

Ancoras de Carreiras e as Diversidades Contemporâneas

Roselaine Camilo Raymundo
rosecamilo12@gmail.com
UniFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
faomelo@Yahoo.com.br
UniFOA

Resumo: Os modelos de administração passaram por transformações relacionadas as alterações nas práticas objetivas e no comportamento dos colaboradores nas organizações. Para se implementar mudanças gerenciais deve-se considerar as motivações e o comportamento dos colaboradores submetidos a essas transformações. As motivações podem ser conhecidas pela identificação e análise das âncoras de carreira, conceituada como o conjunto de fatores da autopercepção do qual o indivíduo não abre mão diante das escolhas profissionais. Assim, os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições individuais. Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as principais âncoras de carreiras e sua importância para a administração de carreiras nas organizações. Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2010), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e aplicada. Exploratória pelo pouco conhecimento acumulado e sistematizado e por sua natureza de sondagem, não comportar hipóteses, que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Aplicada, finalidade prática. Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, pois, se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral. Diante do exposto, ao reconhecer a relevância dessa discussão no contexto específico das âncoras de carreiras, a intenção é oferecer contribuições para o repensar das práticas de gestão de pessoas nas organizações, visando as políticas de administração de carreiras.

Palavras Chave: Ancoras de carreiras - diversidades - gestão de pessoas - gestão de carreiras -

1. INTRODUÇÃO

Os modelos de administração passaram por transformações relacionadas as alterações nas práticas objetivas e no comportamento dos colaboradores nas organizações. Para se implementar mudanças gerenciais deve-se considerar as motivações e o comportamento dos colaboradores submetidos a essas transformações. As motivações podem ser conhecidas pela identificação e análise das âncoras de carreira

Âncora de carreira é conceituada como o conjunto de fatores da autopercepção do qual o indivíduo não abre mão diante das escolhas profissionais. A âncora indica as capacidades, necessidades e valores individuais. Quanto mais experiente o profissional, maior a autopercepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais (SCHEIN, 1996).

A maior diversidade na força de trabalho, para muitos estudiosos, tem relação direta com a eficiência organizacional e com a produtividade, devido ao acesso a novos segmentos de mercado que possibilita um aumento da lucratividade. Além disto, percebem-se outros benefícios que a maior diversidade da força de trabalho permite, como a aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional, crescimento individual e agilidade organizacional para lidar com rapidez e precisão frente às turbulências do mercado (THOMAS e ELY, 2002).

Nessa perspectiva Veloso et al. (2008, p. 1) asseguram que “ os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador”.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as principais âncoras de carreiras e sua importância para a administração de carreiras nas organizações.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2010), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e aplicada. Exploratória pelo pouco conhecimento acumulado e sistematizado e por sua natureza de sondagem, não comportar hipóteses, que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Aplicada, finalidade prática. Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, pois, se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral.

Diante do exposto, ao reconhecer a relevância dessa discussão no contexto específico das âncoras de carreiras, a intenção é oferecer contribuições para o repensar das práticas de gestão de pessoas nas organizações, visando as políticas de administração de carreiras.

2 CARREIRAS

A carreira nas organizações tem sido tradicionalmente associada à ocupação e à profissão, como um caminho a ser trilhado profissionalmente, e que possibilita progresso em posições ao longo do tempo.

De acordo com Dutra, carreira:

É um termo muito utilizado no qual agrega vários significados, com tudo de difícil definição. Pode ser utilizado para se referir a mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, ou carreira como profissão, como a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. (DUTRA, 1996, p. 16).

A perspectiva tradicional de carreira na sociedade capitalista está associada ao sucesso e à ascensão social. Usualmente a trajetória profissional pressupõe diferentes fases, no formato de um ciclo similar ao desenvolvimento humano.

Corroborando, London e Stumph definem carreiras como:

Carreira são 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 transição que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, 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 movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPH apud DUTRA, 2002, p. 100)

Para que se entenda melhor a definição de carreira é importante que se ressalte a evolução histórica do cenário industrial, onde os profissionais estão inseridos.

A partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até pouco tempo atrás o conceito de carreira permanecia circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, tal como apresentado na era da industrialização clássica, onde era marcado por muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada. Ofereciam poucas oportunidades de mobilidade ocupacional, a partir do momento em que o indivíduo ingressasse na carreira, já se sabia de antemão, o que esperar.

