



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

DÉBORA DA SILVA MORAIS
FÁBIA MARIA LIMA DE ASEVEDO

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA NO AMBIENTE ACADÊMICO: ADAPTAÇÃO ÀS
TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E TRABALHISTAS**

FORTALEZA

2020

DÉBORA DA SILVA MORAIS
FÁBIA MARIA LIMA DE ASEVEDO

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA NO AMBIENTE ACADÊMICO: ADAPTAÇÃO ÀS
TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E TRABALHISTAS**

Artigo apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de especialista, sob a orientação da Prof^a Dra. Zaíla Maria de Oliveira.

FORTALEZA

2020

DÉBORA DA SILVA MORAIS
FÁBIA MARIA LIMA DE ASEVEDO

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA NO AMBIENTE ACADÊMICO: ADAPTAÇÃO ÀS
TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E TRABALHISTAS**

Artigo apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de especialista, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelas professoras.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Zaíla Maria de Oliveira.

Orientadora - UNIFAMETRO

Prof^ª. Ma. Cristiane Madeiro de Souza

Membro – UNIFAMETRO

Prof^ª. Esp. Regina Raquel Filgueiras

Membro – UNIFAMETRO

PLANEJAMENTO DE CARREIRA NO AMBIENTE ACADÊMICO: ADAPTAÇÃO ÀS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E TRABALHISTAS

Débora da Silva Morais

Fábia Maria Lima de Asevedo

Zaíla Maria de Oliveira

RESUMO

As trajetórias de carreiras da atualidade moldam-se aos diferentes e mutáveis cenários que geram e/ou extinguem profissões. O objetivo principal deste estudo é verificar a produção acadêmica nacional dos últimos cinco anos (2016-2020) sobre a relevância do tema planejamento de carreira para jovens acadêmicos. Foram abordados os tipos de carreira relacionados ao cenário econômico vigente, transformados pela globalização, mudanças tecnológicas e a autonomia do indivíduo sobre seus anseios profissionais. Trata-se de um estudo exploratório de natureza qualitativa, utilizando-se de uma revisão integrativa da literatura nacional. A busca dos trabalhos científicos foi realizada nas bases de dados do Google Acadêmico, com o uso dos descritores: planejamento de carreira e administração, planejamento de carreira e estudantes, perspectiva de carreira e aluno, com uso do operador booleano “AND”, a partir do descritor em português, associando-o aos descritores escolhidos. Após a análise dos artigos selecionados encontrou-se evidências de evolução das mudanças do mercado de trabalho e suas repercussões nos tipos de carreira. Os mais recentes tipos de carreira mostram-se mais alinhados com as perspectivas de realização do indivíduo e flexíveis quanto às mudanças de ambiente e/ou perfil profissional.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento de carreira. Carreira.

ABSTRACT

Today's career paths are shaped by the different and changing scenarios that generate and / or extinguish professions. The main objective of this study is to verify the national academic production of the last five years (2016-2020) on the relevance of the theme of career planning for young academics. The types of career related to the current economic scenario were addressed, transformed by globalization, technological changes and the individual's autonomy over his professional desires. This is an exploratory study of a qualitative nature, using an integrative review of the national literature. The search for scientific papers was carried out in the Google Scholar databases, using the descriptors: career and administration planning, career and student planning, career and student perspective, using the Boolean operator “AND”, from descriptor in Portuguese, associating it to the chosen descriptors. After analyzing the selected articles, we found evidence of the evolution of changes in the labor market and its repercussions on career types. The most recent types of careers are more aligned with the individual's prospects for achievement and flexible in terms of changes in the environment and / or professional profile.

Keywords: Management. Career planning. Career.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas, políticas e sociais afetam as formas de trabalho globalmente e em consequência o desenvolvimento da carreira dos indivíduos. A carreira tradicional embasada na estabilidade e gerenciada pelas organizações começou a sofrer modificações na década de 70. A trajetória profissional passou a ser primordial em um contexto de maior instabilidade e surgimento de novos vínculos empregatícios.

Diante destas transformações no mercado de trabalho do século XXI, principalmente com o avanço da tecnologia, surgem novas formas de trabalho, novas funções e consequentemente a procura por profissionais mais capacitados, multifuncionais e com competências comportamentais desenvolvidas.

O planejamento da carreira passa a ser responsabilidade do indivíduo que busca uma trajetória profissional bem-sucedida e alinhada às suas inclinações pessoais. Segundo Oliveira (2013) carreira é o conjunto particular de etapas profissionais planejadas e estruturadas que se relacionam com as necessidades das empresas e comunidades em que o indivíduo atua.

Diante deste cenário, questiona-se: qual importância dada ao planejamento de carreira no ambiente acadêmico atualmente? Na busca de resposta para esse questionamento o objetivo geral deste estudo é verificar a produção acadêmica nacional dos últimos cinco anos (2016-2020) sobre a importância do planejamento de carreira para os jovens em ambiente acadêmico.

A partir do objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) apresentar as mudanças que ocorreram nos padrões das organizações diante do cenário econômico vigente; ii) compreender a relação da abordagem das carreiras contemporâneas com o perfil do indivíduo; iii) compreender a evolução da responsabilidade de carreira no crescimento do indivíduo.

Esta pesquisa contribui para o fortalecimento da importância das abordagens sobre o desenvolvimento de carreira, permitindo aos acadêmicos realizarem uma autoanálise de forma realista sobre o reflexo dos seus interesses pessoais na carreira que almejam. Para a universidade a pesquisa reforça a importância desse tema na educação, visto que existem muitas pessoas que ao finalizar o ensino médio não têm uma orientação de carreira alinhada ao seu perfil, bem como fornece subsídios e amplia o discurso sobre o perfil dos talentos que as organizações necessitam alocar nas devidas funções. A intenção é demonstrar que os

estudos sobre o tema contribuem para um direcionamento mais assertivo das pessoas para o mercado de trabalho, permitindo melhor desenvolvimento profissional.

O presente artigo estruturou-se em mais cinco seções, além da introdução aqui apresentada. A segunda seção faz a revisão da literatura e traz a abordagem das transformações nas relações de trabalho, modelos de carreira, o papel do indivíduo e das organizações sobre a responsabilidade da carreira do indivíduo. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para realização do estudo. Na quarta e quinta seção são discutidos os resultados e feitas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 As transformações nas relações de trabalho

Este tópico faz uma abordagem sobre as mudanças que as organizações vêm enfrentando ao longo do tempo e como se desenham as relações organização versus colaboradores diante das mudanças que aconteceram no cenário econômico.

