

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)



 **Atena**  
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações  
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.  
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão  
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,  
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO	
<i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i>	
<i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i>	
<i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i>	
<i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i>	
<i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i>	
<i>Sérgio Roberto Montoro</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>11</b>
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	
<i>Renato Przychynski</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>32</b>
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	
<i>Randes de Faria Enes</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA	
<i>Sandro Marczewski</i>	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>68</b>
REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES	
<i>Leila Valente Sirica</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE	
<i>Elmo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Neemias Espindola dos Santos</i>	
<i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i>	
<i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>103</b>
SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ	
<i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i>	
<i>Silvia Oliveira</i>	
<i>Gustavo Braga</i>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>119</b>
TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA	
<i>Anderson Ricardo Silvestro</i>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>131</b>
TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT	
<i>Keli Luana Hahn</i>	
<i>Liane Marli Schäfer Lucca</i>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>141</b>
TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ	
<i>Priscila da Silva Oliveira</i>	
<i>Leonardo Oliveira</i>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>160</b>
A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Danielle de Souza Saad</i>	
<i>Gisele Medianeira Cardoso</i>	
<i>Jean Carlos Cavalheiro</i>	
<i>Andréa Vieira Brasil</i>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>172</b>
A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB	
<i>Carlos Cezar Modernel Lenuzza</i>	
<i>Luiz Alberto Rocha de Lira</i>	
<i>Luciana Calabró</i>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>187</b>
A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS	
<i>Angelo Cesar Tozi Christo</i>	
<i>Daniele Castelan do Nascimento</i>	
<i>Luan Tomazini Barbos,</i>	
<i>Uanderley Moreira</i>	
<i>Faculdade Multivix, Administração,</i>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>200</b>
A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	
<i>Marco Antonio da Costa Malheiros</i>	
<i>Cláudio Edilberto Höfler</i>	
<i>Bruno Rafael Pivotto</i>	
<i>Bruna Gabriela Warmbier</i>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>215</b>
AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG	
<i>Eder Júlio Rocha De Almeida</i>	
<i>Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos</i>	
<i>Maria do Socorro Pacheco Pena</i>	
<i>Tiziane Rogério Madureira</i>	
<i>Júnia Cordeiro dos Santos</i>	
<i>Jussara Basílio de Souza</i>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>231</b>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO	
<i>Denise Del Peloso de Castro</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>247</b>
COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.	
<i>Sonia A Borchers</i>	
<i>Luciana D Traverso</i>	
<i>Isaque G Koche</i>	
<i>Debora Bobsin</i>	
<i>Roberto de Gregori</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>265</b>
CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	
<i>Daniela Silveira de Souza</i>	
<i>Gabriela Zanandrea</i>	
<i>Marta Elisete Ventura da Motta</i>	
<i>Alice Munz Fernandes</i>	
<i>Maria Emilia Camargo</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>280</b>
DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA	
<i>Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante</i>	
<i>Alessandra Farias Vieira</i>	
<i>Ana Luiza Aquino de Brito</i>	
<i>Aninha Melo Moreira</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>289</b>
DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<i>Enise Barth Teixeira</i>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>308</b>
GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ	

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

*Anderson José Cassol*

*Amanda Battisti*

*Elaine Paine*

*Moacir Francisco Deimling*

**CAPÍTULO 22 ..... 319**

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

*Fábio Vidal Pinheiro Del Duca*

*Rafael Paris da Silva*

*Jaiser Tapia*

*Diego Pretto*

*Mauri Leodir Löbler*

**SOBRE A ORGANIZADORA..... 336**



## AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG

### **Eder Júlio Rocha De Almeida**

Universidade Vale do Rio Verde UNINCOR;  
Docente; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG.

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;  
Preceptor; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG.

Instituto de Ensino e Pesquisa Santa Casa;  
Docente; Departamento de pós graduação, Belo Horizonte – MG.

Vital Rede de Saúde – Gerente; Departamento de educação continuada, Belo Horizonte - MG.

### **Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos**

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;  
Acadêmico do curso bacharel em enfermagem, Belo Horizonte – MG.

### **Maria do Socorro Pacheco Pena**

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;  
Coordenadora de curso; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG

### **Tiziane Rogério Madureira**

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;  
Docente; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG

### **Júnia Cordeiro dos Santos**

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG;  
Especializanda do curso de estomaterapia; Belo Horizonte – MG.

Prefeitura Municipal de Confins; Enfermeira do núcleo de lesões; Belo Horizonte – MG.

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte; Servidora pública; Departamento de enfermagem; Belo Horizonte - MG.

### **Jussara Basílio de Souza**

Faculdade do Centro Leste – Departamento de administração, Serra – ES.

Gestora da empresa de segurança/ vigilância - Nexus

**RESUMO:** INTRODUÇÃO: Atualmente, a carreira tem enfrentado diversas inovações, em decorrência da economia, políticos e contextos sociais. Tais mudanças justificam-se em detrimento ao avanço tecnológico, globalização, processo de comunicação, terceirização, desemprego (PEREZ, 2011). Torna-se relevante refletir e traçar um planejamento de carreira, de forma a encontrar uma maneira de colocar em prática, ter a atitude de mover-se rumo à concretização dos objetivos tanto pessoais quanto profissionais. OBJETIVO: Descrever a percepção sobre a gestão de carreira, vista pelos formandos da área de saúde em uma universidade privada de Belo Horizonte. MÉTODO: Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com a finalidade de obter resultados respondendo a problemática norteadora deste estudo. Foram incluídos todos alunos do último período dos cursos: Enfermagem, Fisioterapia e odontologia de uma universidade privada de Belo Horizonte ao qual responderam um questionário semiestruturado. RESULTADOS: Gênero 59% dos alunos são do sexo feminino e 41% masculino; Idade 47% dos alunos estão na faixa etária de 25 anos;

