

## **CARREIRAS CONTEMPORÂNEAS E NOVAS GERAÇÕES PRODUTIVAS**

**Aluno: Robson Lourenço Souza**  
**Orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos**

### **INTRODUÇÃO**

As transformações em curso colocam as organizações diante do desafio de seguir motivando e envolvendo uma força de trabalho com menor propensão a desenvolver laços de lealdade e a comprometer-se com as organizações nas quais atuam (Balassiano e Costa, 2006). A curta duração da maioria das relações de emprego é uma característica marcante do mercado de trabalho brasileiro e fatores como instabilidade de vínculos empregatícios, aumento da competição nos ambientes de trabalho, fim das carreiras organizacionais, surgimento das carreiras sem fronteiras e proteanas, preocupação crescente com a empregabilidade parecem ser as responsáveis por esta mudança na atual conjuntura em que vivemos. Até que ponto esses assuntos interferem a carreira contemporânea de novas gerações produtivas?

Tema que tem sido objeto de amplo estudo, o conceito de carreira tem sofrido alterações ao longo do tempo, em especial nos últimos anos, em decorrência das recentes mudanças no mundo do trabalho. A demanda por entender como os indivíduos e as organizações lidam com a questão das trajetórias profissionais revelou-se mais intensa após a Segunda Guerra Mundial, quando as organizações começaram a tornar-se cada vez globais. Hoje, em um ambiente de grande incerteza e ambiguidade, com arquiteturas organizacionais e de negócios cada vez mais complexas, com várias formas de se estabelecer relações de trabalho (Veloso e Dutra, 2010), o formato de construção de carreira está associado à trajetória profissional de cada indivíduo, independente da área de formação ou da organização em que essa trajetória se desenvolve. Na realidade, a carreira moderna transcende a própria existência de uma organização (Balassiano e Costa, 2006).

O cenário econômico atual é marcado por processos de redução de postos de trabalho. Downsizing, terceirização, reengenharia, fusões, aquisições e incorporações são fatores importantes quando o assunto é a ruptura de visões acerca do tema “carreira”. Neste contexto, acompanhando a imprevisibilidade e as bruscas mudanças no mercado de trabalho, a geração que representa o segmento mais jovem da força de trabalho atual estabelece novos padrões e alicerces para a construção de sua carreira. Práticas de enxugamento organizacional, entretanto, deixaram as relações empresa-trabalhador cada vez mais utilitárias (Balassiano e Costa, 2006). A lealdade total às empresas, que antes era bem aceita pelos integrantes do mercado de trabalho, tornou-se, contudo, uma relação de oportunismo em relação à ascensão profissional do indivíduo.

Rompendo a idéia da carreira organizacional como forma de sucesso profissional, surgiram novas alternativas para a construção de carreira. Segundo Martins (2006), novos formatos tendem a prevalecer. Para ele, não será o fim da carreira tradicional, mas sim um

redesenho de possibilidades para a construção da mesma. O que antes tornava a carreira profissional do indivíduo intimamente ligada à organização em que desempenhava suas atividades, a carreira, hoje, manifesta-se com vários formatos. Vai desde a visão clássica, onde a empresa era co-responsável pelo futuro do trabalhador até as novas concepções, em que faz da iniciativa e do individualismo do trabalhador o fator responsável pela construção de sua carreira. Nestas novas manifestações, surgem as carreiras sem fronteiras e as carreiras proteanas.

A essas mudanças some-se aquelas associadas a mudanças demográficas que configuram novos perfis profissionais. Em função de tendências demográficas e culturais, os indivíduos nascidos ao longo do século XX foram agrupados em coortes, batizadas com nomes como *baby boomers* e “geração X”. Segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e esta vivência comum poderia afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional, e seu comportamento no trabalho” (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANNA, 2010).

Tendo em vista esses dois fenômenos, as novas configurações das carreiras e o ingresso de uma nova geração no mercado de trabalho a presente pesquisa terá como objetivo entender as expectativas dos jovens com relação à suas futuras carreiras.