No período entre 1856 e 1915 o ‘taylorismo’ foi criado por Frederick Winslow Taylor. Nas fábricas existiam uma divisão de trabalho hierárquica, acima os administradores e abaixo os operários que produziam. O sistema de produção era fragmentado, para se produzir mais rápido e com precisão, foi necessário aprimorar os métodos de racionalização das tarefas e assim ampliar a capacidade produtiva (ARAÚJO, 2017).

Nas empresas tradicionais e burocráticas as tarefas já existiam e eram racionalmente criadas, as pessoas tinham que se adaptar para executá-las. Caracterizado como um padrão de organização do trabalho racionalizado, o taylorismo, foi constituído na fragmentação das funções dos operários especializados em tarefas, controlados pelo tempo e movimento para executá-los (MORAIS E MOURA, 2017).

Todavia, entre 1914 até o final dos anos de 60, um padrão representado por um sistema produtivo rígido e uniformizado e de racionalização das operações, onde se aproveita ao máximo o tempo de trabalho do operário, fragmentando suas tarefas, denominado de ‘fordismo’ foi criado por Henry Ford (ARAÚJO, 2017). O trabalhador não possui

manifestação criativa e não tem mais a necessidade de ser um artesão especializado, convertendo a sua força de trabalho a continuação da máquina.

No movimento denominado “toyotismo” desenvolvido por Toyoda Sakichi, Toyoda Kiichirō e Taiichi Ohno, em 1947, o modo de produção atende diferentes tipos de demanda, sem diminuição do lucro. É um sistema flexível de trabalho, onde o trabalhador assume várias atividades ao mesmo tempo, um faz tudo, polivalente, que mesmo assumindo diferentes funções não o faz um controlador da produção (ARAÚJO, 2017).

Já nos 80, no pós fordismo, ocorreu uma nova divisão do trabalho, definida pela flexibilidade em seus mercados, tecnologias polivalentes e cargos gerais específicos, por causa da internacionalização da economia competitiva e intensa em tecnologia (CALVOSA, 2010). Este modo de produção flexível (pós fordista/toyotismo) demandou mais do trabalhador, além de possuir o técnico-operacional, tem que possuir mais atitude, comunicação e personalidade.

Na esteira da evolução do mercado, o trabalhador do mundo globalizado precisa possuir muitas competências e habilidades, diferente do trabalhador que predominava na era taylorista/fordista de gestão. Na empresa flexível a pessoa do gerente, passa a ser a própria equipe descentralizada e cada pessoa exerce as suas competências e responsabilidade nas tarefas ininterruptas e dialoga entre seus membros, tornando as equipes e as pessoas nessa nova conjuntura, mais autônomas, interdependentes, polivalentes e flexíveis. Essas pessoas da equipe assumem a responsabilidade do seu desempenho e desenvolvimento no trabalho, dirigem-se de forma multifuncional. Tais tarefas passam a ser postos das competências das pessoas, trazendo a necessidade no mercado de pessoas e empresas que se adaptem bem a essas mudanças e consigam se reinventar para continuar competindo (MALVEZZI, 2000).

Para enfrentar o cenário de incertezas e mudanças, as empresas passaram a contratar funcionários generalistas, que fizessem várias atividades, diminuindo assim, seus níveis hierárquicos e o número de profissionais atuantes, tornando-se empresas bem mais flexíveis. Vários acontecimentos passaram a influenciar este novo cenário como: empregos temporários; trabalhos com modelos mais flexíveis; valorização do desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade da carreira (BALASSIANO E COSTA, 2013). O diferencial competitivo nas empresas, nessa nova era passou a ser a informação e o conhecimento (capital intelectual).

As mudanças radicais levaram a consequências extremas. As empresas passaram por grandes dificuldades por não saberem se adequar, encontravam-se sem um planejamento e pessoas que conhecessem esse novo cenário. Assim, devido a perda do modelo padrão, tanto a empresa como os empregados enfrentaram grandes dificuldades (BALASSIANO E COSTA, 2013).

Com o tempo e as devidas adequações, as empresas começaram a colher benefícios: diminuição do organograma; desenvolvimentos de processos e arranjos organizacionais; liderança dinâmica e flexível; decisões estratégicas; motivação do colaborador; atenção e cuidado direcionado ao fator clima e cultura organizacional; flexibilidade no tempo de trabalho; uma percepção geral relacionada ao processo de produção; uma maior concentração do trabalho; profissionais contratados de maneira pontual, por projetos; local de trabalho flexível; remuneração diferenciada; objetivos e metas organizacionais claros; reconhecimento do capital intelectual; valorização da qualidade de vida e foco no cliente, são características das organizações sem fronteiras (BALASSIANO E COSTA, 2013).

A figura 1 apresenta o resumo das três etapas das organizações no decorrer do século XX, apresentando a evolução das organizações, de acordo com Chiavenato (2014):

Figura 1: Evolução das organizações

INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA (1900 A 1950)	INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA (1950 A 1990)	INFORMAÇÃO (APÓS 1990)
<p>Organizações burocráticas, funcionais, centralizadoras, rígidas e inflexíveis.</p> <p>Cultura focada no passado, nas tradições e nos valores conservadores.</p> <p>Ambiente organizacional estático, previsível, poucas e gradativas mudanças.</p> <p>Poucos desafios ambientais.</p> <p>Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos.</p>	<p>Organizações mistas, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidade estratégica de negócios.</p> <p>Cultura focada no presente e no atual, adaptação ao ambiente.</p> <p>Ambiente organizacional com intensificação e aceleração das mudanças ambientais.</p> <p>Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados.</p>	<p>Organização fluida, ágil, flexível e descentralizada.</p> <p>Cultura focada no futuro. Ênfase na mudança e na inovação.</p> <p>Ambiente organizacional mutável, imprevisível, turbulento com grandes mudanças.</p> <p>Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados.</p>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Observa-se que as organizações passaram de modelos rígidos e profissionais estáticos para padrões progressivamente mais flexíveis e indivíduos dinâmicos.

2.2 A Evolução de carreira

Atualmente, há uma necessidade de mudança na forma como as pessoas encaram a estruturação e desenvolvimento de suas trajetórias profissionais, devido às transformações que passam as organizações e as relações de trabalho. Os modelos tradicionais de carreira em muitas situações encontram-se ultrapassados no mundo contemporâneo. Assim, surgem diferentes conceitos sobre tipos de carreiras que melhor atendam as relações de trabalho no decorrer do tempo (GRANGEIRO, NADAE e BARRETO, 2020).

