o profissional a um preparo especializado para superar os obstáculos observados na concepção da sua carreira pela organização e as transformações do turbulento mercado global (BASTOS FILHO, 2005).

O trabalhador brasileiro tem uma natureza empreendedora. No cenário nacional contemporâneo, com números atualizados recentemente, existem cerca de 4,7 milhões de empresas no Brasil (SEBRAE *apud* CALVOSA, 2008), sendo que desse total, 1,5 milhão são compostas de um único funcionário, o empreendedor (fundador). Mais de 3 milhões das restantes são de micros ou pequenas empresas, com poucos funcionários, porém inseridos em um ambiente de constante trocas. Apenas 330 empresas no Brasil têm capital aberto (CALVOSA, 2008). Muitas dessas empresas fecham as portas, cerca de 65%, nos três primeiros anos de vida. Por que então não empreender na própria carreira, mudando apenas de organização? Isso pode ser uma alternativa para atingir um satisfatório grau de liberdade, sem correr os riscos de um empreendimento.

Novas modalidades de carreira surgiram e se fazem presente como opções e iniciativas que devem ser buscadas pelo próprio funcionário ao deslocarem o eixo de comando do capital do empresário de um trabalho burocratizado, servil e regular para um autônomo, desprezado e oportuno, com caráter de colaboração, livre dos “muros organizacionais”, com riscos e oportunidades que a carreira tradicional não pode apresentar (CALVOSA, 2009).

Problema da Pesquisa e Objetivo

Durante um período muito grande da história, os trabalhadores não tiveram sequer alguma oportunidade de modificar a sua realidade laboral. De forma geral, primeiro eram obrigados a seguir o ofício dos pais ou a expertise familiar, depois, principalmente após a Revolução Industrial, foram obrigados a servir ao dono do capital, entregando a sua força de trabalho em troca de tarefas repetitivas, exaustivas e sem sentido amplo. Vivemos em uma época de revoluções. De aproximadamente duas décadas até os dias de hoje, os trabalhadores já dão passos significativos para mudar essa realidade de séculos de opressão – servir passivamente ao dono do capital.

Diante dessas reflexões, surgiu a pergunta-problema do trabalho: - Quais são as oportunidades e caminhos para aqueles trabalhadores que querem buscar, ativamente, o

desenho de sua própria carreira, com a diminuição da dependência da organização ao qual pertence?

Diante do problema de pesquisa, o objetivo principal do trabalho é:

- Apresentar as novas oportunidades de carreira que se desviem da tradicional execução formal do trabalho e possam conduzir o trabalhador ao planejamento ativo de sua carreira.

Como objetivos secundários o trabalho também pretende:

- Identificar a importância da construção da carreira para os indivíduos e diferenciar as modalidades e os tipos de carreira existentes, presentes no ambiente organizacional.

Metodologia

Para a execução deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto nos principais autores da literatura nacional e internacional sobre o tema, sendo examinados livros, artigos científicos e *sites* da Internet, constituindo-se um ensaio teórico. Devido o assunto ser ainda de fronteira do conhecimento e estar embrionário na aplicação organizacional, houve certa dificuldade de encontrar pesquisas secundárias sobre o tema ou questionários validados para a aplicação no cenário nacional. O que se mostrou uma limitação do estudo e dá margem para futuros trabalhos, inclusive, uma pesquisa de campo sobre o assunto, com abrangência nacional para verificar se o perfil do trabalhador optante pela carreira sem fronteiras encaixasse com o perfil descrito e sugerido pelos autores internacionais, principais teóricos sobre o tema.

O SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DO TRABALHO E DA CARREIA

O trabalho é que situa o indivíduo na sociedade, contribuindo para a construção de sua identidade e de sua personalidade (KILIMNIK; MORAIS, 2000). Por meio do trabalho, o indivíduo pode manifestar suas potencialidades e talentos e se sentir capaz de participar, cooperar e produzir resultados a partir do próprio empenho; assim, o trabalho pode ser um importante meio de realização do ser humano e de desenvolvimento de sua auto-estima. O trabalho em si apresentasse como fundamental para a satisfação do indivíduo, mas o seu caráter está mudando e, com isso, algumas necessidades individuais também. A necessidade de segurança, por exemplo, onde a escolha voluntária do funcionário de pertencer à mesma organização por toda a sua vida profissional, já parece ocupar um papel secundário na vida dos empregados. Em uma pesquisa nacional recente, alguns dados apontam que há duas gerações passadas ou cerca de 40-50 anos atrás, um funcionário mudava de emprego, em média, três vezes em toda a sua vida profissional (CALVOSA, 2009). Hoje em dia, esta média subiu para oito vezes, algumas vezes por escolha da organização, mas em outras, pela própria vontade do indivíduo, muitas vezes para ganhar o mesmo salário ou até com remuneração um pouco mais baixa.

O trabalho é um importante meio através do qual o ser humano procura relacionar-se com o mundo, num processo de busca do prazer e de fuga do sofrimento, como dizia Freud no início do século XX, e ainda constitui-se um importante meio de aprendizado que está além das outras esferas de aprendizagem primárias dos indivíduos, como a família e a comunidade (KILIMNIK; MORAIS, 2000).