Dutra (1996, p.68) aborda sobre dois modelos de carreiras: tradicional e moderno.

O modelo tradicional que vigorou até a década de 1970, era marcado pela estabilidade, progressão linear e vertical onde o trabalhador possuía maior estabilidade no emprego. Já no modelo moderno, caracteriza-se por uma progressão de carreira descontínua, mais horizontal que vertical e com menor estabilidade. Nos tempos atuais é preciso estar muito atento as transformações e exigências do mercado e novas tecnologias que estão impactando o cotidiano nas empresas. São mudanças profundas capazes de desconstruir ideias e companhias que até pouco tempo eram consideradas sólidas. Tal cenário faz com que o profissional esteja revendo constantemente sua atuação no mercado de trabalho para se tornar empregável.

Sobre os cenários industriais, Chiavenato afirma que são subdivididos em três eras: industrial clássica, organizacional burocrática e organizacional.

Era industrial clássica que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX. As empresas passam a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pela departamentalização e rigidez de regras e regulamento internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e não oferecia desafios, as organizações se preocupavam mais com a produção. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanicista, típico da lógica de um sistema fechado. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência no trabalho e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir a tecnologia e a organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível (CHIAVENATO, 2004, p. 35)

As pessoas aqui eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas equipamentos e capital.

Era da industrialização neoclássica (1950 – 1990) Teve seu início logo após a segunda

guerra mundial. O modelo burocrático foi substituído pela teoria estruturalista. A economia passava por uma mudança de amplitude internacional, tornado-se cada vez mais intensa e menos previsível acentuando a competição entre as empresas. A visão sistemática e multidisciplinar (holística) passou a dominar. Nesse modelo as empresas buscavam novos desenhos estruturais para incentivar a inovação e ajustamento às mutáveis condições externas. Dessa forma conseguiram promover melhorias, mas não o suficiente para remover a velha rigidez da estrutura funcional e burocrática sedimentada até então. Até a década de 70 a progressão de carreira era linear e vertical com os trabalhadores tendo maior estabilidade de emprego.

Era da informação começou no início da década de 90 e vigora até os dias atuais. O ícone dessa fase é a informação, que passou a cruzar o mundo em milésimo de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para surgimento da globalização da economia. A competitividade entre as empresas tornou-se intensa e complexa. Portanto, o maior desafio das organizações passa a ser a produtividade do conhecimento. Inicia-se a concepção de departamento de RH que visualiza as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. O RH tornou-se fator determinante para o sucesso da organização.

Com este novo cenário a definição de carreiras sofre profundas transformações também num ritmo acelerado, acarretando rupturas de paradigmas que tem a ver com as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais mais amplas vivenciado nas últimas décadas.

No Quadro 1 é apresentado um resumo da evolução da cultura organizacional.

Quadro 1: Evolução da cultura organizacional

Eras	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900-1950	1950-1990	Após 1990

Fonte: Criado pelos autores baseado em: http://www.dgz.org.br/fev07/Atr_04.htm . Acessado em 08/11/2013.

Todos os autores anteriormente citados mostram que as pessoas podem direcionar sua carreira de diversas formas, mas é importante atentar para dois fatores: (i) formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais; e (ii) estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Neste sentido, àqueles que almejam um planejamento de carreira devem seguir alguns passos que os ajudarão a desenvolver um espírito crítico com relação ao comportamento diante da carreira, estimulando um processo de auto avaliação.

Já em relação às empresas, se faz necessária transparência nas progressões, tanto em âmbito vertical como horizontal, e que sejam definidos como e quando o profissional alcançará o crescimento, não se esquecendo de oferecer igualdade de oportunidade a quem de direito, valorizando assim cada colaborador e evitando desta forma um descontentamento, o que poderia gerar futuros dissabores.

3 ÂNCORAS DE CARREIRAS

Âncora de carreira pode ser conceituado como o conjunto de fatores da autopercepção, indicando as capacidades, necessidades e valores individuais que determinam prioridades nas escolhas profissionais, criando assim, uma padronização. Que de acordo com Scheim (1996), quanto mais experiente o profissional, maior a autopercepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais.

