

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ARTHUR KLANN VIEIRA

**A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO CONTEXTO DO  
TOYOTISMO E AS IMPLICAÇÕES NAS POLÍTICAS  
CONTEMPORÂNEAS DA GESTÃO DE CARREIRA**

MONOGRAFIA DE MBA

CURITIBA

2018

ARTHUR KLANN VIEIRA

**A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO CONTEXTO DO  
TOYOTISMO E AS IMPLICAÇÕES NAS POLÍTICAS  
CONTEMPORÂNEAS DA GESTÃO DE CARREIRA**

Monografia apresentada ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Giovanna Pezarico

CURITIBA

2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

### **A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO CONTEXTO DO TOYOTISMO E AS IMPLICAÇÕES NAS POLÍTICAS CONTEMPORÂNEAS DA GESTÃO DE CARREIRA**

Esta monografia foi apresentada no dia 05 de março de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato Arthur Klann Vieira apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dra. Giovanna Pezarico  
Orientador

---

Prof. Dra. Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza  
Banca

---

Prof. Dra. Maria Luisa Carvalho  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelas condições que me deu para estudar e desenvolver esta pesquisa. Segundo a minha esposa pela paciência e apoio que me deu ao longo de meus estudos, sendo ela meu braço forte e companheira ao longo desta pesquisa. Também, gostaria de agradecer a minha mãe e meu pai por ter sempre lutado em prol de meu desenvolvimento intelectual e profissional, sendo eles, figuras fundamentais para esta pesquisa. Aos meus irmãos, cunhados e cunhadas, que foram fontes inspiradoras quanto a suas carreiras e suas dinâmicas profissionais, e pela confiança que sempre passaram para mim. A empresa em que trabalho atualmente, que foi fonte inspiradora do tema desta pesquisa, e por fim, a minha professora que sempre demonstrou interesse e vontade inenarrável de desenvolver esta pesquisa, sempre trazendo discussões que geravam valor para minha vida profissional e para esta pesquisa.

“O melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar como alguém que presta serviços e pode ser solicitado para cumprir determinada tarefa”.

(José Augusto Minarelli)

## RESUMO

VIEIRA, Arthur Klann. A reestruturação produtiva no contexto do toyotismo e as implicações nas políticas contemporâneas da gestão de carreira. 2018. 67 f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Frente às dinâmicas do mercado de trabalho em curso e a uma nova estrutura produtiva surgem novas políticas orientadoras na gestão de carreira. Neste cenário surge a necessidade de uma pesquisa que avalie as relações da reestruturação produtiva com as novas políticas da gestão de carreira. Nesta pesquisa o objetivo passa a ser caracterizar as principais alterações nas políticas de gestão de carreira frente as reestruturações produtivas no cenário brasileiro contemporâneo, onde especificamente, se buscará identificar essas alterações e relaciona-las com as reestruturações produtivas e o mercado de trabalho atual brasileiro. Sendo que a justificativa da pesquisa se dá pela importância que a gestão de carreira tem tomado no mercado de trabalho atual, e a falta de publicações contemporâneas que relacionem as reestruturações produtivas e os impactos na gestão de carreira. A pesquisa foi abordada qualitativamente, de modo descritivo através de pesquisa documental e bibliográfica das teses e dissertações de 2016 sobre o tema, disponível no Banco da CAPES. Em termos de categorias analíticas, o estudo compreendeu as seguintes: a) gestão de carreiras e b) relações com as reestruturações produtivas. Quanto a primeira categoria, o coaching, qualidade do ambiente organizacional, empregabilidade, motivações subjetivas e objetivas em conjunto, auto direcionamento da carreira e gestão por competências, que repercutiram em alterações significativas na gestão de carreira após a reestruturação produtiva no contexto toyotista. Quanto a segunda categoria, foi possível verificar que todas as implicações para a gestão de carreiras têm relação com a reestruturação produtiva, surgindo através da nova educação do trabalho, uma intensificação do mal-estar no trabalho, um novo perfil do empregado, um novo contrato social, um aumento da complexidade do trabalho e a busca por competências pelas empresas e empregados. No que tange trabalhos futuros, sugere-se buscar fazer uma pesquisa quantitativa de quanto essas alterações têm influenciado diretamente a carreira dos empregados, em termos salariais ou nos índices de qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** Reestruturação Produtiva. Toyotismo. Gestão de Carreira. Mercado de Trabalho.

## ABSTRACT

VIEIRA, Arthur Klann. Productive restructuring in the context of toyotism and as implications in contemporary career management policies. 2018. 67 f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

In the face of the dynamics in progress of the labor market and a new productive structure, new career guidance policies emerge. In this scenario the need arises for a research that evaluates the relations of the productive restructuring with the new policies of the career management. In this research the objective is to characterize the main changes in the policies of career management in relation to productive restructuring in the contemporary Brazilian scenario, where specifically, we will seek to identify these changes and relate them to the productive restructuring and the current Brazilian labor market. The reason for this research is the importance of career management in the current job market, and the lack of contemporary publications that relate productive restructuring and the impact on career management. The research was approached qualitatively, in a descriptive way through documentary and bibliographical research of theses and dissertations of 2016 on the subject, available at the CAPES Databases. In terms of analytical categories, the study comprised the following: a) the management of careers and b) relations with productive restructurings. As for the first category, coaching, quality of the organizational environment, employability, subjective and objective motivations together, self-directed career and management by competencies, which had repercussions on significant changes in career management after productive restructuring in the toyotism context. As for the second category, it was possible to verify that all the implications for the management of careers are related to the productive restructuring, arising through the new education of the labor, an intensification of the uneasiness in the work, a new profile of the employee, a new contract social, an increase in the complexity of work and the search for skills by companies and employees. With regard to future researches, it is suggested that a quantitative research be done on how these changes have directly influenced the employees' career, in salaries terms or in quality of life indexes at work.

**Keywords:** Productive Restructuring. Toyotism. Career Management. Job market.

## **LISTA DE FIGURAS**

Gráfico 1 – Taxa de desocupação das pessoas de 14 ou mais de idade.....	21
---	----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Universo recortado para a pesquisa.....	39
Tabela 2 – Textos coletados para a pesquisa.....	40
Tabela 3 – Principais características das alterações nas políticas da gestão de carreira .....	49
Tabela 4 – Principais frentes traçadas e suas relações com as reestruturações produtivas.....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JIC	<i>Just-in-Case</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
PWC	<i>PriceWaterhouseCoopers</i>
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
WHO	<i>World Health Organization</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: ALGUNS ELEMENTOS PARA ANÁLISE .....	15
2.1.	CARREIRA E SUAS DINÂMICAS .....	23
2.2.1	Modelos e tipos de carreira.....	25
2.2.2	A gestão de carreira no cenário contemporâneo .....	28
2.2.3	Tendências da gestão de carreira.....	31
2.2.4	Encerramento da carreira e aposentadoria .....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE CARREIRA E SUA CORRELAÇÃO COM A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA .....</b>	<b>41</b>
4.1	ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE CARREIRA .....	41
4.1.1	Ambiente de Trabalho e Políticas de Gestão .....	41
4.1.2	Empregabilidade.....	43
4.1.3	Motivações subjetivas e objetivas.....	44
4.1.4	Planejamento e conhecimento da carreira .....	46
4.1.5	Posicionamento das empresas.....	48
4.2.	DIÁLOGOS ENTRE AS ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE CARREIRA E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	50
4.2.1.	<i>Coaching</i> .....	50
4.2.2.	Qualidade do ambiente organizacional.....	51
4.2.3.	Empregabilidade.....	52
4.2.4.	Motivações subjetivas e objetivas em conjunto.....	53
4.2.5.	Auto direcionamento da carreira.....	54
4.2.6.	Gestão por competências.....	55
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos um mundo marcado pelas grandes transformações na sociedade. De acordo com Rifkin (1995), o fim da sociedade baseada no emprego em massa no setor privado, exige uma reformulação da atual visão de mundo. O fim do emprego traz para a maioria dos trabalhadores uma sensação de despreparo para lutar com a enormidade da transição que está ocorrendo. Na concepção do autor, subitamente, em todo o mundo, “homens e mulheres perguntam se existe, para eles, algum papel que possam desempenhar no novo futuro que se abre para a economia global” (RIFKIN, 1995, p.13).

Em tal cenário, as transformações no mercado de trabalho incidem diretamente no modo como os profissionais atuam em suas carreiras atualmente. Assim, segundo Rifkin (1995), a reengenharia do trabalho está eliminando cargos de todos os tipos e em quantidades maiores do que em qualquer época de que se tenha notícia, delineando desta forma, uma nova ordem no mercado de trabalho. O autor ainda salienta que os novos arranjos no mundo do trabalho provocam diminuição dos postos de trabalho chegando a imaginar uma “sociedade sem empregos”.

Como salienta Dutra (1996) , a globalização dos mercados e o crescimento da produção, entre outros fatores, alteram a forma de administrar a própria carreira e exige das organizações uma mudança em sua dinâmica, implicando em uma renovação contínua, obrigando procurar pessoas dispostas a renovarem-se constantemente.

Logo, neste contexto surgiu a intenção de pesquisa a respeito de quais têm sido as alterações nas políticas da gestão de carreira diante do mercado de trabalho atual brasileiro, através das reestruturações produtivas recentes no contexto do modelo de produção toyotista em diálogo com o cenário global. Assim, neste contexto surge a intenção de pesquisa a respeito de quais têm sido as alterações nas políticas da gestão de carreira diante do mercado de trabalho atual brasileiro, através das reestruturações produtivas recentes no contexto brasileiro em diálogo com o cenário global.

Da mesma forma, é importante verificar as singularidades das carreiras assumidas no bojo do sistema taylorista-fordista e as distinções no âmbito toyotista. Neste sentido, é significativo considerar, que no modelo taylorista-fordista, em suma,

tínhamos um ambiente burocrático com vigilância profunda nos ambientes de trabalho, com racionalização dos trabalhadores e produção centralizada em massa, onde as carreiras se organizavam de acordo com as necessidades específicas que os métodos de trabalho demandavam, dado a verticalização da divisão do trabalho. Em contrapartida, surge o toyotismo com uma resposta mais dinâmica ao processo produtivo, com os empregados assumindo um papel com multivariadas de funções, atrelado a uma reengenharia do trabalho, saindo de cena um cenário estático do trabalho, para um foco nas capacitações e empregabilidade. É a partir de tal cenário que o problema de pesquisa pode ser apresentado com maior detalhamento.

A estrutura do texto se dará primeiramente da problematização, justificativa e traçado dos objetivos propostos pela pesquisa. Após, busca-se uma revisão teórica que fara um esboço das reestruturas produtivas contemporâneas e a carreira, suas dinâmicas e conceitos. Na sequência, traremos os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa, e após o desenvolvimento se dará na busca pela correlação da reestruturação produtiva com as novas políticas na gestão de carreira. E por fim, as conclusões extraídas da pesquisa.

### 1.1. PROBLEMA

Frente ao desenvolvimento das condições próprias do modo de produção capitalista contemporâneo, diversos desdobramentos vêm ocorrendo, tanto em crescimento econômico quanto em novos arranjos no mercado de trabalho. Essas dinâmicas ocorrem de maneira articulada às novas estruturas produtivas, e atrelado ao atual cenário de mercado de trabalho, surgem diversos questionamentos quanto às políticas de gestão orientadoras das carreiras dos seus empregados.

Assim, se de um lado, temos as organizações buscando cada vez mais entregar seus resultados e atender sua cultura de *management*, no menor prazo possível, aumentando seus controles via tecnologia da informação, de outro lado, temos o trabalhador buscando planejar sua carreira para satisfazer seu desejos pessoais e profissionais, em um mercado de trabalho com alto risco de desemprego.

Frente a esta dualidade da empresa e o empregado, temos a reestruturação produtiva articulando e mudando cada vez mais esta relação, sendo a reestruturação produtiva, um movimento principalmente representado pelo toyotismo e as decorrências do pós-toyotismo.

Neste novo arranjo produtivo, atrelado a uma nova cultura de busca por excelência nos resultados empresariais e nas realizações de carreira, se levanta o questionamento de **quais são as principais alterações das políticas de gestão de carreira no contexto da reestruturação produtiva? Considerando tal problema de pesquisa, os objetivos – geral e específico – podem ser evidenciados.**

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Geral

- Caracterizar as principais alterações nas políticas de gestão de carreira frente as reestruturações produtivas no cenário brasileiro contemporâneo.

### 1.2.2. Específico

- Caracterizar as reestruturações produtivas contemporâneas no contexto brasileiro
- Identificar as alterações nas políticas da gestão de carreira;
- Relacionar as alterações nas políticas da gestão de carreira frente às reestruturações produtivas e o mercado de trabalho atual brasileiro.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica pelo grau de importância que a gestão de carreira tem tomado no mundo atual em que estamos inseridos, onde a esfera do trabalho tem sido considerada uma das mais importantes para o ser humano. Entender as dinâmicas das políticas de gestão de carreira, frente as reestruturações produtivas traduzem as expectativas e objetivos que tem sido demandada e delineada pelo mercado de trabalho atual.

A contribuição desta pesquisa ao campo de investigação se dá pelo enriquecimento do conhecimento sobre as carreiras e suas dinâmicas frente as alterações que a esfera produtiva sofre, onde existe uma grande dificuldade de manter essas correlações de forma atualizadas, dado a velocidade que as dinâmicas ocorrem e a resposta que o mercado de trabalho dá.

Quanto as contribuições para as empresas, verifica-se nesta pesquisa um direcional quanto as motivações e posicionamentos mais recentes que tem se

manifestado no mercado de trabalho e nos desejos dos empregados. Quanto aos empregados, esta pesquisa dá base para um posicionamento diferenciado quanto a importância da gestão de carreira, trazendo elementos que fortaleçam a necessidade de um maior protagonismo do empregado com sua carreira frente as reestruturações produtivas correntes.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: ALGUNS ELEMENTOS PARA ANÁLISE

No presente trabalho, serão objeto de investigação as principais reestruturações produtivas no âmbito capitalista recente. Neste caso, não traremos na discussão, os momentos da produção comunal primitiva, produção escravista, feudal ou modo asiático de produção. Ao tratarmos de reestruturação produtiva, devemos antes contextualizar os regimes de acumulação do capitalismo que já permearam em nossa sociedade. O regime de acumulação do capitalismo se define como:

(...) uma forma de manifestação relativamente estabilizada da luta de classes e se expressa em determinada forma de organização do trabalho, determinada forma de organização estatal e determinada forma de relações internacionais. (VIANA, 2009, p. 05).