Entretanto, nas últimas duas décadas observou-se uma tendência no sentido de o trabalho ser percebido como extremamente rotineiro, repetitivo ou burocrático por uma grande quantidade de pessoas, em diversos contextos organizacionais. Estaria existindo ao

mesmo tempo, uma desconsagração e um desligamento dos funcionários em relação ao trabalho? (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006). Desconsagração, porque o significado do trabalho estaria enfraquecendo-se e seu valor limitando-se às vantagens materiais que ele proporciona. Desligamento, porque a vida profissional representaria uma importância cada vez menor na vida das pessoas, devido às drásticas reduções de quadros de empregados nas empresas do cenário de negócios atual, globalizado e altamente competitivo. Assim, enquanto uma minoria possui uma elevada qualidade de vida no trabalho, exercendo atividades significativas e bem remuneradas, a maioria dos trabalhadores desempenha tarefas repetitivas, burocráticas, mal remuneradas e não usufrui de uma boa qualidade de vida no trabalho, quando não se encontra simplesmente subempregada ou desempregada.

O QUE É CARREIRA?

Etimologicamente, "carreira" origina-se do latim, *via carraria*, que significa estrada para carros, um caminho estruturado. Pode-se utilizar carreira para se referir à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo em sua carreira de negócios ou para referir-se à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, como, por exemplo, a carreira militar (HALL, 1976). Em ambos os casos, a carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. Carreira pode ser entendida como “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa, se constituindo um percurso a ser trilhado pelo próprio indivíduo ou da visão deste compartilhado com a organização” (HALL, 1976).

No decorrer da história puderam-se estudar várias visões diferentes sobre o que é carreira e esta tem sofrido alterações. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. As definições de carreira têm se transformado continuamente, segundo os principais autores da área. O modelo de carreira tradicional, muito presente até o início da década de 1990, relacionava os critérios de “sucesso” a fatores como o emprego de longo prazo, a ascensão contínua na hierarquia, a aquisição de benefícios e o símbolo de *status* crescente. A velocidade das mudanças no mundo organizacional proporcionou o surgimento de novos modelos de carreira onde muitos desses valores não são propriamente importantes ou decisivos para a construção do “sucesso” pessoal dentro de uma organização (ARTHUR, 1994).

A abordagem contemporânea de carreira surge em decorrência de mudanças sociais, tais como: a feminização do mercado de trabalho (a execução de trabalhos que antes só homens faziam); a elevação dos graus de instrução e a busca de conhecimento que, na época em que vivemos, não mostra impedimentos por sexo; a cosmopolização do “tecido social” que é o alto comprometimento com a carreira com baixo comprometimento com a organização (oportunidades profissionais não mais limitadas dentro da organização); a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros fatores (EVANS, 1996).

O conceito de carreira pode ser dividido em carreira interna, em que o indivíduo busca uma ocupação e carreira externa, em que a organização tenta estabelecer padrões de desenvolvimento para os empregados durante sua vida profissional na organização (HALL; MIRVIS, 1996).

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

Em uma organização do século XXI, a administração de carreiras não pode ser um “plano” bem estabelecido e engessado, como sugerido pelos burocratas de meados do século XX. Mesmo hoje, as pessoas tendem a acreditar em um processo contínuo, de complexidade crescente, sem percalços ou desafios inesperados. No entanto, o que se verifica na prática é um caminho tortuoso e surpreendente. A carreira deve ser pensada como uma estrada que está constantemente sendo construída pela

pessoa e pela empresa. Quando olhamos o que já foi feito, vemos o caos da preparação para o momento atual e, o futuro, como algo sem previsão exata, mas que pode ser balizado e construído ao longo de um processo de estabilização. Uma empresa, ao administrar as carreiras de seus executivos, estará, na verdade, construindo organizações dentro de certos limites (DUTRA, 1996).

Para corporações com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fossem disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão etc., que é chamado de sistema de administração de carreiras. O sistema de administração de carreiras não deve ser entendido como uma moldura em que as pessoas obrigatoriamente se encaixam, mas como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades ou como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Segundo Dutra (1996), um sistema de administração de carreiras deve estar baseado em princípios (que representam os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas), em estrutura (opções de carreira) e instrumentos de gestão (mecanismos que irão possibilitar os indivíduos a maiores e crescentes níveis de abstração e complexidade de tarefas e funções).

Um sistema de administração de carreiras contribui para: adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa; estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional; identificar e trabalhar pontos fortes e fracos; explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais; melhorar a comunicação entre empresa e funcionários; oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários e direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas (BASTOS FILHO, 2005).

DESENHO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

A carreira, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui e esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nasce à noção de hierarquia ou de sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação. Experiências passadas e expectativas futuras devem ser usadas no planejamento de carreira (MALVEZZI, 2000). Traçar um objetivo de vida e carreira tornará a identificação com as oportunidades oferecidas mais claras a partir também de uma auto-avaliação, quando a carreira é idealizada pelo próprio funcionário. Isso, no entanto, não significa que o indivíduo tenha que implantar esse planejamento na íntegra. No decorrer do tempo ele pode perceber competências, interesses e oportunidades antes não perceptíveis claramente e tomar outro rumo para sua carreira. O quadro a seguir mostra as principais mudanças na evolução do modelo de carreiras (CHANLAT, 1995).

