

Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema

Autoria: Andrea Poletto Oltramari

Resumo

A reflexão que se apresenta tem como pano de fundo o tema carreira. Apresenta-se, primeiramente, as discussões sobre carreiras em uma revisão dos artigos relacionados à carreira em anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) e em dois dos principais periódicos nacionais da área – Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC) – no período de cinco anos (2003 a 2007) bem como apresenta-se um panorama da literatura internacional sobre o tema. Observou-se que o tema carreira é abordado de diferentes formas, especialmente nas áreas do EnANPAD: gestão de pessoas e comportamento organizacional. A área de gestão de pessoas aborda o tema em especial pela via da auto-gestão e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional; já, a área de comportamento organizacional aborda o tema pela via do comprometimento e gestão do desempenho; os artigos contidos na área de relações de trabalho no período em análise colocam em evidência as transformações no mundo do trabalho e a principal consequência seria a ruptura com a idéia de um emprego para toda a vida, transformando as trajetórias profissionais cada vez mais incertas. A literatura internacional corrobora com tais achados especialmente sobre a auto-gestão da carreira.

Introdução

O tema carreira tem sido apresentado com frequência nos Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), tanto na divisão acadêmica de estudos organizacionais - área EOR-B, comportamento organizacional, como na divisão acadêmica de gestão de pessoas e relações de trabalho – área GPR-A, gestão de pessoas. A área de comportamento organizacional trata o tema especialmente pela via do comprometimento e da gestão do desempenho. Já, a área de gestão de pessoas aborda o tema especialmente pela via da auto-gestão da carreira e vem apresentando, com certa frequência, estudos que tratam das escolhas necessárias no que se refere à carreira especialmente de executivos, que dedicam suas vidas em prol do trabalho. Alguns estudos, na área de gestão de pessoas, que discutem a carreira apresentam a insatisfação dos gestores em relação ao desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e denunciam o sofrimento decorrente do estresse gerado pela sobrecarga de responsabilidades (SCANFONE, CARVALHO NETO e TANURE, 2007; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007). Tal desequilíbrio pode estar ligado à entrega que fazem aos seus trabalhos, não distinguindo mais tempo de vida e tempo de trabalho. Não obstante, o tema carreira também tem sido apresentado na divisão acadêmica empreendedorismo e comportamento empreendedor, área de empreendedorismo, que, dentre outros trabalhos, destacam-se os que tratam da difícil conciliação do trabalho com as outras dimensões da vida, especialmente para as mulheres empreendedoras (LINDO et AL, 2004) e dos dilemas da ruptura com o mundo corporativo de jovens executivos para seguir seus próprios empreendimentos (BEYDA e CASADO, 2007).

As discussões sobre carreira têm percorrido, portanto, os mais diferentes enfoques. No entanto, pode-se adiantar que a própria noção de carreira outrora discutida a partir dos planos de carreira que a empresa guardaria responsabilidade, tem sido apresentada a partir de outras facetas, especialmente aquelas que dizem respeito à responsabilização do sujeito pelo seu próprio trabalho. Chanlat (1995) há uma década já caracterizava a ruptura entre dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. O primeiro é relativo a um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes, à estabilidade e a progressos linear e vertical. O segundo é

relativo a um homem e/ou uma mulher pertencente a grupos sociais variados, à instabilidade, e à progressão descontínua vertical e horizontal. Assim, a carreira nem sempre vai estar associada à promoção, mas a requisitos para a manutenção do emprego.

Em uma revisão dos artigos relacionados à carreira em anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), e em dois dos principais periódicos nacionais da área – Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC) – no período de cinco anos (2003 a 2007) (Quadro 01), foram encontrados 32 artigos com estudos relevantes e necessários e que produzem algumas incógnitas consideradas relevantes para pensar a condução da carreira. Em especial, os artigos da área de gestão de pessoas (divisão acadêmica gestão de pessoas e relações de trabalho) apontam para o sofrimento dos executivos ao serem exigidos “de corpo e alma” para o trabalho.

Considerando-se que o tema carreira tem surgido em abundância nos Anais do EnANPAD, mas no que se refere aos periódicos importantes de área – RAC e RAE - o tema tem aparecido numa quantidade de publicação não expressiva, o presente artigo propõe-se a fazer um levantamento do conteúdo expresso nos artigos relativos à carreira nesses que podem ser considerados a vitrine dos trabalhos acadêmicos das áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional. As questões que orientam esta reflexão são as seguintes: Quais os eixos teóricos que se apresentam atualmente para sustentar a discussão sobre o tema carreiras? Como os artigos apresentados nos Anais do EnANPAD discutem o tema carreira? Como as áreas comportamento organizacional e gestão de pessoas tratam o tema carreira? Como a literatura internacional apresenta o tema carreira?

Para tanto o presente artigo encontra-se estruturado em três seções: na primeira seção apresenta-se um panorama dos artigos que versam sobre carreira, especialmente aqueles contidos nos anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), e em dois dos principais periódicos nacionais da área – Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC); em seguida, um panorama da literatura internacional sobre o tema é apresentado; por fim, apresentam-se as considerações finais.