Para o autor, é possível verificar na sociedade o regime de acumulação extensivo, o intensivo, o intensivo-extensivo e, atualmente, o regime de acumulação integral. Viana caracterizava esses como:

(...) o regime de acumulação extensivo (...) se caracterizava pela extração de mais-valor absoluto, pela vigência do Estado liberal e do neocolonialismo. O regime de acumulação intensivo, que o substituiu, caracterizava-se pela busca de aumento de extração de mais-valor relativo, através do taylorismo, pelo Estado Liberal-Democrático e pelo imperialismo financeiro, fundado na exportação de capital-dinheiro. O regime de acumulação que o sucedeu foi o intensivo-extensivo, no qual o fordismo buscava ampliar a extração de mais-valor relativo no bloco imperialista e a extração de mais-valor absoluto no bloco subordinado, o que foi complementado pelo Estado Integracionista (welfare state) e pela expansão oligopolista transnacional. O regime de acumulação integral busca ampliar simultaneamente a extração de mais-valor relativo e absoluto e tem como complemento necessário para efetivar isso o Estado Neoliberal e o Neoimperialismo (VIANA, 2009, p. 35).

Partindo do exposto acima, e correlacionando com as reestruturações produtivas mais recentes, iremos tratar a correlação dos regimes intensivo, intensivo-extensivo e integral, com as linhas de organização e gerenciamento do trabalho como o taylorismo, fordismo e o toyotismo. Não iremos tratar nesta releitura teórica o regime de acumulação extensivo<sup>1</sup> dado a sua distância histórica com as recentes reestruturações produtivas.

---

<sup>1</sup> Regime de acumulação extensivo é um regime fundado na extração de mais-valor absoluto como elemento central da acumulação capitalista. Este regime é marcado por uma alta taxa de exploração e entra em declínio com as lutas operárias que provocam a diminuição da jornada de trabalho, o uso indiscriminado de trabalho infantil e feminino e culmina com a Comuna de Paris (VIANA, 2005, p.3)



Assim, por volta de 1910 surgia a relação entre o regime de acumulação intensivo e o modelo taylorista. Para Frederick Winslow Taylor, “a capacidade produtiva de um trabalhador de experiência média era sempre maior que a sua produção real na empresa” (PINTO, 2010, p.25), ou seja, para ele evitar o desperdício (tempo, insumos, etc.), buscar a eficiência operacional e incentivar a produção era o essencial.

Em sua obra *Princípios de Administração Científica*, Taylor buscava, primeiro indicar as enormes perdas que o país sofria com a ineficiência de cada ato diário, segundo, convencer ao leitor que a resolução desta ineficiência está primordialmente na administração, e não na procura do homem excepcional e por fim, provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência. Segundo Almeida, os objetivos de Taylor eram:

(...) desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho que seja capaz de diminuir a metodologia empírica; selecionar, treinar e aperfeiçoar o trabalhador através de um modelo científico que fosse capaz de dar a cada trabalhador uma tarefa específica que fosse designada por um gerente ou por um supervisor; desenvolver a cooperação cordial entre a direção da empresa e os trabalhadores e promover a divisão equitativa do trabalho e das responsabilidades entre a direção e o operário.” (ALMEIDA, 2016, p.7)

Como distinção, as características que se dá ao modelo taylorista, são, segundo Almeida:

(...) um regime rígido que priorizava a vigilância profunda nos ambientes de trabalho; a racionalização dos trabalhadores e dos ambientes de trabalho; caráter burocrático devido à criação dos cargos de gerentes científicos e, além disso, tinha uma produção centralizada e baseada no sistema Just In Case (JIC). Ele foi o primeiro modelo de administração científica do trabalho que se preocupou com a questão da extração do mais-valor relativo e com a aplicação do processo científico a produção através do saber-fazer dos operários e dos especialistas encarregados, ou seja, havia uma hierarquia e uma burocracia no taylorismo. (ALMEIDA, 2016, p.7)

Porém, a chegada de uma série de esgotamentos da crise com a classe operária e a Segunda Guerra Mundial, instaura-se uma crise para o regime de acumulação intensivo, regido pelo modelo Taylorista:

A segunda guerra mundial abriu caminho para um novo regime de acumulação, pois a destruição em massa das forças produtivas possibilitava uma ampla e generalizada acumulação de capital, principalmente tendo em vista a capacidade tecnológica existente. O novo regime de acumulação se fundamentava no fordismo, no estado integracionista (também chamado de *welfare state*, Keynesiano, socialdemocrata ou “de bem-estar social”) e no imperialismo oligopolista. (VIANA, 2009, p. 87).

Por volta de 1945 e 1968 temos o novo modelo chamado de Fordismo em seu ápice onde Henry Ford, seu idealizador, sugere que os aperfeiçoamentos viriam através do conceito de levar o trabalho ao operário, reduzindo as distâncias percorridas, economizando pensamento e movimentação dos operários. Em linhas gerais, havia bastante semelhança entre o Taylorismo e o Fordismo, principalmente na divisão do trabalho, porém, as grandes diferenças se davam no desenvolvimento da tecnologia e na criação de um setor de recursos humanos.

Neste momento, temos então o desenvolvimento do conceito mais recente de linha de montagem, onde, segundo Pinto (2010), houve uma distribuição das tarefas, de maneira que “após terem sido suas intervenções subdivididas em tarefas cujo grau de complexidade foi elevado ao extremo da simplicidade”. Além disto, há então a criação do setor de recursos humanos, olhando para o comportamento do trabalhador dentro e fora da organização, e nesse momento, há então a imposição de um “compromisso fordista”, onde cabe trazer que:

(...) o proletariado obtinha a garantia da seguridade social. Quer dizer, não só a sua assistência social, mas no sentido amplo, a satisfação de seus interesses de classe mais imediatos e, portanto, também mais vitais: uma relativa estabilidade de emprego; um crescimento de seu “nível de vida”; uma redução de seu tempo de trabalho; a satisfação de um certo número de suas necessidades fundamentais (habitação, saúde, educação, formação profissional, cultura, lazer, etc.). (BIHR, 2012 p. 38).

Com essas mudanças, o regime intensivo-extensivo ganha força atrelado a um Estado orientado pelo pensamento Keynesiano<sup>2</sup>, onde os trabalhadores ganharam alguns direitos. Segundo Almeida, vale então sintetizar que o fordismo era:

(...) um processo onde a produção era feita em massa, o tempo era cronometrado, existia divisão entre a elaboração e a execução, as fábricas eram centralizadas e verticalizadas e existia um perfil de trabalhador coletivo fabril. Ele vigorou na época do regime de acumulação intensivo-extensivo e em conjunto com o chamado Estado Keynesiano. (ALMEIDA, 2016, p.11)

Após um longo período de acúmulo de capital, o capitalismo, a partir de meados de 1970, sinaliza enfraquecimento, que segundo Antunes (1999) se resumem as quedas da taxa de lucro, o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista

---

<sup>2</sup>Em resumo, o pensamento Keynesiano preconizava o liberalismo comercial, dava certa liberdade a intervenção do Estado na economia, buscava a livre circulação de capitais, aceitando a teoria quantitativa da moeda, preferindo a liquidez da moeda como um ativo, e por fim, buscava o pleno emprego. (JESUS, 2012)

dado à retração do consumo que era uma resposta ao desemprego estrutural, hipertrofia da esfera financeira, maior concentração de capitais após as diversas fusões da época, crise no welfare state (ou “Estado do bem estar-social”) acarretando uma crise fiscal e incremento acentuado nas privatizações.

Como resposta à esta crise, surge então um movimento de reorganização do capital, da sua ideologia e da política vigente, aliado a isto, temos então um intenso processo de reestruturação da produção do trabalho. Segundo Antunes (1999), surge então algumas transformações importantes para a época, a forma de acumulação flexível, o *downsizing*, novas forma de gestão organizacional e o surgimento do toyotismo.

O Toyotismo, que surge a partir de 1960, então diferencia-se do modelo fordista pelo fato de ser, segundo Antunes (1999):

- Produção vinculada à demanda, atendendo as exigências individuais do consumidor, diferenciando-se das produções em séries;
- O trabalho operário está fundamentado em equipes, com multivariadas de funções;
- A produção se dá por um processo flexível, onde o operário atende várias máquinas;
- Há a migração do modelo *just-in-case* para o *just-in-time*, além da utilização do modelo *kanban*, com reduções expressivas dos estoques,
- A organização das empresas passa a ser horizontalizada, logo a produção fica mais terceirizada,
- Instauração dos Círculos de Controle de Qualidade com a intenção de melhorar a produtividade através do capital intelectual, antes desprezado pelo fordismo;
- Implantação do “emprego vitalício” e a remuneração vinculada ao aumento de produtividade.

Segundo Almeida (2016), o que mais diferenciou o taylorismo do toyotismo foi a flexibilização e integração das formas de consciências dos trabalhadores, saindo de um regime mais rígido e fundamento em ordens e hierarquias, para regras e ideologias de integração. No sentido de otimizar as extrações de mais-valor, há uma intensificação do trabalho, que segundo Dal Rosso (2008), pode ser identificado pelo pela produção voltada à demanda. Neste novo modelo surge então o conceito de um

trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de “maior realização no espaço de trabalho”.

Ainda se referenciando a perspectiva da reestruturação produtiva, cabe neste momento a organização do mercado de trabalho atual, frente a essas reestruturações. Segundo Dutra (2002), o mercado de trabalho atual está composto de organizações cada vez mais complexas, tanto em suas relações organizacionais quanto no viés tecnológico, com pessoas cada vez mais capacitadas frente aos crescentes níveis de complexidade do trabalho. As relações de trabalho se modificaram, transitando do modelo tradicional que se tinha para um modelo agora baseado na agregação mútua de valor.

Com os desdobramentos do processo de globalização, as mudanças nas estruturas produtivas e a evolução da tecnologia, os mercados tiveram que dar respostas mais rápidas, e no mercado de trabalho isto não foi diferente. Segundo Maximiano (2002), a tradicional estrutura de emprego e carreiras estáveis sai de cena e dá espaço para o paradigma do desemprego, terceirização, empregabilidade, empreendedorismo e economia informal.

Neste cenário de reengenharia do trabalho e a flexibilização das estruturas organizacionais, surge o conceito de empregabilidade como resposta ao novo modelo de mercado de trabalho. Segundo Carvalho (2006), a empregabilidade se define como:

Um conceito no qual se estabelece para os profissionais, empregados ou não, a obrigatória preocupação no sentido maior de se manterem permanentemente atualizados e empregáveis, diante das exigências de formação, em face das habilidades, especializações e talentos que o mercado de trabalho requer (CARVALHO, 2006, p. 57).

Ainda, para Sarsur a empregabilidade designa:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização. [...]. Agora, mais importante que apenas obter um emprego, é tornar-se empregável, manter-se competitivo em um mercado em constante mutação. Preparar-se, inclusive, para várias carreiras e diferentes trabalhos – às vezes simultâneas (apud SARSUR MEHEDFF, 1997, p. 40).

Ou seja, a partir a citação de Minarelli (1995, p. 41), “o melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar como alguém que presta serviços e

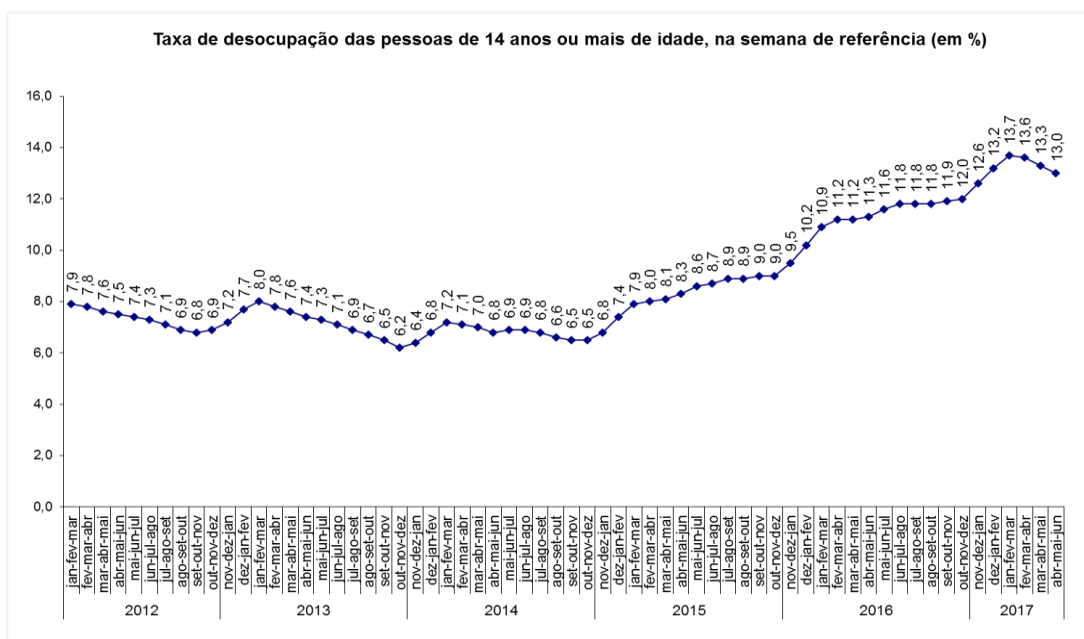
pode ser solicitado para cumprir determinada tarefa”. Há então a criação da denominação do trabalho imaterial (LESSA, 2009), no qual há um trabalhador que deixa de lado a força física e passa a contar com múltiplas habilidades e capacidades intelectuais. Segundo Edgell (2012), esse tipo de trabalho leva a uma maior autonomia e empoderamento, mas em contrapartida, leva à uma maior exclusão dos trabalhadores que não se encaixam nos perfis que demandam certas qualificações e também criam empregos instáveis, bem como a evolução da pressão e estresse frente a uma volatilidade e competição desenfreada dos mercados.

Segundo esses pareceres, a *Price wathouse Coopers* (2014) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) desenvolveu um estudo com o objetivo de compreender como a evolução das características do trabalho no mundo contemporâneo afeta as organizações no Brasil. Segundo esta pesquisa da PWC (2014) feita em 113 grandes empresas do Brasil, a coleta revelou que as maiores tendências do mercado de trabalho atual trazem a dificuldade de obter profissionais qualificados para as necessidades das empresas, o surgimento de novas expectativas e valores em relação ao trabalho e à carreira na sociedade e o impacto da tecnologia e da comunicação.

