

# GESTÃO DE CARREIRA: UMA PARCERIA ENTRE EMPRESA E FUNCIONÁRIO

Fernanda Fabris<sup>1</sup>

Michele Patricia dos Santos Montemezzo<sup>2</sup>

*Se faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado; mas homens você não pode comprar, nem pedir emprestado. Homens motivados por uma idéia são a base do êxito.*  
(Eggon João da Silva)

**RESUMO:** Um dos principais objetivos da pesquisa é relatar a importância da gestão de pessoas para as empresas aliado às mudanças que o mundo de trabalho vem passando, e mostrar que pode existir uma parceria atrativa e sustentável entre empresa e funcionário quando a gestão de carreira é aplicada. A globalização cada vez mais exige adequação a um mercado altamente competitivo com investimento em tecnologia, mas sem esquecer-se do capital humano, pois é ele que consegue transformar a matéria prima em bens, e é através das pessoas que a empresa consegue chegar aos seus clientes. Empresas só têm a ganhar quando investem em gestão de carreira, pois os colaboradores se sentem valorizados e capacitados, e com isso eles se motivam trabalhando com maior entusiasmo. Empresas assim conseguirão crescer ainda mais no mercado com maior produção e conseqüentemente maior lucratividade. É dessa maneira que se pode começar a estruturar uma gestão de carreira e só depende da empresa dar oportunidade para que o seu efetivo coloque em prática suas experiências e conhecimentos.

**Palavras-Chave:** Gestão de carreira, parceria, sustentabilidade, funcionário, empresa

**ABSTRACT:** One of the main objectives of this research is to describe the importance of people management for companies allied to the changes that the world of work has been going through, and show that there may be an attractive and sustainable partnership between company and employee when the career management is applied. The globalization increasingly requires fitness for a highly competitive market with investment in technology, but without forgetting the human capital, because they are who can transform the raw materials into benefits, and it is through the people that the company can reach their customers. The companies can only gain when they invest in career management, because the employees feel valued and empowered, and with this they work motivated with more enthusiasm. Companies like this will get growing further on the market with higher yields and consequently higher profitability. This way is how can begin to organize a career management and only depends on the company giving opportunity for their effective put into practice your experiences and knowledge.

**Keywords:** Carrer management, partnership, sustainability , employee, company

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão é a forma administrativa de alcançar metas quando auxiliada por observadores capazes de auxiliar as pessoas que trabalham para a empresa. Uma gestão capacitada conciliará o alcance dos seus objetivos com a ascensão de carreira dos colaboradores agilizando o sucesso de ambas as partes.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração/ IDEAU. Endereço: Rua Antonio Tagliari 206 Centro Estação RS Cep: 99930-000 [nandafabris@hotmail.com](mailto:nandafabris@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduada em Administração/ IDEAU. Endereço: Rua Gregório KruKer 207 Centro Erebangó RS Cep: 99920-000 [ale.michi@hotmail.com](mailto:ale.michi@hotmail.com)

A gestão de carreira é bastante focada nas necessidades e expectativas da organização para que tenha maiores ganhos sociais e financeiros, sem esquecer o bem estar do trabalhador e as necessidades que são prioridade para o ser humano, pois a gestão tem o objetivo de trazer benefícios para ambas as partes.

A maioria das empresas ainda direciona-se para o resultado final, sendo por isto o lucro o fator mais importante dentro da organização. Gerir negócios deveria passar antes pelo social dentro de qualquer empresa, direcionando-se equipes de apoio para o bem estar do efetivo do contingente.

É inegável o fato de que pessoas com conhecimento, habilidades e desenvolvimento, são aquelas que conseguem também viabilizar os seus planos, e a motivação é a base geradora do envolvimento com cumplicidade.

A gestão de carreira é um forte aliado do empreendedor para conseguir valorizar, atualizar e oferecer crescimento dentro da empresa, através de descrição de cargo, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, para que o colaborador perpetue na empresa e desenvolva potencial em favor da organização.

Este trabalho visa fortalecer uma idéia de envolvimento com parceria entre ambos, onde a empresa alcançará o aumento da lucratividade e com isso podendo pensar na participação dos lucros distribuídos entre os colaboradores.

Gerir mais do que formar semelhantes é saber delegar para conferir autoridade com responsabilidade participativa, diminuindo chances de erro.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

Para melhor esclarecimento precisa-se entender que gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (Gil, 2001).

Os gestores devem estar à frente da empresa, para buscar formas de melhorar o seu efetivo. A observação é especialidade do administrador e líder em gestão de pessoas.