## **OBJETIVOS DA PESQUISA**

A pesquisa investigará o que os jovens entendem por construir uma carreira. Neste intuito, buscar-se-á apreender o que esperam esses novos atores do mercado de trabalho, quando o assunto é arquitetar uma carreira bem sucedida, bem como seu entendimento e conceituação deste tema.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Mudanças na Conjuntura Empresarial e Econômica**

Nos últimos 30 anos, o Brasil sofreu significativas alterações em sua estrutura econômica, política e social. Muitas mudanças foram relevantes para o desenho e tendências do mercado de trabalho atual. A ditadura e a repressão aos sindicatos marcaram a década de 1970. Em 1980, a economia do país sofreu forte estagnação, levando a uma redução considerável dos postos de trabalho. A partir da década de 1990, novas tecnologias invadiram a sociedade, modernizando-a, todavia, contribuiu, também, significativamente para que o desemprego crescesse a números exponenciais. Neste mesmo período, no governo Collor, o bloqueio da liquidez da maior parte dos haveres financeiros em, acarretou uma das mais drásticas intervenções do Estado na economia no Brasil, teve origens no debate sobre o fracasso das políticas de estabilização dos anos anteriores, em especial os choques heterodoxos do governo Sarney (Carvalho, 2005). Nos anos 2000, todavia, fatores ligados à sustentabilidade empresarial marcam as organizações e influenciam o comportamento dos atores do mercado de trabalho.

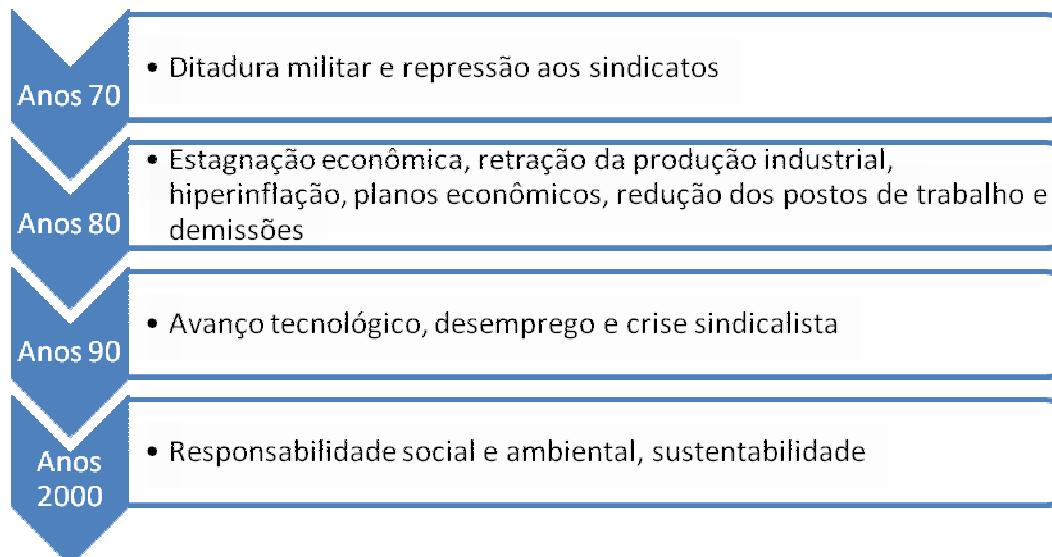


Figura 1: Adaptado de DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo, Atlas, 2010. “Mudanças na Conjuntura Empresarial e Econômica que afetaram a questão das carreiras no Brasil”.

Estes movimentos econômicos que resultaram em mudanças estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais afetaram posteriormente o governo FHC, em meio ao colapso da velha ordem econômica internacional e das instituições que articulavam os diferentes Estados e interesses nacionais (Mattoso, 1995). Estas transformações da estrutura do capitalismo favoreceram a maior instabilidade econômica, a ampliação, inusitada para os padrões do capitalismo do século XX, das inseguranças do mundo do trabalho - desemprego, subemprego, exclusão social e concentração da renda.

Este processo, com a ampliação das incertezas e a repetição de sobressaltos financeiros e até nas estruturas organizacionais, e as particulares condições da economia e da sociedade brasileira, criou uma situação crítica no Brasil. Em um cenário de turbulência, as empresas tiveram que reciclar suas estruturas e reduziram seus quadros de empregados. Neste período, a instabilidade de vínculos empregatícios era crescente que downsizing, terceirização, reengenharia, fusões, aquisições e incorporações foram praticadas por muitas organizações. As empresas apresentavam ao mundo as formas de permanecerem vivas. Nessas condições pouco favoráveis, as entidades organizacionais tiveram que reter os verdadeiros talentos para continuarem competitivas. A era do conhecimento passou a ter destaque na sociedade e nas organizações em geral. Deu-se destaque a avaliação do poder lucrativo e de continuidade da empresa, sob a ótica de um apropriado capital humano, um intangível que se já era de interesse de pesquisas acadêmicas, passou a ganhar um relevo especial na atualidade.

