



A EVOLUÇÃO DAS CARREIRAS: uma análise das novas abordagens e configurações

Josélia Rita da Silva
joseliaamaral@gmail.com
UEMG

Marcelo Costa Alves
marcadm7@gmail.com
UEMG

Resumo: Os mercados competitivos geraram novas demandas para as organizações que, na busca pela adaptação a tais exigências, foram alterando suas estruturas, métodos de trabalho e de relacionamento com funcionários. A partir das modificações na forma como as organizações se relacionam com as carreiras, e sabendo que essas são influenciadas por aspectos sociais, culturais e econômicos, também ocorreram significativas mudanças no modo como os indivíduos desenvolvem suas trajetórias profissionais. O presente artigo tem como objetivo analisar a evolução do conceito de carreira, discutindo as novas abordagens e configurações que essas têm assumido. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica com busca em autores que investigam e discutem a evolução do conceito de carreira. Apresenta como principais resultados uma discussão sobre as diferenças entre os modelos tradicional e moderno de carreira, bem como discute as novas configurações das carreiras, ditas como emergentes: carreiras sem fronteiras, multidirecional, inteligente e proteana. Espera-se que os pontos levantados nesse artigo sejam orientadores de novas discussões que busquem ampliar a compreensão das novas configurações de carreiras, tanto na ótica das organizações quanto na ótica dos indivíduos.

Palavras Chave: Carreiras - organizações - gestão - relações humanas - gestão de pessoas

1. INTRODUÇÃO

O conceito de carreira é amplo, uma vez que, a busca por sua compreensão perpassa complexas estruturas individuais, organizacionais e sociais, carecendo de amparo nos fundamentos da Psicologia, da Sociologia e da Administração (BENDASSOLLI, 2009).

Para uma análise do conceito de carreira é preciso compreender que tal conceito envolve o sistema social vigente, a evolução da sociedade, dos padrões culturais, econômicos e outros aspectos, uma vez que tais fatores sempre provocam impactos nas organizações e nas pessoas. (BENDASSOLLI, 2009; CHANLAT, 1995; 1996)

Como demonstra Bendassolli (2009), atendo-se apenas ao campo de estudo da Administração, é possível encontrar diversas abordagens de carreira que contemplam os focos de análise:

1. da organização: suas estruturas, rotinas, padrões de carreira;
2. e o nível individual: aspectos subjetivos e estratégicos da pessoa.

O estudo de ambas as abordagens de carreira desempenham importante papel dentro da Gestão de Pessoas, sendo profícuas na medida em que auxiliam tanto profissionais quanto organizações na busca de maior interação entre objetivos organizacionais e individuais, bem como a compreensão das novas configurações de carreiras.

Uma vez que as carreiras acompanham transformações maiores no âmbito da sociedade e das perspectivas dos indivíduos, é inevitável que as mesmas sofram influência das mudanças vivenciadas em nossos dias.

Diante desse cenário, surge a questão de pesquisa do presente artigo: Como o conceito de carreira evoluiu nos últimos tempos e quais suas novas abordagens e configurações? Apresenta-se então como objetivo analisar a evolução do conceito de carreira, discutindo as novas abordagens e configurações que essas têm assumido.

Como objetivos específicos, têm-se:

1. Conceituar carreiras, apresentando as características e contextos das abordagens tradicionais e modernas.
2. Expor o contexto maior do estudo das carreiras, que envolve aspectos sociais, culturais, econômicos, organizacionais e individuais.
3. Apresentar as novas abordagens de carreiras e seu contexto de desenvolvimento.

2. CARREIRAS E SOCIEDADE

Na medida em que as sociedades evoluem, o contexto das carreiras para indivíduos e organizações também adquire novas formas, estruturas e configurações, gerados a partir de processos sociais, econômicos e culturais (CHANLAT, 1995; SCHEIN, 1984).