Quadro 1: Modelos de carreira

O MODELO TRADICIONAL	O MODELO MODERNO
Um homem:	Um homem e/ou uma mulher:
<ul style="list-style-type: none"> • pertencente aos grupos socialmente dominantes • progressão linear vertical • estabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • pertencentes a grupos sociais variados • progressão descontínua horizontal e vertical • instabilidade

Fonte: Chanlat, 1995.

Particularizando o estudo de carreiras, no Brasil, as pessoas são naturalmente resistentes ao planejamento de sua vida profissional por não terem nenhum estímulo para isso

ao longo da vida. Além disso, encontra-se uma realidade onde o indivíduo tende a guiar sua carreira mais por apelos externos, como oportunidade de ocupação, remuneração, *status*, prestígio, do que por preferências pessoais (DA MATTA, 1980).

O indivíduo é parte fundamental da organização, pois ela é formada por eles e sua contribuição no desenvolvimento das atividades da empresa, mas para que essa contribuição seja positiva é necessário que o indivíduo sinta-se motivado ao aperfeiçoamento de suas competências, tenha liberdade de expor sua opinião. Desse modo, a empresa talvez reconheça a pró-atividade de seu funcionário concedendo-lhe maior autonomia e poder, colaborando assim, com o alcance dos seus objetivos. Porém, se os objetivos forem muito diferentes entre os funcionários e a empresa, a probabilidade para que haja conflitos torna-se grande entre as partes e os objetivos não serão atingidos de maneira satisfatória. Por isso, o bom seria que desde o início a empresa deixasse claros os seus valores e as suas normas, a sua cultura organizacional e caso exista a possibilidade, auxilie o funcionário na construção de sua própria carreira (MARTINS, 2001).

Para a construção e o gerenciamento da própria carreira o indivíduo deve desenvolver competências que darão subsídios para o alcance das metas, como pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 2: Competências necessárias para o gerenciamento da própria carreira

Conhecimento	Requisitos
<i>Do por que...</i>	Valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida.
<i>Do como...</i>	Competências, habilidades, capacidades, experiência e conhecimento.
<i>De quem...</i>	Rede de contatos, relacionamentos e como encontrar a pessoa certa.
<i>Do que...</i>	Oportunidades, ameaças e requisitos.
<i>De quando...</i>	Sensibilidade em relação ao tempo das escolhas e atividades.

Fonte: Elaborado a partir de Arthur, Claman e De Pillippi (1995) e Jones e De Fillippi (1996).

Essas qualidades são mais bem desenvolvidas quando a pessoa tem o controle de sua própria carreira, tem oportunidades de escolhas diversas e não quando se está confinado em um único emprego.

O sucesso na carreira se difere por várias constituições: *interna* – como a pessoa vê o seu próprio desenvolvimento em termos de valores, metas e aspirações; *externa* – como o sucesso é percebido pelo ambiente externo em termos de status, hierarquia, renda e poder; *organizacional* – em termos de poder e influência organizacional, que podem ser medidos pela subida na carreira e de outras maneiras; *social* – etiquetas de marca, desenvolvimento profissional e globalizado (JONES; De FILLIPPI, 1996).

TIPOS DE DESENHO DE CARREIRA

Três tipos básicos de desenho de carreira são identificados na literatura sobre o assunto, a partir das estruturas correspondentes: a carreira em linha, a carreira em rede e carreira em paralelo (DUTRA, 1996).

Carreira em linha

As estruturas em linha (que geram a carreira do indivíduo em linha) ordenam diversas posições em uma única direção, sem alternativas, conduzindo o indivíduo a caminhos únicos, voltados para a especialização. Nesse caso, cada estágio da carreira corresponde a um conjunto específico de responsabilidades e atribuições ou a um grupo de atributos pessoais.

Carreira em linha é identificada quando a empresa conduz o seu funcionário para um caminho único, voltado para a especialização e para níveis escalonados, sequenciais e estruturados de promoções, que o levam a posições gerenciais.

Os requisitos de acesso também são definidos pelo desenho da carreira. As estruturas podem ser mais ou menos flexíveis, dependendo de como são definidos os critérios de acesso. São muito encontradas nas empresas, sendo mais simples de configurar e administrar, mas apresentando as seguintes limitações: (i) não há opções para outras trajetórias de carreira; (ii) o topo desse tipo de carreira corresponde a posições gerenciais, não existindo alternativas para os profissionais que preferem a carreira técnica; (iii) por estarem atreladas a áreas funcionais, as estruturas em linha são pouco adequadas para empresas que precisam de maior liberdade para realocação de pessoas ou para redefinição de suas estruturas organizacionais (DUTRA, 1996).