O trabalho de Grangeiro, Nadae e Barreto (2020) mostra a produção de artigos no período de 2001 a 2016, sobre a carreira e sua periodicidade, autores mais citados e escolhas teóricas, as instituições com maior número de publicações e outros fatores, mostrando que a procura e o interesse por esse tema cresceram nos últimos anos.

Segundo Martins (2010, p.27 e 28), o conceito de carreira limita-se a três pontos. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progresso vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e ganhos financeiros. O segundo é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam, segundo essa concepção. O terceiro é a pressuposição de estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Assim sendo, tal conceito não incluiria, por exemplo, a trajetória de um engenheiro assalariado que fosse, concomitantemente, professor de inglês e microempresário comercial.

Em meados de 1900, surgiram as carreiras corporativas e as precursoras foram as empresas de aço e ferro. Nesse tipo de carreira os treinamentos eram direcionados às rotinas e conhecimentos específicos da empresa, então era muito difícil expandir habilidades comerciais ou de liderança, desta forma a progressão funcional dentro da empresa seria apenas, por mudanças de posição, por exemplo, o assistente júnior seria promovido para assistente sênior, métodos que ainda existem na década de hoje (BALASSIANO E COSTA, 2013).

O conceito de carreira em um cenário tradicional surge vinculado à ideia de desenvolvimento profissional, desta forma, a carreira se apresenta na organização em um modelo de hierarquia, ou seja, de forma ascendente o indivíduo pode progredir de uma função para outra. (DUARTE, 2019).

Há diferenças dos tipos de carreira entre as pessoas, considerando a hierarquia na organização. A carreira organizacional, a qual a empresa se responsabiliza por desenvolver seu funcionário é mais direcionada às pessoas que estão em níveis mais operacionais dentro de uma empresa, foca nas organizações. Quando o desenvolvimento da pessoa é de responsabilidade dela mesma, observa-se uma carreira mais independente e direcionada às pessoas de mais alto nível hierárquico dentro ou fora da organização, esta foca nas pessoas, que tem como característica o aprendizado contínuo tornando-as mais competitivas (VELOSO ET. AL.,2011).

A carreira tradicional é frisada por uma certa estabilidade e segue uma ascensão das pessoas no padrão linear vertical da carreira e é formada pelo homem que na sociedade predominante, faz parte do grupo dominante. É um modelo tradicional que reflete em uma sociedade que a divisão do trabalho impede a ascensão da carreira feminina, caracterizada por uma maior uniformidade da população, com uma educação distribuída diferentemente entre as pessoas e há estabilidade e abertura oferecida pelas grandes corporações (CHANLAT, 1995).

A partir dos anos 70, surge um modelo menos tradicional de carreira, resultante das mudanças sociais: feminilização no mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização econômica, flexibilidade do trabalho, entre outras. Este modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade, horizontalidade. As carreiras são menos estáveis e menos lineares do que antes. A chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de novos comportamentos (CHANLAT, 1995, p.72).

Ocorreu grande mudança no comportamento de empresas e profissionais a partir da década de 70, devido às transformações no cenário econômico e social. As relações entre empresas e funcionários foram tomando outros rumos, principalmente porque as organizações precisavam se tornar bem mais competitivas e como reflexo as pessoas viram a oportunidade de mudanças na carreira profissional, esse estudo mostra a nova oportunidade de carreira (proteana) que se distancia da tradicional e que influencia as pessoas a planejar sua carreira (ANDRADE; KILIMNIKE;PARDINI, 2011; NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013).

Na década de 90, os modelos de carreira não eram mais controlados pelas empresas e começavam a ser alvo dos estudiosos do assunto. Assim as carreiras passam a ser responsabilidade das pessoas e ultrapassam as fronteiras organizacionais. O enfoque de carreira usado nos anos 90, provavelmente, continuará sendo considerado ao longo do século XXI (DUTRA E VELOSO ET AL., 2013).

“O modelo de carreira sem fronteiras pressupõe uma alta identidade com o trabalho, autonomia do trabalhador e mobilidade profissional” (BALASSIANO E COSTA, 2013,

p.106). A atenção passa da organização para as pessoas, nesse novo cenário, exalta-se suas competências. Seus relatos afirmam que o indivíduo se realiza através do seu trabalho focando no seu desenvolvimento profissional, no autoconhecimento, em aprendizado contínuo e concomitante, não teme as mudanças e os trabalhos que surgem e amplia suas competências de trabalho para melhorar as formas de prestação de serviços e atuação para a sociedade, sem precisar ter alguma ligação organizacional, estruturando uma carreira sem fronteiras (BALASSIANO E COSTA, 2013).

A pesquisa de Neves, Trevisan e João (2013) realizou uma análise bibliométrica do tema carreira proteana e apresenta uma evolução sobre o assunto para um melhor entendimento das pessoas e também serve de apoio para outros tipos de pesquisa. Ele aponta que embora o conceito de carreira proteana tenha sido criada por Hall em 1976, só a partir dos anos 90 seus principais aspectos tiveram maior expressão, diante de um cenário que se instaurou devido grandes transformações no mercado global e a partir disto as empresas e as pessoas passaram por grandes mudanças, pois as empresas não poderiam mais garantir aos seus funcionários segurança no trabalho ao longo prazo.

A carreira proteana consiste em um método onde a pessoa gerencia a direção da sua própria carreira e contradiz a carreira organizacional. É um tipo de gerenciamento que no decorrer do tempo pode ser direcionada para atender as vontades profissionais das pessoas para a sua realização, já que é um método que pode ser gerenciado pelo profissional. A busca pela autorrealização através da escolha da carreira é componente agregador em sua vida, uma vez que é caracterizada principalmente pelo sucesso interno (psicológico), o aprendizado contínuo e a ampliação da identidade (HALL, 1996).

Na visão de Dutra e Veloso et al. (2013), a carreira proteana mostra como o indivíduo pode assumir a responsabilidade pela própria carreira, fazendo escolhas com o objetivo de atingir o sucesso psicológico, e enfatizar suas necessidades de adaptar-se e conhecer-se melhor. O modelo de carreiras sem fronteiras mostra que as carreiras podem ser construídas pelos indivíduos fora dos limites da organização, diminuindo a sua dependência da empresa e fortalecendo sua empregabilidade, desenvolvendo novas competências pessoais. O autoconhecimento é fator primordial para o indivíduo decidir seguir sua trajetória em uma carreira proteana ou sem fronteiras.