Atuantes na área 38% estão ativos; 93% destes alunos estão cursando a primeira graduação; 52% Possui renda entre 1001 a 2000 reais, sendo que 37% possui vínculo empregatício de 1 a 3 anos de permanência, 61% nunca fizeram teste vocacional e ou nunca participaram de uma gestão de carreiras efetiva. RESULTADOS: Nos tempos atuais, são visíveis as importantes mudanças no cenário de trabalho. Esta pesquisa alcançou os objetivos propostos, evidenciando o empenho dos formandos na área de saúde, porém, ao contrário do esperado, notou-se que a iniciativa individual de desenvolver a carreira está insatisfatória.

**PALAVRAS – CHAVES:** Gestão de carreira; aluno; saúde.

## 1 | INTRODUÇÃO

No cenário atual, no que diz respeito a carreira tem enfrentado diversas inovações no que tange as suas concepções, em decorrência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais. Tais mudanças são justificadas em detrimento ao avanço tecnológico, globalização, agilidade no processo de comunicação, terceirização, sobreposição de funções, aumento da expectativa de vida, desemprego dentre outros (PEREZ, 2011).

Diante deste contexto, é relevante refletir e traçar um planejamento de carreira, de forma a encontrar uma maneira de colocar em prática, ter a atitude de mover-se rumo à concretização dos objetivos tanto pessoais quanto profissionais.

No Brasil, o planejamento de carreira individual por parte dos próprios trabalhadores ainda é incipiente quando comparado com países de primeiro mundo (LUCENA, 1995). As tomadas de decisões dos profissionais frequentemente são pautadas em aspectos externos como remuneração, status e estabilidade (DUTRA, 2002).

Este comportamento é justificável devido ao alto grau de instabilidade no emprego em cargos mais qualificados e pela condição econômica predominante no Brasil (DUTRA, 2002). Mas, deve-se esperar um quadro diferente ao se investigar os formandos da área da saúde de uma universidade? Estes possuem algum conhecimento sobre gestão de carreira?

O marco histórico, que ilustra a transposição para a sociedade pós-industrial, é identificado por várias transformações em campos sociais, enfatizando-se entre eles o trabalho (DEMASI, 2000).

As mudanças na base da sociedade industrial irão ampliar e diversificar os caminhos a serem seguidos profissionalmente, aumentando a complexidade das decisões sobre a carreira (para aqueles que possuem a possibilidade efetiva de planejar a carreira (VIEIRA; MIANO, 2012).

A rapidez com a qual se lida com as repentinas mudanças, ocasionadas principalmente pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm impulsionado os gestores modernos a enfrentarem um contexto incerto. Nesse particular, as ditas organizações e carreiras sem fronteiras aparecem como aquelas que incitam nos indivíduos o desenvolvimento da capacidade de pensar e

atuarem o trabalho, além dos espaços organizacionais regulares. Trata-se de se observar os diferentes conjuntos de experiências, redes sociais e de informações, que irão compor as relações de trabalho da contemporaneidade (COELHO, 2006, p.94)

Diante da mutabilidade do ambiente socioeconômico e de suas perspectivas, é acordado que a posição proativa e a visão estratégica na gestão de carreira são atributos favoráveis para àqueles que planejarem sua trajetória profissional (SANTOS, 2001). Para Uris (1989), o autoconhecimento e a análise do ambiente organizacional são pressupostos à realização de um planejamento eficaz, corroborando a importância da etapa de análise situacional.

A identificação da existência de algum planejamento de carreira por parte dos formandos dos cursos de saúde em uma instituição privada de belo horizonte - MG, frente a estas mudanças supracitadas, foi definida como o objetivo principal do trabalho.

Visando desvelar a percepção real dos acadêmicos, o estudo foi desdobrado em três etapas, a fim de possibilitar conclusões mais refinadas:

**1° etapa** - foi verificado se os formandos possuem algum conhecimento sobre metodologias de planejamento de carreira, e se acreditam na sua eficácia.

**2° etapa** - Validação dos resultados obtidos por Lucena (1995) e Dutra (2002) de que, no Brasil, ainda não há o hábito ou a iniciativa consciente de planejar individualmente a carreira na amostra selecionada.

**3° etapa** averiguado se os formandos utilizam algum instrumento para promover um nível de autoconhecimento mais substancial.

Deste modo, este trabalho visa mensurar quantos formandos já possuem seu futuro profissional provisionado através de um plano de carreira. Se os discentes têm definido a área de atuação ou empresa que querem seguir em sua trajetória profissional. Se mensuram ou não, em quanto tempo alcançarão seus objetivos, e se caso já possuem um plano de carreira de que maneira o fizeram.

Tais objetivos são idealizados a partir da seguinte pergunta de partida: Quais as perspectivas e paradigmas dos formandos nos cursos de saúde em uma universidade privada em relação à gestão de sua carreira?

A pesquisa justifica-se por sua grande relevância para a comunidade científica bem como para os docentes de saúde do local de estudo, de forma a possibilitar uma reflexão dos docentes e discentes sobre uma atuação mais contundente no que tange ao preparo de alunos com foco em gestão estratégica e carreira.