Chanlat (1995) estudando sistemas de carreiras em diversos países como Japão, Suécia, Estados Unidos, França e Alemanha, propôs que as configurações de tais carreiras são atreladas a fatores históricos e culturais de tais locais. Schein (1984) corrobora com essa visão

ao observar que a própria concepção de carreira só pode ser entendida a partir da análise das diferenças culturais em que estas se desenvolvem.

Nessa lógica, os arranjos adotados pelas empresas que submetem as carreiras e as escolhas independentes que os profissionais fazem, são frutos de um sistema maior que perpassa a própria empresa e o mercado local, necessitando serem interpretados sob uma ótica social mais ampla (CHANLAT, 1995; FONTENELLE, 2005).

Assim, a importância que um indivíduo atribui à sua carreira em detrimento de suas relações pessoais, e a forma como isso é avaliado pelas organizações, dependerá do quanto a cultura desta sociedade, considera ser aceitável dedicar-se mais à família ou à carreira (SCHEIN, 1984).

Embora existam possibilidades distintas de análise, é fundamental que o estudo das carreiras seja feito considerando

as estruturas socioeconômicas, as características do mercado de trabalho, os valores dominantes, a cultura na qual a empresa está mergulhada e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem (CHANLAT, 1995, p.68).

Para Schein (1984) existem duas perspectivas de carreiras:

1. a carreira externa, que refere-se à forma com uma sociedade determina os requisitos para uma ocupação e o prestígio que atribui a esta e,
2. a carreira interna, que por sua vez está vinculada à forma como o trabalhador planeja e avalia seu progresso profissional, bem como a importância que atribui à sua carreira.

Do ponto de vista das organizações, carreira é um dispositivo que permite a alocação de recursos, o subsídio à tomada de decisão sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal. Do ponto de vista do indivíduo, carreira funciona como um dispositivo para a organização da experiência subjetiva com o trabalho, como um repositório de racionalizações para ele interpretar (e justificar) os eventos que lhe ocorrem no campo profissional [...], como um apoio à tomada de decisão sobre rumos futuros a seguir ou sobre o que fazer com as oportunidades que se abrem e se fecham [...] (BENDASSOLLI, 2009, p. 391).

Tanto do ponto de vista organizacional quanto individual, é necessário focar o estudo das carreiras compreendendo que as mesmas são construídas a partir de características próprias de cada época.

3. ABORDAGEM TRADICIONAL DA CARREIRA

A palavra carreira origina-se de *via carraria* ou estrada para carros e, significa um caminho a ser percorrido pelo indivíduo durante sua vida profissional (CHANLAT, 1995).

O conceito tradicional de carreira surgiu junto com a revolução industrial e os sistemas capitalistas, entendido como “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. Pode-se observar nessa visão, um entendimento de carreira como trajetória linear e ascendente onde o desenvolvimento do indivíduo está vinculado à organização (CHANLAT, 1995, p. 69).

Tal modelo tem como características o domínio masculino e de classes dominantes, sendo o emprego marcado por estabilidade e progressão vertical.

A gestão de carreiras no conceito tradicional apoiava-se sobre uma estrutura econômica capaz de gerar as condições para que as organizações mantivessem a estabilidade dos empregos (BALASSIANO, *et al.*, 2003).

Em tal conceito, a carreira pertencia à empresa que a gerenciava (BALASSIANO, *et al.*, 2003). Tal premissa demandava “um ajustamento do indivíduo à uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui” (KILIMNIK *et al.*, 2004, p.2). Nessa perspectiva, a expectativa das pessoas consistia em trabalhar para a mesma organização e o sucesso era atrelado à ascensão de cargos dentro da hierarquia organizacional (DUTRA, 1992; ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; COELHO, 2006).

A carreira tradicional, gerida por uma organização, com progressão em linha reta e ascendente, típica do sistema fordista de produção baseada no controle do trabalho e na previsibilidade dos cenários econômico e organizacional deixa de ser exclusiva, na medida em que novos arranjos são necessários (DUTRA, 1992; COSTA; CAMPOS, 2006).