1 Panorama dos artigos nacionais que versam sobre carreira

A partir de uma revisão dos artigos que foram publicados nos últimos cinco anos, no Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) e em dois dos principais periódicos nacionais da área – Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC), apresenta-se a seguir um panorama analítico dos artigos que versam sobre o tema carreira.

O Quadro 01 apresenta uma revisão dos artigos relacionados à carreira em anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), e em dois dos principais periódicos nacionais da área – Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC) – no período de cinco anos (2003 a 2007). Foram encontrados 32 artigos, uma resenha e um relato de indicações bibliográficas sobre o tema. Pode-se observar pelo Quadro 01 que os estudos ainda não se fazem presentes em abundância nos periódicos da área, embora constem das discussões no Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), já que contabiliza-se 28 artigos apresentados que tratam em especial, da gestão da carreira, seja na esfera pública ou privada.

Quadro 01: Publicações relativas à carreira – ENANPAD, RAE E RAC – no período 2003-2007

Ano/Pub.	ENANPAD	RAE	RAC
2003	Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? (BALASSIANO, M; VENTURA, E.C.F.; FONTES FILHO, J. R.) – ÁREA: GRT – Gestão de Pessoas e RT		
2004	- Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais (KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO, I.V.; SANT ANNA, A. S.) – ÁREA: COR – Comportamento Organizacional - Conflito vida pessoal vs. Vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro (LINDO, M. R.; CARDOSO, P.M.; RODRIGUES, M. E.; SANTOS, U.W.B.) – ÁREA: ECE – Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor - A Construção da Carreira de “Empreendedor” – Delineando as Bases do Aprendizado e Conhecimento na Criação de Empresas (VERSIANI, A.F.; GUIMARÃES, L.O.) – ÁREA: ÁREA: ECE – Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor - Uma análise dos impactos do treinamento e desempenho de profissionais gerentes (OLIVEIRA, M.R.C.T.; ITUASSU, C.T.) – ÁREA: COR - Comportamento Organizacional		- Carreira e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? (BALASSIANO, M; VENTURA, E.C.F.; FONTES FILHO, J. R.) - Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)Construção de parte da história de uma empresa de telefonia (CARRIERI, A. P.; SARSUR, A.M.)
2005	- Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho (SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B.) – ÁREA: EOR-B- Comport. Org. - Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho (SANCHES, E.N.; GONTIJO, L.A.; BORBA, A.M.; VERDINELLI, M.A.) – ÁREA: EOR-B- Comport. Org. - Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de trainees (GONTIJO, M.C. L.; MELO, M.C.O.L.) – ÁREA: EOR-B- Comportamento Organizacional “Eu Proteu”: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos (FONTENELLE, I.A.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas - Padrões de comprometimento com a organização e com a carreira dos docentes de uma universidade particular (SANCHES, E.N.; GONTIJO, L.A.; BORBA, A.M.; VERDINELLI, M.A.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas - Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil (LACOMBE, B.M.B; CHU, R.A.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas - A percepção de ex-estagiários a respeito do programa da Copesul de desenvolvimento de talentos (LAURIS, R.P.; SILVA, T.N.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas		Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? (BALASSIANO, M; SEABRA, A. A.; LEMOS, A. L)
2006	- Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entricheiramento (SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B.) – ÁREA: EOR-B – Comport. Organizacional. - A super executiva às voltas com a carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos (TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J.O.) – ÁREA: GPR-A –	Gestão de Carreiras. (LACOMBE, B.M.B.)	Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho (TAMAYO, N.; ABBAD, G. S)

	Gestão de Pessoas • Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais (TOLEDO, S.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas • Representações sobre a carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrands em administração (KILIMNIK, Z.M.; OLIVEIRA, M. R. C.T.; SANT ANNA, A.S; CORREIA, C.M.S.; FERREIRA, M.C)- ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas • Avaliação do Grau de Comprometimento dos Gerentes e Profissionais de Nível Superior de uma grande empresa siderúrgica (ABREU, L.C.) – ÁREA: EOR-B – Comport. Org. • Profissionais Qualificados e Experiências de Auto-emprego: Questões de Tempo e Espaço (SILVA, J.R.G.) – ÁREA: GPR-B – Relações de Trabalho		
2007	• Tempos de Trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer (SCANFONE, L.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas • Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e peso do teatro corporativo (TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J.O.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas • Diversidade das redes sociais de desenvolvimento (KISHORE, A.; CASADO, T.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas • Dilemas da ruptura com o mundo corporativo (BEYDA, T. T.; CASADO, R.U.) – ÁREA: GPR-B – Relações de Trabalho • Carreira no futebol como exemplo de carreira sem fronteira (TAVARES, E.; PIMENTA, R.C.; BALASSIANO, M.) – ÁREA: GPR-B- Relações de Trabalho • Comprometimento e entrenchamento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho (SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C.A.) – ÁREA: EOR-B – Comportamento Organizacional • Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IEs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho (ROWE, D.E.O.; BASTOS, A.V.B.) – ÁREA: EOR-B – Comportamento Organizacional • A Meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense (NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; PINTO, F. R. P.) – ÁREA: APS-A – Estado, Administração Pública e Sociedade Civil • Todos os Servidores Públicos São Bem Remunerados? Uma Comparação entre as Carreiras do Setor Público Brasileiro (MORICONI, G.M.)- ÁREA: APS-B- Gestão e Políticas Públicas Aplicação da análise funcional na elaboração de plano de cargos, remuneração e carreira – Um estudo de caso (RODRIGUES, R.B.; MACIEL, A.A.M.; SILVA, N.C.; RODRIGUES, J.M.; VILELA, B.F.R.) – ÁREA: GPR-A – Gestão de Pessoas	• Resenha: É possível falar de gestão de carreira no Brasil? (BALASSIAN O, M.; COSTA, I.S.A. Resenha apresentada por Maria José Tonelli.	