Para garantir a sobrevivência profissional, com as novas exigências tanto das organizações como da sociedade, as pessoas foram se adaptando às novas carreiras contemporâneas, só que nem todas elas possuem as características para assumir tais carreiras,

para algumas se autodirigir pode ser um sonho para outras pode gerar sofrimento e angústia, uma vez que, exige grandes mudanças comportamentais (DUTRA E VELOSO ET AL., 2013).

2.3 Planejamento de carreira: o papel do Indivíduo e da organização

As pessoas passam muito tempo ao longo da vida trabalhando, planejar a carreira e direcioná-la para atividades satisfatórias tornou-se sinônimo de satisfação pessoal. Esta é uma mudança que pode ser feita a qualquer momento e quando necessário, mas com certeza as chances de garantir sucesso serão maiores com um planejamento. Tanto a empresa como o indivíduo tem sua participação nesta jornada da carreira, a responsabilidade do crescimento profissional é do indivíduo, apesar da empresa ser um fator positivo no desenvolvimento do seu funcionário.

Para Peres (2011) a gestão de carreira foca no indivíduo, é ele que à princípio necessita fazer o seu planejamento de carreira, embora, devido à concorrência as organizações estão gradativamente investindo no desenvolvimento das pessoas, aliados a uma maior conscientização destas em relação ao seu aperfeiçoamento para garantir sua empregabilidade

As necessidades das pessoas bem como das organizações devem ser atingidas para que o sistema de administração de carreira seja eficiente, então ele deve ser continuamente tratado, adotando um arranjo enérgico. Para conseguir bons resultados a metodologia e as técnicas utilizadas para a convicção ou reavaliações da gestão de carreira precisam ser satisfatórias (PERES, 2011).

A evolução da carreira é de responsabilidade das pessoas, mas, os indivíduos que trabalham em empresas precisam inserir seus planos de carreira na prática de cada empresa (OLIVEIRA, 2013). Conforme Oliveira (2013 p.36) “plano de carreira é a explicitação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades da empresa e das comunidades onde elas atuam”.

“O processo de construção da carreira profissional vem sofrendo mudanças em consequência das transformações globais que influenciam o mundo do trabalho, são

observadas alterações nos comportamentos, valores sociais e principalmente mudanças tecnológicas” (ARAÚJO ET. AL., 2018, p.02).

O período acadêmico é ideal para se iniciar um planejamento de carreira, pois o aluno tem a possibilidade de compreender melhor sua escolha profissional através da teoria e do modo empírico, desta forma analisando se a profissão escolhida é a melhor que se encaixa às suas habilidades, interesses, valores e motivações pessoais e nos estágios é onde ele poderá ter essa certeza concretizada (ARAÚJO ET. AL., 2018).

2.3.1 O papel da organização

Para as organizações manterem vantagens competitivas precisam apoiar o desenvolvimento das pessoas, pois, a cada dia as empresas se tornam mais complexas e exigentes. Há diferenças exigidas de competências relacionadas às pessoas que ocupam cargos técnicos das gerenciais, assim, estimula o interesse das pessoas por tais organizações, pois elas estão à procura de desenvolvimento e satisfação no mercado de trabalho (DUTRA, 2013).

Dutra (2013) acrescenta que a mobilidade entre carreiras é muito importante em uma organização e deve ser feita com muito cuidado para não desestimular as pessoas, nem sempre um melhor profissional na área técnica irá ficar satisfeito em uma área gerencial. Quando o profissional aumenta sua agregação de valor, através do seu desenvolvimento ele passa a ter mais valor para a empresa e para o mercado e uma maior complexidade de suas funções.

As pessoas são as principais responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento e o papel da organização é apresentar soluções para atingir os objetivos e metas profissionais. Então há um ajuste entre carreira e transformações no cenário organizacional, destacando a necessidade do desenvolvimento profissional, para um gerenciamento mais adequado da carreira entre indivíduos e empresa (REAL ET. AL., 2013).

As organizações devem criar seus planos de carreira alinhados às competências dos empregados contratados e assim manter profissionais talentosos que foram atraídos justamente pela perspectiva de crescer profissionalmente dentro da empresa (MALSCHITZKY, 2012).

A estrutura lógica das carreiras em algumas empresas influencia o plano de carreira das pessoas e essa estrutura é também a sequência coerente de cargos ou funções que as empresas oferecem para o progresso profissional (OLIVEIRA, 2013).

2.3.2 O papel do indivíduo

É importante analisar alguns comportamentos, antes de determinar um plano de ação de gerenciamento de carreira individual: o autoconhecimento; nivelar as funções profissionais atuais com os novos modelos empresariais solicitados, habilidade para criar uma estratégia própria para se manter competitivo no mercado de trabalho (PERES, 2011).

No âmbito profissional, o autoconhecimento, segundo Peres (2011), é o mais notável identificador competitivo que podemos ter, pois quando a pessoa identifica seus desejos, preferências, pontos fortes e fracos, consegue se tornar mais compatível com o cargo almejado e assim traçar sua estratégia para atingi-lo.

O *networking* virou sinônimo de empregabilidade, ou seja, se manter atualizado, participar de eventos, conhecer pessoas, interagir são fatores fundamentais para fazer manutenção e ampliação da rede de relacionamentos que no atual e agitado mercado, essa ferramenta virou um meio rápido de propagar esta interação, tornando as pessoas conhecidas dentro e fora da empresa, atualizadas sobre as tendências do mercado, divulgadoras do seu marketing pessoal e profissional, assim, o *networking* é também uma fonte de capital social (CHIAVENATO, 2013).

O indivíduo é responsável pela busca constante de conhecimento e desenvolvimento de suas habilidades, pois a ele cabe o dever de estar em constante atualização, adquirindo vantagens competitivas frente a seus concorrentes na busca da sua empregabilidade (MALSCHITZKY, 2012).

Conforme Reatto et. al. (2018) a pesquisa feita com os iniciantes e concludentes do curso de administração, que se apoiou no modelo de Jimmy Cygler, os elementos que mais se destacaram foram organização do tempo, autoconhecimento, equilíbrio emocional, raciocínio e criatividade e os com menores índices foram oportunidades de ganhos materiais, reconhecimento social e *status* e mudar o mundo em que vive. Uma observação curiosa é que a opção rede de contatos não teve grandes índices. Ele também pontuou que o indivíduo é

responsável pelo seu desenvolvimento e por criar estratégias de mudança e esse planejamento pessoal e profissional pode ser feito em qualquer período da sua vida, mas que segundo a pesquisa a melhor época seria a da fase acadêmica.