De acordo com Faro et al (2010, p. 7)

Entender âncora de carreira é primordial por afetar escolha de carreira, influenciando nas decisões de escolha ou mudança de emprego, origina as visões de futuro profissional e influencia as reações do indivíduo perante o trabalho. Portanto, as âncoras de carreiras afetam a forma com que o indivíduo enxerga e percebe seu trabalho e sua carreira.

Ainda sobre o conceito de âncora de carreira, Dutra (2010, p. 7) destaca sua importância porque “influencia escolhas, afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia a escolha de ocupações específicas e afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho”.

Para melhor compreensão de âncora de carreira, no Quadro 2 são apresentados as oito âncoras de carreira e suas características de acordo com Schein (1980).

Quadro 2: Âncoras de carreiras e suas características.

ÂNCORAS DE CARREIRA	CARACTERÍSTICAS
1 Competência Técnica	Valoriza experiências profissionais que desafiem sua capacidade técnica. Ele vê o conteúdo do trabalho como um valor em si, valoriza a aprendizagem e o aprofundamento técnico e considera que o sucesso decorre de ser reconhecido como um <i>expert</i> ou referência em sua área de competência. Habitualmente, esse indivíduo valoriza recompensas de outros especialistas, pois estes dominam as especificidades da sua área de competência e, portanto, têm maior capacidade para julgar seu desempenho. Da mesma forma, aprecia recompensas relacionadas a oportunidades de desenvolvimento e educação, bem como a liderança técnica de equipes, além da remuneração assegurada (fixa) com base no que julgam como mérito – a competência técnica.
2 Competência Gerencial	Respeita ao indivíduo motivado pela oportunidade de liderar, comandar, tomar decisões e de definir diretrizes de impacto organizacional. Ao valorizar esses aspectos, considera sucesso na carreira atingir uma posição elevada na hierarquia organizacional e ter poder para influenciar os outros. Recompensas dadas por superiores hierárquicos são bem aceitas. Considera recompensa atingir os níveis mais elevados de responsabilidade em combinação com a perspectiva de mobilidade vertical (promoção) e de obter remuneração elevada de acordo com princípios meritocráticos relativos aos resultados da organização. Valoriza recompensas relacionadas a títulos, símbolos e <i>status</i> , assim como plano de benefícios e remuneração de risco (variável).
3 Autonomia e Independência	Caracteriza a valorização das experiências profissionais de realização do trabalho cujos ritmos, formas e padrões são autônomos. Está relacionada ao indivíduo que, com frequência, é avesso a regras, normas, padrões, métodos criados por outros e à supervisão rígida, pois valoriza a flexibilidade. O sucesso está relacionado ao grau de autonomia e independência no trabalho. Esse indivíduo valoriza recompensas que permitam flexibilidade - tais como movimentações (horizontais ou verticais) na carreira, maior autonomia e independência -, incentivos e reconhecimentos simbólicos móveis - como medalhas, cartas e prêmios - e benefícios flexíveis.
4 Segurança e Estabilidade	Identifica o indivíduo cujos valores o levam a preferir a experiência profissional propiciadora de sensação de segurança. Identifica a valorização da estabilidade e da previsibilidade dos níveis de desempenho e tarefas, do sentimento de lealdade com a organização. Essa âncora mostra o indivíduo que valoriza recompensas previsíveis e estáveis; a preferência pela remuneração assegurada (fixa) e não de risco (variável), utilizando-se, ao mesmo tempo, o desempenho e a maturidade (tempo de experiência) na determinação do julgamento do mérito. Schein (1980) define esse indivíduo como o homem organizacional, que tende a deixar a carreira nas mãos do empregador.
5 Criatividade Empreendedora	Como predominante valorizam a possibilidade de estabelecer, criar e estruturar organizações, negócios, produtos e serviços, a oportunidade de enfrentar novos desafios criativos. Consideram ter conseguido sucesso profissional quando identificados como empresários ou quando deixam sua marca pessoal na organização. Valorizam recompensas públicas, que permitam comprovar o sucesso do empreendimento – sendo o dinheiro a medida do sucesso. Indivíduos que possuem essa âncora de carreira como predominante, com frequência, sentem dificuldades de adaptação em organizações, preferindo atuar como empreendedores de seus próprios negócios.