Carreira em rede

As estruturas em rede, que geram a carreira em rede, apresentam várias alternativas para cada posição da empresa, permitindo ao profissional optar pela trajetória que mais lhe agrade, conforme os critérios de acesso estabelecidos (NELSON, 1984). O ambiente operacional de uma organização também pode ser visto como uma rede de organizações, que possam ser fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações. Esses autores ressaltam a importância das relações estabelecidas numa rede de organizações, sendo que as ações, atitudes e comportamentos dos atores de uma organização, são mais bem explicados em termos da sua posição nessa rede. Entretanto, as próprias redes não são imutáveis. Elas se encontram num processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores que a compõem (CALVOSA, 2009). A antiga estrutura em pirâmides baseada nos níveis hierárquicos, no conceito de base larga e topo estreito onde o conjunto se afunila a partir de uma base que pode ser mais ou menos ampla, para chegar a um topo no qual pode se encontrar um único integrante – o "chefe", mostra a comunicação entre integrantes de diferentes níveis fazendo-se de cima para baixo ou de baixo para cima, através dos níveis intermediários àqueles que se comunicam (DUTRA, 1996).

Nessa visão, uma estrutura em rede – que é uma alternativa à estrutura piramidal – corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais (WHITAKER, 1993).

Na estrutura organizacional em rede – horizontal – todos têm o mesmo poder de decisão, porque decidem somente sobre sua própria ação e não sobre a dos outros. Não há dirigentes nem dirigidos, ou os que mandam mais e os que mandam menos. E todos têm o mesmo nível de responsabilidade – que se transforma em co-responsabilidade – na realização dos objetivos da rede (NOHRIA; ECCLES, 1992).

Carreira em rede é o desenvolvimento de uma carreira profissional em um ambiente interligado por diversos atores co-responsáveis para o desenvolvimento do negócio, com diferentes tipos de laços que envolvem trocas ou transações, gerando um posicionamento de co-responsabilidade e comprometimento (CALVOSA, 2009).

Tentando compreender o desenvolvimento da carreira nesse ambiente torna-se importante se buscar mais detalhes relacionados à rede de relacionamentos e transações comerciais que transcendem as fronteiras organizacionais e geográficas, incluindo o papel da informação. A primeira rede do indivíduo pode ser identificada como a sua família e à medida que vai “envelhecendo”, conhecendo novas pessoas, passando por diversos empregos, frequentando outros grupos sociais etc., essa rede vai naturalmente se desenvolvendo. As redes podem ser condicionais (feitas pela própria vontade do indivíduo, predileção) ou incondicionais (colegas de trabalho, família etc.) no meio ao qual o indivíduo está voluntariamente ou não (em um primeiro momento) inserido (LIMA; PENHA da SILVA; CALVOSA, 2008).

As dificuldades consideradas nesse aspecto de rede são as questões de como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal. O desenvolvimento de carreira, no contexto atual com um formato que não é linear, passa pela aquisição, desenvolvimento e melhoria contínua na utilização de competências e habilidades essenciais ao profissional contemporâneo. Esse tipo de estrutura também apresenta as limitações seguintes: (i) as trajetórias profissionais conduzem a posições gerenciais; (ii) há dificuldade para redefinir a estrutura organizacional, uma vez que modificá-la implica alterações na carreira (DUTRA, 1996).

Carreira paralelas

Finalmente, existem as estruturas paralelas, que geram as carreiras paralelas, que criam alternativas de carreira não necessariamente relacionadas à estrutura organizacional. Quando a estrutura de carreira não atende às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da empresa (técnico, administrativo, gerencial etc.), especialmente em empresas de base tecnológica, pode-se incorrer no risco de perda de capacidade técnica e gerencial nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, com a saída, transferência ou desmotivação de funcionários. Isto é comum quando os profissionais técnicos vislumbram posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira, o que os leva a não investirem no seu desenvolvimento técnico (DUTRA, 1996). Carreira paralela é uma seqüência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

O sistema de carreiras paralelas fixa parâmetros para o desenvolvimento dos profissionais técnicos (bem como para os demais profissionais) e estabelece canais de negociação de expectativas entre as pessoas e a empresa. Isso incentiva a manutenção do profissional técnico na carreira técnica e evita que estes ocupem posições gerenciais mesmo quando não têm aptidão e capacitação para executar tais funções. Assim, o sistema de carreiras paralelas permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo das vocações e aspirações individuais. As carreiras paralelas também apresentam limitações, sendo a principal delas a dificuldade de administração.

Cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, por meio de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do empregado. Porém, compete à pessoa a decisão sobre qual trajetória de carreira seguir. Por fim, na definição da carreira, é importante para a empresa e para o profissional identificar quais são suas reais necessidades e particularidades e, a partir daí, encontrar a melhor alternativa, uma vez que não existe alternativa ideal e, sim, a mais adequada para cada ambiente e situação (VAN MAANEN, 1977).

CARREIRA TRADICIONAL VS CARREIRA SEM FRONTEIRAS

A partir da década de 1990, surgiu um novo conceito de carreira, que prevê uma relação de independência no desenvolvimento da carreira do indivíduo com a organização. Com as mudanças ao longo do tempo na visão de carreira, o pesquisador Michel Arthur (1994) introduziu uma nova linha de pensamento, que propõe que a carreira se torna sem fronteiras (*boundaryless careers*), isto é, deixa de ter uma visão de carreira tradicional e são encorajados a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização.