No quadro 1 apresenta-se um planejamento da caçada para conseguir um emprego desejável (CHIAVENATO, 2013) e o modelo de planejamento EPIA (Martins, 2010).

Quadro 1: Planejamento de caçada e modelo EPIA

Autores / Tipo de planejamento	Características
<p>“Planejamento da caçada” Chiavenato (2013)</p>	<p>1.Prepare o seu produto e serviço: o produto é você somado ao seu trabalho pessoal e o serviço a ser prestado é a sua atividade profissional;</p> <p>2.Realce seus pontos fortes e melhore seus pontos fracos: é preciso autoconhecimento para conhecer o que temos de melhor e aperfeiçoá-los e o que temos que melhorar e corrigi-los;</p> <p>3.Análise do mercado de trabalho: é necessário conhecer o mercado para identificar as chances de obter sucesso na carreira pretendida. Fazer um encaixe do que você quer com o que o mercado tem a oferecer;</p> <p>4.Verificar quais as necessidades do mercado: Diante das grandes transformações organizacionais, tanto na estrutura e cultura das empresas é preciso identificar o que esses novos modelos organizacionais requerem das pessoas, para que elas possam se preparar e se tornarem competitivas e identificar se o seu perfil está alinhado ao da empresa que almejam trabalhar.</p> <p>5. Apresente o seu produto/serviço: é quando você vende o seu produto que é você e faz a sua melhor propaganda.</p> <p>6. Verificar o que os seus concorrentes estão fazendo: é importante observar o comportamento do concorrente para aumentar a sua empregabilidade e não perder as oportunidades.</p> <p>9. Venda o seu produto/serviço seguindo as quatro etapas da moderna psicologia de vendas: despertar a atenção para você, interesse e desejo de compra do cliente pelos seus serviços e por fim a ação de venda.</p>
<p>Planejamento EPIA Martins (2010)</p>	<p>E (escolha): escolha que a pessoa faz relacionada a sua carreira, a partir da primeira opção profissional;</p> <p>P (planejamento): construção das metas e estratégias de carreira;</p> <p>I (implementação): pôr em prática o plano estabelecido, praticando</p>

	<p>as estratégias para se chegar às metas; A (avaliação): Análise dos resultados alcançados.</p>
--	--

Fonte: Adaptado pelas autoras

O profissional necessita ser o gerenciador da sua carreira diante das grandes transformações que ocorrem no local de trabalho muito rapidamente. A empresa precisa fornecer e informar sobre a sua política, missão, planos estratégicos e sucessórios, realizar levantamento relacionado às habilidades, gerar clima propício à auto avaliação, treinamento, desenvolvimento e a progressão de carreira dos funcionários, alinhando os gestores aos gerentes do RH. Os objetivos e necessidades da organização devem estar alinhados aos objetivos de carreira dos funcionários, aumentando desta forma a sua satisfação e eficácia refletindo em um maior desempenho estratégico da empresa (BOHLANDER E SNELL, 2015).

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza do estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre o assunto investigado.

Acerca dos procedimentos metodológicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica através de um levantamento de referências teóricas na área de gestão, planejamento e carreira. Foi realizada uma revisão da literatura nacional dos últimos cinco anos (2016 – 2020) sobre a importância do planejamento de carreira, por ser uma metodologia que concentra os estudos já publicados admite considerações diversas acerca do tema estudado. Foram utilizadas fontes de pesquisa primárias e secundárias por meio de livros, artigos e uma monografia.

Empregou-se uma abordagem qualitativa da literatura científica. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa considera a relação indissociável do mundo objetivo e subjetividade do sujeito, esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Foram estudadas 32 fontes de pesquisa que se distribuem em: 21 artigos, 10 livros e 01 trabalho de monografia. A base de dados do Google Acadêmico foi consultada no período de 01 de agosto de 2019 a 03 de junho de 2020 sobre o tema planejamento de carreira e transformações nas relações organizacionais. Embasaram os resultados desta pesquisa 09 artigos e 01 trabalho de monografia.

O critério de inclusão dos artigos escolhidos para a análise dos resultados foi para atender ao objetivo e questão norteadora deste estudo, em que só seriam analisados estudos cujos objetivos fizessem menção ao tema planejamento de carreira para os jovens em ambiente acadêmico. Como critério de exclusão decidiu-se por excluir estudos anteriores a 2016, e escritos em língua estrangeira.

A busca foi realizada a partir dos seguintes descritores: planejamento de carreira e administração, planejamento de carreira e estudantes, perspectiva de carreira e aluno (Quadro 2).

Quadro 2: Esquema de levantamento e seleção dos artigos (Google Acadêmico)

Google Acadêmico				
	Descritores utilizados	Resultados	Crítérios de exclusão	Artigo incluído
1	planejamento de carreira e administração	904	897	7
2	planejamento de carreira e estudantes	491	490	1
3	perspectiva de carreira e aluno	200	199	1
Total				9

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Despontaram da pesquisa nove estudos sobre a temática planejamento de carreira para os jovens em ambiente acadêmico. Estão expostos no Quadro 3, os períodos de publicação, os autores, os títulos e os resumos caracterizados.

Quadro 3: Artigos despontados durante a pesquisa (ano/autores/títulos/resumo caracterizado)

ANO	AUTORES	TÍTULOS	RESUMO CARACTERIZADO
2020	Lucas, M.	Planejamento	O objetivo do artigo foi analisar como os formandos