A partir dos anos setenta, surgem significativas transformações econômicas e sociais que ocasionaram a ampliação do conceito de carreira (BENDASSOLLI, 2009).

A ideia de gestão de carreira, com efeito, supõe uma estabilidade no emprego, uma boa remuneração, um futuro profissional relativamente bem traçado e previsível, uma formação adequada e uma ética no trabalho. Hoje, todos estes elementos estão cada vez menos reunidos (CHANLAT, 1996, p. 14)

Com a integração mundial dos mercados e o acirramento da competição é crescente a maior cobrança por qualificação profissional e por resultados organizacionais, levando ainda à busca por maior eficácia e produtividade, o que em muitos casos, tem ocasionado o surgimento de novos contratos de trabalho, alterando a configuração das carreiras (CARVALHO NETO, 1997).

4. ABORDAGEM MODERNA

O modelo moderno de carreira é marcado pela entrada das mulheres e de grupos sociais variados no mercado de trabalho, e uma forte tendência à progressão descontinuada e à instabilidade. O conceito moderno de carreira engloba as diversas transformações sociais que levaram ao surgimento de cinco paradoxos que desafiam organizações e sociedades, e promovem o repensar da gestão de carreiras (CHANLAT, 1996).

Para Chanlat (1995), as principais transformações sociais que impactaram a configuração das carreiras modernas, podem ser sintetizadas como:

1. Demanda cada vez menor por empregos estáveis e bem remunerados;
2. Predominância de preocupações financeiras e de curto prazo;
3. Declínio da ética e dos valores do trabalho;
4. Crise dos sistemas educacionais e de formação;
5. Encurtamento do horizonte profissional.

Tais transformações, aliadas a uma necessidade maior de adaptação a mudanças cada vez mais rápidas, têm levado as organizações, sejam essas públicas ou privadas, e também os

profissionais a buscarem novas bases para a construção e manutenção das relações de trabalho entre indivíduos e organizações (CARVALHO NETO, 1997).

Como demonstra Bendassolli (2009), o conceito de carreira tornou-se mais amplo e ambíguo podendo significar ao mesmo tempo

emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

Conforme demonstraram Arthur (1994), Arthur, *et al.* (1995), Hall e Moss (1998), Baruch (2004), Scheible e Bastos (2006) e Kishore e Casado (2007) é necessário olhar para as novas configurações que as carreiras têm assumido, uma vez que, estas mudam seus arranjos para responder a anseios das pessoas e das organizações, que tentam obter as maiores vantagens dessa nova perspectiva das relações de trabalho.

Bendassolli (2009, p. 391) chama tais configurações de “modelos emergentes de carreira” representando “propostas que, ao longo das últimas quatro décadas, buscam responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais” para o autor, surgidas a partir de um cenário de maior incerteza.

5. ABORDAGENS EMERGENTES DE CARREIRA

Os modelos emergentes de carreiras representam as configurações que as mesmas têm assumido frente ao contexto atual. “As mudanças da economia, a expansão dos mercados globais, o avanço da tecnologia e a alta densidade demográfica aumentaram a competitividade e muitos dos antigos paradigmas mudaram...” (COELHO, 2006, p. 94).

5.1. A CARREIRA SEM FRONTEIRAS

A partir de tais transformações surge um novo conceito: o de organizações sem fronteiras, sendo estas

assim denominadas por não serem claras e estáveis as suas fronteiras com o ambiente ou com as outras organizações. Esse tipo de organização consegue se movimentar mais agilmente não apenas pela sua flexibilidade estrutural, mas também pela diversidade de habilidades que pode conseguir, pela ausência de descrições precisas de cargos e pela possibilidade de movimentar as pessoas rapidamente entre projetos, formando novas estruturas (LACOMBE; CHU, 2006, p. 111).