As organizações, extremamente seletivas, buscavam os profissionais mais preparados. A busca por um emprego torna os indivíduos mais individualistas, competitivos e, sobretudo, “ávidos” por estarem diferenciados no mercado. A falta de emprego fez a sociedade buscar fontes alternativas de trabalho, no entanto, os trabalhadores que não tinham condições de estarem empregáveis encontraram em sua própria força de mão-de-obra as formas de estarem trabalhando. A partir da década de 1990, os empregos de caráter informais cresceram consideravelmente. No intuito, contudo, de justificar esta ausência dos postos de trabalhos em relação às carreiras organizacionais, surgem os conceitos de carreiras sem fronteiras e proteanas. A carreira sem fronteira prevê o desenvolvimento de uma relação independente entre organização e indivíduo e uma mobilidade profissional. A carreira proteana atinge as questões relacionais e transacionais, esta foca fatores como troca enquanto aquela focaliza o relacionamento duradouro.

## As Gerações X e Y

As organizações de todo o mundo vivem o desafio de integrar três gerações, completamente distintas entre si, dentro de um mesmo ambiente. São elas a dos *baby boomers*, que são aqueles nascidos até 1964, a Geração X, composta por aqueles nascidos entre 1965 e 1977 e a Geração Y, nascida a partir de 1978 (Fernandes, 2008). As teorias que decorrem sobre o tema acerca de gerações defendem o compartilhamento de experiências de vidas históricas, sociais e estilo de vida comum a todos os integrantes nascidos em mesmos períodos. Isso se deve a paradigmas em relação a tendências demográficas, culturais, sociais e econômicas. Por conta disso, os indivíduos nascidos ao longo do século XX foram agrupados em coortes, batizadas com nomes como “*baby boomers*” e “geração X” (CAVAZOTTE, LEMOS, VIANNA, 2010). Tais comportamentos semelhantes aos integrantes dessas classificações são responsáveis por fazer da estrutura empresarial e social ações peculiares e únicas em determinado período de tempo. As autoras afirmam que fatores como valores, crenças sobre as organizações, a ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, os objetivos e aspirações na vida profissional, o comportamento no trabalho afetam de forma similar o padrão de resposta a situações e instituições, dependendo de cada estrutura das gerações.

Se a chamada geração Y é o grupo de pessoas nascidas a partir de 1978, que compartilham estilos de vida semelhantes, por conta de fatores culturais, sociais, demográficos e econômicos, hoje, esses indivíduos tem, no máximo, 32 anos. O surgimento da internet e a revolução digital, por exemplo, trouxeram avanços sem precedentes e fazem parte da vida dessas pessoas. E isso tudo é percebido no mercado de trabalho: começam a chegar os jovens que cresceram regidos pelos “*bits e bytes* do mundo digital” (Periscinoto, 2008, p. 63).

Esta nova geração, que representa o segmento mais jovem da força de trabalho atual, possui características muito próprias - e o choque cultural acontece por conta de conflito de poder – ao serem comandadas ou comandarem grupo de pessoas de outras gerações. Esta divergência pode ser justificada pelos valores, experiências e crenças de cada geração. A geração Y, contudo, é caracterizada, segundo literatura acerca do tema, por estar mais acostumada com mudanças, menos inclinada a priorizar a segurança no trabalho, mais ansiosa por novos desafios, e mais tolerante com os erros do que as gerações anteriores (CAVAZOTTE, LEMOS, VIANNA, 2010). Nota-se, contudo, que esta nova geração gosta de estar ativamente participando de eventos sociais e dentro do ambiente organizacional buscam cargos mais bem posicionados na hierarquia. Desejo por status, maior autonomia, rápido crescimento na organização, ambição, avidez por trabalhos desafiadores complementam as características da geração Y.