Carreira paralela é uma seqüência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas. Carreira tradicional é aquela constituída a partir da função de uma relação de emprego, onde os trabalhadores têm assegurada a progressão na hierarquia, a segurança no emprego, a aquisição de benefícios, símbolos de *status* e pertencimento formal a uma organização.

Com isso grande parte da responsabilidade pela construção da carreira é deslocada, portanto, para o indivíduo. A organização, por sua parte, contribui para a carreira na medida em que constitui fonte de oportunidades para o exercício e desenvolvimento de suas habilidades e competências, gerando uma carreira sem fronteiras (SCHEIN, 1978).

A carreira sem fronteira deixa de ser uma relação de emprego, não existe mais hierarquia e estabilidade na carreira. O indivíduo passa a buscar sentido para sua profissão e preocupa-se menos com a organização. A indeterminação e a flexibilidade, características da organização flexível colocam sobre o trabalhador a responsabilidade da criação do seu próprio trabalho, obrigando-o a tornar-se um agente ativo e a apropriar-se de seu destino dentro da empresa (HALL; MIRVIS, 1996). Carreira sem fronteiras prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, onde o empregado não se limita a ter relações comerciais com um empregador único. Isto pode resultar em uma carreira com muitos empregadores por modificações nos vínculos empregatícios e até ocupações ou uma carreira que ganha à significação de exterior, independente da organização.

Segundo Arthur (1994), a carreira sem fronteiras compreende diversos cenários como:

- A carreira que atravessa as fronteiras entre organizações, como é comum, por exemplo, no Vale do Silício;
- A carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, como é o caso, por exemplo, da carreira acadêmica;
- A carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como, por exemplo, a do corretor de imóveis;
- Ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se.

Nas carreiras sem fronteiras, os trabalhadores precisam entender as suas razões para trabalhar, precisam tentar construir um sentido para a sua vida profissional e, para tanto, precisam fazer os seus próprios planos pessoais e profissionais. Esse conhecimento e o questionamento permitem que os trabalhadores: (i) desenvolvam suas habilidades de acordo com a própria vontade; (ii) possibilita o entendimento de seu trabalho no local de trabalho e (iii) possibilita que busquem novas formas de solucionar problemas (SCHEIN, 1993).

Observando o Quadro 3, nota-se que a carreira sem fronteiras demanda uma relação negociável, onde ocorre uma troca do trabalho por uma remuneração adequada, onde o conceito de sucesso profissional está mais associado a critérios pessoais e onde o indivíduo é encorajado a se identificar mais com o próprio trabalho e com a sua profissão e menos com

uma organização específica. No entanto, a carreira sem fronteiras também vem sendo alvo de crítica, podendo ser observado em alguns discursos de acadêmicos e dirigentes e nas práticas das empresas, o que confirma o quão complexo é o tema carreira, pois essa modalidade de carreira produz um alto grau de insegurança e ansiedade para as pessoas (HALL, 1996).

Quadro 3: As diferenças entre carreira tradicional e carreira sem fronteiras

	Modelo tradicional de carreira	Modelo de “carreira sem fronteiras”
<i>Ambiente</i>	Estável	Turbulento
<i>Carreira</i>	Intra-organizacional	Interorganizacional
<i>Hierarquia</i>	Vertical	Horizontal
<i>Objetivo</i>	Ascensão na organização e sucesso monetário	Sucesso Psicológico
<i>Gestão de carreira</i>	Pela organização	Pelo indivíduo
<i>Identidade</i>	Fixa	Em constante mudança
<i>Aprendizado</i>	Restrito (como fazer)	Contínuo (saber fazer)
<i>Emprego</i>	Segurança do emprego	Empregabilidade
<i>Fluxo de informações e aprendizado</i>	Restrito	Redes Sociais

Fonte: Adaptado de Hall, 1996.

Diferentes grupos de pessoas terão experiências distintas em relação à carreira sem fronteiras: pessoas que estão entrando no mercado de trabalho e/ou empregados do núcleo estratégico das empresas, por exemplo, terão melhores condições de construir carreiras sem fronteiras do que empregados mais velhos ou que pertencem à “periferia” da organização (ARTHUR, 1994).

Apesar da nova posição, em relação à carreira, nem todos os empregados conseguem pensar ou agir assim, pois a grande parte da população trabalha para suprir suas necessidades básicas como comer, pagar as contas e vestir-se. Apesar de ser uma realidade, construir uma carreira sem fronteiras organizacionais não é algo acessível a todos os trabalhadores contemporâneos, na verdade, é para poucos. Estima-se que apenas 2% da população economicamente ativa possa se permitir o luxo de gerir ativamente sua carreira ou escolher onde irá trabalhar (CALVOSA, 2009). Apesar desse número ainda reduzido, essa modalidade de carreira torna-se instrumento vantajoso para os empregados, apresentando como oportunidade de crescimento e do desenvolvimento de sua carreira pessoal, uma vez que grande parte que se dispõe a carreira sem fronteiras tem na iniciativa pessoal e na autonomia as suas bases para um posicionamento a parte do envolvimento com uma organização.