Para responder às mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, as carreiras também tornaram-se sem fronteiras (LACOMBE; CHU 2006). A carreira sem fronteiras representa um novo olhar sobre os parâmetros das carreiras tradicionais: a empregabilidade estável e a carreira estritamente organizacional, sendo planejada e gerenciada mais do ponto de vista do indivíduo que da organização (ARTHUR, 1994).

Na carreira sem fronteiras, a trajetória do indivíduo não está vinculada a uma organização, mas, sobretudo, às escolhas e interesses do indivíduo; a crença no paternalismo organizacional cedeu espaço à busca do autodesenvolvimento visando empregabilidade. Esse

modelo de carreira “pressupõe uma alta identidade com o trabalho, autonomia do trabalhador e mobilidade profissional” (COELHO, 2006, p. 106).

Arthur (1994) expõe que a carreira sem fronteiras é constituída de três respostas dos indivíduos às mudanças organizacionais: a primeira relaciona-se ao fato dos indivíduos, hoje, assumirem que as organizações não podem oferecer estabilidade.

A segunda resposta foca a visão das carreiras com base na reputação e empregabilidade: as pessoas não mais lamentam as mudanças constantes nas organizações, mas ao invés disso, aproveitam as oportunidades de tal cenário, o que confere empregabilidade, independente de qual seja o caminho adotado por uma única organização (ARTHUR, 1994).

A terceira resposta refere-se ao ajuste psicológico do indivíduo às mudanças. As pessoas não mais esperam de uma única organização, mas são motivadas a buscarem trajetórias profissionais menos lineares e mais diversificadas (ARTHUR, 1994).

5.2. A CARREIRA MULTIDIRECIONAL

A partir das proposições de Arthur (1994) sobre as carreiras sem fronteiras, Baruch (2004), propõe o conceito de carreiras multidirecionais, sendo essas entendidas como carreiras cada vez menos lineares, em uma única direção (da base para o topo) da mesma organização.

A carreira multidirecional pode ser construída em diferentes organizações e com maiores possibilidades de diversificação, ou seja, focada nos objetivos traçados pelos indivíduos (BARUCH, 2004). As trajetórias de tais carreiras podem adotar a forma de espiral, no lugar da tradicional escada, permitindo a um mesmo indivíduo uma visão focada de especialista e ampla de generalista (EVANS, 1996).

Com base em tais características o indivíduo assume um papel mais autônomo nas escolhas que envolvem sua trajetória profissional; as organizações não são mais gestoras exclusivas das carreiras, essas passam a exercer o papel de prover recursos e apoio para o aprendizado contínuo e para que os próprios indivíduos tenham condições de exercerem a gestão de suas carreiras (HALL; MOSS, 1998).

Assim, amplia-se a importância que outras instituições e grupos desempenham na vida profissional. Surge a noção de compromissos múltiplos, onde a família, as associações profissionais, a rede social passam também a serem determinantes na construção da carreira (BARUCH, 2004).

Além da ampliação da perspectiva dos agentes determinantes de carreira, modificou-se também a visão sobre o sucesso profissional. Tradicionalmente, em carreiras lineares, o sucesso profissional era atrelado ao avanço na hierarquia de uma única organização, vinculados a avaliações e promoções, que conferiam *status* social e salário.

Hoje, nas carreiras multidirecionais, há uma variedade de possibilidades e direções para a definição de sucesso na profissão, que, além dos critérios tradicionais (renda e *status*) também incluem elementos como satisfação pessoal, autonomia e autorrealização (BARUCH, 2004; ARTHUR, 1994).



5.3. A CARREIRA INTELIGENTE

As novas configurações das carreiras conferem maior autonomia aos indivíduos que passam a assumir a responsabilidade pelo planejamento de suas carreiras e com isso, o gerenciamento das novas competências que necessitam ser criadas (SCHEIN, 1996).