Nesta mesma pesquisa as características mais pertinentes aos novos modos de trabalho foram contabilizadas no âmbito em que o trabalhador assume a responsabilidade por manter sua empregabilidade, a capacidade de exercer liderança e habilidade em formação de equipes, maiores oportunidades de aprendizado e crescimento e maiores possibilidades de usar criatividade e potencialidades individuais.

Com as informações coletadas acima, podemos perceber que a esfera do mercado de trabalho atual se modificou completamente em vista ao que tínhamos alguns anos atrás. Face a esta nova dinâmica do mercado de trabalho, apresenta-se um breve panorama de como o desemprego tem evoluído. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua divulgada em 28 de julho de 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) podemos constatar que no momento atual temos 13,0% da taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade no trimestre Abril-Maio-Junho, ou seja, há 13.486 milhões de pessoas desempregadas (IBGE, 2017)

Em termos de desdobramentos, verifica uma melhora na leitura quando comparado as quatro últimas leituras publicada, conforme o gráfico abaixo, porém ao se analisar o patamar do desemprego no mercado de trabalho brasileiro temos um cenário crítico sendo o pior ano, desde 2012, quando falamos de taxa de desocupação ou desemprego, como representado a seguir:



**Gráfico 1 – Taxa de desocupação das pessoas de 14 ou mais de idade**

Fonte: IBGE, 2017.

Esta curva ascendente na taxa de desemprego, segundo a publicação do IPEA de abril de 2017, se relaciona diretamente com as retrações no PIB e a alta taxa de inflação que temos no recente cenário macroeconômico no Brasil. Quando olhado por setor, a construção e a indústria são os grandes ofensores nesta retração de atividade. Logo, verifica-se um mercado de trabalho no seu pior momento frente ao desemprego, se correlacionando com um cenário instável na política brasileira, uma difícil reversão das atividades comerciais. Porém, segundo relatório publicado pelo FMI (2017):

A previsão de crescimento para o Brasil está agora mais alta em vista do primeiro trimestre forte, mas a contínua fraqueza na demanda doméstica e um aumento na incerteza política será refletido num ritmo mais fraco de recuperação e, portanto, em menor projeção para o crescimento em 2018. (FMI, 2017, p.4)

Concluindo com o exposto nesta seção, vivencia-se um mercado de trabalho com novas dinâmicas frente aos últimos anos, há um novo perfil de empregado e um

cenário de desemprego acentuado para os padrões dos últimos anos. Logo, diante deste cenário, as carreiras que estão neste jogo vivem cada vez mais uma pressão pela excelência das decisões que vão ser tomadas. Assim, o individualismo, a busca pelas qualificações e a flexibilização na carreira tornam-se temas relevantes para serem considerados neste novo cenário do mercado de trabalho.

Cabe também ressaltar, que diante da evolução pela qual as organizações passaram, recrutar, admitir e manter o funcionário tem sido um grande desafio para as empresas, que atualmente se deparam com novas variáveis, como carreiras mais curtas, dificuldade em se lidar com o sucesso rápido, maior competitividade acompanhada da ambição de crescer rapidamente, preocupação com o equilíbrio entre a qualidade de vida pessoal profissional entre outras.

Poucas práticas empresariais mudaram tanto nos últimos anos quanto o papel da organização na carreira de seus funcionários. Em um contexto organizacional muito exigente, a compreensão da dinâmica das carreiras nas organizações e no mercado de trabalho é imprescindível para a captação e retenção de pessoas pela empresa contemporânea, ou seja, compreender as necessidades e expectativas das pessoas faz uma grande diferença para se criar e sustentar o vínculo das pessoas com os valores organizacionais.

Assim, no atual contexto, as empresas mais maduras em termos de políticas de Gestão de Pessoas, analisam com outros olhos para o departamento de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, que faz parte do planejamento estratégico da organização e tem papel crucial, assumindo diretrizes que irão guiar na contratação, desenvolvimento e retenção de seus colaboradores que tenham interesse no crescimento da empresa, abordando o que eles esperam da organização, quais cargos almejam e o que gostam de fazer.

Os desdobramentos são apresentados de forma que as organizações mais qualificadas poderão se consolidar como aquela que será capaz de conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, extraindo o que cada profissional tem de melhor e equilibrando os potenciais individuais em função do bem-estar coletivo.

Exposto o caráter das reestruturações produtivas e as dinâmicas do mercado de trabalho, busca-se agora abordar a carreira e suas dinâmicas, expondo os conceitos teóricos mais recentes e sua contextualização no mercado de trabalho atual.

## 2.2. CARREIRA E SUAS DINÂMICAS

A palavra carreira, que tem origem no latim *via carraria*, só passou a ser utilizada como uma propriedade estrutural das organizações para definir a trajetória profissional a partir do século XIX. De acordo com Dutra (1996), o termo carreira agregava vários significados, podendo ser empregado para referir-se à mobilidade ocupacional, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo dentro da empresa, ou como profissão, como, por exemplo, a carreira militar. Dutra (1996) elege a definição de London e Stumph (1982) para seu trabalho por considerar que esta trata a carreira como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido. Hall (apud Dutra, 1996) define carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Segundo Dutra (1996), a carreira deve ser pensada como uma estrada que está em constante construção, está longe de ser uma estrada plana e asfaltada que, se trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Ainda conforme Savioli (1991) a carreira tal como o homem e as organizações – nasce, cresce, amadurece e morre, ou seja, carreira passa por fases, mas nem sempre acontece de forma linear e constante, ou seja, a carreira também se transforma e passa por várias fases. Schein (2004) fala das fases da carreira sob o ponto de vista do indivíduo, como ele percebe a própria carreira e como a sociedade a reconhece, embora o espaço de tempo associado a cada uma das fases, varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce.

Conforme Chiavenato (1999) o conceito de carreira que prevaleceu até por volta de 1970, refletia a realidade de um mundo estável no qual os indivíduos aguardavam delinear sua vida profissional em uma mesma empresa; a ascensão profissional apresentava um aspecto de prêmio cedido pela organização aos funcionários que comprovavam comprometimento e lealdade, sendo que, o ápice da evolução, refletia-se na trajetória profissional de um indivíduo que entrava na empresa como aprendiz e ao longo de sua trajetória profissional podia ocupar os altos cargos de liderança dentro da mesma organização.

Entendemos que o mundo está rapidamente transformando-se e vem sendo marcado pela crescente competição global e pelos avanços tecnológicos e,



consequentemente, o mundo do trabalho também está modificando-se. Assim, o conceito de carreira também vem alterando-se e implicando em outras abordagens como comprometimento no trabalho e tendências da flexibilidade e da multifuncionalidade.

Diante das grandes modificações em decorrência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais pelos quais o mundo tem passado, fica claro que a carreira também tem enfrentado diversas mudanças em torno de suas concepções. Para Balassiano e Costa (2006), a carreira tem sofrido fortes transformações a partir da revolução industrial, ou seja, as concepções voltadas para as carreiras profissionais

O avanço tecnológico, a globalização, agilidade no processo de comunicação, horizontalização, terceirização, sobreposição de funções, aumento da expectativa de vida, desemprego dentre outros fatores têm contribuído para esta evolução, e para sobreviver e prosperar em tal cenário é preciso enfrentar e preparar-se para os novos desafios do atual mundo das organizações.

Segundo Schein (1995), a carreira é uma questão muito importante para o futuro dos trabalhadores, porque as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações enfatizam que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações. O autor ainda salienta que a globalização e as novas tecnologias reduzem os limites das organizações, dos empregos e dos papéis exercidos pelos profissionais, gerando aumento nos níveis de ansiedade.

Como tudo tem se transformado em decorrências dos processos globalizantes e das formas de produção, assim, também aconteceu com os processos de planejamento de carreira. Em oposição à carreira nos moldes tradicionais caracterizada pela estabilidade, pela ascensão linear vertical e reprodução da divisão sexual do trabalho, outras vertentes acabaram surgindo diante da necessidade e realidade no mundo do trabalho. Como aponta Chanlat (1995), os tipos de carreira estão diretamente relacionados ao tipo de sociedade. Na sociedade do final do século XX e, neste início de século, identificam-se o modelo de carreira tradicional, que tem sido predominante, e também o modelo moderno, ainda de caráter emergente, que surge no bojo das mudanças sociais e apresenta características contrárias ao modelo tradicional.

### 2.2.1. Modelos e tipos de carreira

Continuamente são demandadas mudanças no ambiente organizacional e que impactam significativamente no indivíduo, com a carreira não é diferente. Nos últimos tempos pode-se perceber que a gestão de carreira também passou por transformações. Como demonstram Chanlat (1995;1996) e Bendassoli (2009) as carreiras acompanham um sistema social maior, e evoluindo como resposta às transformações ocorridas na sociedade, na economia e na política. Na atualidade, tais mudanças têm acarretado impactos na forma como as organizações e trabalhadores se relacionam.

Por volta de 1990 temos então, a transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia que gerou grandes mudanças no mundo do trabalho. Assim, as pessoas precisaram se adaptar a esta nova fase, tornando-se mais autônomas e flexíveis no direcionamento de suas carreiras. Pode-se perceber que com as novas tecnologias e seus avanços as empresas e as pessoas estão cada vez mais inseridas em um mundo novo, que a cada dia traz, seja por meio da informática, da robotização, das mudanças no modo de produzir mercadorias e das modificações na área de serviços (CASTRO, 1994). “Cada sociedade cria uma imagem do futuro – uma visão que serve de guia para conduzir a imaginação e a energia de seu povo” (RIFKIN, 1995, p 45).

Como resposta, surgem novas propostas que buscam atender às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais ao longo das últimas quatro décadas e são marcadas pelo aumento da incerteza, riscos, fragilidade e ruptura de vínculos tradicionais.

Nas últimas décadas, a economia internacional testemunhou a aceleração dos avanços tecnológicos, a intensificação da competitividade entre as indústrias de diferentes nacionalidades e a busca por estruturas produtivas enxutas. Diante desse panorama, mudanças significativas vêm alterando a organização do trabalho, as relações de emprego e as trajetórias de carreira (Chudzikowski, 2011).

Em décadas passadas a organização é quem desenhava a carreira do indivíduo. À organização cabia o papel paternalista de gerenciar a carreira do funcionário. O sucesso praticamente dependia da organização, pois era através dos aumentos gradativos de salários e responsabilidades, autoridade e status que o funcionário ia ficando na empresa por vários anos. Trabalhar anos a fio em uma

organização era sinal de carreira sólida. O desenvolvimento de carreira era organizado de acordo com uma hierarquia funcional, com os trabalhadores movimentando-se entre os diferentes cargos e funções de maneira ordenada e em sequência previsível (KILIMNIK, CASTILHO, & SANT'ANNA, 2006; WALSH & GORDON, 2008).

Atualmente, os empregadores já consideram que a mudança de emprego, pois, por vezes, é sinal de flexibilidade. Mudar de setor da economia inclusive não é visto nos dias de hoje como negativo. Assim, as organizações, em tempos modernos, passaram a contratar e apoiar os indivíduos que assumem a liderança de suas carreiras. Podemos perceber então que, a carreira tradicional, caracterizada pela estabilidade, caiu em declínio dando lugar à carreira sem fronteiras que valoriza a flexibilidade, a condição de mudança e a aprendizagem constante do indivíduo. Conforme Chanlat (1995), para a carreira organizacional, deixam de valer, portanto, as regras que fundamentavam o modelo tradicional de carreira, tipicamente relacional: a relação de emprego a longo prazo, a ascensão continuada na hierarquia, a troca de lealdade do empregado por segurança no emprego, a aquisição de benefícios e símbolos de status crescente.

Assim, “a carreira sem fronteiras tem sido proposta como modelo para a relação das pessoas com a organização no contexto atual de grande competitividade e consequente necessidade de agilidade e flexibilidade” (ARTHUR, 1994; DEFILLIPI E ARTHUR, 1994). Para Legge (1995) a única certeza diante desse quadro de mudanças constantes é a necessidade de ser flexível. Abaixo, são contextualizadas algumas tipologias de carreiras e suas principais características:

#### **a. Carreira tradicional**

Segundo Chanlat (1995) o modelo de carreira tradicional vigorou até os anos de 1970, e foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho. Em troca da lealdade e dedicação à empresa, o indivíduo angaria o sucesso através da ascensão hierárquica. Este modelo de carreira nos foi deixado pela sociedade industrial e está sendo substituído em tempos modernos por modelos de carreiras em que os trabalhadores buscam construir suas carreiras e não mais estabilidade. No entanto, há estudos, como o de McDonald e o de Brown e Bradley (2004), que mostram que a carreira tradicional, baseada no tempo de serviço, mobilidade geográfica e em uma escalada constante acima da escada corporativa,

vem sendo ainda o modelo dominante em algumas organizações, como o setor público.

#### **b. Carreira proteana**

Em tempos difíceis e um mercado de trabalho marcado pela crise e grande competitividade, o trabalhador precisou mudar e se adequar. Como o Deus grego Proteu, que conforme a mitologia grega, se transformava como resposta aos acontecimentos, o profissional precisa ter a capacidade de adaptar conhecimentos, habilidades e competência ao contexto econômico, social e tecnológico, se transformando e se adequando aos novos cenários. Enfim, o profissional projeta sua carreira baseado na flexibilidade e conhecimentos adquiridos constantemente e ele próprio que gerencia a própria carreira. Este tipo de carreira foi concebido por Hall em 1976, e refere-se a um processo em que a própria pessoa, e não a organização, o gerencia.

#### **c. Carreira sem fronteiras**

Este conceito chamado Carreiras sem Fronteiras, (The boundaryless career), foi desenvolvido por Michael Arthur e Robert DeFillipi, professores da Suffolk University em Boston. De acordo com Arthur (1994), durante processos de mudança, as estruturas enfraquecem, emergindo situações de ambiguidade e instabilidade, nas quais o indivíduo perde os alicerces que o sustentavam anteriormente, o que o leva a se preparar para um mundo cada vez menos previsível. Neste tipo de carreira, o profissional acaba trabalhando em mais de uma empresa e nem sempre por longos anos, como acontecia na carreira tradicional. A valorização das relações além das fronteiras da empresa na qual o indivíduo trabalha também é característica deste tipo de carreira. Autonomia, novas experiências, aprendizado contínuo além da fronteira da organização são os elementos que motivam o trabalhador neste tipo de carreira. Arthur (1994) coloca que as pessoas precisam buscar aumentar a rede de relacionamentos para além das fronteiras da organização

#### **d. Carreira multidirecional ou caleidoscópico**

É um tipo de carreira que evidencia caminhos diferenciados dentro e fora das empresas. O destaque está na relação pessoa-trabalho. Com maiores possibilidades de diversificação, a carreira multidirecional pode ser construída em diferentes

organizações e em sentidos diversos, ou seja, focada nos objetivos traçados pelos indivíduos (BARUCH, 2004).