O modelo de gestão de pessoas ajuda a compreender as pessoas, Dutra (2002) afirma que o modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes à nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos.

Gil (2001) complementa a gestão de pessoas é a função gerencial que visa o comprometimento das pessoas que atuam nas organizações para os alcances dos objetivos

organizacionais e individuais, ajudando assim os colaboradores a terem novos rumos para sua carreira profissional.

A gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Essas atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente.

Dutra (2002) afirma que, esses processos formam uma balança, uma representação do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e pessoas, e ambas têm papéis importantes nesse equilíbrio. Para o autor, os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores desse equilíbrio e estes apenas não são suficientes; é necessário um conjunto de políticas e práticas que sirvam de base na sustentação do equilíbrio e dos processos, chamados de base estruturais.

Para qualquer empresa a gestão de pessoas passou a ter relevância assim como o setor financeiro, pois é o departamento de pessoal que lida com todo o capital humano da mesma, conciliando esta parceria para poder produzir seus bens.

## **2.1 Mudanças no mundo de trabalho**

O mundo do trabalho está em constante mudança e não são poucas estas transformações, e isto exige algumas competências que devem estar presente em todo o profissional para que ele possa ser competitivo no mercado de trabalho frente a essas mudanças como: ética, responsabilidade, pro atividade e o comprometimento com a organização.

As empresas estão passando por mudanças que segundo Vergara (2010) se dividem em:

- Tecnológicas: impacta o ambiente de negócios, pois constantemente as empresas têm que estar mudando suas estruturas e atualizando seus funcionários se a mesma quer manter-se no mercado;
- Humanas: os colaboradores não têm mais comprometimento e lealdade pela empresa o que importa para eles, é quem vai pagar mais e não a oportunidade que a empresa oferece;
- Organizacional: as empresas cada vez mais têm que sair em busca de clientes, a exigência esta aumentando cada vez mais e a concorrência está cada vez mais perto, por isto a empresa precisa manter seus funcionários em constante atualização.

A empresa tem que estar bem estruturada para poder passar por essas mudanças que o mercado está exigindo e a única resposta para tudo isso são pessoas atualizadas, informadas e que consigam colocar em prática os novos conceitos na era da informação.

Chiavenato (2009) complementa estamos vivendo na era da informação nas organizações, onde tudo muda com maior frequência e com curto espaço de tempo, e as mesmas estão mais expostas às mudanças ambientais onde a estrutura predominante passou a ser não mais um órgão estável, com equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias.

Para Ritossa (2009) a dinâmica do mundo globalizado tem influenciado o perfil do profissional atual. As empresas exigem muitas habilidades de seus colaboradores, pois esperam que os mesmos exerçam muitas funções dentro de um mesmo cargo. Isto é, esperam que ele seja um profissional multifuncional.

No entender de Mota (2007, p.6)

O mercado de trabalho hoje se caracteriza principalmente pela busca de pessoal qualificado, e isto tem levado as empresas a adotarem políticas administrativas que exigem uma maior capacitação dos candidatos na hora da seleção. E quando mais se constata a desapareção de cargos e a redução de números de vagas disponíveis no mercado de trabalho, mais a exigência com o nível de qualificação cresce.

Isso é um ponto positivo para as empresas, pois dessa maneira os novos colaboradores terão que ter maior qualificação e assim ela passa a ter ganhos com este desde o seu ingresso.

As pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais agora são seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades e percepção, tendo a liberdade de expressar o que pode ser feito para a melhoria da organização (CHIAVENATO, 2009), isto é o que o empregador espera de seu funcionário, pois ele quer que cada um se doe ao máximo para a empresa que lhe paga e lhe dá a oportunidade para mostrar o potencial que tem.

Gestores além de líderes são observadores perspicazes com capacidade para explorar a resiliência dos colaboradores, formando equipes empreendedoras, dinâmicas, prestativas, criativas e entusiastas com a habilidade para direcioná-las da melhor maneira possível visando valorizá-las e agregar valor para a empresa.

## **2.2 Gestão de Carreira**

A gestão de carreira tem um papel muito importante dentro das organizações, pois é dessa maneira que o colaborador se sente valorizado e dá prioridade para sua empresa.

A carreira é um caso que se sonha, planeja e constrói. Ninguém nasce pronto, cada qual respeita as suas tendências, traz dentro de si potencial específico para desenvolver a própria carreira e alcançar sua realização até a plenitude (MACÊDO, 2005).

A empresa pode ajudar para que os seus colaboradores cheguem à plenitude assim estarão mais motivados e satisfeitos e com isso serão gratos pela mesma, pois foi ela que ajudou a conseguir chegar aos seus propósitos.