6- Vontade de servir ou dedicar-se a uma causa	Diz respeito ao indivíduo que persegue experiências profissionais alinhadas aos seus valores fundamentais e aos valores do grupo ou da organização. Esse indivíduo é, acima de tudo, leal à causa que defende e não, necessariamente, ao grupo ou à organização. Ele se sente bem-sucedido quando consegue exercer influência na organização ou nas suas políticas sociais. A medida do sucesso é dada pela contribuição para um mundo melhor, por servir à humanidade e por ajudar a nação, entre outras iniciativas do gênero. As recompensas mais valorizadas são as premiações pela contribuição e pela dedicação - não necessariamente pelo resultado. Não é valorizada a recompensa monetária: a preocupação é com a equidade. Fundamentalmente, trata-se de indivíduos que se sentem recompensados quando colegas, superiores e a organização compartilham dos seus valores.
7 Puro desafio	Como predominante valoriza a competição e as experiências profissionais desafiadoras. Sucesso é ser o melhor, ter transposto obstáculos e vencido adversários difíceis. Valoriza recompensas alimentadoras da autopercepção de superioridade em combate competitivo, obtidas por mérito próprio. Essa âncora de carreira aproxima-se da criatividade empreendedora, mas se diferencia pelos valores relacionados à competitividade.
8 - Estilo de vida	Traz como valor atuar em experiências profissionais integradas às necessidades pessoais, da família e profissionais. Por valorizar o equilíbrio entre as diferentes necessidades, o indivíduo tende a buscar a estabilidade geográfica, valorizando a flexibilidade no trabalho, para dedicar tempo não apenas às necessidades da carreira, mas às demais. A percepção de sucesso está relacionada à conquista do equilíbrio, não sendo a carreira o seu objetivo principal. Valoriza recompensas que viabilizem condições de equilíbrio das necessidades e que demonstrem respeito pelos interesses pessoais e familiares, tais como licenças e horários flexíveis de trabalho. A âncora do estilo de vida não aponta um indivíduo negligente com o trabalho, mas para o qual o trabalho não é o centro da existência.

De acordo com as informações contidas no Quadro 2, ao se fazer um diagnóstico das âncoras de carreira permite melhor “delimitar” as necessidades e valores que orientam o comportamento do profissional. Revelando como a falta de integração entre as necessidades individuais e as recompensas oferecidas pode levar à percepção que a carreira estagnou, situação associada a um comportamento de resistência à mudança, à baixa inovação, à valorização excessiva de recompensas extrínsecas (salários e benefícios), à *homofilia* e à busca de segurança acima de tudo.

Assim, a classificação das âncoras de carreira elenca as necessidades comuns a determinados grupos, mas não devem ser interpretadas como rótulos, se sobrepondo. Assim, a compreensão das âncoras de carreira pode, deste modo, estruturar uma hierarquia de necessidades e valores.

4 GESTÃO DE CARREIRAS

No atual cenário socioeconômico dinâmico e complexo, destacam-se dois fatores primordiais para o entendimento da moderna gestão de carreira: (i) a trajetória da carreira, ou sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, como assalariado ou como autônomo (Kilimnik, *apud* Wilkoszynski & Vieira 2012, p. 3); e (ii) as transições profissionais, entendidas pelas diferentes etapas do desenvolvimento vocacional que intercalam perdas de emprego e que representam, efetivamente, transições sócio-profissionais (Riverin-Simard, *apud* Wilkoszynski & Vieira 2012, p. 3). Assim, gestão de carreira pode ser definida como:

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

Neste sentido, a gestão de carreira é uma técnica contemporânea encontrada pelas organizações para o planejamento e o desenvolvimento da carreira, ou seja, as pessoas que formam o quadro de funcionários da empresa apresentam capacidades, habilidades, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos e metas, busca pessoas com perfil, conhecimentos, competências e habilidades específicas que permitam a viabilização de seus planos.

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

Desta forma, o aproveitamento e conciliação desses aspectos individuais e empresariais podem ser um importante aliado para a gestão de ambiente favorável a motivação e desenvolvimento, baseado nos interesses comuns. Sobre essa visão,

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2008, p.24).