Competências podem ser conceituadas como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Na construção das competências, é percebido que organizações impactam as carreiras, de modo que, a construção das competências vai se firmando em torno de um planejamento individual que se alia à lógica das organizações (ARTHUR, 1994).

A substituição do conceito tradicional de qualificação, que deixava implícita uma lógica coletiva de conhecimento, pelo de competência, centrada no nível do indivíduo, requer a construção de habilidades idiossincráticas que demandam das pessoas uma atitude de responsabilidade e autonomia (COLBARI, 2004).

Arthur *et al.* (1995) propõem que, assim como as organizações, os indivíduos também precisam construir suas competências essenciais para manterem empregabilidade nos cenários voláteis da atualidade. Propõem então, o conceito de carreira inteligente, definida como aquela que prioriza a construção de competências para os indivíduos que lhes permitam autonomia frente às organizações (ARTHUR *et al.* 1995).

Para Arthur *et al.* (1995) no processo de construção de competências individuais da carreira inteligente, é necessário responder a três aspectos: saber por que, saber como e saber quem. O saber por que, relaciona-se a uma motivação pessoal para o trabalho, crenças e valores, sobretudo para o compromisso e a adaptação a situações variadas no ambiente de emprego.

O saber como, refere-se aos conhecimentos e habilidades que uma pessoa possui, tanto à educação formal quanto às experiências adquiridas. A utilização do conhecimento como competência individual deve ser feita a partir da premissa que estes possam ser aplicados a diferentes situações de trabalho e não apenas a uma organização.

O saber quem, refere-se aos relacionamentos interpessoais, que formam uma rede de apoio e estímulo ao desenvolvimento profissional e que também se aliam às redes organizacionais, podendo tanto ser influenciadas por essas, como influenciá-las (ARTHUR *et al.*, 1995).

As três áreas de competências individuais de uma carreira inteligente: saber por que, saber como e saber quem, devem ser olhadas sob um aspecto integrado, que interagem na construção das competências individuais.

5.4. A CARREIRA PROTEANA

Outra concepção de carreira construída com base nos novos paradigmas é exposta por Hall e Moss (1998) que, a partir da metáfora do deus grego *Proteu*, expõem o conceito de carreira proteana, entendida como aquela em que os profissionais adaptam suas características às mais diversas situações às quais estão sujeitos, devido às suas escolhas profissionais.

Na carreira proteana, o indivíduo deve possuir um elevado nível de autodireção (HALL; MOSS, 1998) e basear sua carreira na identidade pessoal (SCHEIN, 1996; BENDASSOLLI, 2009), fazendo construções de experiências que agreguem valor à identidade profissional da pessoa.

A principal alteração da carreira proteana, está no contrato psicológico que envolve o relacionamento entre organizações e pessoas. A partir dos novos paradigmas de carreira (ARTHUR *et al.*, 1995) o contrato de trabalho passa de relacional para um contrato transacional. Assim, antes com promessas implícitas de estabilidade e segurança, modifica-se para um contrato no qual as expectativas das pessoas e organizações são explicitamente declaradas e, são estabelecidos para o curto prazo (HALL; MOSS, 1998).

Cumprir destacar que, a carreira proteana requer do indivíduo um esforço extra para manter-se com empregabilidade em diferentes organizações e cenários diversos, o que também acarreta pressões e gera competição entre os profissionais (MOTTA, 2006).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas abordagens e configurações discutidas nesse artigo: carreiras sem fronteiras, multidirecional, inteligente e proteana, embora apresentem abordagens distintas, todas têm em comum a alteração da forma de lidar com o estudo das carreiras, pois apresentam a independência do indivíduo na gestão de sua trajetória profissional e uma modificação dos contratos de trabalho, que deixam de ser de longo prazo, para tornarem-se cada vez mais de curto prazo. Tais alterações impactam não só os indivíduos, mas também as organizações que precisam lidar com novos anseios e características dos profissionais.