## 2 | OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo geral

Descrever a percepção sobre a gestão de carreira, vista pelos formandos da área de saúde em uma universidade privada de Belo Horizonte.

## 2.2 Objetivos específicos

- Mensurar quantos formandos possuem um plano de carreira;
- Identificar de que maneira, caso possuírem um plano de carreira, o fizeram;
- Identificar qual a média de tempo que os formandos determinam para alcançar seus objetivos;
- Demonstrar a importância dada pelos formandos para a gestão de suas carreiras.

## 3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

### 3.1 Carreira e evolução da estrutura organizacional

Visando expandir o conceito de carreira, será traçado a evolução histórica do cenário industrial que foi pioneiro no avanço deste seguimento.

Carreira é um termo muito utilizado no qual agrega vários significados, contudo de difícil definição. Pode ser utilizado para referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, ou carreira como profissão, como a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. (DUTRA, 1996 p.16)

Foi no Século XIX que adotou-se a terminologia para definição da trajetória profissional. Até pouco tempo atrás o conceito de carreira permaneceu limitado a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, tal como apresentado na era da industrialização clássica, onde era marcado por muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada. Os cargos eram individuais com tarefas simples e repetitivas. Ofertavam poucas oportunidades de progressão ocupacional. A partir do momento que o indivíduo ingressasse na carreira, já sabia, de antemão, o que esperar do percurso (PEREZ, 2011).

Dutra (1996) descreve sobre dois modelos de carreira: modelo tradicional e moderno. O modelo tradicional, que esteve vigente até a década de 1970, foi marcado pela estabilidade, progressão linear e vertical e o trabalhador possuía maior estabilidade no emprego. Ao passo que o modelo moderno, identifica-se por uma progressão da carreira de forma descontínua, mais horizontal que vertical e com maior instabilidade.

Nos tempos atuais faz-se necessário atentar para às transformações e exigência do mercado que encontra-se cada vez mais rigoroso no que tange a seleção e prospecção de carreiras.

Chiavenato (2004), descreve o cenário industrial em três eras, sendo elas:

**Era industrial clássica:** vigente até meados de 1950, As organizações passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, que são definidas pela rigidez de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e

previsíveis. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios, as organizações se preocupavam mais com a produção. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanicista, típico da lógica do sistema fechado.

“Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível” (CHIAVENATO, 2004, p. 35).

**Era da Industrialização Neoclássica:** Vigente de 1950 a 1990, marcada pelo início após a segunda guerra mundial. A economia passou por uma expansão internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. O modelo burocrático foi substituído pela teoria estruturalista. Nesse modelo as empresas almejavam novos métodos estruturais para incentivar a inovação e ajustes das condições externas, fomentando importantes melhorias quanto ao modelo de gestão implementado nesta era. Até a década de 70 a progressão da carreira era direto e verticalizada de modo que conferia maior estabilidade para os trabalhadores.

**Era da Informação:** Vigente a partir da década de 90 e sendo a era atual. O destaque dessa fase é a tecnologia da informação (TI), que alcançou o mundo. A TI forneceu condições basais para o surgimento e maturação da globalização da economia, refletindo na competitividade intensa entre as organizações. Portanto o maior desafio das organizações passa a ser a produtividade do conhecimento. Inicia a concepção de departamento de RH, que visualizava as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. RH tornou-se o fator determinante para o sucesso da organização.

A partir deste contexto a definição de carreira sofre transformações, também num ritmo progressivo, acarretando ruptura de paradigmas que tem a ver com as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais mais amplas que temos vivido nas últimas décadas.

“ A palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possuem muitas conotações. Às vezes, o seguir uma carreira” se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante. No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela” (SCHEIN, p. 19, 1993).

Para Schein (1993), é possível identificar duas linhas de carreira: interna e externa. A interna é a imagem e/ou idéia que a pessoa tem a respeito do próprio trabalho e o papel que desempenha em sua vida mencionando a inclinação profissional. Carreira externa refere-se às etapas percorridas e exigidas por uma profissão ou organização para que se obtenha êxito profissional, e são atreladas ao que o gestor espera do trabalhador podendo ser norteadas pelas diretrizes de âncora de carreira.

<b>Âncora de Carreira</b>	<b>Definição/características</b>
Autonomia/independência (AI)	Prioridade à liberdade, autonomia e independência. Caracteriza a valorização das experiências profissionais de realização do trabalho cujos ritmos, formas e padrões são autônomos.
Segurança/estabilidade (SE)	Valorização da estabilidade, da previsibilidade dos níveis de desempenho e tarefas, das recompensas previsíveis e estáveis.
Competência técnica-funcional (TF)	Valorização de experiências profissionais que vislumbrem a capacidade técnica individual.
Competência gerência geral (CG)	Prioridade à capacidade analítica na solução de problemas e tomada de decisões em situações de incerteza, ao bom relacionamento interpessoal e intergrupar e ao equilíbrio emocional.
Criatividade empreendedora (CE)	Criação de novos negócios, produtos ou serviços economicamente rentáveis. Essa inclinação profissional reúne pessoas dispostas a correr riscos e superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço.
Serviço/dedicação a uma causa (SD)	Prioridade à satisfação em contribuir para a melhoria da sociedade, em tornar o mundo um lugar melhor para viver, ajudando os outros, solucionando questões ambientais e sociais.
Desafio Puro (DP)	Valorização da superação de obstáculos e solução de problemas aparentemente insolúveis.
Estilo de Vida (EV)	Prioridade ao equilíbrio das esferas pessoais e profissionais. A percepção de sucesso está relacionada à conquista do equilíbrio, não sendo a carreira o seu objetivo principal.