Portanto, o profissional passa a ter uma relação de autonomia no desenvolvimento de sua carreira, o que na visão tradicional era de responsabilidade da organização. A carreira do empregado, nessa alternativa de carreira, parece não seguir mais uma trajetória linear, esse novo estilo de profissional, está cada vez mais exigente em relação à construção de sua carreira, pois não se prende as fronteiras da organização e sim a satisfação profissional como a de sua vida pessoal (LIMA; PENHA da SILVA; CALVOSA, 2008).

CARREIRA EM ESPIRAL

O pesquisador Evans (1996) aponta para o fato de que as carreiras estão adotando uma configuração espiral, em ziguezague, em substituição ao formato de uma escada. Uma trajetória de carreira em espiral está muito mais alinhada, mais em sintonia com as necessidades do nosso tempo, pois possibilita o desenvolvimento de pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades. Carreira em espiral é um tipo de carreira onde as mudanças constantes possibilitam a realização de atividades novas e diferentes e onde a

progressão por maiores níveis de abstração não se dá de forma linear e sequencial, como no desenho tradicional (EVANS, 1996).

Esses profissionais apresentam tanto a expertise de especialistas quanto uma visão mais ampla, do generalista. Em termos de desenvolvimento em espiral, diz esse autor, as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas sim duas, ou três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas e, às vezes, até de forma simultânea. Aposentadoria para elas não é aposentadoria, é apenas uma mudança em espiral, é um zigzague em outra direção, outra carreira, ou seja, a oportunidade de realizar atividades novas e diferentes. Tudo isso, no entanto, provoca tensões e dificuldades consideráveis, trazendo à tona questões tais como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal, e o que isso agrega ao entendimento e convicções sobre como se devem administrar às próprias organizações (EVANS, 1996).

CARREIRA PROTEANA

A carreira tradicional caracterizada com promessas de empregos de longa duração e segurança tem sido substituída por um termo de entendimento de menor duração, a carreira proteana (uma espécie de carreira sem fronteiras), baseada nas necessidades atuais e desempenho, com frequente mudança e invenção própria, autonomia e autodireção, levada mais pelas necessidades de pessoas do que da organização (HALL, 1996).

O conceito de carreira proteana foi apresentado por Douglas Hall (1996) como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. O termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.

O termo “carreira proteana” foi baseado em Proteu, que de acordo com a mitologia grega, era uma divindade marítima, filho de Oceano e Tétis, deuses da água. Tinha o dom de transformar-se a sua vontade, de prever o futuro e a capacidade de transformar sua aparência física no ser que desejasse. Utilizava essa habilidade para afastar os curiosos que o importunavam, desejosos de saber os acontecimentos vindouros. Mas transportando a lenda mitológica ao mundo dos negócios e fazendo uma analogia, o dom da adivinhação de Proteu se refere à habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com os objetivos fundamentais do indivíduo, traduzindo-se na capacidade de mudar a forma de maneira versátil e adaptável, para atingir esses objetivos. Para o autor, a decisão de Proteu de afugentar os mortais pode ser encarada como a utilização das habilidades para buscar uma nova posição, ou mesmo redefinir a carreira, quando se percebe não estar alcançando os objetivos fundamentais. O profissional proteano se caracteriza pela independência e flexibilidade com que administra sua carreira, norteando-se por critérios próprios de sucesso profissional e pessoal (HALL, 1996).

Carreira proteana é um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando a carreira. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional etc. relevantes porque partiram de uma escolha pessoal buscando elementos integrativos e unificadores da vida. A carreira proteana, segundo esse autor é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização, e pode ser redirecionada, de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa, embora, na visão de outros autores, as mudanças pelas quais passam os profissionais atualmente, possam ser interpretadas como meros mecanismos de defesa, acionados automaticamente e de forma condicionada, perante as inconstâncias e ameaças do ambiente

A principal preocupação de um funcionário que opta pela carreira proteana é a busca por auto-realização, pois o critério de sucesso é interno, o sucesso psicológico, e não externo.

O desenvolvimento da carreira proteana se dá por meio da aprendizagem, auto-direção e o constante desafio no trabalho. Para obter sucesso na carreira proteana um importante

ingrediente é o *know-how* (conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho do trabalho), para que em vez de procurar um emprego estável, o indivíduo aumente sua empregabilidade no mercado. A gestão da carreira proteana define-se como um processo contínuo de tomada de decisões e de soluções de problemas relacionados ao trabalho e à vida pessoal, exigindo um grande contingente de informações que advêm, primordialmente, do autoconhecimento. Sem isso, o profissional se capacitaria e trabalharia cada vez mais e melhor, sem, contudo, encontrar significado e satisfação naquilo que está realizando. Outros fatores relevantes seriam o ambiente externo, que abrange as variáveis do mercado, as avaliações de desempenho e competência, e também a vida familiar do indivíduo, e aos demais aspectos da interação entre carreira e vida pessoal.