#### **e. Carreira em espiral**

A relevância está nas competências em que o profissional desempenha no trabalho. Segundo Evans (1996), as carreiras estão se tornando de natureza espiral, em ziguezague, em vez de escadas, em sintonia com as necessidades de nosso tempo, pois desenvolvem pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades, desenvolvendo em um mesmo indivíduo uma visão focada de especialista e ampla de generalista.

Segundo Baruch (2004) as “carreiras lineares”, estáticas e rígidas estão se transformando em “carreiras multidirecionais” e “dinâmicas, e o autor ressalta que os modelos de carreira do futuro compreendem uma variedade de opções e direções.

Para Dutra (1996) é importante o compartilhamento de expectativas entre empresa e pessoa, para a construção planejada de caminhos profissionais para a carreira sem fronteiras. No entanto, ainda não é bem assim que acontece, pois, muitas organizações são descomprometidas em relação aos seus empregados, não promovendo políticas que possibilitem um trabalho realizador para o indivíduo, gerando assim instabilidade e a fragilização psicológica das pessoas.

A organização, neste novo cenário, deveria ajudar e motivar o funcionário a construir a sua autoconfiança e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional. Ao trabalhador é indispensável uma reflexão a respeito do autoconhecimento e a necessidade de um planejamento de carreira para que se acerte o alvo desejado e conseqüentemente possa manter a qualidade de vida em todas as fases da carreira. Exposto os modelos de carreira, traremos a gestão de carreira no cenário teórico mais atual frente ao mercado de trabalho contemporâneo.

#### **2.2.2. A gestão de carreira no cenário contemporâneo**

Segundo Costa (2007), cada um deve empunhar a própria carreira como uma espécie de auto avaliação de tudo o que tange às suas necessidades, interesses e até mesmo aos objetivos que formulem o que lhes é fundamental para que se possa competir nesse mercado tão exigente; principalmente quando os assuntos são: habilidades, autoconhecimento, mensuração de resultados e capacitação.

A placidez e conforto do exercício profissional através de um conjunto fixo de tarefas racionalizadas dentro do fluxo de produção e alocado numa posição da hierarquia (a forma do emprego na era industrial), cede espaço para um desempenho profissional caracterizado pela circulação de atividades continuamente recriadas pelas próprias equipes. Estas assumem o manejo da variabilidade e vulnerabilidade do processo de produção como resultado de alteração de contingências que demandam contínua vigilância sobre os processos de transformação, como forma de se garantir bons resultados nos negócios (PEIPERL et al., 2000).

Um dos efeitos mais discutidos e controvertidos do processo de globalização é seu impacto sobre os negócios, os empregos e a profissionalização (Legge, 1995). Em nenhum outro momento histórico a aproximação e facilitação do contato entre pessoas, grupos e instituições gerou mudanças tão radicais e velozes, como a compressão do tempo e do espaço propiciada pela teleinformação (Jackson, 1998). Está visível que o mundo está em constante mudança nos padrões e relações de trabalho, o que nos leva a perceber também o desenvolvimento de carreira na atualidade.

De acordo com Wood e Picarelli (2004) a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada em uma empresa, em várias ou realizando projetos pessoais. Complementando, Dutra (2011) diz que a gestão de carreiras oferece, de um lado, “estímulo e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal e também, por outro lado, oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administrações de pessoas.

Conforme Dutra (2011), da perspectiva do indivíduo, gestão de carreira engloba o entendimento e 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. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para auto avaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário.

No presente, cada vez mais os profissionais precisam ser responsáveis pelos rumos que querem dar às suas carreiras, ou seja, devem ser protagonistas de suas histórias. Assim, devem desenhar uma trajetória e definir uma estratégia, independentemente do estágio em que estejam. Um passo importante é fazer um diagnóstico, estabelecer onde se quer chegar e escolher o caminho a ser percorrido. Dutra (1996) já havia apontado que a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades. O estabelecimento de objetivos de carreira e a elaboração de plano de ação variam em função do nível de autonomia e independência em que a pessoa se encontra, considerando os ciclos de vida de influência sobre as pessoas. Assim, olhar-se e tomar consciência de seus limites e suas habilidades, desenhar um plano de carreira, entender e avaliar sua experiência profissional conciliando com a perspectiva gerada pela organização e pela sociedade é fundamental no cenário atual que é marcado pela instabilidade, insegurança e imprevisibilidade. O profissional precisa se pensar como gestor da própria carreira, independentemente do tipo de organização a qual pertence, tendo a consciência de suas ferramentas internas para se posicionar e escolher a atitude a ser tomada rumo à realização pessoal e profissional e ter sucesso. Enfim, o profissional deve identificar os seus pontos fortes, pois são estes os propulsores da sua carreira (DUTRA, 2002).

Os principais aspectos que influenciam os desenhos das carreiras são os valores organizacionais, as estratégias negociais e de gestão de pessoas, as especificidades da carreira profissional abrangida pela carreira, inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos da empresa e o momento histórico vivido pela empresa. Dutra (1996) afirma que o desenho da carreira e o sistema de diferenciação influenciam-se mutuamente. O desenho da carreira evidencia as sequencias lógicas de cargos ou de posições, enquanto os sistemas de diferenciação estão centrados no trabalho e na pessoa. O desenho de carreira traduz os diferentes patamares de exigências sobre as pessoas. Ainda segundo o autor, os três tipos básicos de carreira identificados na literatura são:

- a. Estrutura em linha – a sequência de posições está alinhada em uma única direção. Cada degrau é caracterizado e identificado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições.

- b. Estruturas em rede – apresenta várias alternativas para cada posição na empresa, permitindo ao profissional estabelecer sua trajetória e partir de critérios de acesso previamente estabelecidos ou ao que mais lhe agrade.
- c. Estruturas paralelas – permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo das aspirações e vocações individuais.

Entretanto, ao se propor a apropriação da carreira pelo indivíduo, o que o obriga a estabelecer uma relação de responsabilidade e de interconectividade com seu mundo, a desenvolver continuamente habilidades para ampliar e auxiliar as oportunidades de trabalho e ressalta a importância da rede de relacionamentos, é preciso aprofundar esta questão, para que o trabalhador possa não apenas se adequar ao novo mundo do trabalho, mas que também melhor compreenda os processos que terá que gerenciar e a gestão focada nas pessoas possa ser exercida.

### 2.2.3. Tendências da gestão de carreira

Em decorrência às muitas mudanças econômicas, técnicas e culturais importantes, um novo clima econômico e social instalou-se; “em todo o mundo há uma percepção de mudanças significativas ocorrendo (...). A vida como a conhecemos está sendo alterada de modo fundamental” (RIFKIN,1995).

Como demonstram Chanlat (1995;1996) e Bendassoli (2009) as carreiras acompanham um sistema social maior, e têm evoluindo como resposta às transformações ocorridas na sociedade, na economia e na política. Na atualidade, tais mudanças têm acarretado impactos na forma como as organizações e trabalhadores se relacionam.

As pessoas ficam despreparadas para todos os problemas que vêm junto com as mudanças e começam a buscar novas experiências, conhecimentos e até mesmo novas relações de trabalho. Dentre as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas, certamente “a mais radical e a que gerou maior impacto, inquietação, medo, estresse e sofrimento entre os profissionais de todos os níveis hierárquicos foi a quebra da estabilidade empregatícia” (MACEDO,1999, p.13).



Desde a Revolução Industrial até os dias de hoje a sociedade tem enfrentado diversas mudanças. A ascensão industrial substituiu as manufaturas e a produção artesanal. A paisagem foi se transformando gradativamente. As tecnologias foram aplicadas às indústrias e desde a metade do século XX até os dias atuais temos vivenciado uma revolução tecnológica. Esse desenvolvimento tecnológico contribuiu grandemente para que as empresas substituíssem a mão de obra humana pela mecanizada. Hoje em dia, com o desenvolvimento da automação e mecatrônica e industrialização, podemos perceber a grande situação de risco na qual se encontra o trabalhador.

Em vista disso, muitas foram as pessoas que passaram e passam pelas organizações, e conforme a sociedade se transforma, também se transforma o quadro de funcionário da organização. No período pós final da Segunda Guerra Mundial, ocasião em que muitos soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época, surgiu a Geração Baby Boomer, que hoje está entre 54 e 72 anos e são indivíduos que se caracterizam por quererem um emprego fixo e estável. Segundo Scalabrin (2008):

Muitos indivíduos desta geração desenvolveram carreiras organizacionais, [...] conservando valores tradicionais em suas atuações profissionais e buscando crescimento de carreira vertical e estável e sucesso material (SCALABRIN, 2008, p.48-49).

A Geração X surge após o chamado “*Baby Boom*”, em meados da década de 60, já fazendo uso dos recursos tecnológicos. “Cresceram em um ambiente de instabilidade financeira, familiar e social, com rápidas mudanças tecnológicas e diversidade crescente” (SCALABRIN, 2008, p.49). Esta é uma geração que vivenciou o fim da ditadura no Brasil e passou pela fase hippie. É caracterizada, no meio profissional, por certas resistências em relação a tudo que é novo e não aceita com naturalidade um comando imposto por um mais novo. Atualmente representa quase dois bilhões de pessoas em todo o mundo. “A geração X é o grande motor que impulsiona e impulsionará movimentos socioeconômicos, políticos e comerciais”, avaliou Peter Kronstorm, do Copenhagen Institute for Future Studies, entidade que tem como objetivo auxiliar empresas na tomada de decisões.

Na década de 80 nasce a geração Y, que testemunhou os maiores avanços tecnológicos e diversas quebras de paradigmas do mercado de trabalho. Essa

geração apresenta capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e um desejo constante por novas experiências, o que no trabalho resulta em querer uma ascensão rápida, e assim o erro de carreira mais comum dessa geração é a impaciência.

Esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (VASCONCELOS et.al., 2010, p 229).

Os jovens nascidos em meados dos anos noventa formam o conjunto da Geração Z. Ainda não estão inseridos no mercado de trabalho e se destacam pela excentricidade e por não ter paciência com os mais velhos, o que sugere que terão dificuldade para trabalharem em equipe no mercado de trabalho.

Nas últimas décadas do século XX, em razão do avanço e crescimento da industrialização no Brasil e redução das taxas de fecundidade nas famílias, a mulher foi incluída no mercado de trabalho, o que ocasionou alterações na malha de concorrência e preocupações com a carreira do casal. Segundo Chalant (1995), a partir dos anos de 1970 o modelo moderno de carreira emerge resultante de mudanças sociais, tais como a maior participação da mulher no mercado de trabalho.

No contexto atual, percebe-se que houve mudanças também no comportamento das pessoas. Além da geração Y, que pede demissão com muita facilidade, quando não está feliz com o que faz, e parte para outra, gerando ainda mais rotatividade, muitas pessoas, mesmo em tempos de crise, não querem mais apenas representar um papel, tal qual um personagem, nas organizações. Elas querem ser autênticas e não se sentirem como atores em um cenário, não querem mais se adaptar ao molde “terno e gravata”. Este novo trabalhador não quer ser remunerado só pelo seu trabalho, quer fluidez e fruição também.

A maior permeabilidade das fronteiras organizacionais torna mais comum e mais aceitável que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, explorando novas opções de carreira e decidindo os próximos passos do caminho profissional. Esse movimento, que tempos atrás poderia ser visto de forma negativa, atualmente, é considerado um comportamento natural e desejável (VELOSO, 2012, p.61).

Nesta nova realidade, os executivos já demonstram um novo perfil de comportamento. Embora tenham tido sua formação e início de carreira em épocas diferentes, muitos já estão se adequando: ou se envolvem ou serão envolvidos.

O principal objetivo de qualquer organização é a obtenção do lucro, e para tanto deve extrair o melhor do indivíduo independentemente da geração ou grupo racial a que pertença. Todas as pessoas têm muito o que ensinar umas às outras e devem ser capazes de ouvir e se impor adequadamente, visando o equilíbrio, sem excessos. Segundo Ladeira, Costa e Costa (2013), um bom relacionamento entre as gerações deve pressupor a ruptura de protótipos, a modificação de percepções já consolidadas e a receptividade ao novo, que líderes e subordinados sejam mais flexíveis e respeitem as diferenças e fortaleçam um ambiente de segurança e garantia.

Assim, avalia-se bem-sucedido o profissional que planeja e executa bem seu trabalho, agregando valores positivos para a organização e para si mesmo. Decisões importantes sobre estratégias empresariais, sólidos conhecimentos do negócio e objetivos a serem alcançados, capacidade de liderança e, sobretudo que trazem bons resultados para a empresa são fatores fundamentais para que as pessoas atravessem as mudanças na sociedade e se realizem profissional e pessoalmente.

Como aponta Ulrich (2000) e para construir uma carreira flexível é necessário remodelar-se para acompanhar o ritmo das mudanças, que tome para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras e comprometer-se com o sucesso da empresa. Para Macedo (2003), adotar ações como antecipar-se às tendências dos mercados local e global, antecipar-se ao impacto e ao florescimento de novas tecnologias e processos, antecipar-se às mudanças constantes das organizações, detectar e avaliar ameaças e oportunidades decorrentes dessas forças em curto, médio e longo prazo em relação a sua carreira, definir estratégias e conhecimentos que utilizarão, garante aos profissionais diferenciação no mercado.

Nesta sociedade plural e não-linear, a gestão compartilhada da carreira entre a organização e o empregado aparece como caminho para gerir projetos ou processos visando um objetivo comum, unindo inteligências e respeito mútuo. Ulrich (2000) afirma que a tendência atual das carreiras em geral, é criar um novo contrato sob o qual o empregador e o funcionário dividam a responsabilidade de manter – e até mesmo reforçar – a empregabilidade. Assim, verifica-se que tanto a organização quanto os indivíduos têm responsabilidade quanto à administração de carreira.

De acordo com Dutra (2002), as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa. Ainda conforme o autor:

(...) cabe às empresas criar e estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para a relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas (DUTRA,2002, p.48).

A empresa então deve esclarecer as regras e demonstrar as possíveis trajetórias, e o funcionário, munido de instrumentos de orientação, deve navegar na companhia, ou seja, as pessoas devem ser responsáveis por seu planejamento de carreira e a empresa pelo gerenciamento de oportunidades. Outra inovação se dá com a ascensão profissional desvinculada da estrutura organizacional e de cargos, frente ao enxugamento das estruturas hierárquicas e volatilidade dos cargos.