O Gráfico 01 apresenta o tema carreira por área de trabalho no EnANPAD. Observa-se que a área de gestão de pessoas agrega a maior parte dos trabalhos sobre o tema, equivalendo a 43% do total, ou seja, 12 artigos. Em seguida, a área de comportamento organizacional apresenta 9 artigos, equivalendo a 32%. Já, a área de relações de trabalho agregou apenas 3 (11%) trabalhos no período analisado. O tema carreira também é discutido na área de empreendedorismo, com 2 trabalhos, equivalendo a 7% do total. Chamam a atenção também o fato das áreas Estado, administração pública e sociedade civil; gestão e políticas públicas também tratarem sobre o tema carreira, pela via de plano de cargos e da remuneração, totalizando dois trabalhos, um para cada área. A seguir, apresentam-se os artigos que discutem o tema carreira, em especial nas áreas em que foram encontrados mais registros, a saber: gestão de pessoas, comportamento organizacional, relações de trabalho e empreendedorismo.

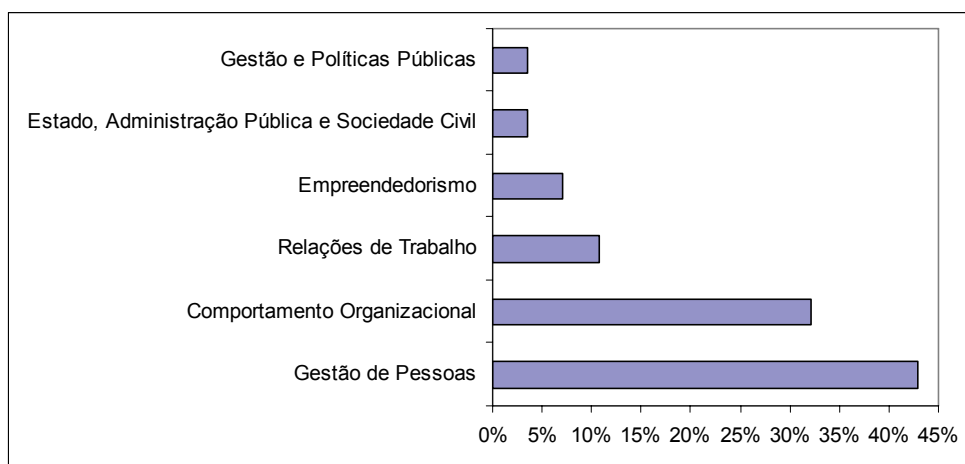


Gráfico 01: Publicações relativas à carreira – ENANPAD – no período 2003-2007, por área.

A seguir analisam-se os trabalhos da área de gestão de pessoas, considerando que o maior número de artigos sobre o tema encontra-se nessa área. Ressalta-se que em 2003 encontrou-se apenas um registro de trabalhos na área; em 2004 nenhum trabalho na área; em 2005, encontrou-se o maior registro, totalizando quatro trabalhos na área; em 2006, três trabalhos e em 2007, quatro trabalhos.

Preocupados em estabelecer um ranking das melhores cidades para trabalhar, Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003) enfatizam a importância dos trabalhadores estarem prontos para assumirem os desafios e não ficarem vinculados a uma só empresa a vida toda, como preconiza o conceito de entricheiramento na carreira. A tendência, para os autores, é a construção da carreira sem fronteiras, podendo mudar de trabalho e vida o momento que considerar necessário para o seu desenvolvimento pessoal.

O estudo de Fontenelle (2005) apresenta a concepção de carreira pela transferência de responsabilidades pela carreira da empresa para o indivíduo, sendo este responsável único tanto pelo seu sucesso como pelo seu fracasso prevendo-se uma relação independente entre empresa e indivíduo. Para tanto a autora também traça um panorama das transformações no mundo do trabalho que vêm contribuindo para que a idéia de auto-gestão da carreira se propague bem como os paradoxos contidos nessa nova concepção, que carrega uma promessa de autonomia, na maioria das vezes ilusória.