	G.e Crescela, V. C.	profissional: percepção de formandos em final de graduação.	de graduação planejam seu futuro profissional. A pesquisa realizada foi do tipo quantitativa e qualitativa de caráter exploratório. Foram entrevistados 137 alunos do 8º, 9º e 10º semestres, dos mais variados cursos, através de vários questionários. Constatou-se na pesquisa que quase todos os alunos que participaram da entrevista afirmam saber o que é planejamento de carreira e da sua importância, porém, menos da metade afirmam desenvolvê-lo.
2019	Monteiro, M. S. H. e Leite, D. B.	Perspectivas de carreira dos estudantes de administração na Universidade Federal de Mato Grosso: comparativo entre estudantes das gerações X e Y.	O objetivo do artigo foi identificar a pretensão de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal de Mato Grosso, após a conclusão do curso, nas diferentes gerações. A pesquisa realizada foi do tipo exploratória, descritiva de caráter quantitativo. Foram entrevistados 242 alunos, através de um questionário estruturado e autoaplicável. Identificou-se que a maioria dos estudantes de ambas as gerações x e y, têm feito planejamento de carreira, embora, a universidade não trate o assunto de maneira consistente. As duas gerações demonstram nitidamente interesse pelo assunto, já que declaram possuir seus objetivos e metas bem alinhados e planejam ações para atingi-los, consideram que isto influenciará no seu sucesso profissional e concordam que esta atitude poderá mantê-los empregados. Foi verificado o quanto a área que o estudante já trabalha pode interferir na escolha da carreira. Apesar da relevância dada ao planejamento de carreira, estes não afirmam que os indivíduos que não planejam sua carreira estejam trabalhando em áreas não escolhidas previamente,

			mas podem evitar a desocupação profissional.
2018	Reatto D. et. al.	Planejamento de Carreira: o que sabem e que importância lhe dão alunos ingressantes e concluintes do curso de administração.	<p>O objetivo do artigo foi identificar se futuros profissionais da administração conhecem o conceito de planejamento de carreira, se dão importância ao assunto e às diversas variáveis que o envolvem, alinhando ou não seu planejamento pessoal ao profissional. A pesquisa realizada foi do tipo descritiva de caráter quantitativo utilizando o modelo Jimmy Cygler. Foi aplicado um questionário a 145 alunos iniciantes e concluintes de um curso universitário. Constatou-se que em relação ao planejamento pessoal e profissional, não existe grande diferença comportamental entre eles. O termo gestão ou planejamento de carreira é conhecido entre uma boa parte dos estudantes, mas, a maior parte destes alunos o conheceram no âmbito familiar e poucos afirmaram tê-lo conhecido na universidade, levando a crer que de acordo com a pesquisa é mínima a influência da universidade sobre esse assunto. Os alunos também acham que a responsabilidade da carreira é do indivíduo, mas, alguns principalmente nos primeiros anos acham que a universidade que é possuidora desta responsabilidade. Do total de alunos da pesquisa, a maioria afirma ter um planejamento pessoal e profissional de carreira, porém, ainda na etapa do autoconhecimento. Era esperado que os alunos, em especial os concluintes, deveriam estar em etapas mais avançadas, como objetivo de carreira, mostrando assim a falta de conhecimento e de realização eficiente deste planejamento.</p>

2018	Araújo E. T. et. al.	Fatores de decisão da carreira durante a graduação.	O objetivo do artigo foi compreender como alunos em fase de graduação de cursos de administração e contabilidade estão planejando suas carreiras em uma IES privada do estado do Pará, abordando os principais fatores que influenciam no planejamento de carreira. A pesquisa realizada foi do tipo descritiva e quantitativa. Foram entrevistados 553 estudantes, de vários semestres, mas destes 526 com respostas válidas, através de um questionário a ser analisado por meio de uma escala tipo Likert e pontuou-se que os fatores que intervêm no planejamento de carreira dos alunos, explicado através de suas percepções é fortalecido com base no modelo proteano e na literatura pesquisada, exceto, no que diz respeito à segurança na carreira e que a maioria deles concordam que o próprio indivíduo administre sua carreira. Ele indica que o estágio é uma oportunidade realista para exercer e conhecer a profissão, o planejamento de carreira auxilia nessa visão realista da profissão, alinhando o curso escolhido com a carreira almejada, conscientizando os alunos para suas escolhas e assim fazendo planos para o futuro da carreira, pontuando claramente a importância do autoconhecimento.
2017	Santos I. S.	A evolução do planejamento de carreira: um estudo com alunos do curso de administração da Faculdade	O objetivo da monografia foi analisar a percepção dos estudantes concluintes do curso de administração em relação ao planejamento de carreira e inserção no mercado de trabalho da Faculdade Maria Milza no estado da Bahia. A pesquisa realizada foi do tipo exploratória-participativa de natureza qualitativa. Foram entrevistados 30 alunos, através de questionários aplicados a estudantes do 7º e 8º

		Maria Milza.	<p>semestre do curso de administração, observou-se que todos os alunos que participaram da entrevista afirmam saber o que é planejamento de carreira e a maioria assegura que durante a faculdade foram orientados e estimulados a fazê-lo, demonstrando que a instituição está dando a devida importância ao tema, mas, observa-se a necessidade de uma elaboração concreta de planejamento por parte dos alunos. Mais da metade destes alunos dizem que já participaram ou participam de congressos, feiras e palestras fora da instituição, muitos deles recorrem a redes sociais e aplicativos para mostrar seus atributos profissionais, aumentando seu conhecimento e marketing pessoal, pois, propagam sua imagem positiva a sociedade. A maioria utiliza o marketing pessoal como ferramenta de empregabilidade e quase todos os entrevistados aspiram fazer outro curso ou especialização na área da administração.</p>
2017	Buscacio R. C. Z. e Soares A. B.	Expectativa sobre o desenvolvimento de carreira em estudantes universitários.	<p>O objetivo do artigo foi identificar as expectativas relacionadas à escolha profissional e reconhecer as influências sociais que estão subjacentes às escolhas dos estudantes. Foram entrevistados cinco alunos, de idades diferentes e que cursavam entre o 2º e 5º semestres de universidades públicas e privadas no estado do Rio de Janeiro e pertencentes às classes média e alta, fator de influência sobre o resultado. A pesquisa realizada foi do tipo qualitativa através de entrevista semiestruturada feita para o estudo em questão. Os entrevistados possuem convicção clara do que almejam para o seu futuro, apresentando um bom nível de autoconhecimento (principal contribuição deste estudo) e de informação sobre a realidade profissional, o que leva a menores</p>