Tabela 1. Diretrizes para âncora de carreira

Adaptação Schein, 1993.

### 3.2 Fases da vida e carreira

Para Savioli (1991), carreira, profissional e as empresas – nasce, cresce, amadurece e morre. É fatídico que a carreira é móvel, e possui em seu todo inúmeras fases, que deve ser entendida para ser melhor administrada.

O início do ciclo da carreira requer maior investimento em tempo e conhecimento, deve-se tomar cuidado para que todas as partes constituintes desta fase cresça harmoniosamente. Na maturidade a carreira poderá ter fases estáveis, sendo assim na terceira idade em carreira não deve significar desativação ou velhice, mas solo fértil para recomençar uma nova trajetória laboral.

Dutra (1996) define cinco estágios de vida das pessoas e expectativas quanto à carreira: infância (até 14 anos), adolescência (15 a 24), idade adulta (25 a 44), maturidade (45 a 64) e velhice (após 64 anos).

A infância é marcada pela fase da fantasia, pelo o aprendizado, é onde a escolha da carreira é muito flutuante. Na fase adulta o sujeito assume compromissos sociais e tende por alcançar uma estabilização profissional. Os compromissos assumidos, seja com a profissão ou família, são mais bem compreendidos. Já na fase senil é apontada pelo autor como a fase da permanência. É também marcada por mudanças notáveis, em detrimento a mudanças no cotidiano profissional ou familiar.

Schein (1978) discorre que carreira é um processo de desenvolvimento da pessoa

como um todo. Complementa que para poder analisar a carreira de um indivíduo, é necessário compreender os seus anseios e características.

Schein (2004) afirma que só o próprio indivíduo é capaz de traduzir como ele enxerga 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, e que este fato está diretamente relacionado ao grau de maturidade do próprio sujeito.

### 3.3 Gestão de carreiras

No que diz respeito a gestão de carreira, possui inúmeros estudos que abordam esta temática. Para Dutra (1996) as ferramentas disponíveis para orientar o processo de auto avaliação voltado para o planejamento de carreira são limitadas.

Ainda não conseguem oferecer condições necessárias para que pessoas tenham um distanciamento crítico em relação a sua realidade. Por sua vez, estas ferramentas, diante da limitação, podem ser transformadas em um sofisticado instrumento de manipulação, dependendo do contexto em que estejam inseridas ou da forma como sejam utilizadas (Perez, 2011 [s/p]).

Perez (2011), ainda acrescenta que traçar objetivos de carreira e a elaboração de plano de ação pessoal, está diretamente relacionado com o nível de autonomia e independência em que a pessoa se encontra, considerando os ciclos de vida de influência sobre as pessoas, a saber: ciclo biossocial, ciclo profissional, ciclo familiar ou de procriação.

Ciclo Biopsicossocial	
Fases	Percepções
18 aos 30 anos	Nesta fase o indivíduo está deixando sua casa, sobrevivendo por conta própria no mundo adulto e desenvolvendo sua personalidade de vida e características.
31 e início dos 40 anos	Nesta fase o indivíduo vive a crise da meia idade, confronta-se com os sonhos e a realidade vivida, emergindo novamente os conflitos da adolescência – são também percebidos os sinais da limitação da capacidade física.

Final dos 40 e início dos 50 anos.	Nesta fase é marcada pelas inúmeras mudanças na estrutura familiar. A partida dos filhos, e o casal redescobre um ao outro. É a fase do “ninho vazio”, Tornam-se mais gentis, dóceis, compreensivas, ao mesmo tempo em que crescem os problemas com o reconhecimento do declínio das habilidade e competências que já são limitadas.
------------------------------------	--

Tabela 2. Ciclo de vida e suas percepções no âmbito profissional

Fonte: Adaptação Perez, 2011

A gestão de carreira para ser funcionante, deve atender as necessidades tanto da organização quanto pessoal. O sistema deve ajustar-se continuamente, assumindo uma configuração dinâmica e atualizada. O método aplicado e as técnicas utilizados para a implantação ou manutenção da gestão da carreira representam uma tomada de decisão primordial para um resultado eficaz.

Para Dutra (2009) um grande número de indivíduos enxerga a reflexão sobre suas carreiras apenas como a percepção de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando a uma realidade dada pelo meio externo (ambiente) e perde a chance de atuar sobre esta realidade.

Para evitar esta realidade, e antes de planejar ou gerenciar a carreira disponibilizada pelo ambiente, é essencial refletir, questionar e identificar sobre os seguintes questionamentos infracitados:

- Quem eu sou? O que quero? Quais são minhas expectativas e competências? Qual é o meu foco? Quais são os meus valores?

Estas perguntas precisam ser feitas como norteadoras nas tomadas de decisões pessoal e profissional (PEREZ, 2011).

#### 4 | PERCUSSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa de cunho quantitativa positiva, refletida no uso de estatística simples, com a finalidade de obter resultados que responda a problemática norteadora deste estudo. Como o objetivo do trabalho foi descrever a percepção sobre a gestão de carreira, vista pelos formandos do curso de saúde em uma universidade privada de Belo Horizonte, a pesquisa se caracteriza como descritiva (RUIZ, 2006).

O critério de seleção da amostra parte do conceito utilizado para o termo “formando”. Foram incluídos neste grupo todos os alunos do último período dos cursos: Enfermagem, Fisioterapia e odontologia de uma universidade privada de Belo Horizonte, assim sendo, esta amostra pode ser considerada não probabilística e intencional (MARCONI & LAKATOS, 1996). O objetivo inicial era saturar todo o universo amostral, mas foi possível obter respostas de apenas 98 alunos (a expectativa girava em torno de 130).