Segundo alguns autores (HALL, 1996; SCHEIN, 1996), o conceito de carreira proteana abrange:

- Carreira gerida pela pessoa, e não pela organização;
- Carreira como uma série de experiências ao longo da vida, das competências, aprendizagens, transições, mudanças e identidade;
- Aprendizagem contínua; indivíduo auto-dirigido;
- Alta capacidade de construção e manutenção de relacionamentos pessoais e profissionais que alavanquem as decisões de carreira;
- Predileção por correr riscos e desafios encontrados no trabalho e no mercado;
- Alto desenvolvimento profissional e formação acadêmica;
- Desenvolvimento de competências e gestão de recursos (como tempo, dinheiro etc.);
- Desprendimento do sentimento de pertencimento a uma organização e a sua consequente segurança associada;
- Ter como objetivo o sucesso psicológico.

Na carreira proteana o indivíduo tem autonomia para gerir a sua carreira e a organização deixa de fazê-la e existe uma maior mobilidade da carreira. Assim, essa nova modalidade de carreira oferece ingredientes para o sucesso, a partir do *know-how* (saber fazer) e também da mudança da carreira tradicional para a carreira proteana. Partindo dessa premissa, pode-se verificar que a carreira proteana não se caracteriza pela estabilidade empregatícia, mas sim, pela independência e flexibilidade do indivíduo frente à organização, a fim de gerir sua própria carreira (MIRVIS; HALL, 1994).

A IMPORTÂNCIA DE GOSTAR DO TRABALHO

Nos dias de hoje, passamos a maior parte de nossas horas produtivas trabalhando; precisamos trabalhar por dinheiro, mas também para dar algum sentido em nossas vidas: desafio, responsabilidade, possibilidade de colocar os sonhos em ação, isso é que nos faz realmente sentir que estamos vivendo de fato (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O fato de uma pessoa realizar um trabalho “do qual ela realmente goste”, faz com que ela cresça e em muito contribui para a sua qualidade de vida geral. Por outro lado, um trabalho inadequado reduz de algum modo a sua qualidade de vida. Um emprego que a pessoa odeie, podendo variar de presidente de uma companhia a coletor de lixo, de balconista de lanchonete a pesquisador, a faz sentir-se mal-humorada, deprimida e até mesmo revoltada. Realizar um trabalho desinteressante ou desagradável esgota a energia, diminui a motivação e geralmente reduz a auto-estima. Num círculo vicioso, a pessoa passa a se descuidar pessoal e profissionalmente e a distanciar-se do círculo de pessoas que realmente faz a diferença em sua organização ou profissão. E essa pessoa gostará menos ainda de seu trabalho e se sentirá menos comprometida com ele (KILIMNIK; MORAIS, 2006).

Há casos de profissionais que exerciam funções de nível elevado, com todas ou quase todas as dimensões de qualidade de vida presentes e que, mesmo assim, partiram para outras profissões em busca de sua verdadeira vocação e, muitos têm sido exitosos nessa mudança. Atualmente, há uma forte tendência de os orientadores profissionais incentivarem o cliente, não só o pré-vestibulando ou o jovem, mas também o profissional em transição de carreira, a escolher uma profissão que realmente o agrade e tenha a ver com as suas habilidades e aptidões, com base na idéia de que assim ele terá mais facilidade de encontrar o seu espaço de atuação nesse mundo altamente mutante do trabalho, contrariando a tendência de escolha da profissão focalizada na perspectiva de retomo financeiro. Schein destaca que a “sua âncora profissional é uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores dos quais você não deve desistir, pois eles representam a sua essência. Sem conhecer sua âncora, incentivos externos podem tentá-los a aceitar situações ou trabalhos que não sejam satisfatórios e você poderá vir a experimentar sensações do tipo ‘Isso não era realmente para mim’” (SCHEIN, 1983).

Essas colocações reforçam a importância de se gostar do trabalho, não apenas como fator de qualidade de vida, mas também, de sucesso profissional. Gostar de um trabalho significa partilhar com ele as qualidades especiais que se possui e, em consequência torná-lo também especial. Entretanto, a maioria das empresas parece ainda não perceber a importância disso, pois a maior parte dos seus esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho centra-se em aspectos de contexto, como ambiente de trabalho ou aumento de remuneração e em iniciativas que passam longe da melhoria do conteúdo das atividades laborais.

Finalmente, o fato de um determinado trabalho possuir um conteúdo altamente significativo e de se gostar demasiadamente do mesmo não impede que ele seja estressante. Gostar de um trabalho é fundamental, mas confundir-se com ele, ou permitir que ele o defina, é prejudicial à saúde física e mental do indivíduo ou, então, é indicador de problemas psicológicos que não estão sendo solucionados adequadamente. Cabe ao profissional conseguir um equilíbrio entre a sua vida pessoal e seu trabalho, o que tem sido considerado, mais recentemente, um novo conceito de sucesso na carreira, juntamente com o de carreira auto-dirigida, que sinaliza também que a qualidade de vida é algo a ser conquistado, mais do que concedido (CALVOSA, 2009).

CONCLUSÃO

Pode ser entendido por carreira uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa, se constituindo um percurso a ser trilhado pelo próprio indivíduo ou da visão deste compartilhado com a organização e isso difere significativamente do trabalho executado de forma massiva e opressora experimentado pela grande massa de trabalhadores organizados ao redor do trabalho nos séculos anteriores. Essa opção ativa para se desenhar o próprio caminho é uma particularidade dos últimos tempos, sobretudo das duas últimas décadas.