	<b>Geração X (e também “baby boomers”)</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Ano de referência</b>	De 1964 a 1977	A partir de 1978
<b>Liderança</b>	Comando e Controle	Democrática e participativa
<b>Valor</b>	Lealdade à empresa	Adeptos á mudança, independência

<b>Qualidade de vida</b>	Pouca preocupação	Alta preocupação
<b>Foco</b>	Resultados	Resultados e Relacionamentos

Quadro 1: Adaptação de Lemos e Mattos, 2008. Comparativo geração X e geração Y (a categoria “baby boomers” foi agrupada à geração X, por conta de semelhanças em sua estrutura).

Conforme ilustra o quadro 1 “Comparativo geração X e geração Y”, o estilo de liderança, da Geração X (e também dos “*baby boomers*”) tem forte orientação para o comando e controle. Para a geração Y, há uma inclinação maior para a democracia e participação coletiva dos indivíduos. O que outrora tinha valorização da lealdade à organização, isto é, os colaboradores tinham interesse em construir carreira em apenas uma empresa, na geração dos nascidos após 1978, esta lealdade é rompida, ascendendo valores como a aceitação às mudanças e a independência. Quanto à qualidade de vida, por razões até de lealdade e dedicação à organização, os trabalhadores, da geração X, tinham pouca qualidade de vida, além do mais, as entidades empresariais não tinham interesse em manter essas práticas. O quadro comparativo, por fim, revela que o foco, para a geração Y, deixou de ser apenas resultados, adicionando o relacionamento como enfoque.

### **A Evolução do conceito de carreira**

Desde a Revolução Industrial, o conceito e a forma de se fazer carreira sofreram mudanças. No entanto, as pesquisas sobre carreira tiveram início na década de 70, lideradas por um grupo de pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) composto por Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein (Veloso e Dutra, 2010).

Não obstante a universalidade do conceito, diversas conotações são conferidas à palavra carreira. No idioma inglês, a palavra correspondia originalmente a caminho para carruagens; e a partir do século XIX, foi empregada no âmbito do trabalho, passando a designar “um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (SENNETT, 2006, p. 4). Para Hall (1976), carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa dentro de uma organização. Para London (1982), carreiras são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Para ambos os estudiosos, os conceitos de carreira estão intimamente ligados à participação de uma entidade organizacional que compartilha e contribui para o construto de uma exímia carreira – ou não. Para estudiosos que descrevem carreira na contemporaneidade, este conceito está tão diversificado, que já não se tem a organização, em muitos dos casos, como instrumento ativo para a formação de carreira.

Nova configuração de carreira, a carreira sem fronteiras refere-se ao indivíduo que deverá compor sua carreira através da ampliação de competências e das experiências acumuladas ao longo da vida (Coelho, 2006). Uma carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego (Defillipi e Arthur, 1994). Por outro lado, a carreira proteana traz duas abordagens: o contrato relacional – que dá ênfase às relações de longo prazo – e o contrato transacional – enfatiza a troca utilitária

de curto prazo entre indivíduo e organização. O estilo de carreira proteana envolve esta modalidade relacional-transacional (Martins, 2006).

O comportamento acerca dos indivíduos em relação à carreira está em fase de grande evolução. Para Balassiano e Costa (2006), os profissionais vêm nas organizações possibilidades de ganhos em que agreguem valor à sua formação e experiência profissional. Quando esgotam as possibilidades de crescimento buscam novas posições em empresas distintas. Para eles, esta tendência é devida a forma como a gestão de recursos humanos é realizada, ou seja, o transferimento desta “obrigação” é creditada como responsabilidade unicamente do empregado. Este processo é reforçado, em termos subjetivos, pelo discurso que aborda a questão da empregabilidade.

## **Empregabilidade**

Segundo Lemos (2006), está em curso uma transformação na forma de conceber o envolvimento dos trabalhadores com o trabalho que impacta diretamente na concepção tradicional de carreira. A concentração não está mais na experiência acumulada do trabalhador, mas sim naquilo que se tem como diferencial quando o assunto é valor. Para tanto, o profissional “empregável” é o que tem na atualização de competências, habilidades e conhecimentos a maior ferramenta para a consecução de uma carreira de sucesso.