A transparência nos critérios de ascensão, visando ampliar o horizonte profissional oferecido pela empresa e para clarificar as expectativas das empresas em relação às pessoas, é outra inovação que surgiu nos últimos anos. Estimular e apoiar a participação das pessoas na construção de critérios de ascensão, visando torná-los justos e comprometer as pessoas em sua contínua adequação às suas necessidades e da empresa são características também significativas nos novos planejamentos de carreira.

Nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para auto avaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.179).

Separar a empresa em dois grupos distintos, cada qual com sua própria administração e recursos, sendo um grupo encarregado da função operacional e o outro da função administrativa e que promovera ascensão funcionalmente para ambos os lados, faz parte desta estrutura, que nem sempre é positiva. Atualmente:

As organizações devem dedicar um tempo para repensarem seu modelo de gestão e a sua adequação à pós-modernidade, adequando suas equipes às demandas desses novos tempos e tentar acertar a batida descompassada tão própria do nosso tempo, ou seja, é necessário que a organização adote o planejamento estratégico de RH, que “é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 1999, p.61).

Exposto as tendências de carreiras, passaremos a abordar como tem se desdobrado o encerramento da carreira e as preocupações pertinentes quando se tratado na perspectiva da gestão de carreira.

#### 2.2.4. Encerramento da carreira e aposentadoria

O aumento da longevidade também tem impactado o mundo do trabalho. Em todo o mundo, o número de pessoas com 60 anos ou mais está crescendo mais rapidamente do que o de qualquer outra faixa etária. A população de idosos, pessoas com 60 anos ou mais, cresceu 7,3 milhões entre 1980 e 2000, totalizando mais de 14,5 milhões em 2000. O Brasil, até 2025, será o sexto país em número de idosos (World Health Organization - WHO, 2005). De acordo com pesquisa do IBGE (2010), pessoas que ultrapassam os 100 anos de idade já são realidade. O Brasil comporta 14,9 milhões de pessoas acima de 65 anos, o que representa 7,4% do total.

Conforme Santana e Sena (2003), com o crescente envelhecimento da população, começa a se formar, gradativamente, uma nova imagem sobre o envelhecer, atribuindo ao mesmo, novos significados e valores que se contrapõem àqueles criados e reproduzidos socialmente durante muito tempo. Ainda de acordo com Fraiman (1995), é fundamental perceber que o envelhecimento não é somente um momento na vida do indivíduo, é também compreender que esse é um processo extremamente complexo e pouco conhecido, com implicações tanto para quem o vivencia como para a sociedade que o suporta ou assiste a ele.

Preparar-se para uma vida mais longa não é mera questão de preenchimento de tempo, lazer, ócio ou tentativa de resgatar o que não se viveu anteriormente. Muito menos para arrependimentos, mas, sim para também fazer uso de toda experiência adquirida. Então preparar-se para o envelhecimento e aposentadoria de forma positiva requer preparo psicológico, mental e até físico. Requer um planejamento de carreira e de encerramento de carreira. Os profissionais, por vezes, tendem a estender seu tempo de serviço na organização de trabalho, buscando uma recolocação, porém há muitos profissionais que querem se aposentar mais cedo para ter qualidade de vida, mas podem não conseguir parar no momento que deseja. Assim, é essencial que se planeje também o final da carreira.

Segundo KALACHE (1987), a aposentadoria esteia-se na brusca passagem de um tempo contratado, preparado e organizado em torno do trabalho, para um tempo livre, podendo acarretar em uma verdadeira desorientação temporal. Ela requer um condicionamento mental e social, que a grande maioria dos indivíduos não possui.

Fala-se da gestão de carreira, de onde se quer chegar, de como chegar. Porém são escassos os trabalhos que falem do encerramento da vida profissional. Tão

importante quanto conhecer os caminhos para chegar ao topo é também refletir sobre qual será o momento adequado para parar e descansar, ou ainda para realizar um outro plano, se há condições financeiras para uma coisa ou outra, quais as consequências financeiras e psicológicas ao deixar de ser um funcionário de uma empresa. Em termos científicos e sociais, a velhice constitui o período da vida sobre o qual menos se conhece.

Finalizado toda a abordagem teórica da carreira e suas dinâmicas, atrelado a abordagem das reestruturações produtivas, passamos a delinear os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, foi orientado por uma abordagem qualitativa, dado que o problema do estudo não pode ser quantificado, tendo em vista que o mesmo foi orientado pela interpretação acerca das dinâmicas de relações entre a gestão de carreira e as reestruturações produtivas vivenciadas pelo mercado. Neste sentido,

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam” (MINAYO, 2008, p.57).

Quanto à modalidade da pesquisa seguindo o objetivo do estudo, opta-se pela abordagem descritiva que segundo Gil (2002) tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, logo, temos então mais uma vez as relações entre variáveis sendo o cerne da pesquisa aqui abordada.

A orientação deste trabalho se dará, prioritariamente pela pesquisa documental e bibliográfica, sendo que a pesquisa documental é, segundo Gil (2002), desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e a pesquisa documental, ainda segundo Gil, uma pesquisa que se vale de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa.

O desenvolvimento deste trabalho se dará no universo das teses elaboradas em 2016, defendidas no âmbito de Programas de Pós-Graduação em Administração e coletadas a partir do repositório do Banco de Teses e Dissertações da CAPES, que tratavam efetivamente dos temas “Carreira” e “Reestruturação Produtiva”, sendo estes temas ou suas palavras chave, utilizadas como argumentos para seleção.

A utilização do recorte sobre a área de conhecimento de “Administração” ou “Administração de Empresas”, se dá, pelo fato da proximidade com o curso em que esta pesquisa está sendo apresentada, além do que, pelas características que a Administração trás quando se trata de carreira. O corte segue esta linha pois o objetivo se dá muito mais pelo âmbito estrutural da carreira frente as movimentações da cadeia produtiva, ao invés de se preocupar com fatores exclusivamente da Engenharia do Sistema Produtivo ou de características psicológicas no contexto da satisfação do

indivíduo, o que levaria a pesquisa para o lado da Psicologia. Com isto, a pesquisa então encontra equilíbrio e consonância com a Administração pela qualidade de equilibrar tantos traços da Engenharia, quanto da Psicologia e também, em partes da Economia.

Logo, a coleta de dados, foi realizada através de teses que retornaram das pesquisas com os critérios acima citados, sendo que o método de segregação do material coletado será a maior correlação dos temas em conjunto. Logo foi excluído da amostra, teses e dissertações que tratassem cada um desses temas de forma individual e específica.

Em números, a coleta de dados se deu no seguinte universo:

Tabela 1 – Universo recortado para a pesquisa	
Filtros	Resultados
“Carreira” e “Reestruturação Produtiva”	7.006
Teses e Dissertações com “Carreira” e “Reestrutura Produtiva”	6.431
Teses e Dissertações de 2016 com “Carreira” e “Reestruturação Produtiva”	607
Teses e Dissertações de 2016 na Grande Área de Conhecimento: “Ciências Sociais Aplicadas” com “Carreira” e “Reestruturação Produtiva”	130
Teses e Dissertações de 2016 na Grande Área de Conhecimento: “Ciências Sociais Aplicadas” na Área de Conhecimento: “Administração” ou “Administração de Empresas” com “Carreira” e “Reestruturação Produtiva”	53

Fonte: O autor (2017)

Das 53 teses e dissertações coletadas, foram selecionadas 11 que de fato traziam os temas “Carreira” e “Reestruturação Produtiva” com uma relação consistente e aderente aos objetivos do estudo. Na próxima página segue um quadro resumo dos textos coletados:



Tabela 2 – Textos coletados para a pesquisa			
Autor	Título	Data	Instituição
Alanna Thaysa De Oliveira Garcia	Gestão de pessoas por competências em pequenas empresas: uma abordagem multimétodo.	05/08/2016	Universidade de São Paulo
Irineu Soares De Camargo	Gestão de carreira no início da carreira profissional: um estudo sobre atitude de carreira de jovens discentes da graduação da FEA/USP.	10/08/2016	Universidade de São Paulo
Rosangela Cesar Vargas	Satisfação no trabalho: uma análise por meio das âncoras de carreira no serviço público.	15/09/2016	Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Cont. Econ. e Finanças
Celso Rodrigues Ximões	Percepções de sucesso na carreira entre os grupos geracionais <i>Baby Boomers</i> , X e Y.	20/12/2016	Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Cont. Econ. e Finanças
Iara Vieira Rocha	Carreira na percepção da mulher negra.	21/09/2016	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Dameres Fediuk	Contribuições do processo de <i>coaching</i> para o desenvolvimento de carreira dos executivos.	04/02/2016	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Tiago Luciano Alves	Novas carreiras e o contexto tecnológico em uma organização com característica de empresa pública.	20/12/2016	Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
Carolina Laender Moura Munoz Rodrigues	A relação entre percepção de sucesso na carreira e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo com médicos que atuam em Belo Horizonte.	06/12/2016	Universidade FUMEC
Renato Avila Soares De Souza	Influência dos fatores de pressão no trabalho na prontidão para a transição de carreira: um estudo com gestores de tecnologia da informação.	08/11/2016	Universidade FUMEC
Sara Tatiana Guimaraes Figueiredo Macedo	O engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho.	25/05/2016	Universidade Estadual do Ceará
Ana Claudia Gentil Sivieri	Tipologias de perfis de empregados a partir do significado do trabalho e da realização de valores pessoais: um estudo em uma organização bancária.	27/04/2016	Universidade Presbiteriana Mackenzie

Fonte: O autor (2017)

Por fim, em termos de perspectiva de análises dos dados, os mesmos serão categorizados e analisados mediante análise de conteúdo. Para tanto, serão estabelecidos como categorias *a priori* as seguintes: a) implicações para a gestão de carreiras e b) Relações com as reestruturações produtivas.

## 4. ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE CARREIRA E SUA CORRELAÇÃO COM A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Ao resgatar o objetivo do presente estudo, qual seja, caracterizar as principais alterações das carreiras no âmbito da reestruturação produtiva, o presente capítulo expõe primeiramente as principais alterações contemporâneas nas políticas de gestão de carreira coletadas nas teses e dissertações de 2016, conforme o recorte exposto nos procedimentos metodológicos. Com estas alterações postas de forma clara, faremos o segundo tópico, buscando traçar as correlações com a reestruturação produtiva que vem ocorrendo no cenário brasileiro.

### 4.1. ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE CARREIRA

Ao se analisar os estudos produzidos, é possível traçar alguns agrupamentos de temas que se relacionam com as alterações nas políticas de gestão de carreira, onde estes são abordados de forma congruentes nos trabalhos, assim, vamos separar esta seção por subseções dos temas levantados. Os temas agrupados foram: Ambiente de Trabalho e suas Políticas de Gestão, Empregabilidade, Motivações Subjetivas e Objetivas, Planejamento e Conhecimento da Carreira e Posicionamento das Empresas.

#### 4.1.1. Ambiente de trabalho e políticas de gestão

Quando se pretende entender as alterações nas políticas de carreira, um tema que apareceu com certa frequência, foi a vertente do ambiente em que o empregado está inserido, e as ferramentas que são aplicadas para a gestão do empregado e de sua carreira.

Ao se analisar o ambiente de trabalho em que o empregado está inserido, coletou-se nesta pesquisa, percepções de alteração nas políticas de gestão e as formas de desenvolvimento na carreira nas empresas. Uma dessas ferramentas, foi sinalizada na tese de Fediuk (2016) como sendo o *coaching* e seus desdobramentos. Segundo Catalão e Penim (2010) significa:

*Coaching* é uma relação permanentemente focada no Cliente e na sua tomada de medidas no sentido da realização dos seus sonhos, metas ou desejos. Este processo utiliza um processo de inquérito e de descoberta pessoal, por forma a construir no Cliente um nível de consciência e de responsabilidade e proporciona-lhe uma estrutura de apoio e *feedback*. O processo de *Coaching* ajuda o cliente a definir e atingir os seus objetivos pessoais e profissionais de uma forma mais rápida, e com uma facilidade que seria impossível de outra forma (CATALÃO; PENIM, 2010, p. 247).

Segundo Fediuk, em sua tese a respeito do *coaching*:

(...) a maior parte dos executivos entrevistados, o *coaching* contribuiu de maneira significativa em diversos aspectos pessoais e profissionais, tais como: entendimento e melhor visão sobre as necessidades de outras pessoas, maior conscientização para o desenvolvimento e planejamento na execução de atividades laborais e pessoais, aprimoramento na capacidade de delegação, negociação e relacionamento com a equipe, melhoria e fortalecimento nas questões que envolvem o enfrentamento, a busca e a consecução de desafios pessoais (FEDIUK, 2016, p.68).

Ainda, segundo Fediuk, em sua coleta:

As respostas obtidas correlacionam o *coaching* com um processo importante no desenvolvimento das competências operacionais, ou seja, habilidades, especialidades individuais e a maneira como a pessoa se desenvolve perante a organização, indo ao encontro dos preceitos abordados nas carreiras inteligentes – *knowing how* (FEDIUK, 2016, p.68).

Por outra via, Fediuk coletou a percepção dos departamentos de recursos humanos, e pontuou:

A área de Recursos Humanos considera que o *coaching* facilita a relação entre as áreas, melhora o relacionamento entre o líder e sua equipe, além de fornecer subsídios para o feedback, ou seja, melhoria com os *stakeholders* (FEDIUK, 2016, p.69).

Considerando além deste viés do *coaching* como ferramenta de gestão de carreira, outro ponto levantado nas teses sobre o ambiente interno em que o empregado está inserido foi o Ambiente e Clima Organizacional. Estes elementos segundo a tese de Souza (2016), influenciam de forma significativa e positiva a propensão para transição de carreira, ou seja:

(..) a insatisfação do funcionário com o ambiente de trabalho e com os colegas podem ser fatores que levam os indivíduos a tomarem decisões para o rompimento do vínculo com as organizações (SOUZA, 2016, p.62).

Além deste viés, Souza pontua que, em sua pesquisa apenas a vertente “Ambiente e Clima Organizacional” foi dado como uma hipótese validada como fator que influencia a pessoa a transitar de carreira, sendo que os principais destaques dentro dessa esfera, foram os “Conjunto de valores, comportamentos e padrões existentes na empresa”.

Ainda, a respeito do ambiente em que o empregado está inserido, Rodrigues (2016) trouxe a correlação com o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, que segundo Padilha (2010), é o equilíbrio e harmonia entre interesses da empresa e dos trabalhadores e adoção de políticas que colaborem para que o trabalhador equilibre seu trabalho com a vida pessoal. Em sua conclusão, Rodrigues (2016) pontua que de fato, a influência da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) mostrou-se, assim, significativa e positiva, tendo em vista que, quanto melhor a qualidade de vida no trabalho, maior será a percepção de sucesso objetivo e subjetivo na carreira.