			<p>possibilidades de erro nas suas decisões profissionais. Esses estudantes apesar da opinião de terceiros foram firmes em suas escolhas. A motivação, o comportamento exploratório, a busca de informação, projetos futuros e uma boa relação com pais e professores que se identificaram, influenciaram a tomada de decisão neste estudo.</p>
2017	Siani S. R. Osvaldo Y. C. e Corrêa D. A.	<p>Percepção de estudantes concluintes do curso de administração sobre planejamento de carreira: vou estudar maquiagem cinematográfica na Califórnia.</p>	<p>O objetivo do artigo foi investigar as considerações que os alunos em conclusão do curso de administração em uma instituição de ensino superior privada associam à carreira e como percebem seu planejamento. A pesquisa realizada foi do tipo qualitativa, descritiva e exploratório realizado com 42 alunos através de entrevistas, questionários e anotações em sala de aula. A maioria dos alunos fazem seu plano de carreira e dentro desse grupo, grande parte, considera o planejamento um instrumento importante na trajetória que pretende seguir e um método valioso para introdução no mercado de trabalho. Visto assim, os novos modelos de carreira como a proteana, apresentam-se mais nivelados com os tópicos de realização das pessoas, desta forma, a pesquisa relata que o plano de carreira expõe a forma de contrato psicológico. Ele pontua dentre outros assuntos, o autoconhecimento, para autoavaliação importante dentro do seu planejamento de carreira.</p>
2017	Pestka L. M. Braidó G. M. e Cerutti B.	<p>Planejamento de carreira: um estudo com formandos de</p>	<p>O objetivo do artigo foi identificar a autopercepção dos formandos de administração de empresas e suas linhas de formação específicas, de uma instituição de ensino superior (IES) do estado do Rio Grande do</p>

	B.	administração de empresas.	Sul, do semestre B/2015, para perceber se eles fazem seu planejamento de carreira e o que eles acham de incluir no currículo a disciplina planejamento de carreira. A pesquisa realizada foi do tipo descritiva e exploratória de natureza quantitativa. Foram entrevistados todos os alunos desse público, mas somente 68 responderam à pesquisa através da ferramenta Google docs. Quase todos os alunos entrevistados concordam que planejar e gerenciar a carreira influenciará o sucesso profissional e que isto resultará em vantagem competitiva. Com isto os alunos têm a certeza que ao planejar sua carreira serão mais competitivos e mais capacitados profissionalmente, compreendendo que a disciplina Planejamento de Carreira prepararia melhor os acadêmicos para o mercado de trabalho e concordam quase que totalmente que esta disciplina exista no currículo do curso. Apesar do grande número dos docentes concordarem com a eficácia do planejamento de carreira, de acordo com a pesquisa, somente um pouco mais da metade informam realizar tal método, evidenciando que boa parte deles, não possuem conhecimento do tema.
2016	Reis B. B. e DIEHL L. D	Planejamento de carreira em um contexto de crise	O objetivo do artigo foi analisar como os estudantes do ensino superior e recém-formados planejam as suas carreiras profissionais. A pesquisa realizada foi do tipo exploratória e descritiva de natureza qualitativa, através de entrevista semiestruturada feita para o estudo em questão e pessoalmente com um gravador. Foram entrevistados 08 alunos de cursos e semestres diferentes da UNIVATES. Os entrevistados afirmam que sabem o que o planejamento de carreira significa, mas, observou-se

			que muitos deles não sabem realizá-lo. A percepção deles sobre o tema, resume-se em cursos profissionalizantes, pós-graduação e atualização, apresentando grande falta de conhecimento e despreparo sobre o assunto, a maior parte dos participantes considera que a responsabilidade da carreira é do indivíduo.
--	--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação à área de conhecimento os estudos se mostraram da seguinte forma: oito estudos (88,8%) – Administração e 01 estudos (11,1%) -Psicologia. Houve uma maior concentração na área da administração, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Estudos quanto a área do conhecimento

ÁREA DO CONHECIMENTO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Administração	08	88,8%
Psicologia	01	11,1%
Totalização	09	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Sobre às metodologias empregadas, os estudos apresentaram os seguintes resultados: quatro estudos (44,44%) – utilizaram abordagem qualitativa; quatro estudos (44,44%) – empregaram abordagem quantitativa e; um estudo (11,11%) – utilizou abordagem qualitativa e quantitativa (Quadro 5).

Quadro 5: Estudo quanto a metodologia utilizada.

METODOLOGIA (ABORDAGEM)	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Qualitativa	04	44,44%
Quantitativa	04	44,44%

Qualitativa/Quantitativa	01	11,11%
Totalização	09	100%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Três estudos (37,5%) apontaram que a maioria dos alunos acham importante o planejamento de carreira e que eles o têm desenhado (ARAÚJO ET. AL., 2018; MONTEIRO; LEITE, 2019; SIANI; OSVALDO; CORRÊA, 2017).

Cinco estudos (62,5%) apontaram que a maioria dos alunos sabem o que é planejamento de carreira, acham importante, mas não o fazem ou realizam de modo incorreto (LUCAS; CRESCELA, 2020; PESTKA; BRAIDO; CERUTTI, 2017; REATTO ET. AL., 2018; REIS; DIEHL, 2016; SANTOS, 2017). Em todos os trabalhos a maioria dos alunos acham importante a realização de um planejamento de carreira para alcançar sucesso profissional, adentrar no mercado de trabalho ou se manter empregado.

Um estudo aponta que os alunos possuem convicção clara do que almejam para o seu futuro, apresentando um bom nível de autoconhecimento (principal contribuição deste estudo) e de informação sobre a realidade profissional, fatores indispensáveis de um plano de carreira (BUSCACIO; SOARES, 2017).

Durante a pesquisa percebe-se que as mudanças na sociedade globalizada impactam nas organizações (modelos de gestão de pessoas) e os profissionais, principalmente pelas transformações dos modelos econômicos no decorrer do tempo e a interferência tecnológica que ocorre hoje de maneira muito mais rápida do que antigamente, ocasionando principalmente uma competição generalizada. O planejamento de carreira mostrou-se eficiente para que as pessoas consigam se moldar às mudanças globais sem se desfazer de suas convicções pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo principal de verificar a importância do planejamento de carreira para os jovens inseridos ou não em um mercado de trabalho volátil, que rapidamente elimina/cria cargos e funções, gerenciando diferentes gerações. A pesquisa revelou o quanto é importante o planejamento da carreira do indivíduo, devido às mudanças

nos cenários econômicos, sociais e tecnológicos que afetam as organizações e as relações de trabalho.

Observa-se nos resultados do trabalho, por meio de pesquisas recentes, que muitos alunos sabem o que é planejamento de carreira e a sua importância para empregabilidade, mas, muitas vezes não o fazem ou não realizam da maneira correta, por possuírem pouco entendimento e estímulo sobre o assunto. Notou-se que os novos modelos de carreira, como a proteana, apresentam-se mais nivelados aos anseios pessoais.

Em relação aos objetivos específicos da pesquisa nota-se que as mudanças ocorridas nas organizações e nas relações de trabalho vão se transformando ao longo do tempo e que atualmente serão enfrentadas de forma mais tranquila pelos mais preparados profissionalmente e conscientes dos seus desejos e aspirações profissionais. O trabalhador da atualidade precisa estar em constante desenvolvimento de habilidades e conhecimento, ser flexível e acompanhar as mudanças tecnológicas. Um plano de carreira, iniciado preferencialmente no mundo acadêmico, momento apontado por muitos autores como ideal, é uma forma de melhor preparação.