A condição de empregável, como toda discussão subjetiva, engloba duas visões, a positiva e a negativa. A empregabilidade é extremamente importante quando o assunto é competitividade. Tornar-se “empregável” contribui para que os verdadeiros talentos sobressaiam nesta sociedade cada vez mais globalizada. De forma saudável, portanto, buscar aprimorar-se melhora os ambientes organizacional e social, trazendo avanços tecnológicos e progressos para a sociedade e economia. De lado controverso, Machado (1998 *apud* Lemos 2006) acredita que o conceito de empregabilidade tem sido utilizado para delinear condições subjetivas da integração dos trabalhadores ao mercado de trabalho. A autora acrescenta que as chances e as condições de inserção seriam, portanto, condicionadas aos atributos individuais, ou seja, a co-responsabilidade de incentivos deixa de existir, transferindo, unicamente, esta responsabilidade para o trabalhador.

Outra crítica à empregabilidade remete ao decréscimo absoluto dos postos de trabalho. A empregabilidade firma-se como escape para a crise de integração que se configura (Gentili, 1999). A empregabilidade exclui os não preparados para o mercado de trabalho, construindo sobre a sociedade significativo número de desemprego. Nessa perspectiva, um trabalhador “não empregável” é um trabalhador não qualificado para o emprego, incompetente, sendo a conquista do emprego considerada uma questão estritamente de ordem individual (LEMOS, 2006).

## **Novas Tendências**

Muitas mudanças na sociedade e na economia afetaram o comportamento dos integrantes do mercado de trabalho atual. Com a redução dos postos de trabalho, o vínculo e estabilidade empregatícia que estavam em fase de esgotamento, serão substituídos por contratação de mão-de-obra temporária (Balassiano e Costa, 2006). A estabilidade no emprego, no futuro – se já não o for – será decorrente da empregabilidade do indivíduo (LEMOS, 2006). Para a autora, o trabalhador deverá adquirir flexibilidade a ponto de fazer

sua própria ascensão profissional, deverá ter uma “mente de fornecedor”. Contudo, não será o fim da carreira ou do emprego, o que prevalecerá serão os novos formatos de se construir carreira. Outro fator importante a ser destacado tange às questões da formação e da área de atuação. Se o que difere é a competência, os profissionais de áreas distintas disputam as mesmas vagas em um mercado de trabalho cada vez mais flexível e multifuncional.

Movidos pela competitividade acirrada, os praticantes do mercado de trabalho serão cada vez mais individualistas. E tem-se na categoria empregabilidade a maior razão para este efeito excludente. A figura 2 representa as características seletivas da empregabilidade. As competências geram diferenciação no mercado de trabalho e, contudo, reformulam-se novas concepções – por intermédio de mudanças forçadas – ou não. O funil, à medida em que há um enriquecimento individual na conquista da condição de empregável, deixa o mercado mais competitivo, melhorando o meio social e trazendo progressos e benefícios educacionais, no entanto, torna-se excludente quando a relação demanda-oferta do mercado de trabalho é descaçada, gerando desemprego e ascendendo o número de empregos informais.

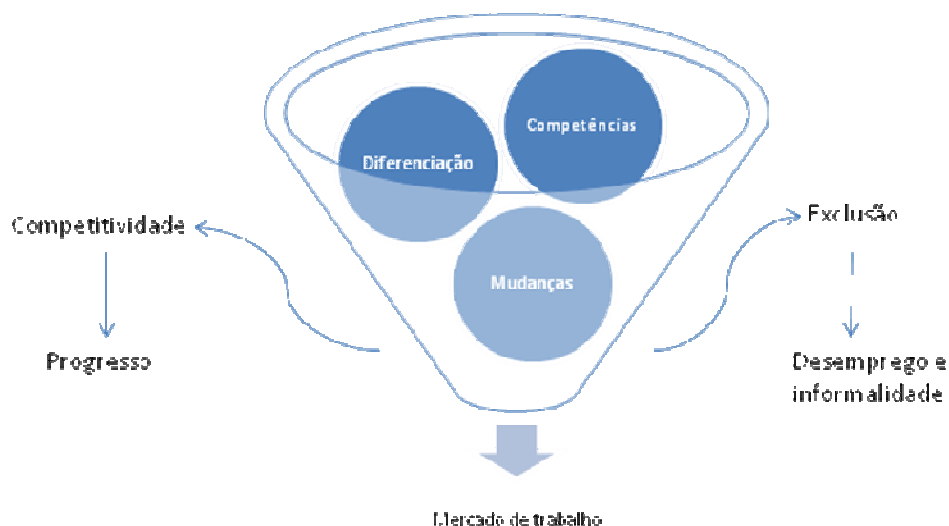


Figura 2: Modelo que demonstra a competitividade e a exclusão do mercado de trabalho no que diz respeito à empregabilidade (Fonte:autor).