Apenas uma minoria atualmente consegue, de forma ativa, conduzir a sua própria carreira, especificamente cerca de 2% da população economicamente ativa, mas esse quadro sobe a cada dia e o movimento evolucionário apresenta-se imutável e permitirá aos trabalhadores ganhos empregatícios e direitos trabalhistas à medida que as organizações terão que produzir novos desenhos e ferramentas de gerenciamento para conduzir esse ‘novo’ modelo de empregado.

A existência de um planejamento ativo de carreira permite aos indivíduos a ascensão a graus crescentes de abstração e complexidade de tarefas e funções, de forma a aumentar o comprometimento e a motivação desse funcionário como o seu próprio trabalho e desempenho e não mais com a organização como os modelos de gestão que vigoram até então

sustentam o vínculo de tal comprometimento e apego.

Para as organizações, principalmente as de grande porte, um sistema de administração de carreira torna-se necessário para conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, com o estabelecimento de diretrizes, estruturas de carreira e instrumentos de gestão. O estudo e a aplicação de “carreiras” podem conduzir os indivíduos a trabalharem mais motivados em uma organização, pelo menos enquanto nela permanecerem.

Uma nova oportunidade de desenho de carreira é a carreira sem fronteiras, que é o tipo de carreira construída pelo empregado (e não pela organização) que prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional do indivíduo com a sua organização. Nessa modalidade de carreira, o empregado não se limita a ter relações comerciais com um empregador único ou com vínculos empregatícios estáveis. Dentro desse novo desenho de carreira existe uma modalidade chamada carreira proteana, que é um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando a carreira. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional etc. relevantes porque partiram de uma escolha pessoal buscando elementos integrativos e unificadores da vida.

O fato de uma pessoa realizar um trabalho “do qual ela realmente goste”, faz com que ela cresça e em muito contribui para a sua qualidade de vida geral, a maioria dos trabalhadores, ao contrário do que muitos empregadores pensam, não está interessada primariamente em remuneração (como no início do século passado), ou apenas em qualidade de vida no trabalho (visão defendida há cerca de 15 anos atrás), mas, essencialmente, no sucesso profissional, essa é uma característica observada no ‘novo’ modelo de trabalhador e dá força ao planejamento de carreira e sustentação de seu estudo, com base na idéia de que assim ele terá mais facilidade de encontrar o seu espaço de atuação nesse mundo altamente mutante do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B., CLAMAN, P.H. & DE FILLIPI, R. **Intelligent Enterprise, Intelligent Careers**. Academy of Management Executive, v. 9, n. 4, 7-39, 1995.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a New Perspective for an Organizational Inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, 295-306, 1994.
- BASTOS FILHO, João Florêncio. **Gestão de Carreiras – Âncoras, Portos e Timoneiros**. Editora Fênix, 2005.
- CALVOSA, Marcello. **Tecnologia e Organização do Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. p. 212.
- CALVOSA, Marcello. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o Estudo do Perfil do Estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Série Ciências Humanas**, v. 29, p. 1-18, 2008.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 35 (6): 67-75, 1995.
- DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. The iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p.147-160, 1983.
- DRUCKER, P. **The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done**. HarperCollins, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n.3, p.14-22, jul./ago./set. 1996.

HALL, Douglas Tim. Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive* V. 10, n. 4, p. 8, 1996.

HALL, Douglas Tim. **Careers in Organizations**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

HALL, Douglas Tim & MIRVIS, Philip H. **The career is dead, long live the career: A relational approach to careers**. San Francisco. Jossey-Bass, 1996.

JONES, C., DeFILLIPPI, R.J. "**Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century**", *Academy of Management Executive*, Vol. 10. 1996. p.89-104

KILIMNIK, Z. M., CASTILHO, I. V. & SANT'ANNA, A. S. Carreiras em Transformação e seus Paradoxais Reflexos nos Indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Comportamento Organizacional e Gestão**. vol. 12, N.º 2, 257-280, 2006.

KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAIS, Lúcio Flávio Renault de. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. **Revista da Angrad**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-74, 2000.

LIMA, Renata de; PENHA da SILVA, Emanuele; CALVOSA, Marcello. **A Visão de Carreira Dentro da Estrutura Organizacional em Redes**. In: XI Seminários em Administração. XI SEMEAD, São Paulo, 2008.

MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. **Organizações e Sociedade**, v.7, n.17, 137-143, jan/abril, 2000.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MIRVIS, Philip H. & HALL, Douglas Tim. **Psychological Success and the Boundaryless Career**. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 365-380, 1994.

NELSON, Reed. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, p.150-157, 1984.

NOHRIA, N. & ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

POWELL, W. W. **Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?** *California Management Review*, p. 67-87, 1987.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho**. São Paulo. Nobel, 1996.

SCHEIN, E. **Career anchors: Discovering your real values**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, E. H. **Career Dynamics: matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

VAN MAANEN, J. (editor) **Organizational Careers: some new perspectives**. London: John Wiley & Sons, 1977.

WHITAKER, F. **Rede: uma estrutura alternativa de organização**, 1993. Disponível em <www.rits.org.br/redes/rd_estrutalternativa.cfm>. Acesso em 03. jun. 2008.