A pesquisa mostrou a evolução das mudanças do mercado de trabalho e suas repercussões nos tipos de carreira. Os mais recentes tipos de carreira mostram-se mais alinhados com as perspectivas de realização do indivíduo e flexíveis quanto às mudanças de ambiente e/ou perfil profissional. Planejamento de carreira adequado, autoconhecimento, abertura a críticas construtivas e bem-estar profissional são importantes pontos para o desenvolvimento humano e a manutenção da saúde mental. De acordo com a literatura estudada a responsabilidade da carreira profissional é do indivíduo.

Estudos futuros poderão abordar a necessidade de um primeiro planejamento de carreira, ainda no ensino médio, já que muitos ingressam no mundo acadêmico com pouco ou nenhum conhecimento sobre si e/ou a realidade do curso, fazendo um alinhamento de modo superficial e fantasioso, levando a evasão e mudanças de curso. Poderão ser elaborados também estudos comparativos entre alunos que possuem a disciplina planejamento de carreira em seu currículo com os que não a possuem, bem como a comparação entre alunos de diferentes perfis e classes sociais em relação as suas escolhas da carreira.

Buscou-se através deste trabalho evidenciar a necessidade de incentivo às políticas educacionais que incluam a disciplina de planejamento de carreira em todos os cursos de graduação, desde o início do curso, familiarizando assim, os alunos com o curso escolhido,

apresentando a eles os pontos positivos e negativos da profissão almejada e levando-os a conhecer de perto a rotina destes profissionais, preparando-os eficientemente para implementação do seu planejamento de carreira.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciência da administração**, v.13, p.58-80.
- ARAÚJO, B. F. **Taylorismo, fordismo e Toyotismo: cui prodest?** In: III Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Políticas Sociais, **anais...**, Florianópolis-SC, out,2017.
- ARAÚJO *et. al.* Fatores de decisão de carreira durante a graduação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, ReCaPe. v.8, n°2, p.151-171, 2018.
- BALASSIANO, M.; COSTA I. S. A. (Org.). **Gestão de carreira: dilemas e perspectivas**. São Paulo: atlas, 2013.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage, 2015. 800p
- BUSCACIO, R. C. Z., & SOARES, A. B. (2017). Expectativas sobre o desenvolvimento da carreira em estudantes universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 18(1), v.18, n.1, p.69-79, 2017.
- CALVOSA, M. **Tecnologia e organização do trabalho**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I)? **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Carreira e competência: você é aquilo que faz!:** como planejar e conduzir seu futuro profissional – 3 ed. -Barueri, SP: Manole, 2013.
- _____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed: Barueri, SP: Manole, 2014.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna** – 1 ed. – São Paulo: Atlas, 2013.
- DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GRANGEIRO, R. R.; NADAE, J.; BARRETO, A.T.P. Produção científica sobre carreira em periódicos de administração: uma análise bibliométrica. **Caderno Profissional de Administração UNIMEP**, v.9, n.1, jan./jan. 2020.
- HALL, D. T. **Protean Careers of the 21 Century. The academy of management executive**. v.10, n.4, p.8, 1996.
- LUCAS, M. G. e CRESCELA, V. C. Planejamento profissional: percepção de formandos em final de curso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, ReCaPe. v.10, n°1, p.128-148, 2020.
- MALSCHITZKY, N. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. **Rev. FAC**, Curitiba, v.15, n.1, p.150-165, jan./jun. 2012.

- MALVEZZI, S. **A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira.** Organização e sociedade, jan./abr. 2000, v.7, n.17, p.137-143.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 228p.
- MONTEIRO, M. S. H.; LEITE, D. B. Perspectivas de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal de Mato Grosso: comparativo entre os estudantes **das gerações X e Y.** *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 1, p. 87-104, 2019.
- MORAIS, J. K. C.; MOURA, D.H. Do taylorismo/fordismo à acumulação flexível: implicações dos regimes de acumulação para o mundo do trabalho. **Revista Labor.** v.1, n.17, p.62-72, jan./jul. 2017.
- NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. N. (2013). Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista de psicologia: Organizações e trabalho.** 2013, v.13, n.2, p.217-232.
- PERES, J. L. P. **Gestão de Carreira: Uma questão de autoconhecimento.** VIII CONVIBRA- Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso.** 2.ed. São Paulo: atlas, 2013.
- PESTKA, L. M.; BRAIDO, G. M.; CERUTTI, B. B. **Planejamento de carreira: um estudo com formando de administração de empresas.** Destaques Acadêmicos, Lajeado, v. 9, n. 1, p. 177-200, 2017.
- REAL. *et. al.* **Desenvolvimento da carreira: responsabilidade da organização ou responsabilidade do indivíduo?** In: XIII Mostra de iniciação científica, pós-graduação, pesquisa e extensão, **anais...**, Caxias do Sul-RS, 2013.
- REATTO *et. al.* Planejamento de carreira: o que sabem e que importância lhe dão alunos ingressantes e concluintes do curso de administração. **Gestão tecnologia. Revista empreenda Unitoledo**, Araçatuba. V.2, n.1, p.81-100, fev./jun. 2018.
- REIS, B. B.; DIEHL L. D. **Planejamento de carreira em um contexto de crise.** Artigo (Graduação) – Curso de Administração - LFE Administração de Empresas, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, p.1 – 25, 2016.
- SANTOS, I. S. **A evolução do planejamento de carreira: um estudo com alunos do curso de administração da Faculdade Maria Milza.** Monografia (graduação) – Curso de Administração, Governador Mangabeira – BA, P.1 – 50, 2017.
- SANTOS, M.G.; DUARTE, I. **Networking e carreira: conceitos e interações.** In: III International Meeting of Industrial Sociology, **anais...**, Lisboa, p.151-161, 2019.
- SIANI, S. R.; OSVALDO, Y. C. e CORRÊA, D. A. Percepção de estudantes concluintes do curso de administração sobre planejamento da carreira: vou estudar maquiagem cinematográfica na Califórnia. **Revista Organizações em contexto**, vol. 13, n. 26, p. 1-18, 2017.
- VELOSO, E. F. R. *et. al.* Gestão de carreira e crescimento profissional. **Revista brasileira de orientação profissional-ABOP**, v.12, n.1, p.61-72, 2011.