Uma nova era se estabelece no mercado de trabalho, tendo como partida não o desaparecimento da instituição emprego, mas sim uma reconfiguração de novas concepções de se fazer carreira. Com as novas formas de ascensão profissional, a autogestão se faz necessária. E neste processo de cada indivíduo ser responsável por gerir e construir sua própria carreira, as carreiras sem fronteiras modulam novas tendências para o indivíduo e organização. No modelo abaixo, percebe-se que os indivíduos estão mais autônomos em suas funções e mais preocupados com as questões da reciclagem de conhecimentos e aprendizagem constante. Em âmbito organizacional, a tendência é que a responsabilidade de formação e construção de carreira seja responsabilidade unicamente do indivíduo, oferecendo empregos menos duradouros e estáveis.

Origem	Tendências
Pessoas	<b>DE QUE OS INDIVÍDUOS</b>
	Assumem responsabilidades pela própria carreira.
	Passem a cultivar naturalmente <i>networks</i> que proporcionam troca de conhecimento e propiciam a aprendizagem.
	Consigam valorização do seu capital humano, aumento da empregabilidade e mobilidade profissional através da aprendizagem acumulada.
	Adotem postura de empreendedores mesmo trabalhando como empregados.
	Se movam entre empresas e ocupações, adquirindo novas experiências e <i>know-how</i> .
	Participem de fóruns formais e informais, trocando técnicas e informações de mercado.
	Desenvolvam lealdade mútua entre si e não às organizações.
	Persigam coletivamente a aprendizagem, influenciando as próprias organizações.
	Construam a continuidade da carreira tanto através das experiências passadas quanto através das várias tarefas assumidas em diferentes trabalhos e das interrupções e surpresas que levam a caminhos diferentes do planejado.
Organização	<b>DE QUE AS ORGANIZAÇÕES</b>
	Ofereçam empregos por períodos de tempo mais curto, sem garantir estabilidade.
	Incentivem a participação de seus empregados em atividades extraorganizacionais e a formação de <i>networks</i> sociais.
	Através da perda de fronteiras, passem a gerar episódios descontínuos de crescimento profissional que favorecem a auto-organização.
	Tornando as fronteiras mais permeáveis, favoreçam o surgimento da segurança gerada pelo próprio indivíduo através da aprendizagem pessoal.
Proporcionem ascensão baseada em projetos em vez de baseada na estrutura organizacional, sem excluir os diferenciais pessoais e o " <i>ranqueamento</i> " informal de <i>expertise</i> .	

Quadro 2: Síntese das origens das carreiras sem fronteiras. Fonte: DUTRA, Joel Souza. Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. São Paulo, Atlas, 2010, p. 26.



## METODOLOGIA

A pesquisa que se pretende realizar terá como foco estudantes do curso de graduação em Administração de Empresas de duas universidades privadas do Rio de Janeiro. Diante de uma pergunta bastante ampla acerca do que o entrevistado entende por construir uma carreira, pretende-se, contudo, entrevistar, em profundidade, um grupo de 15 a 20 alunos de graduação, visando compreender os significados associados ao termo, por esses sujeitos.