Em estudo sobre carreira realizado com professores universitários, Lacombe e Chu (2005) encontraram um exemplo interessante de carreira sem fronteiras. Para as autoras, há de se considerar que esse modelo pode estar sendo vivenciado em algumas outras profissões

como consultores, executivos de alto nível e profissionais liberais. Lacombe e Chu (2005) sugerem, inclusive, que pesquisas sejam desenvolvidas no sentido de compreender se a carreira sem fronteiras é realmente desejada ou fruto das atuais condições de trabalho.

Sanches, Gontijo, Borba e Verdinelli (2005) tratam o tema carreira pela via do comprometimento, identificando os padrões do comprometimento com a organização da carreira e da profissão. Os autores exploram os fatores explicativos para os diferentes padrões de compromisso encontrados. Seus resultados possibilitaram distinguir seis padrões de comprometimento, desde os duplamente comprometidos com a carreira até aqueles totalmente descomprometidos.

O estágio como uma forma de iniciar a carreira e de se desenvolver contrapondo as discussões que são colocadas em relação a mão-de-obra barata, é tema discutido no artigo de Lauris e Silva (2005). Os autores concluem que o estágio teria somente auxiliado os ex-estagiários de uma empresa do setor petroquímico a desenvolverem as competências necessárias para o mercado de trabalho contemporâneo.

Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) realizam um estudo que revela as pressões da família e do relógio biológico bem como os desafios e preconceitos enfrentados pelas executivas que chegaram ao topo da carreira. Os resultados da pesquisa revelam que mesmo insatisfeitas com o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, elas dizem sentirem-se realizadas com suas carreiras.

Toledo (2006) revela um estudo com o foco nas políticas de gestão voltadas para o desenvolvimento de algumas competências de jovens executivos tais como autonomia, criatividade, capacidade de responsabilidade e como esses aspectos refletem na vida pessoal desses jovens, especialmente no estágio inicial de suas carreiras. Para alcançar o sucesso o jovem executivo tem que estar disposto a interiorizar os valores e aderir aos objetivos da organização. Tais organizações prometem aos jovens executivos uma ascensão meteórica na carreira lado a lado com a exigência e sobrecarga de metas e produtividade. Desse modo, aqueles que compartilham dos mesmos valores que a organização são reconhecidos e valorizados, enquanto aqueles que fazem a opção pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional são excluídos.

Em pesquisa sobre a representação da carreira e da atividade docente de mestrandos que passaram por transições do meio empresarial para o acadêmico revelam que este último possibilitou um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a ampliação das competências individuais tais como autonomia e autodeterminação, bem como do seu auto-desenvolvimento (Kilimnik et al, 2006).

O estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) revela que atualmente os executivos estão chegando mais rápido ao topo da carreira em virtude das renúncias em relação à família. Em seus achados, tensões, aumento das responsabilidades e sobrecarga interferem diretamente no convívio familiar, e resultam a culpabilidade sentida pelos executivos, embora eles digam que mesmo insatisfeitos em relação à falta de tempo para se dedicar à família, pouco podem alterar essa situação uma vez que a conquista do sucesso e do *status* os mantém reféns. Os executivos pesquisados relataram, também, a luta para atingir um perfil considerado ideal por eles, perfil esse que deve apresentar-se também fora do trabalho como ter uma família bem estruturada, manter-se elegante e manter boas relações sociais. Afora isso, criatividade, bom gosto pelo risco e inovação passam a ser as palavras de ordem para conquistar uma promoção.

Para finalizar o olhar aos artigos na área de gestão de pessoas, Rodrigues et al (2007) realizam um estudo sobre o redesenho da estrutura de cargos, salários e carreira de uma prefeitura municipal, contribuindo para a aplicação das ferramentas de gestão de recursos humanos na gestão pública. Os autores readequaram a estrutura salarial e a avaliação de desempenho a fim de estruturar um plano de progressão na prefeitura.

Pensar o equilíbrio entre vida profissional e familiar parece ser a tônica dos diversos trabalhos já citados. Permite-se especular, pelos trabalhos apresentados, que nem sempre a escolha pela carreira vai ser fonte de prazer e *status*. Essas escolhas também são carregadas de sofrimento.

Os trabalhos da divisão acadêmica Estudos Organizacionais, área de comportamento organizacional discutem a carreira especialmente pela via do comprometimento. Alguns autores (SCHEIBLE e BASTOS, 2006; SCHEIBLE, BASTOS e RODRIGUES, 2007; ABREU, 2006) são unânimes ao argumentar que o grau do comprometimento dos funcionários com a empresa e com a carreira tem aumentado especialmente em um cenário em que as relações de trabalho são mais instáveis e as organizações mais enxutas. Os artigos que discutem sobre o tema carreira na área de comportamento organizacional estão assim divididos: em 2004 há dois artigos da área; em 2005, três artigos; em 2006 dois artigos bem como em 2007, totalizando 9 artigos no período analisado.

O trabalho de Kilimnik, Castilho e Sant Anna (2004) apresentam discussões sobre o tema carreira lado a lado com a progressão e entre a tensão entre vida pessoal e profissional e com a noção de gestão de si mesmo.