A justificativa para a escolha deste grupo, parte do pressuposto de que os formandos possuem conhecimento relativamente robusto sobre o cenário corporativo e sobre a relação homem *versus* trabalho; e a proximidade do término da graduação na condução da vida profissional, que deveria estimular os estudantes a buscarem mais conhecimento para a tomada de decisão e ações sobre suas carreiras, assim como suas necessidades e objetivos.

Os questionários aplicados são estruturados e não- disfarçados (MARCONI & LAKATOS, 1996), apresentando três blocos. O primeiro bloco é composto por dezesseis questões fechadas, e duas abertas no que tange a sexualidade e religião do entrevistado, devido a inúmeras as possibilidades de respostas nestas questões optou-se por aberta para não limitar a expressão do entrevistado. O segundo bloco é composto por sete questões, apresentando as alternativas de resposta numa escala de percepção do entrevistado. O terceiro bloco é composto por 46 questões, que o entrevistado atribuirá uma nota de 1 a 5 representando respectivamente a discordância ou concordância (1. Discordo totalmente; 2. Tendo a discordar; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Tendo a concordar; 5. Concordo totalmente).

Com auxílio de dois participantes um pré-teste foi aplicado para identificar possíveis erros no questionário, sendo indicadas poucas alterações, posteriormente as devidas correções o formulário adaptado por Dutra (2010) foi validado pelo pesquisador (ANEXO I).

A coleta de dados ocorreu através da pesquisa de campo, no período de Agosto a Setembro de 2017. A tratativa dos dados ocorreu através da tabulação em planilha no *Excel For Windows*, permitindo ao pesquisador uma visão do macroprocesso horizontal da pesquisa. A análise foi realizada através de estatísticas descritivas (percentuais) das respostas obtidas, e posteriormente confrontada com literatura para análise e obtenção dos resultados.

## 5 | RESULTADOS

A distribuição por gênero entre os participantes foi equilibrada quando comparada com o quantitativo total dos sujeitos entrevistados, entretanto, prevalece o sexo feminino 59%, ao passo que o masculino representou 41%. Como justificativa plausível para este resultado, infere-se que a prevalência feminina é reflexo da maior inserção da mulher no mercado de trabalho e na busca de qualificação (MIANO e VIEIRA, 2012).

Partindo deste pressuposto, vale ressaltar também que a mulher é o maior número representativo de alunos em formação do seguimento de saúde no campo em estudo, validando o que os autores acima afirmam.

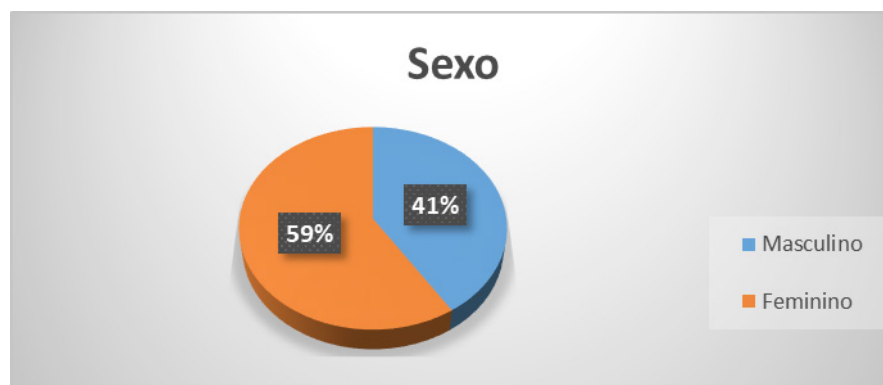


Gráfico 1: Distribuição dos entrevistados por gênero

Fonte: dados da pesquisa

Distribuindo os entrevistados em escalas por idade, obteve-se os seguintes resultados: 48 formandos encontram-se na faixa etária de até 25 anos de idade, representando 47% das pesquisas respondidas; 28 formandos encontram-se na faixa etária de 25 a 30 anos de idade, representando 29% das pesquisas respondidas; 13 formandos encontram-se na faixa etária de 30 a 35 anos de idade, representando 14% das pesquisas respondidas; 7 formandos encontram-se na faixa etária de 35 a 40 anos de idade, representando 8% das pesquisas respondidas; e 2 formandos ocupam a faixa etária entre 50 e 55 anos de idade, estando representados por apenas 2% das pesquisas respondidas.

Chama a atenção nesta distribuição duas coisas, a primeira é que a curva A dos entrevistados, é composto por adolescentes e jovens de até 25 anos, e para Perez (2011) esta é a fase de vida na qual o sujeito ainda não se preocupa com gestão de carreiras, ou se que possui um plano de contingência para os primeiros meses pós formação. A segunda, é que ainda é incipiente a matricula de alunos acima de 35 anos em instituição de ensino superior, quando comparado a países de primeiro mundo.