Pode-se então em termos de síntese, evidenciar que trazendo as duas grandes frentes relacionadas ao Ambiente de Trabalho e suas Ferramentas, apontadas nas teses coletadas: o *coaching* e a qualidade do ambiente organizacional, o *coaching* sendo uma resposta técnica aos anseios mais recentes dos empregados em atingir seus objetivos pessoais e profissionais, e a qualidade do ambiente organizacional sendo um dos requerimentos básicos e fundamentais para o empregado, onde há uma inversão de valores na relação empregado e empresa, passando o empregado a tomar suas decisões de carreira baseado na qualidade de ambiente que lhe é ofertada.

#### 4.1.2. Empregabilidade

Na coleta feita nas teses, um tema mais recente que começa a tomar força nas políticas de gestão de carreira, é a empregabilidade como norteadora da carreira. Para pontuar, vamos tratar aqui a empregabilidade, seguindo o conceito de Venelli-Costa (2014) como o conceito de revelar o quanto a pessoa se sente segura em relação a ter oportunidades de trabalho. Segundo Rodrigues (2016), a empregabilidade passou a ganhar força entre as gerações:

“As gerações X e Y, diferentemente da geração Baby Boomers, que buscava segurança no emprego, aprenderam que o futuro é incerto e que não existe garantia de trabalho. Assim, não contam que as organizações cuidarão de suas carreiras, ao contrário, tendem a buscar empresas que ofereçam desenvolvimento e desafios que lhes proporcionem Empregabilidade para o mercado.” (RODRIGUES, 2016, p. 88)

Nos estudos de Rodrigues, ao analisar os fatores que davam a percepção de sucesso na carreira, a Empregabilidade passou a ser um dos principais:

“Sendo assim, pode-se supor que, para aumentar a percepção de sucesso na carreira dos profissionais desse mercado, seria efetivo priorizar esses fatores [Empregabilidade e Remuneração]. Ou seja, à medida que esses profissionais identifiquem ainda mais oportunidades de trabalho acessíveis (Empregabilidade) e que reconheçam o sucesso em termos de recompensas financeiras (remuneração) seria maior a chance de aumentar a percepção de sucesso na carreira das três gerações no contexto profissional ...” (RODRIGUES, 2016, p. 91)

Na análise de Alves (2016), ao traçar os novos perfis de carreira, são observados os seguintes desafios:

“... os desafios postos aos profissionais para o seu desenvolvimento, ascensão e **empregabilidade** em um cenário atual de grande turbulência, em que os índices de desemprego são alarmantes, a concorrência acirrada e as exigências por qualificação e capacitação cada vez maiores e mutantes, no Brasil e no mundo. ” (ALVES, 2016, p. 76)

Em sua conclusão, ele ainda relata a importância dos fatores para uma nova carreira, e a empregabilidade surge novamente:

“Os estudos desenvolvidos sugerem a importância de investimentos pessoais por parte dos profissionais para a sua adaptação aos novos modelos de carreira, aplicação de suas potencialidades e talentos, **bem como para a manutenção de seus níveis de empregabilidade** e, por parte das organizações, que estas direcionem esforços no sentido de permanecerem abertas ao aprendizado e a novas estratégias de gestão e treinamento dos recursos humanos, conscientizando-se que o seu maior patrimônio é constituído pelo capital humano e intelectual.”(ALVES, 2016, p. 77)

Por fim, conclui-se que a empregabilidade toma foco nas novas dinâmicas da gestão de carreira, dado que o cenário macroeconômico para 2018 demonstra que o mercado começa a sair da recessão econômica com um aumento da confiança dos empresários, logo há um aumento das demandas por realizações e conquistas na carreira, conciliado com os novos arranjos que as novas gerações têm promovido no mercado de trabalho.

#### 4.1.3. Motivações subjetivas e objetivas

Um agrupamento que foi pauta de diversos textos coletados no recorte proposto, foi a motivação que as pessoas tinham em relação a sua carreira. Quando analisado a tese de Rodrigues (2016), as mudanças que ocorrem nas motivações são claras ao passar do tempo. Ele utiliza do agrupamento das gerações para demonstrar isso, para os Baby Boomers (nascidos entre 1950 e 1960):

“... esses fatores são Identidade e Cooperação, ou seja, quanto mais esses profissionais se identificarem com suas carreiras e melhor trabalharem em equipe, maior será a sensação de sucesso na carreira.” (RODRIGUES, 2016, p. 91)

Já para a geração X (nascido após 2ª Guerra Mundial):

“... os fatores que determinam a percepção de sucesso na carreira são a Identidade, Hierarquia e Promoção, Remuneração e Desenvolvimento. Assim, identificar-se com a carreira, reconhecer perspectiva de crescimento hierárquico e financeiro e ter oportunidades de desenvolvimento devem ser pontos observados atentamente para aqueles que buscam aumentar a percepção de sucesso de profissionais dessa geração.” (RODRIGUES, 2016, p. 92)

E por fim, para a geração Y (nascidos entre 1980 e 1990):

“... os fatores determinantes são Identidade, Hierarquia e Promoção, Remuneração e Empregabilidade, bem semelhantes à geração Y. Para essa geração, os fatores Hierarquia e Promoção e Remuneração, também receberam as piores avaliações, tornando-os prioritários para mudar a percepção de sucesso na carreira dessa geração.” (RODRIGUES, 2016, p. 92)

Porém, mesmo percebendo as diferentes motivações entre os grupos geracionais, não podemos coletar na pesquisa de Rodrigues que, a evidência de migrações das motivações objetivas para subjetivas, pois, as gerações X e Y, carregam ambas as perspectivas:

“Esses achados fortalecem os relatos de Dries et al (2008), Abele e Spurk (2009) que indicam que a percepção de sucesso na carreira é influenciada por ambas as dimensões, e recomendam que seja evitado um discurso muitas vezes excludente da literatura, considerando que tais dimensões se relacionam e evoluem de forma dinâmica, ao longo da transformação dos contextos históricos e culturais.” (RODRIGUES, 2016, p. 87)

Ao analisar a pesquisa de Vargas (2016), realizada no setor público, ainda que um setor com limitações quanto a abordagem desta pesquisa, a única âncora e motivação encontrada em todas as dimensões foi a de Segurança/Estabilidade, sendo esta âncora definida como:

“O indivíduo que possui esta âncora está mais preocupado com o contexto do que com a natureza e os desafios do trabalho. Quanto aos aspectos remuneratórios, prefere receber valores previsíveis e estáveis ao longo da carreira e que lhe proporcionaram pacotes de benefícios para a aposentadoria. O reconhecimento nesse profissional está atrelado à sua lealdade e ao desempenho contínuo de suas tarefas que lhe garanta estabilidade e manutenção do emprego” (VARGAS, 2016, p.16)

Novamente, ao analisar esta âncora de carreira, percebemos ambições tanto subjetivas quanto objetivas, tendo sempre em vista uma manutenção do emprego.

Por último ao analisar a pesquisa de Alves (2016), que se deu em um contexto de uma empresa do ramo financeiro ele pode constatar:

“...uma diferença significativa na “Dimensão Orientação por Valores” para diferentes faixas etárias. O teste post hoc demonstrou diferença significativa entre pessoas com 36 a 40 anos de idade e de 41 a 50 anos de idade, sendo os primeiros com maior orientação por valores do que os colaboradores com 41 a 50 anos.” (ALVES, 2016, p.74)

Nestas interpretações de motivações coletadas nos textos, podemos perceber a migração das motivações dos empregados, porém, não se pode constatar que há de fato uma migração integral das motivações objetivas para subjetivas. Levantamos aqui a constatação de que de fato há mudanças ocorrendo neste sentido, porém, os empregados, ainda instaurados em um cenário de instabilidade econômica, buscam considerar as motivações objetivas como ponto relevante para sua tomada de decisão de carreira, mas, novamente, há a grande percepção de que só motivações objetivas não são necessárias para a motivação da carreira de um empregado.

#### 4.1.4. Planejamento e conhecimento da carreira

Quando tratamos aqui do planejamento e conhecimento da carreira, tratamos de como tem se manifestado nas teses, a intenção e vontade de planejar e conhecer a carreira, tendo se transformado de motivações do, simplesmente aceitar os caminhos propostos, para uma tratativa de muito mais ativa e de preocupação para o empregado e os novos entrantes no mercado de trabalho. Ao coletar a percepção de Camargo (2016), podemos perceber que:

“Embora a mostra utilizada seja uma limitação deste estudo, os resultados desta pesquisa, no geral, apontam a presença de direcionamento pelos valores, **auto direcionamento da carreira**, mobilidade física e psicológica, indicando que os respondentes apresentam atitudes de carreiras favoráveis para enfrentar as mudanças exigidas pelo mercado de trabalho.” (CAMARGO, 2016, p.71)

Como se percebe, o auto direcionamento surge como uma diretriz para as novas políticas de carreira, quebrando também barreiras físicas e psicológicas, dando os traços do novo contrato social imposto no mercado de trabalho atual. Para Camargo, outro ponto de discussão para sua tese é o conhecimento da carreira e da sua gestão:

“Fazendo uma comparação entre os dois grupos estudados, estas atitudes são mais relevantes para os que fizeram a disciplina de Gestão de Carreira, o que também foi confirmado pelas entrevistas. Com isso, conclui-se ser relevante discutir a gestão de carreira no início da carreira profissional desses jovens discentes, que estão entrando no mercado de trabalho.” (CAMARGO, 2016, p.72)

Logo, o conhecimento e planejamento da carreira implica em traços de alteração nas políticas de gestão de carreira, como pontua Camargo:

“Para Briscoe *et al* (2006), o auto direcionamento na gestão de carreira ocorre quando os indivíduos tomam para si um papel mais independente na gestão de seus comportamentos vocacionais. Todos os scores, geral e estratificados, apresentam o auto direcionamento como uma característica muito forte. Dos entrevistados, todos foram unânimes em afirmar ser uma preocupação desde antes de entrar para a faculdade. (CAMARGO, 2016, p.68)

Ainda, nos estudos de Rocha (2016), ao analisar a percepção de carreira no âmbito do trabalho feminino e de diversidade racial, Rocha indica que:

“... foi possível identificar o planejamento da carreira como uma inquietação atual. Essa percepção foi manifestada, tendo em vista a preocupação com o futuro, em uma reflexão sobre como será daqui a dez anos, coincidindo, em alguns casos, a intenção de redirecionamento da carreira, reforçando mais uma vez, os argumentos de Ibarra (2009) de que cada vez aumenta o número de pessoas em transição de carreira.” (ROCHA, 2016, p.95)

Concluindo, Rocha pontua:

“Aliás, a satisfação profissional, ou a busca dela, esteve presente nas falas de todas as entrevistadas como uma preocupação velada, ampliando seus horizontes e não mais aceitando condições que levem à simples sobrevivência e aos lugares predeterminados pela sociedade. Por fim, cabe destacar sobre a importância do planejamento como medida canalizadora de esforços, uma vez, que de maneira geral, todas as entrevistadas que tiveram essa possibilidade seguiram trajetórias de acordo com suas expectativas, buscando o crescimento dentro da profissão atual.” (ROCHA, 2016, p.108)

Podemos concluir com as coletas feitas, que de fato, o que a teoria diz a respeito de um novo modelo de carreira, muito mais autogerido, e com a preocupação do empregado em tratar a carreira como algo a se planejar no longo prazo tem embasamento prático, logo, podemos traçar aqui uma alteração na política da gestão de carreira, onde passamos a ter um empregado muito mais preocupado com o curso da sua carreira e muito mais auto direcionado.



#### 4.1.5. Posicionamento das empresas

O posicionamento das empresas pode refletir nas alterações das políticas de gestão de carreira de forma expressiva. Uma das coletas feitas nas teses escolhidas, foi a migração do modelo de gestão das empresas, de um modelo de gestão por competitividade para um modelo de gestão por competências. Segundo Garcia (2016), seu estudo demonstrou que:

“... a estruturação de pessoas em pequenas empresas segundo o modelo articulado por competências é uma alternativa viável para que estas possam se tornar mais competitivas por meio do desenvolvimento organizacional e de seus colaboradores, no intuito de obter resultados sustentáveis. ” (GARCIA, 2016, p.207)

Ainda segundo Garcia, a gestão por competências é um método que aumentaria os resultados das organizações e reduziria sua taxa de mortalidade, onde:

“... é importante viabilizar auxílio e disseminar o conceito de gestão de pessoas por competências, capacitando os profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações, uma vez que os resultados apontam para a relação entre o nível de conhecimento a respeito do modelo e as percepções de custo-benefício e a viabilidade de adoção do mesmo por PEs, que por sua vez se relacionam com a intenção de adoção. ” (GARCIA, 2016, p.207)

Além desta migração de modelo de gestão da empresa, outra coleta feita nas teses foi a percepção que as empresas passaram a ter sobre as carreiras das pessoas. Segundo Vargas (2016), algumas empresas se demonstram com um papel mais ativo quanto ao acompanhamento do desenvolvimento profissional, ainda que:

“Diagnosticar a insatisfação do servidor não resolve o problema institucional, mas é o primeiro passo para buscar formas de melhor ajustar o indivíduo ao seu posto de trabalho, conscientizando seus colaboradores de seus valores e talentos, inclusive mostrando novas alternativas de carreira. ” (VARGAS, 2016, p. 53)

Segundo Vargas, o papel das empresas ainda se diferencia em muito, porém:

“Enquanto algumas empresas esperam que seus empregados assumam a responsabilidade por suas carreiras, outras acham que já é o suficiente oferecer cursos de formação, práticas de aprendizagem e desenvolvimento de carreira no trabalho. Na verdade, as organizações precisam não só se preocupar com as exigências do trabalho, mas também com as ambições e preferências dos empregados para orientar e acompanhar o desenvolvimento profissional. (VARGAS, 2016, p. 22)

De outro lado, porém temos os empregados, já não mais creditando as empresas em função das suas preocupações quanto a sua carreira, o posicionamento passa a ser percebido por Simões (2016) como:

“As gerações X e Y, diferentemente da geração *Baby Boomers*, que buscava segurança no emprego, aprenderam que o futuro é incerto e que não existe garantia de trabalho. Assim, não contam que as organizações cuidarão de suas carreiras, ao contrário, tendem a buscar empresas que ofereçam desenvolvimento e desafios que lhes proporcionem Empregabilidade para o mercado.” (SIMOES, 2016, p. 88)

Pode-se então, concluir que, segundo os recortes coletados, este movimento de posicionamento das empresas, onde há mudanças nas políticas de gestão de carreira, se refletem muito mais quando as empresas se organizam segundo a gestão por competência, e por considerar que estas criem muito mais um ambiente desafiador, com aumento de empregabilidade e sustentabilidade para o desenvolvimento profissional do trabalhador. Assim, segundo as coletas, as antigas movimentações das empresas por liderar os caminhos da carreira passam a existir num segundo plano, dando espaço para as competências e desafios, atendendo as motivações subjetivas dos empregados. Fazendo aqui uma síntese das alterações nas políticas da gestão de carreira, pudemos coletar nesta pesquisa as caracterizações abaixo:

Tabela 3 – Principais características das alterações nas políticas da gestão de carreira

<b>ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE CARREIRA</b>	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Ambiente de Trabalho e suas Políticas de Gestão</b>	<b>Coaching e a qualidade do ambiente organizacional</b> , sendo o <i>coaching</i> uma resposta técnica aos anseios mais recentes dos empregados em atingir seus objetivos pessoais e profissionais, e a qualidade do ambiente organizacional sendo um dos requerimentos básicos e fundamentais para o empregado.
<b>Empregabilidade</b>	A <b>empregabilidade passou a ser uma das principais características na gestão de carreira</b> , muito impulsionada pelo cenário macroeconômico da economia e as demandas por realizações e conquistas na carreira e os novos arranjos que as novas gerações têm promovido no mercado de trabalho.
<b>Motivações Subjetivas e Objetivas</b>	Há de fato uma <b>migração entre as motivações objetivas para as motivações subjetivas</b> na gestão de carreira, porém, ainda estando em um cenário de instabilidade econômica, há uma priorização das motivações objetivas, mas, novamente, há a grande percepção de que só motivações objetivas não são necessárias para a motivação da carreira de um empregado.