Outros trabalhos (ABREU, 2006) fazem referência ao comprometimento afetivo, a um aumento do envolvimento emocional do empregado, onde ocorre uma identificação com a organização. O desenvolvimento de novas habilidades também é apresentado com alta correlação positiva ao desenvolvimento da carreira.

Outro conceito que é explorado em relação a carreira, na área de comportamento organizacional, é o de entricheiramento (SCHEIBLE e BASTOS, 2006; SCHEIBLE, BASTOS e RODRIGUES, 2007). Tais autores utilizam-se deste conceito proposto por Carson et al (1995). Este conceito é proposto como um contraponto a carreiras no sentido da sua auto-gestão. Enricheiramento na carreira diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação profissional, na maioria das vezes por falta de opções ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar.

Em uma análise dos impactos de treinamento em profissionais de uma empresa do setor elétrico de Minas Gerais, Oliveira e Ituassu (2004) relatam que a importância do treinamento foi vista como determinante para uma nova postura frente às mudanças propostas pela empresa. Além disso, algumas habilidades foram desenvolvidas tais como comunicação e formação de redes de relacionamento. No entanto, apesar das melhorias significativas na produção individual e grupal, não puderam ser sentidas alterações no que se refere a carreira dos funcionários na empresa. Na maioria dos casos, os autores verificaram o aumento de responsabilidades, mas não de reposicionamentos de cargos na empresa.

Os trabalhos que versam sobre o tema carreira, competências e comprometimento de docentes universitários foram ganhando espaço nos anais no EnANPAD, tanto na área de gestão de pessoas como de comportamento organizacional. Sobre carreira e comprometimento de docentes, Sanches et al (2005) desenvolveram uma metodologia de análise de comprometimento com a carreira e com a organização empregadora de professores universitários e verificaram que dependendo da carga horária e do tempo de serviço haverá maior ou menor comprometimento destes docentes.

Ainda em relação a estudos que envolvem a investigação do comprometimento de docentes universitários, Rowe e Bastos (2007) realizam um estudo amplo com 551 docentes universitários de instituições públicas e privadas e chegam a conclusões interessantes: os docentes das instituições públicas apresentam maior comprometimento organizacional e com a carreira do que os docentes de instituições privadas, que permanecem nas instituições pelo que os autores classificam, com base em Meyer e Allen (1991), comprometimento instrumental, ou seja, permanecem na organização por necessidade financeira.

Na área relações de trabalho, houve o registro de três artigos, sendo um no ano de 2006 e dois em 2007. Ressalta-se que dois deles (SILVA, 2006; BEYDA e CASADO, 2007) refletem sobre a condução da carreira e da vida sob a lógica da gestão de si, ou da auto-gestão. Tais reflexões apóiam-se nas transformações do mundo do trabalho, em especial o trabalho contemporâneo que abriga a noção de que o sujeito trabalhador seria o único e exclusivo responsável pela condução da sua carreira.

Nos cinco anos analisados, as discussões sobre os conflitos entre vida pessoal *versus* vida profissional aparecem em 2004, pela primeira vez na área de empreendedorismo com o trabalho de Lindo et al (2004). As autoras disponibilizam informações sobre a realidade empreendedora feminina no Rio de Janeiro, desmistificando o mito de que enquanto os homens tendem freqüentemente a priorizar suas carreiras, as mulheres tenderiam a priorizar suas famílias em detrimento de suas carreiras. Nos seus resultados as autoras mostram que uma parte das mulheres pesquisadas utilizam-se dos horários flexíveis para conciliar o trabalho com a família. Outras porém, mesmo com o horário flexível referem não conseguir tempo para a família. Outros resultados que as autoras trazem dizem respeito aos vários papéis desempenhados por essas mulheres e que, por conta destes, ficam sobrecarregadas.

Também na área de empreendedorismo, Versiani e Guimarães (2004) relatam alguns resultados de sua pesquisa, sobre a construção da carreira do empreendedor. Em geral, seus sujeitos de pesquisa apontaram a opção por empreender seu próprio negócio por três motivos: a) tendência a desmotivação e falta de perspectiva de carreira dentro das empresas que trabalhavam; b) por perceberem as mudanças das estratégias das empresas que trabalhavam no sentido de redução de pessoal e terceirização de algumas áreas; c) por competência técnica acumulada, busca de autonomia e realização pessoal e profissional. Alguns fundadores/empreendedores conciliaram suas atividades de empregados e empregadores por alguns anos, até o momento que se sentiram mais confiantes em se dedicar exclusivamente ao próprio negócio. O fato também de terem feito carreira nas empresas que trabalhavam e adquirirem aprendizado auxiliou na construção da carreira de empreendedor, como os autores intitulam.

Em relação à Revista de Administração de Empresas – RAE – não foi encontrado nenhum registro de artigos relacionados à carreira, apenas uma resenha que apresenta uma obra sobre gestão de carreiras (BALASSIANO e COSTA, 2006) e várias indicações de leituras sobre o tema, sugerido pela professora da FGV-EAESP, Beatriz Maria Braga Lacombe.