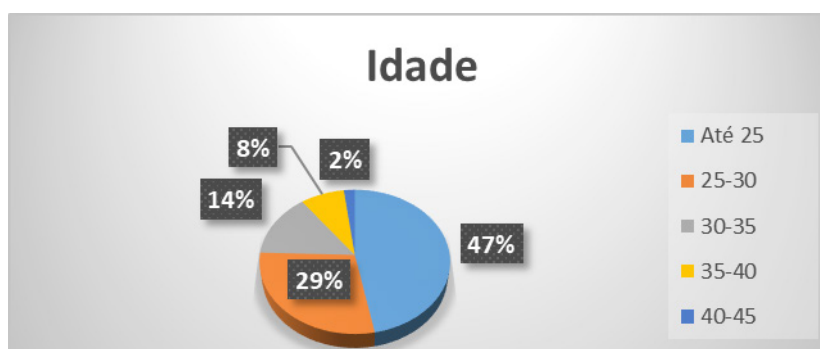


Gráfico 2: Distribuição dos entrevistados por idade

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a atuação profissional destes formandos, foram distribuídos na seguinte conformação: 40 formandos responderam que estão atuando na área de formação, representando 38% das pesquisas respondidas; 18 formandos responderam que não estão atuando na área de formação, representando 19% das pesquisas

respondidas; 16 formandos responderam que estão atuando em partes na área de formação, representando 17% das pesquisa respondidas; 13 formandos responderam que não possuem nenhum vínculo empregatício no momento da entrevista na área de formação, representando 14% das pesquisa respondidas; 11 formandos responderam que atuaram muito pouco na área de formação, representando 12% das pesquisa respondidas.

Para Schein (2004), carreira é aplicado apenas a um indivíduo que possui uma profissão ou vida profissional bem estruturada. Neste caso, apenas 38% dos formandos podem almejar plano de carreira a curto e médio prazo, ao passo que os demais que não encontram-se empregados, ou em contato com a área de formação poderão almejar plano de carreira somente a longo prazo.

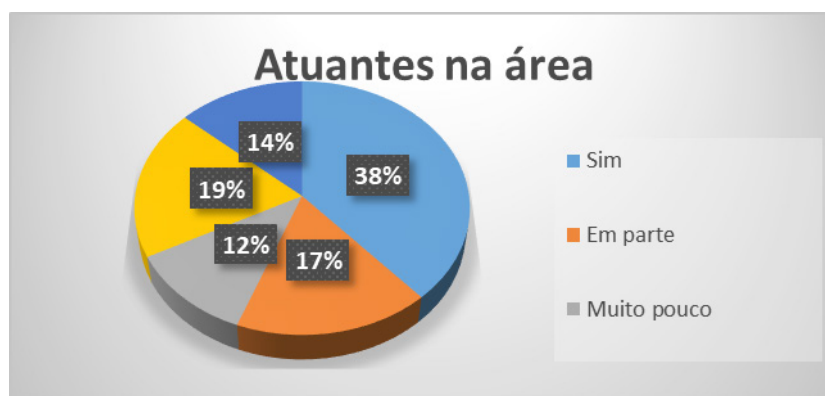


Gráfico 3: Distribuição dos entrevistados por atuação no mercado de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a distribuição dos formando em saúde para obtenção de um novo título é possível agrupa-los no seguinte formato: 91 alunos que responderam esta pesquisa afirmam estar cursando a primeira graduação universitária, o que representa 93% das respostas.

Os demais 7% foram distribuídos entre 2 alunos que estão cursando o segundo curso superior, e alunos que marcaram improcedentemente a esta questão, sendo pouco relevante para a avaliação deste requisito.

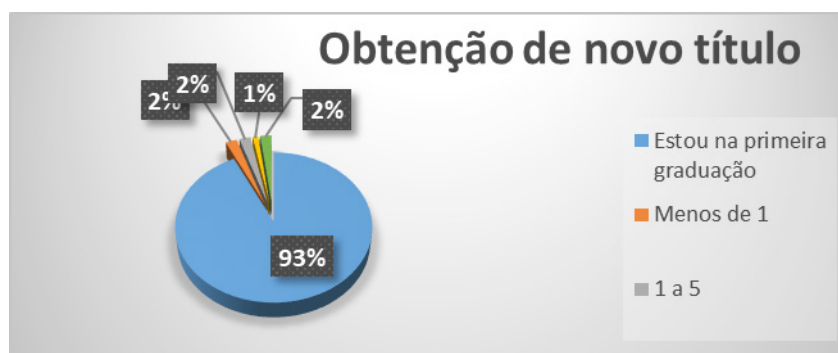


Gráfico 4: Distribuição dos entrevistados em obtenção de novo título universitário.

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a natureza laboral dos formandos, foi possível obter os seguintes resultados: 72 formandos responderam ser assalariados; 18 formandos declaram-se desempregados; 5 formandos responderam ser profissionais liberais/autônomos, e 3 afirmam ser empresários.

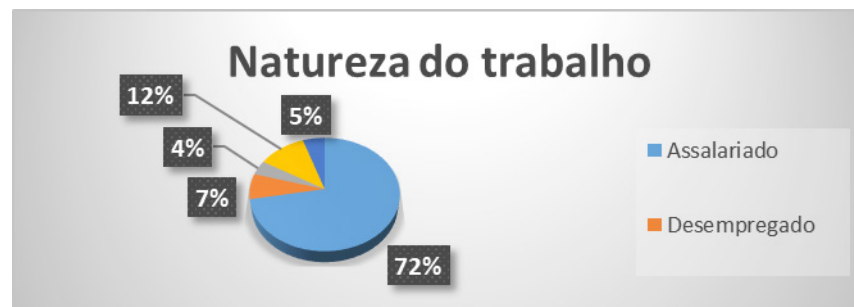


Gráfico 5: Distribuição dos entrevistados por área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa

Também foi possível identificar a renda mensal dos formandos entrevistados, sendo prevalente a remuneração entre 1.001,00 até 2.000,00.