<b>Planejamento e Conhecimento da Carreira</b>	Através das coletas feitas, existe uma grande percepção de uma <b>gestão de carreira muito mais autogerida</b> , onde há a uma grande preocupação do empregado em tratar a carreira como algo a se planejar no longo prazo, não dependendo mais dos inputs e direcionamentos das empresas, havendo então o rompimento da relação de emprego e carreira.
<b>Posicionamento das Empresas</b>	Coletamos nas teses, que as empresas passaram a se organizar segundo a <b>gestão por competência</b> , onde estas criam um ambiente mais desafiador, gerando um aumento de empregabilidade e sustentabilidade para o desenvolvimento profissional do trabalhador. Assim, deixa de ser foco as empresas orientadas por liderar os caminhos da carreira e passam a ocupar este espaço as competências e desafios, atendendo as motivações subjetivas dos empregados.

Fonte: O autor (2017)

A partir deste quadro síntese, é possível perceber que os elementos coletados nas teses vão de encontro com os interesses da produção toyotista, onde passamos a ter empregados buscando cada vez mais se adequar as flexibilidades da produção toyotista e seus modelos de gestão via tecnologia, as competências e o capital intelectual passaram a ser o foco das empresas pós toyotismo e para os empregados também, dando cada vez mais força a empregabilidade.

#### 4.2. DIÁLOGOS ENTRE AS ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE CARREIRA E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Em nossa busca por alterações nas políticas de gestão de carreira, segundo as teses mais contemporâneas sobre o tema, foi possível fazer um recorte que nos diz que as principais frentes mais recorrentes tratadas foram: **coaching, qualidade do ambiente organizacional, empregabilidade, motivações subjetivas e objetivas em conjunto, auto direcionamento da carreira e gestão por competências.**

##### 4.2.1. Coaching

Em primeiro, ao correlacionar o *coaching* com as reestruturações produtivas, podemos perceber, que o *coaching* foi uma resposta técnica a reengenharia que

aconteceu no mercado de trabalho e sua complexidade. Após a reengenharia que ocorreu no mercado capitalista, em uma era de consolidação do toyotismo, um de seus desdobramentos foram as produções realizadas entorno da educação corporativa ou, também chamada como educação no trabalho.

Segundo Ribeiro (2006), o surgimento deste conceito de educação no trabalho se deu pela necessidade que esta reengenharia do mercado capitalista necessitava de estruturas conceituais que desse sustento a este novo modelo

“Assim, a educação no trabalho aparecia como o contexto ideal de aparelhamento técnico-conceitual para as novas peculiaridades de funcionamento da empresa pós-Reengenharia.” (RIBEIRO, 2006, p.88)

No contexto da educação no trabalho, foram feitas divisões de suas dimensões, dentre elas a individual, grupal e organizacional. No contexto da dimensão individual surge então o *coaching* como resposta técnica a todo este desdobramento da reestruturação produtiva, focada no indivíduo que está inserido no contexto da empresa desta nova geração produtiva.

#### 4.2.2. Qualidade do ambiente organizacional

Quanto a qualidade do ambiente organizacional, percebemos que após a reestruturação produtiva traçada nos embasamentos teóricos, principalmente após o período toyotista, a busca pela excelência da qualidade se tornou uns dos principais objetivos no ambiente corporativo, tanto nos termos do ambiente em que o empregado está inserido, quanto pela qualidade exigida do empregado.

Segundo Ferreira (2011), a intensificação do mal-estar no trabalho se deu principalmente após a reestruturação produtiva em meados da década de 70, onde nasceu a exigência de um novo trabalhador com um perfil eficiente, eficaz, disciplinado, produtivo e resiliente. Com uma nova dinâmica no mercado de trabalho, as novas condições aos trabalhadores tornaram-se fundamental para sua sobrevivência neste mercado de trabalho, que demandam cada vez mais esforços dos trabalhadores.

Para tanto, frente a reestruturação produtiva que presenciamos, o trabalhador buscará empresas em que ele tenha o máximo de qualidade de vida no trabalho, porém, sabendo das limitações estruturais do mercado de trabalho, passará então o empregado a se adequar as condições ofertadas no mercado.

Segundo Ferreira (2001), a qualidade de vida no trabalho é ainda um grande desafio a ser enfrentado, onde para que isto possa ser uma realidade, ele opina que os pressupostos para que isto ocorra, seja através de uma mudança de mentalidade das empresas, uma indissociabilidade entre produtividade e bem-estar, um modelo antropocêntrico de gestão organizacional e do trabalho, uma cultura organizacional do bem-estar e uma sinergia organizacional.

#### 4.2.3. Empregabilidade

Nos termos da empregabilidade, a sua correlação com a reestruturação produtiva é direta, sendo um dos principais desdobramentos trazidos pela reestruturação produtiva.

No traçado da reestruturação produtiva, o toyotismo trouxe consigo a flexibilização da demanda, e por consequência uma flexibilização do aparato produtivo, porém para que isso ocorra de forma efetiva, “é também imprescindível a flexibilização dos trabalhadores. Direitos flexíveis, de modo a dispor desta força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor” (ANTUNES, 1999, p. 28)

Após a reestruturação produtiva, tivemos um novo conceito de empregado, um novo contrato social e uma nova dinâmica no mercado de trabalho. Para Ferreira (2011), há um novo desenho bem definido do novo trabalhador com base no paradigma produtivo da flexibilidade, onde, segundo Ferreira, o trabalhador teria que:

- Manter-se atualizado
- Manejar novas ferramentas tecnológicas e equipamentos sofisticados
- Atuar em ambientes com maiores incertezas e papéis pouco definidos
- Relacionar-se socialmente
- Lidar com problemas menos estruturados

- Trabalhar em equipes

Vale também ressaltar, que “nesta conjuntura não se demorou a aceitar que uma certa dose de desemprego podia constituir um bom estímulo competitivo às meritocracias econômicas na era da globalização” (GENTILI, 1998, p. 88).

Concluindo, segundo Neri:

“Empregabilidade tem haver com saúde profissional. Ter empregabilidade é conseguir rapidamente emprego em qualquer organização, independente do momento em que vive o mercado em termos de maior ou menor demanda. O termo empregabilidade acabou por alcançar uma dimensão inusitada, ampliando o conceito de maior capacidade para uma pessoa ser empregada. Hoje, o conceito de empregabilidade já alcança a noção de capacidade ou condição de uma pessoa possuir um conhecimento, serviço ou produto que possa ser usufruído não só por empresas, mas também por indivíduos ou grupos isolados.” (NERI, 2001, p.36)

Nesta nova dinâmica do mercado de trabalho, com um novo contexto do desemprego estrutural e a erosão de um modelo de emprego baseado nas carreiras, surge a correlação da empregabilidade e a reestruturação produtiva.

#### 4.2.4. Motivações subjetivas e objetivas em conjunto

No âmbito das motivações subjetivas e objetivas, sua correlação com a reestruturação produtiva se dá através das novas dinâmicas do mercado de trabalho e do novo perfil de trabalhador.

Nesta nova dinâmica do trabalho percebemos nos relatos das teses e nas coletas teóricas, a intensificação do conceito de competências, temos um mercado de trabalho que tem em sua realidade um alto nível de desemprego, e não mais corroborando com o modelo de carreira tradicional.

Com esta dinâmica apresentada, as manifestações das motivações dos empregados vão se organizando segundo as suas condições de existência e as condições ofertadas pelo mercado. Segundo Simões (2016), essas manifestações ocorrem diferentemente para cada geração, onde a geração *Baby Boomers* prioriza a dedicação e lealdade ao empregado como sua motivação, além de que, buscam o desenvolvimento de novas competências para fortalecer a relação com a empresa. Quanto a geração X, Simões descreve que esta quer desenvolver novas

competências para fazer manutenção da sua empregabilidade, dando mais traços das motivações subjetivas, e por fim, na geração Y, existe uma busca orientada pelo estilo de vida desejado, ao invés da simples busca de atender as expectativas das empresas.

Quanto a dimensão subjetiva ou objetiva, Simões notou em sua tese que a dimensão subjetiva foi melhor avaliada que a objetiva, ou seja, “as gerações *Baby Boomers*, X e Y concordam que têm percebido progresso em relação às aspirações pessoais de carreira e suas perspectivas futuras, reconhecendo mais sucesso profissional nos aspectos intrínsecos do que nos salários e cargos que têm conquistado” (SIMÕES, p.78). Porém, há de se ressaltar que apesar das melhores avaliações das motivações subjetivas, Simões ressalta que a percepção de sucesso se dá quando a carreira é influenciada por ambas dimensões. (Simões, p.87)

Podemos concluir que, a reestruturação produtiva deu início ao desmantelamento dos antigos conceitos da carreira tradicional e do perfil do trabalhador da era taylorista, muito orientado por motivações objetivas, neste cenário, abre-se as portas para a flexibilização do toyotismo, e por consequência um novo perfil de mercado de trabalho e de trabalhador, dando espaço para os desdobramentos das motivações dos empregados, agora, tanto subjetivas como objetivas.

#### 4.2.5. Auto direcionamento da carreira

O auto direcionamento da carreira é uma manifestação a reestruturação produtiva, principalmente se tratando das novas dinâmicas das carreiras, frente aos desafios do modelo toyotista.

Em um momento de flexibilização do sistema produtivo e dos contratos sociais de trabalho, os conceitos das carreiras tradicionais saem de cena, dando espaço para uma nova direção das carreiras:

“Um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de toda a variedade de experiências das pessoas em educação, formação, trabalho em várias organizações, mudança no campo ocupacional, etc... A carreira proteana não é o que acontece com a pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira da pessoa proteana e a busca por auto realização são elementos e unificação ou integração na vida dele ou dela. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo.” (HALL, 1976, p. 201)

O conceito da carreira proteana, ou no contexto deste tópico, uma carreira auto direcionada, surge:

“...em respostas às demandas do novo cenário social e econômico, resultado das inúmeras transformações ocorridas ao longo das últimas décadas, denominado como nova economia ou economia do conhecimento. Como consequência, as relações de trabalho e empresarias tornaram-se muito mais dinâmicas e flexíveis, demandando um modelo de carreira igualmente flexível e dinâmico” (CAMARGO, 2016, p. 32)

Pode-se então considerar que a correlação da reestruturação produtiva com o auto direcionamento da carreira, é uma resposta do trabalhador e do mercado de trabalho às novas dinâmicas imposta no período pós reestruturação produtiva, onde houve um aumento da complexidade do trabalho, focado na agregação mútua de valor, além do aumento do desemprego e do conceito da empregabilidade. Neste cenário o trabalhador se viu na necessidade de assumir o controle de sua carreira para se adequar ao novo sistema, sabendo que as empresas deixavam de lado o modelo tradicional de carreira, dado que estas passaram a cada vez mais buscar atender as flexibilizações produtivas.

#### 4.2.6. Gestão por Competências

A gestão por competências surge ainda na era Taylorista-Fordista, onde, a qualificação de davam pelo requisito ligado a posições ou cargos, ou conhecimento acumulado da pessoa, que podiam ser classificados ou certificado pelo sistema educacional (FLEURY, 2002). Para Dutra (2002), a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa de acordo com a complexidade de suas atividades e como conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências). Segundo Neto (2007), pode-se notar que a gestão de competência passou a ser uma vantagem no mercado competitivo:

“Nesses tempos de globalização e forte pressão concorrencial, o produto que sustenta a liderança de uma empresa hoje dificilmente será base de sua vantagem em dois ou três anos. São as competências essenciais que irão gerar os produtos que sustentarão essa vantagem no futuro, as quais, por serem fruto de um processo de aprendizagem coletivo, com o passar do tempo, também estarão sujeitas às mudanças.” (NETO, 2007, p. 8)

A correlação da gestão por competências com a reestruturação produtiva se dá também, através da busca pela excelência na qualidade e flexibilização da nova divisão do trabalho, onde o trabalhador passou a assumir mais funções, e atuar de



maneira multidimensional, que novamente segundo Dal Rosso (2008, p.374) pode ser identificado pelo “alongamento da jornada de trabalho, o ritmo e a velocidade, o acúmulo de atividades, a polivalência, versatilidade e flexibilidade e a gestão por resultados”.