Já, a Revista de Administração Contemporânea – RAC – agrega quatro artigos relacionados ao tema carreira. Dois deles (BALASSIANO, SEABRA e LEMOS, 2005; CARRIERI e SARSUR, 2004) dizem respeito ao tema empregabilidade e, portanto não tratam diretamente do tema carreira mas o tangenciam. O primeiro desde a perspectiva da relação entre salário e escolaridade, ou seja, qual o impacto que a escolaridade teria no nível salarial e na empregabilidade do sujeito. O segundo, tangencia o tema carreira pela discussão que faz sobre o percurso do tema empregabilidade, principalmente pela transferência da responsabilidade para o trabalhador da sua não-contratação ou da sua demissão. Somente um artigo diz respeito diretamente ao tema carreira (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004).

2 Panorama da literatura internacional sobre o tema carreira

A carreira tem sido tema de interesse por parte de pesquisadores tanto no Brasil (BALASSIANO e COSTA, 2006; DUTRA, 1996; 2007; LACOMBE e CHU, 2005, dentre outros) como em outros países (ARTHUR e ROUSSEAU, 2001; BARUCH, 2004; DEFILLIPI e ARTHUR, 1994; HALL, 1996; MAINIERO e SULLIVAN, 2005; SULLIVAN e ARTHUR, 2006). Em artigos analisados, especialmente os internacionais, alguns modelos

de carreira mostram-se recorrentes: carreira sem fronteiras (DEFILLIPI e ARTHUR, 1994); carreira caleidoscópica (MAINIERO e SULLIVAN, 2005); e carreira proteana (HALL, 1996) são exemplos a serem apresentados nesse item, após uma breve explanação do significado de carreira.

No Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, para o verbete carreira encontra-se “Caminho, estrada. Alcançar boa posição social e/ou profissional”. Chanlat (1995, p. 68) já observara que “a noção de carreira é uma idéia historicamente recente, aparecendo no decorrer do século XIX, assim como suas derivadas: carreirismo e carreirista, surgido no século XX. A própria palavra “carreira” como nos indica o dicionário, em sua acepção moderna quer dizer: um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”.

Ao pensar os modelos de carreira que se desenvolveram ao longo dos anos, primeiramente, havia um modelo de carreira rígido, caracterizado pela progressão linear que se associava à modernidade sólida com certa estabilidade no emprego e com uma expectativa de progressão profissional ao longo de uma vida, especialmente com o objetivo de avançar na pirâmide corporativa, definindo-se pela idade cronológica e tempo de empresa (HALL, 1996). Autores já sinalizavam na década de 1990 que a carreira passou a apresentar um modelo flexível (CHANLAT, 1995; 1996; DEFILLIPI e ARTHUR, 1994; HALL, 1996) que se associa à necessidade de investir em si mesmo, de adotar a idéia de “vida como *business*”. Numa perspectiva gerencial, Hall (1996, p.10) diz que “dos indivíduos será esperado (e eles também esperam) que tragam suas vidas por inteiro para a empresa; não é esperado deles que deixem suas vidas, valores e paixões pessoais na porta do escritório”.

Nessa linha de análise, Dutra (2007) apresenta baseado em vários autores, o conceito “espaço ocupacional” para compreender como se dá o movimento das pessoas na organização. O espaço ocupacional “procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega. Se uma pessoa agrega valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não é necessário promovê-la para que possa agregar valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa”. (DUTRA, 2007, p. 51). Assim, na lógica do modelo de carreira flexível, a carreira nem sempre vai estar associada à promoção, mas a requisitos básicos para a manutenção do emprego.

A carreira sem fronteiras é aquela que com base em Deffilipi e Arhur (1994) Lacombe e Chu (2005, p. 3) assim caracterizam:

(...) atravessa as fronteiras entre organizações; a carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador; a carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização; ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se. Este tipo de carreira demanda a apropriação pelo indivíduo do planejamento e desenvolvimento de sua carreira e, para tanto, é necessário investir em competências como o *know-how* (o conhecimento, a técnica), o *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e o *know-whom* (a rede de relacionamento).

A carreira sem fronteiras também prevê a passagem do indivíduo por várias empresas, diferentemente daquela estabilidade da carreira tradicional associada a uma única empresa (HALL, 1996).

Sullivan e Arthur (2006) referem-se a dois tipos de mobilidade que a carreira sem fronteiras adquire: a mobilidade física e a mobilidade psicológica. A física caracteriza-se pela mensuração do número de vezes que o trabalhador mudou de empregos e a psicológica configura-se na percepção da capacidade do trabalhador em ter mobilidade. Por sua vez, Abraham (2004) vai discorrer sobre as mobilidades do trabalho na ótica de quatro noções: a) a mobilidade geográfica: uma mudança de cargo na empresa que permite a mudança de residência, juntamente com a família; b) a mobilidade profissional ou ocasional: a mudança de emprego por um tempo limite; c) a mobilidade vertical: quando o trabalhador constrói sua

carreira na própria empresa; d) a mobilidade horizontal: quando há troca de funções dentro da mesma empresa.