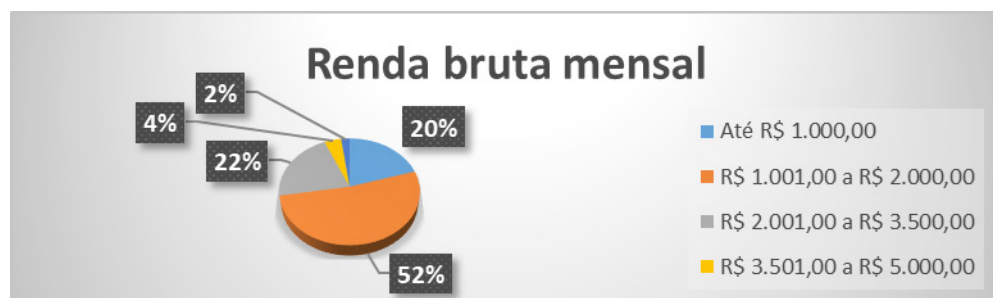


Gráfico 6: Distribuição dos entrevistados por obtenção de renda mensal.

Fonte: Dados da pesquisa

Para Martins (2011), as empresas brasileiras não conseguem prover uma série de recursos e de regras necessárias à gestão de carreiras. Sendo assim, obteve-se os seguintes resultados a partir da pesquisa: 33 formandos declaram-se trabalhar em empresa de capital privado, representando 31% da pesquisa respondida; 21 formandos declaram-se trabalhar em empresa de família, representando 22% da pesquisa respondida; 17 formandos declaram-se trabalhar como servidor público, representando 18% da pesquisa respondida; 14 formandos declaram-se trabalhar em empresa de capital misto, representando 15% da pesquisa respondida; e 13 formandos responderam que trabalham em multinacional, representando 14% das entrevistas respondidas.

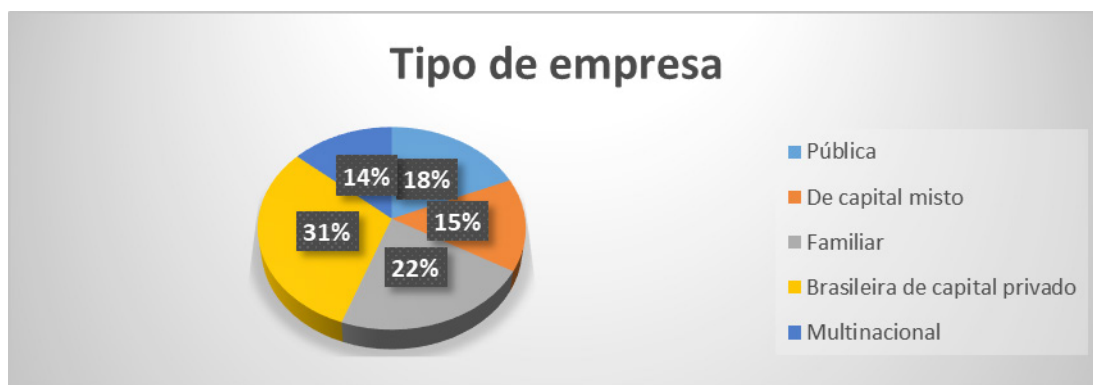


Gráfico 7: Distribuição dos tipos de empresas que os entrevistados atuam.

Fonte: Dados da pesquisa

Perez (2011), afirma que quanto maior o porte da organização, mais gestão de carreira é possível perceber, estando então os colaboradores mais susceptíveis em ter seus talentos reconhecidos e serem promovidos.

Entretanto, os entrevistados neste estudo não tem observado chances de crescimento internos apenas pelo porte da instituição, observam que a qualificação dos profissionais estão muito mais atrelado a promoção, do que uma própria filosofia interna de promoção.

Também foi possível verificar o perfil dos motivos que fizeram os formandos participantes desta pesquisa a escolherem cursos na área da saúde, sendo eles: 47% dos entrevistados responderam que optaram por aquisição, atualização e ampliação dos conhecimentos; 26% melhorar a chance de empregabilidade e 12% almejam mudar de emprego ou por ser um investimento na carreira.

Foi questionado também quanto ao conceito de trabalho, e os entrevistados responderam o seguinte: 59% dos formandos entrevistados acreditam que o conceito de trabalho é oportunidade de crescimento; 23% dos entrevistados responderam que o conceito de trabalho é fonte de satisfação e 18% dos entrevistados acreditam que conceito de trabalho significa obrigação econômica.

Shein (2004), afirma que o tempo de atuação em uma organização é um dos principais fatores a ser avaliado quando se trata de promoção ou em progressão de carreira. Entretanto através desta pesquisa, foi possível observar que a curva A das respostas deste quesito, são de pessoas que não trabalham a muito tempo na instituição ao qual laboram suas atividades. Foi possível obter os seguintes resultados: 37% dos formandos entrevistados declaram estar na mesma empresa menos de 1 ano.