A carreira, que significava, tradicionalmente, uma trajetória profissional vinculada às organizações (DUTRA, 1992; CHANLAT, 1995), nas novas abordagens representa o ato de “administrar a própria vida pessoal e profissional, cuidando do auto-aperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais” (MOTTA, 2006, p. 12).

Diante de tais mudanças, é imprescindível que as organizações reconheçam que seu novo papel é fornecer recursos e prover experiências múltiplas para seus empregados desenvolverem competências variadas que os permitam ganhar empregabilidade, fornecendo acesso a informações e encorajando uma atitude para enfrentar desafios (HALL; MOSS, 1998; FONTENELLE, 2005).

Para lidar com os novos formatos das carreiras, as organizações carecem de flexibilidade estrutural e mobilidade facilitada, permitindo arranjos que agreguem significado aos indivíduos e suas carreiras (MARTINS, 2006). De igual forma é imprescindível que os indivíduos também desenvolvam foco no autodesenvolvimento, tenham acesso a informações e recursos disponíveis, bem como sejam capazes de equilibrar a vida e a carreira (MARTINS, 2006).

Aos indivíduos compete o novo papel: de autonomia pela própria gestão de sua carreira e, ainda a responsabilidade por suas próprias escolhas e por seu auto desenvolvimento (BALASSIANO, *et al.*, 2003)

As novas configurações de carreiras apresentam o termo empregabilidade como uma nova forma de encarar o trabalho e o desenvolvimento profissional: o sucesso depende do quanto o indivíduo consegue desenvolver-se e adaptar-se aos novos padrões de trabalho, gerados pelo fim do emprego seguro e marcados por relacionamentos de curto prazo (LEMOS, 2006).

Em tal contexto, os profissionais tornam-se empresários de suas carreiras, negociando suas competências no mercado de trabalho, cada vez mais regido pela contingência dos contratos entre indivíduos e organizações (MARTINS, 2006).

Assim, faz-se necessário que as discussões sobre carreiras contemplem além da ótica das organizações e indivíduos, também uma análise social mais ampla, que permita o entendimento das novas configurações sem descrença, mas que também questione seus impactos na sociedade.

Se por um lado, o saudosismo ao contrato antigo de trabalho e as configurações de carreira tradicionais são inúteis, também é inocente a crença cega na bondade inquestionável do novo contrato e das novas configurações.

É necessário analisar as carreiras envolvendo a sociedade e reconhecendo seu papel na promoção de condições sociais e econômicas, identificando as organizações como influenciadoras das carreiras pelo impacto que suas estratégias e estruturas causam nas escolhas individuais e contemplando ainda os indivíduos como protagonistas de suas carreiras, capazes de planejar e articular suas escolhas em meio a pressões e ansiedades que tal autonomia abarca.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B. *et al.* Intelligent Enterprise, Intelligent Career. **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.

BALASSIANO, M.; *et al.* Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49, n.4, p. 387-400 out./dez. 2009.

CARVALHO NETO, A. M. de. O Estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n.2, p.25-43 mai./ago. 1997.

CHANLAT, J. F.. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75 nov./dez. 1995.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.1, p. 13-20 jan./fev./mar. 1996.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 95-108.

COLBARI, A. A qualificação do trabalhador nos modelos contemporâneos de gestão. In: BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G. S.; WAIANDT, C. (Orgs.). **Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Flor&cultura, 2004, p. 63-79.

COSTA, I. de S. A. da; CAMPOS, A. M. de S. M. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.), **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 65-80.

DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 65-73 out./dez. 1992.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração de Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196 2001.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37,1998.

KILIMNIK, Z. M., CASTILHO, I. V. de, SANT ANNA, A. de S. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

KISHORE, A.; CASADO, T.. Diversidade das redes sociais de desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

LE MOS, A. H. da C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 21-64.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 81-93.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006, p. 9-19.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro:ANPAD, 2006. CD-ROM.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 5, n. 1, p. 71-81. A Special Issue on Environment and Career. Jan. 1984.

TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis, 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.