A carreira caleidoscópica, assim intitulada por Mainiero e Sullivan (2005) surge como um exemplo de carreira vivenciada pela mulher, uma vez que a tomada de decisão levaria em conta o todo, ou seja, como as várias esferas da vida são impactadas por cada decisão de carreira a ser tomada.

Um caleidoscópico, segundo o Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa é “um pequeno instrumento cilíndrico, em cujo fundo há fragmentos móveis de vidro colorido, os quais, ao refletirem-se sobre um jogo de espelhos angulares dispostos longitudinalmente, produzem um número infinito de combinações de imagens variadas. Sucessão rápida e cambiante de impressões e sensações”. Assim como um caleidoscópico, a carreira das mulheres que foram pesquisadas pelas autoras mudam de acordo com as diferentes fases que tomam suas vidas pessoais, especialmente aquelas fases que exigem decisões relativas à carreira que irão impactar outras pessoas, de maneira especial aqueles que compõem suas relações familiares. Nas palavras de uma das entrevistadas das autoras: “alguém tem que ceder” (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p. 111). Levar em conta o contexto que está inserida a carreira, seria nas palavras das autoras “melhor que torná-lo invisível” (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p. 113).

O estudo de Mainiero e Sullivan (2005) aponta que as mulheres interessam-se em construir suas carreiras a seu modo ou “em fazer a carreira encaixar em suas vidas e não tomar por completo suas vidas” (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p. 113). As resistências das mulheres, e a insubordinação à carreira se dão pela busca de outros contratos de trabalho, sejam eles temporários, parciais, ou até pelo desligamento da empresa.

Hall (1996, p. 10) a mais de uma década, já contava um acontecimento com uma mãe executiva, ao se sentir uma visita na vida de seu filho pois “eu estava em viagem quando liguei para casa e falei com a babá que havia acabado de testemunhar os primeiros passos de meu filho de um ano. Então eu me dei conta que esse primeiro ano da vida de meu filho passou tão rápido que eu me tornei uma visita na vida dele”.

A carreira proteana, por sua vez, é aquela que se assenta em carreiras negociáveis (HALL, 1996) o que implica sua auto-gestão. Para Hall (1996), a carreira proteana se apresenta como um contraponto a carreira organizacional caracterizada pela segurança no emprego, uma vez que os contratos psicológicos tradicionais nesse modelo de carreira assentavam-se na troca de lealdade entre empresa e funcionários. Pelo contrário, os novos contratos são acordados do sujeito com o próprio sujeito tal como propõe o autocontrole. Nas palavras de Hall (1996, p. 8) “a carreira organizacional está morta. Por outro lado, a carreira proteana está viva e florescendo”.

O termo “proteana” deriva do Deus Proteu, que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Nesse sentido, Hall (1996) diz que a carreira proteana é dirigida mais pelo indivíduo do que pela organização e, pode ser redirecionada, de tempos em tempos para atender as suas necessidades. Importante dizer que, enquanto Hall (1996) se coloca um defensor da carreira proteana, em uma perspectiva gerencialista, Mainiero e Sullivan (2005) apostam na carreira caleidoscópica como uma saída para aquelas mulheres que necessitam dedicar-se também a suas vidas pessoais. O Quadro 02 a seguir apresenta as principais características sintetizadas dos modelos de carreira apresentados.

Quadro 02: Modelos de carreiras e suas características

Modelos de carreiras	Características
Carreira Sem Fronteiras	Atravessa fronteiras entre organizações; prevê rede de relacionamentos; mobilidade física e psicológica (SULLIVAN; ARTHUR, 2006)
Carreira Caleidoscópica	Leva em conta o contexto que a carreira está inserida; Considera modelo de carreira seguida pelas mulheres; Carreira que muda de rumo de acordo com as diferentes fases da vida (MAINIERO e SULLIVAN, 2005)
Carreira Proteana	Dirigida mais pelo indivíduo do que pela organização; necessário estar investindo em novas competências; prevê a passagem da pessoa por várias empresas (HALL, 1996).

Fonte: Adaptado a partir de Sullivan e Arthur (2006); Mainiero e Sullivan (2005); Hall (1996).

Considerações finais

Retoma-se nas considerações finais as questões que orientaram esta reflexão: Quais os eixos teóricos que se apresentam atualmente para sustentar a discussão sobre o tema carreiras? Como os artigos apresentados nos Anais do EnANPAD discutem o tema carreira? Como, mais especificamente, as áreas comportamento organizacional e gestão de pessoas tratam o tema carreira? Como a literatura internacional apresenta o tema carreira?

Os eixos teóricos que sustentaram a discussão sobre carreiras nos cinco anos analisados foram, em especial, em torno da gestão do comprometimento, gestão do desempenho, auto-gestão e pela via do equilíbrio e dos conflitos entre vida pessoal e profissional.

Os enfoques diferem no que se refere à abordagem. Observou-se que na área de comportamento organizacional o enfoque é especialmente dado desde a perspectiva gerencialista e na área de gestão de pessoas e relações de trabalho, há um enfoque também considerando um olhar mais atento para o sofrimento daqueles que investem quase toda sua vida no trabalho.