Nesse modelo moderno, o planejamento e o desenvolvimento da carreira passam a ser atribuições do empregado e o sucesso profissional é centrado ao indivíduo. Longo (2007, p.15) explica que a gestão autônoma das carreiras se potencializa quando a organização incorpora e coloca à disposição de seus empregados mecanismos de avaliação de suas competências e de seu potencial, orientando-os sobre as linhas de desenvolvimento mais adequadas.

Pontes (2007, p. 54) enfatiza que o planejamento de carreiras deve ser de interesse tanto dos funcionários como da organização, porque pode trazer vantagens às duas partes, tais como: contribuir, mediante o crescimento dos funcionários, para que a organização alcance níveis mais elevados de qualidade e produtividade; motivar os funcionários a buscarem novas competências e habilidades; encorajar os funcionários a explorarem suas capacidades; e atender a necessidades internas de preenchimento de vagas, via recrutamento interno.

Para Albuquerque (1987) *apud* Barreto; Costa (2010, p.196), temos que ressaltar “a necessidade de alinhamento entre a gestão de pessoas e estratégia organizacional, além do alinhamento interno entre a estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas”. Afirmando a importância dos objetivos individuais estarem relacionados com os objetivos organizacionais.

De acordo com Dutra *apud* Malschitzky (2004, p. 26), no Brasil, há uma natural resistência ao planejamento da vida profissional, tanto porque as pessoas encaram a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo nesse sentido ao longo de suas vidas. Tendem a guiar suas carreiras por apelos externos – remuneração, status, prestígio etc. – e menos por apelos internos – valores, crenças, expectativas, vocação etc. – e apenas nos momentos de crise e escassez de emprego evidenciam preocupação em planejar suas carreiras, buscando orientação, métodos e instrumentos que as ajudem nesse processo, segundo o mesmo autor.

As organizações precisam estar preparadas para as mudanças que vem ocorrendo no mercado, e este está cada vez mais competitivo. Por isso, é importante que as empresas tenham mais controle sobre o uso do plano de capital humano. Segundo (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010, p. 65) dizem que “o capital humano pode ser definido como um conjunto

de expertise, habilidades e conhecimentos que compõem a força de trabalho de uma organização”.

Porém somente essas habilidades não garantem acrescentar valor para a organização, neste sentido, Dutra (2008, p.28) afirma que: “para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento de salário, etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua entrega para a empresa”. Ou seja, quando se contrata pessoas para trabalhar, além das habilidades que possuem tem-se que analisar o grau de comprometimento e entrega dessa pessoa para com a organização. Para Dutra (2008, p.28) “ao avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade”. Isso quer dizer se ficarmos focado somente no que a pessoa está fazendo podemos esquecer-nos de observar se realmente a pessoa está se entregando totalmente no que está fazendo.

5. CONCLUSÃO

De acordo com a pesquisa concluiu-se que a compreensão das âncoras de carreira pode vir a estruturar uma hierarquia de necessidades e valores, facilitando o entendimento da perspectiva dos profissionais em valorizar ou não as recompensas oferecidas pelo modelo gerencial adotado nas organizações.

Neste sentido as organizações devem viabilizar carreiras congruentes com as âncoras de carreira dos colaboradores, sob risco de prejudicar a motivação e deflagrar todo o corolário de efeitos indesejáveis associado, pois, a falta de equilíbrio entre a âncora de carreira e a carreira pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, J. S. Trjetórias de carreira nas organizações. In: DUTRA, Joel S. (Org). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FARO, E. S. da C.; AMORIM, M. C. S.; TREVISAN, L.; JUNQUEIRA, L. A. Prates. Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). Rio de Janeiro: CADERNOS EBAPE, Dez. 2010. v. 8, nº 4, artigo 9, p. 710-733.

LONGO, F. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo:FUNDAP. 2007.

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

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. (12a ed.). São Paulo: LTr. 2007.

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

THOMAS, D. A.; ELY, R. A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review** on Managing Diversity. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **XXXII Anais do EnAnpad**.Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12.ed. São Paulo: Atlas. 2010.

WILKOSZYNSKI, C. do C.; VIEIRA, F. de O. Carreiras Contemporâneas: Desafios e Contradições frente às Mudanças do Mundo do Trabalho. **XXXVI Anais do EnAnpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

Sites consultados:

Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev07/Atr_04.htm . Acessado em: 08/11/2013.