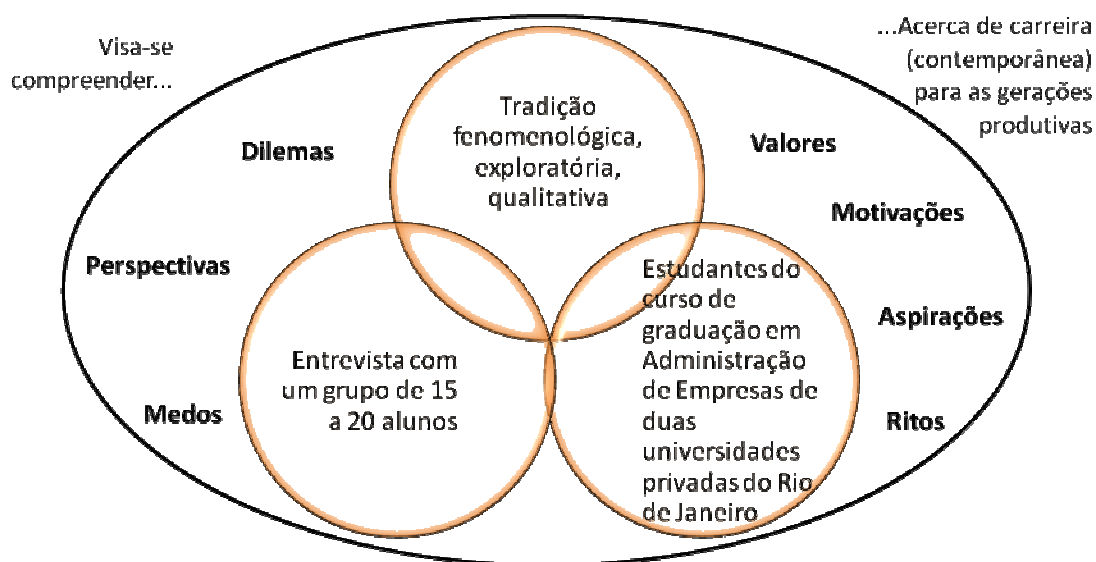


Figura 3: Modelo Metodológico acerca do tema “Carreiras Contemporâneas e Novas Gerações Produtivas” (Fonte: autor).

A figura 3 mostra o modelo metodológico acerca do tema “Carreiras Contemporâneas e Novas Gerações Produtivas”. As interseções representam a maneira pela qual se identificou a melhor forma de se explorar o assunto dentro de um contexto exploratório e qualitativo. A idéia é buscar coligar dilemas, medos, perspectivas, valores, motivações, aspirações e ritos acerca de carreiras contemporâneas tendo como atores principais estudantes de duas instituições de ensino. Neste cenário, parece estar em curso uma transformação na forma de conceber o envolvimento dos trabalhadores com o trabalho que impacta diretamente na concepção tradicional de carreira.

## CONSIDERAÇÕES

As relações empresa-trabalhador tornam-se cada vez mais frias, interesseiras e utilitárias. Com as reduções de postos de trabalho por parte das empresas, a relação entre trabalhador e empregador tende a ser deteriorar. Esgotadas as possibilidades de aquisição de novos aprendizados, o indivíduo procura outra empresa para ampliar suas competências e habilidades. E neste intuito, mesmo que o conceito de empregabilidade tenha como figura central o empregado como proprietário e mentor de sua carreira, este utiliza os recursos organizacionais para ascensão na carreira.

Apesar de não termos uma conclusão definida, por conta de estarmos em fase de aplicação da pesquisa, inspirada na tradição fenomenológica, diversos trabalhos ressaltam a brusca mudança no relacionamento entre empresa e trabalhador, o alicerce desta pesquisa.

Contudo, buscar-se-á identificar, junto às novas gerações produtivas, os dilemas e perspectivas relacionados às carreiras contemporâneas.

## **REFERÊNCIAS**

- 1 – CARVALHO, Carlos Eduardo. Artigo As origens e a gênese do Plano Collor, Nova Economia, Belo Horizonte, 2006.
- 2 – CAVAZOTTE, F; LEMOS, A.H.C.; VIANNA, M. D. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? XXXIV EnANPAD, 2010.
- 3 – CHAHAD, José Paulo Zetano. FILHO, Naércio Aquino de Menezes. Mercado de Trabalho no Brasil. LTr, São Paulo, 2002.
- 4 - COSTA, Isabel de Sá Affonso da. BALASSIANO, Moisés. Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas. Editora Atlas. São Paulo, 2006.
- 5 – DUTRA, Joel Souza. Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. São Paulo, Atlas, 2010.
- 6 – LEMOS, A.H.C. Empregabilidade e individualização da Conquista do emprego, in: COSTA, Isabel de Sá Affonso da. BALASSIANO, Moisés. Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas. Editora Atlas. São Paulo, 2006.
- 7– MATTOSO, Jorge. Artigo Economia: A (des)ordem econômica e FHC. FPA, 1998.
- 8 – ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional, 11ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.
- 9 – SOLOMON, Michael. O Comportamento do Consumidor. Comprando, Possuindo, Sendo. Bookman. 7ª edição.