Nesta frente de uma busca pelo aumento da produtividade e flexibilização do aparato produtivo as empresas, verifica-se então que a reestruturação produtiva traz à tona a competência como uma vantagem comparativa, conforme Neto (2007):

“Com o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas técnicas de gestão de pessoas percebeu-se que essa capacidade demonstrada pelos trabalhadores, que podem tornar-se polivalente, constitui uma considerável vantagem competitiva, de modo que o capital passa agora a apropriar-se, não apenas do saber e do fazer do trabalhador, mas também do seu “saber ser”, principalmente no modelo competitivo de gestão de pessoas por competências.” (NETO, 2007, p.11)

Por fim, traçamos aqui uma síntese dos diálogos entre as alterações nas políticas de gestão de carreira e a reestruturação produtiva:

Tabela 4 – Principais frentes traçadas e suas relações com as reestruturações produtivas	
Principais frentes traçadas	Relações com as reestruturações produtivas
<i>Coaching</i>	Frente as reestruturações produtivas, houve um amadurecimento da educação no trabalho, sendo esta em três dimensões: individual, grupal e organizacional. No contexto da dimensão individual, temos o <i>coaching</i> como resposta técnica a todo este desdobramento da reestruturação produtiva, focada no indivíduo que está inserido no contexto da empresa desta nova geração produtiva
Qualidade do ambiente organizacional	A intensificação do mal-estar no trabalho surgiu, principalmente, após a reestruturação produtiva em meados da década de 70, através da necessidade de um novo trabalhador com um perfil eficiente, eficaz, disciplinado, produtivo e resiliente, logo a qualidade do ambiente organizacional vem sendo o grande cerne da satisfação e motivação dos empregados dentro das empresas.
Empregabilidade	Após a reestruturação produtiva, tivemos um novo conceito de empregado, um novo contrato social e uma nova dinâmica no mercado de trabalho. Nesta nova dinâmica surge as aspirações por competências e um mercado de trabalho com alto índice de desemprego, logo, o conceito de empregabilidade surge, com o intuito de traduzir a vontade do empregado em conseguir rapidamente emprego em qualquer organização, independente do momento em que vive o mercado.
Motivações subjetivas e objetivas em conjunto	A reestruturação produtiva deu início a queda do conceito da carreira tradicional da era taylorista, muito orientada por motivações objetivas. Com a aplicação do toyotismo, um modelo mais flexível de produção, surge um novo perfil de trabalho e trabalhador, dando espaço para os desdobramentos subjetivos das motivações das carreiras, como grandes exemplos, a empregabilidade e a demanda por qualidade do ambiente organizacional.

Auto direcionamento da carreira	Com a reestruturação produtiva tivemos um aumento expressivo na complexidade do trabalho, com agregação mutua de valor, além do aumento de desemprego e do alto nível da necessidade de se manter empregável. Neste cenário o trabalhador se viu na necessidade de assumir o controle de sua carreira para se adequar ao novo sistema, sabendo que as empresas deixavam de lado o modelo tradicional de carreira, dado que estas passaram a cada vez mais buscar atender as flexibilizações produtivas.
Gestão por competências	Através da reestruturação produtiva a busca pela excelência na qualidade e a flexibilização da nova divisão do trabalho passaram imperar no âmbito produtivo, com isto o trabalhador passou a assumir mais funções, e atuar de maneira multidimensional, onde pode-se identificar que as competências passaram a ser uma vantagem comparativas para as empresas, por consequência a gestão desta, tanto por parte da empresa e tanto por parte do empregado, passou a ser fundamental após as reestruturações produtivas.

Fonte: O autor (2017)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as transformações no sistema produtivo global e no mercado de trabalho, percebemos as mudanças da gestão de carreira, logo, o presente trabalho teve como objetivo caracterizar as principais alterações nas políticas de gestão de carreira frente as reestruturações produtivas no cenário brasileiro mais recente, através da coleta nas teses e dissertações mais contemporâneas a respeito da reestruturação produtiva e carreira.

Nesta coleta descritiva pudemos constatar que as principais alterações nas políticas da gestão de carreira abordadas nas teses mais contemporâneas foram o *coaching*, a qualidade do ambiente organizacional, empregabilidade, motivações subjetivas e objetivas em conjunto, auto direcionamento da carreira e gestão por competências, respondendo assim nosso objetivo específico de caracterizar as alterações nas políticas da gestão de carreira.

A caracterização das reestruturações produtivas recentes no contexto brasileiro em diálogo com o cenário global se deu no momento da contextualização teórica e o relacionamento das alterações nas políticas da gestão de carreira frente às reestruturações produtivas e o mercado de trabalho atual brasileiro, conseguiu ser relacionado no desenvolvimento da pesquisa, onde pudemos constatar que todos os elementos caracterizados como novas alterações nas políticas da gestão de carreira decorrem ou surgem da reestruturação produtiva.

A relação entre a reestruturação produtiva e as novas políticas de gestão de carreira nos levam a concluir que de fato a nova organização da estrutura produtiva carrega consigo uma readequação das carreiras, onde passamos a perceber cada vez mais uma individualização da carreira, que passa a se preocupar com sua empregabilidade e atendimento de suas motivações, onde a competência passa a ser o enfoque desejado tanto pelo empregado quanto pelas empresas.

O presente estudo mantém sua importância na área de estudo, pois retrata aqui os mais recentes movimentos das carreiras, sendo o emprego a segunda esfera mais importante dentro da sociedade atual. Em termos de estudos futuros, temos nesta pesquisa que o limite se dá no âmbito do caráter descritivo, onde a pesquisa quantitativa daria maior expressão para as conclusões coletadas, e as possibilidades de estudos futuros seria de trazer situações reais de carreiras que estão passando

por essas reestruturações, em diferentes gerações, trazendo o contraste encontrado entre os grupos geracionais e suas motivações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. M. O processo de reestruturação produtiva através da teoria dos regimes de acumulação. **Revista Despierta, Goiás**, v. 03, n. 03, p.3-22, mar. 2016

ALVES, T. L. **Novas carreiras e o contexto tecnológico em uma organização com característica de empresa pública**. 2016. 98 f. Mestrado em Administração, Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo Biblioteca Depositária: FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a New Perspective for a Organizational Inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, 295-306, 1994

BALASSIANO M.; COSTA, I. S. **A. Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006

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

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

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN; A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

CAMARGO, IRINEU SOARES DE. **Gestão de carreira no início da carreira profissional: um estudo sobre atitude de carreira de jovens discentes da**

**graduação da FEA/USP'**. 10/08/2016. 83 f. Mestrado em Administração Instituição de Ensino: Universidade de São Paulo, São Paulo Biblioteca Depositária: FEA-USP

CARVALHO, P. C. de. **Empregabilidade**: a competência necessária para o sucesso no novo milênio. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2006.

CASTRO, R. P. **Tecnologia, trabalho e educação** (interdeterminações). Cadernos ANPEd. Belo Horizonte, nº6, out. 1994.

CATALÃO, J & Penim, A (2010) **Ferramentas de Coaching**. Lisboa: LIDEL

CHANLAT, J. F. Quais carreiras para quais sociedades? **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 1, p. 13-20, São Paulo, 1996

\_\_\_\_\_. Quais carreiras para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p.67-75, São Paulo, 1995

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

CHUDZIKOWSKI, K.; MAYRHOFER, W. (2011). **In search of the blue flower? Grand social theories and career research**: the case of Bourdieu's theory of practice. *Human Relations*, 64(1), 19-36

COSTA, S. N. **Carreira Profissional x Gestão de Carreiras**: uma escolha ou um dilema. Out. 2008

DAL ROSSO, S. **Mais trabalho**: a intensidade do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo. 2008

DEFFILIPI, R. J., ARTHUR, M. B., The Boudaryless Career: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 307-324, 1994

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011

\_\_\_\_\_. **Administração de carreira:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996

\_\_\_\_\_. Carreira: diferencial para o sucesso profissional e pessoal. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações.** São Paulo: Gente, 2002

EDGEELL, S. **The Sociology of Work:** Continuity and Change in Paid and Unpaid Work, Sage Publications, 2012

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

FEDIUK, D. **Contribuições do processo de coaching para o desenvolvimento de carreira dos executivos.** 04/02/2016. 86 f. Mestrado em Administração. Instituição de ensino: Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo  
Biblioteca Depositária: FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas

FERREIRA, J. M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, p. 8-20

\_\_\_\_\_. **Novas tecnologias e organização do trabalho.** In A. G. PEREIRA et al. (Orgs.), **Globalizações: novos rumos no mundo do trabalho** (pp. 67-101). Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional,** In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FMI. **IMF World Economic Outlook (WEO) Update, July 2017: A Firming Recovery.** 2017. Disponível em: <<http://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>>. Acesso em: 06 out. 2017.

FRAIMAN, A. (1995). **Coisas da Idade.** São Paulo: Editora Gente

GARCIA, A. T. de O. **Gestão de pessoas por competências em pequenas empresas: uma abordagem multimétodo**. 05/08/2016. 235 f. Doutorado em Administração Instituição de Ensino: Universidade de São Paulo, São Paulo Biblioteca Depositária: FEA-USP

GENTILI, P. **Educar para o desemprego**: a desintegração da promessa integradora. In: FRIGOTTO, G. (Org.). Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século. 4. Ed. Petrópolis: Vozes, 1998. (Coleção Estudos Culturais em Educação). p. 76-92.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

HALL, D. T. **Careers in Organizations**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua segundo trimestre de 2017**. 2017. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2017\\_2tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2017_2tri.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2017.

JACKSON, P. (1998). **Teleworking**: International Perspectives, London, Sage

JESUS, J. M. C. R. de. A economia de John Maynard Keynes: uma pequena introdução. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 118-137, abr. 2012. ISSN 2175-8085. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/2175-8085.2011v14n1p118>>. Acesso em: 06 out. 2017.

KALACHE, A.; VERAS, R. P.; RAMOS, L. R. O envelhecimento da população mundial: um desafio novo. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 200-210, June 1987. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101987000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101987000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 out. 2017.

KILIMINIK, Z. M.; CASTILHO, I.V.; SANT'ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, Belo Horizonte, 2006.



LADEIRA, L.B., COSTA, D.V.F., COSTA, M.P.C. **O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, jun. 2013. p. 5 – 23.

LEGGE, K. **Human resource management, rhetorics and realities**. London: Macmillan Business, 1995

LESSA, S. **Trabalho e proletariado no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Cortez, 2009

LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managging Careers**. United States of America: Addison Wesley Publishing Company, 1982

MACEDO, G. B. **Empregue seu talento: carreira solo, a nova opção para o fim do emprego**. São Paulo: Cultura, 1999

\_\_\_\_\_. O que Deus tem a ver com isso? **Revista VOCÊ S. A**, São Paulo: Abril, 2003

MACEDO, S. T. G. F. **O engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho**. 25/05/2016. 100 f. Mestrado em Administração Instituição de Ensino: Universidade Estadual Do Ceará, Fortaleza Biblioteca Depositária: Biblioteca Central

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. **Have traditional career paths given way to protean ones?** Evidence from senior managers in the Australian public sector School of Management, Faculty of Business, Queensland University of Tecnology, Barisbane, Australia, November, 2004

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre**. 15. ed. São Paulo: Gente, 1995

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Hucitec, 2008

NERI, A. A. **A gestão do RH por competência e a empregabilidade**. São Paulo: Papyrus, 2001

NETO, J. H. de M.; CRUZ JUNIOR, L. L.; ZAGO, C. C. **A Gestão por competências: Uma nova forma de segmentação do trabalhador e do trabalho**, p. 1-12. out. 2007

PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização do trabalho: a panaceia delirante. **Trabalho, saúde e educação**, v. 7, n. 3, p. 549-63, fev. 2010

PEIPERL, M.; PEIPERL, M.; ARTHUR, R.; GOFFEE & T. MORRIS (Eds). **Career frontiers: new conceptions of working lives**. New York: Oxford University Press, 2000, 24–54

PINTO, G. A. **A Organização do Trabalho no Século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. São Paulo: Expressão Popular, 2010

PRICE WATER HOUSE COOPERS. **O futuro do trabalho: Impactos e desafios para as organizações no Brasil**. São Paulo, 2014

RIBEIRO, E. de C. **Reestruturação produtiva, reengenharia e educação no trabalho: Universidade Corporativa para a Nova Fase do Capitalismo**. 2006. 184 f. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995

ROCHA, I. V. **Carreira na percepção da mulher negra**. 21/09/2016. 124 f. Mestrado em Administração. Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo Biblioteca Depositária: PUC/SP

RODRIGUES, C. L. M. M. **A relação entre percepção de sucesso na carreira e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo com médicos que atuam em Belo Horizonte**. 06/12/2016. 150 f. Mestrado em Administração. Instituição de Ensino: Universidade FUMEC, Belo Horizonte Biblioteca Depositária: FACE/FUMEC

SANTANA, H. B; SENA, K. L. O idoso e a representação de si. **A terceira idade**, São Paulo, v. 14, n. 28, p. 44-53, set. 2003

SARSUR, A. M. **Empregabilidade e empregabilidade: um estudo conjunto a organizações e profissionais em Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado, UFMG, 1999

SAVIOLI, N. Carreira. **Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991

SCALABRIN, A.C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out**. São Paulo: USP, 2008. 255 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-110945/pt-br.php>>. Acesso em: 12 out. 2017

SCHEIN, E. H. **Career survival: strategic job and role planning**. Pfeifer e Company. San Diego: 1995

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. Jossey-Bass: San Francisco, 2004

SIMOES, C. R. **Percepções de sucesso na carreira entre os grupos geracionais baby boomers, x e y**. 20/12/2016. 106 f. Mestrado em Administração. Instituição de Ensino: fundação instituto capixaba de pesq. em cont. econ. e finanças, Vitória Biblioteca Depositária: FUCAPE

SIVIERI, A. C. G. **Tipologias de perfis de empregados a partir do significado do trabalho e da realização de valores pessoais: um estudo em uma organização bancária**. 27/04/2016. 156 f. Mestrado em Administração de Empresas. Instituição de Ensino: Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo Biblioteca Depositária: George Alexander

SOUZA, R. A. S. de. **Influência dos fatores de pressão no trabalho na prontidão para a transição de carreira: um estudo com gestores de tecnologia da informação**. 08/11/2016. 83 f. Mestrado em Administração. Instituição de Ensino: Universidade FUMEC, Belo Horizonte Biblioteca Depositária: FACE/FUMEC

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VARGAS, R. C. **Satisfação no trabalho: uma análise por meio das âncoras de carreira no serviço público**. 15/09/2016. 63 f. Mestrado em Administração. Instituição de Ensino: Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Cont. Econ. e Finanças, Vitória Biblioteca Depositária: FUCAPE

VASCONCELOS, K. C. de A.; MERTHI, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA A. R. L. da. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, p.227-244, 07 jan. 2010.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo, Atlas, 2012.

VENELLI-COSTA, L. **Sucesso na carreira**. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) Novas medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 280-297

VIANA, N. **O capitalismo na era da acumulação integral**. Aparecida, SP: Editora Idéias & Letras, 2009.

WALSH, K.; GORDON, J. R. **Creating an individual work identity**, Cornell University, 2008

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004