Como resultados percebeu-se, também, especialmente na área de gestão de pessoas, a carreira tomada pela lógica da auto-gestão ou da “vida como *business*” e que tem tido efeitos diversos sobre aqueles que dependem do trabalho, especialmente os gestores. Chama-se a atenção para os poucos trabalhos apresentados no que se refere aos medos e sofrimento em relação às decisões relativas à carreira, fato que abre possibilidades para pensar outros trabalhos referentes à carreira.

Ainda, a área de gestão de pessoas, que registra o maior número de artigos no período analisado, desconstrói a idéia de que a carreira estaria associada a progressos lineares e à estabilidade. Tal fato também é corroborado pelas áreas relações de trabalho e empreendedorismo.

O tema carreira, portanto, tem ganhado visibilidade. Tal fato pode ser observado pelos diversos olhares que as diferentes áreas da Administração têm propiciado. Esse tema assume um papel importante, especialmente na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Alguns questionamentos podem ser inferidos: estariam essas novas formas, que assume a carreira, contribuindo para um mercado de trabalho mais flexibilizado e precarizado? Estariam os trabalhadores sentindo dificuldades para se realocar no mercado de trabalho tendo em vista a lógica da carreira pela auto-gestão, pela carreira sem fronteiras ou pela carreira proteana?

Referências

- ABRAHAM, Jocelyne. Marche interne du travail: enjeux et limites de la mobilité. In: GUERRERO, S., CERDIN, J.L., ROGER, A. (Orgs.). *La Gestión des carrières: enjeux et perspectives*, 2004.
- ABREU, L.C. Avaliação do Grau de Comprometimento dos Gerentes e Profissionais de Nível Superior de uma grande empresa siderúrgica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.
- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University, 2001.
- BALASSIANO, M.; COSTA, Isabel S. A. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALASSIANO, M; VENTURA, E.C.F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia, *Anais ...* [S.I.]: 2003. CD-ROM.
- BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS, A.L. Escolaridade, salários e empregabilidade: em razão a teoria do capital humano? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 09, n.4, Nov./dez. 2005.
- BARUCH, Y. *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow, Essex, England: Financial Times Prentice Hall, 2004.
- BEYDA, T. T.; CASADO, R.U. Dilemas da ruptura com o mundo corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.
- CARRIERI, A. P.; SARSUR, A.M. Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)Construção de parte da história de uma empresa de telefonia. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 08, n.1, Jan./fev./mar., 2004.
- CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.6, p. 67-75, Nov.-Dez., 1995.
- CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade (II)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n.1, p. 13-20, Jan./Fev./Mar., 1996.
- DEFFILIPI, R. J., ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 307-324, 1994.
- DUTRA, J. S. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; SILVEIRA, Alzira Malaquias da; FERREIRA, Marina Baird (Coord.) *Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.
- FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

HALL, D. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p.8-16, nov., 1996.

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

KILIMNIK, Z.M.; OLIVEIRA, M. R. C.T.; SANT ANNA, A.S; CORREIA, C.M.S.; FERREIRA, M.C. Representações sobre a carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrandos em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

KISHORE, A.; CASADO, T. Diversidade das redes sociais de desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

LAURIS, R.P.; SILVA, T.N. A percepção de ex-estagiários a respeito do programa da Copesul de desenvolvimento de talentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P.M.; RODRIGUES, M. E.; SANTOS, U.W.B Conflito vida pessoal vs. Vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, *Anais ...* [S.I.]: 2004. CD-ROM.

MAINIERO, L., SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, vol. 19, n.1, p. 106-123, 2005.

OLIVEIRA, M.R.C.T.; ITUASSU, C.T. Uma análise dos impactos do treinamento e desempenho de profissionais gerentes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, *Anais ...* [S.I.]: 2004. CD-ROM.

RODRIGUES, R.B.; MACIEL, A.A.M.; SILVA, N.C.; RODRIGUES, J.M.; VILELA, B.F.R. Aplicação da análise funcional na elaboração de plano de cargos, remuneração e carreira – Um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

ROWE, D.E.O.; BASTOS, A.V.B Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IES públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

SANCHES, E.N.; GONTIJO, L.A.; BORBA, A.M.; VERDINELLI, M.A. Padrões de comprometimento com a organização e com a carreira dos docentes de uma universidade

particular. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

SANCHES, E.N.; GONTIJO, L.A.; BORBA, A.M.; VERDINELLI, M.A. Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

SCANFONE, L.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Tempos de Trabalho e de Não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entricheiramento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C.A. Comprometimento e entricheiramento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

SILVA, J.R.G. Profissionais Qualificados e Experiências de Auto-emprego: Questões de Tempo e Espaço. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

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

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. A Super Executiva às voltas com Carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

TOLEDO, S. Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

VERSIANI, A.F.; GUIMARÃES, L.O. A Construção da Carreira de “Empreendedor” – Delineando as Bases do Aprendizado e Conhecimento na Criação de Empresas. In:

ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, *Anais ...* [S.I.]: 2004. CD-ROM.