Quanto a necessidade de testes psicológicos para realização da gestão de carreiras e/ou para escolha da área de atuação, foi possível obter os seguintes dados: 61% dos formandos discordam totalmente da realização do teste vocacional; 17% dos formandos não concorda e nem discorda da realização do teste vocacional; 10% dos formandos concordam totalmente da realização do teste vocacional; 9% dos formandos tendem a concordar com a realização do teste vocacional; 3% dos formandos tendem a discordar da realização do teste vocacional;

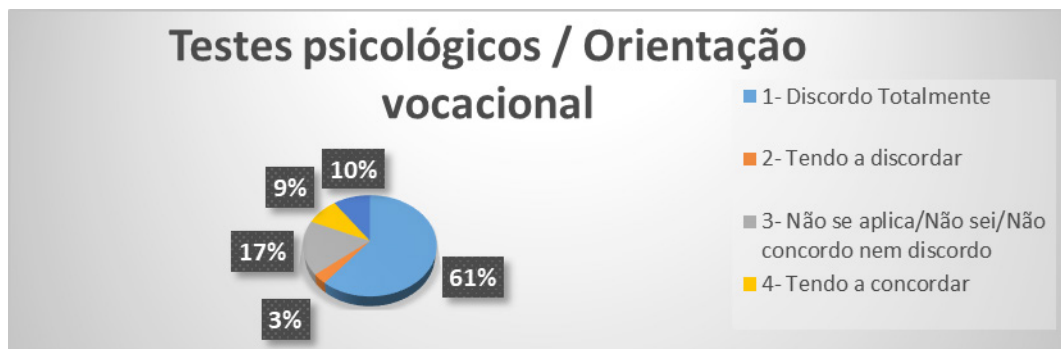


Gráfico 8: Distribuição por conceito de sucesso profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Foi contemplado também, a questão dos formandos possuírem um plano de carreira para tão logo a formação, o obteve-se os seguintes achados: 33% dos formandos tendem a concordar que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 32% dos formandos não concordam e nem discordam que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 21% dos formandos concordam totalmente que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 8% dos formandos discordam totalmente que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 6% dos formandos tendem a discordar que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver;



Gráfico 9: Distribuição por formandos que possui plano de carreira

Fonte: dados da pesquisa



Gráfico 10: Distribuição por requisitos que a gestão de carreira necessita

Fonte: dados da pesquisa

Uma das principais formas de agregar positivamente a carreira, é saber se gerenciaremos o nosso processo de melhoria contínua, porque através dos retornos é possível estabelecer o plano de desenvolvimento individual (PEREZ, 2011)

Através deste estudo, foi possível obter os seguintes dados: 35% dos formandos tendem a concordar que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 29% dos formandos concordam totalmente que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 14% dos formandos não concordam e nem discordam que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 13% dos formandos tendem a discordar que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 9% discordam totalmente.

A concorrência e disputa pela escolha da profissão sempre foi um dos maiores desafios na gestão de carreiras, pois através destas sempre terá um ou outro individuo alocado em um ambiente que não é o de sua escolha, e sim por sua ambição financeira (SCHEIN, 2004).

Através desta afirmativa, foi possível identificar em nossa pesquisa o seguintes resultados no que tange a escolha da profissão: 26% dos formandos vislumbram possibilidade de auto realização através do trabalho que desenvolve; 23% dos formandos vislumbram perspectivas de ganhos financeiros; 22% dos formandos vislumbram o mercado de trabalho promissor; 15% dos formandos vislumbram sua vocação para a área de escolha; 9% dos formandos vislumbram status; 1% dos formandos relatam influência dos pais.

A afirmação de Dutra (2002), de que no Brasil o planejamento de carreira individual possui pouca frequência é sustentada em certo grau pela pesquisa. Visto que grande parte dos formandos ainda não apresentam maturidade para desenvolver e planejar a própria carreira.

É esperado que a maturidade profissional seja alcançada com o advento do conhecimento e com as experiências vivenciadas. Deste modo faz-se necessário comparar quais são as alterações no planejamento de carreira dos formandos que responderam esta pesquisa, sendo este resultado expresso da seguinte forma:

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos tempos atuais, são visíveis as importantes mudanças no cenário de trabalho, impactando na grande volatilidade nos processos e relações de profissionais, fomentando um crescente empenho por parte dos formandos na própria gestão de carreira.

Esta pesquisa alcançou os objetivos propostos, além de evidenciar o empenho dos formandos na área de saúde. Tendo como suposição inicial que, pela própria natureza do curso, os formandos estariam evoluídos no planejamento da própria

carreira, Porém, ao contrário do esperado, notou-se que a iniciativa individual desta prática está insatisfatória.

Chama a atenção que a maioria dos participantes afirmou não possuir nenhum tipo de conhecimento sobre o planejamento de carreira, mesmo que esta temática faça parte do currículo obrigatório através da disciplina de administração do curso em estudo.

Deste modo, esta pesquisa serve como ferramenta para elucidar a necessidade de se pensar, planejar e implementar a gestão de carreiras desde a graduação, fomentando o processo de melhoria contínua nos profissionais que as universidades entregam para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, J. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. e outros (ORGs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, pág. 94-108. 2006.

DEMASI, Domenico. **O Ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextante, 2000 Tradução de: Ozio creativo.

DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In: FRANCA: <sup>a</sup> C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PEREZ, Janete Lúcia Pagani. **GESTÃO DE CARREIRA: UMA QUESTÃO DE AUTOCONHECIMENTO**. Convibra administração, p. 10 a 21, 2011.

SANTOS, H. T. M. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHEIN, E. H. **perspectiva de gestão de carreira**. São Paulo: Nobel, 2004.

URIS, A. **O Livro de Mesa do Executivo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

VIEGAS, Sônia. **Trabalho e Vida**. Disponível em [http:// docslide.com.br/documents/sonia-viegas-trabalho-e-vida.html](http://docslide.com.br/documents/sonia-viegas-trabalho-e-vida.html). Acesso em 16/09/17.



Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-69-7