Para Dutra (1996) a gestão de carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposição da organização.

A carreira deve ser pensada, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Desse modo, se olharmos para frente vamos ver o caos a ser ordenado e, quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos com experiências de aproveitar as coisas que deram certo e não cometer os mesmos erros. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas em construção (DUTRA, 2002).

As empresas devem ter em mente que para construir uma carreira o conhecimento é a melhor fórmula para alcançar os objetivos desejados.

A administração de carreira se caracteriza por estabelecer os princípios que irão nortear as relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham (DUTRA, 1996).

Para isso as empresas devem ter líderes, pois a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para um bem comum (HUTER, 2004).

Bastos Filho (2005) complementa, um sistema de administração de carreiras contribui para, adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa: estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional, identificar e trabalhar pontos fortes e fracos, explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais, melhorarem a comunicação entre empresa e funcionários e oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre ambas as partes.

Com isso a empresa e colaborador conseguem seguir no rumo certo, sem que tenha desencontro de idéias. Com um rumo definido tem menos chance de erro e maior rendimento em todos os processos.

Gestores capacitados, muito mais do que administradores de negócio, precisam ser líderes voltados para o elemento humano observando e direcionando cada um para o

desenvolvimento e aproveitamento das habilidades individuais, com o foco na excelência de qualidade e conseqüente crescimento junto com a empresa.

Ferreira (2007) afirma que a carreira deixa de estar confinada a uma organização específica, para passar a incluir várias organizações, experiências de trabalho e ocupações do indivíduo, inclusive fora do contexto laboral, tornando os critérios de análise e de avaliação da carreira tanto subjetiva como aspirações de trabalho, expectativas, valores, etc.

Dutra (1996) discorda para ele a carreira é entendida como vinculada à estrutura da organização. Para Ascensão (2009) a gestão de carreira do ponto de vista organizacional se revele bastante direcionada para o planejamento e gestão das práticas da organização e pela organização, existe associado um fato de autogestão da carreira presente na esfera de controle do indivíduo, que não se pode dissociar e ignorar na dimensão organizacional. Ou seja, a empresa sempre terá um papel importante na carreira de seus colaboradores.

Com estes novos conjuntos de significados ligados à carreira, Arthur e Rousseau (1996) apud Ascensão (2009) apelidaram de *boundaryless career* (carreira sem fronteiras), para melhor caracterizar a primazia do indivíduo na gestão da sua carreira e a sua independência de uma organização específica. O indivíduo constrói a sua carreira independentemente da estrutura e significado da carreira organizacional tradicional, este novo tipo de carreira contém as várias experiências de uma pessoa relativamente à sua educação, formação, trabalho em diversas empresas, sendo que as escolhas de carreira e a auto-realização do indivíduo são os elementos integradores da sua vida, mas a empresa pode ajudar para que o colaborador se encontre, pois muitas vezes eles não conseguem distinguir o que na realidade eles querem para sua carreira.

Alguns dos aspectos caracterizadores das novas carreiras são o conhecimento e capacidades adquiridas pela experiência em várias empresas, identificação pessoal com trabalho com significado, aprendizagem no trabalho, desenvolvimento de várias redes de contatos e de relações de aprendizagem com colegas, e responsabilidade individual pela gestão de carreira (SULLIVAN, 1999 apud ASCENSÃO 2009).

Os últimos desenvolvimentos nesta área têm evidenciado que o controle da carreira se encontra agora, mais do lado do indivíduo do que da organização. Hoje as pessoas estão bem mais auto-suficientes, ou seja, elas decidem o que querem para suas vidas e não deixam que os outros resolvam isso por elas. Isso é a nova geração que está no mercado de trabalho (HALL; MOSS, 1998).

Bastos Filho (2009) discorda, para ele os programas de treinamento e desenvolvimento de carreira devem ser elaborados de acordo com as necessidades da empresa, respeitando a realidade em que os colaboradores estão inseridos.

A gestão direcionada não deve deixar seus colaboradores perderem o foco dos interesses da organização, pois se o colaborador se atualizar na área que ele acha interessante, a empresa pode estar preparando um profissional para outras empresas.

### **2.3 O foco da empresa na gestão de carreira**

As empresas não estão ainda dando a importância necessária para a gestão de carreira, Dutra (1996) ressalta é raro encontrar a prática da gestão de carreira nas empresas, pois os gestores têm o pensamento que custa caro investir nos colaboradores, mas na verdade os gestores não se dão conta o retorno que esse investimento pode proporcionar quem está perdendo com essa falta de atualização são as empresas, pois se o colaborador perceber que outra empresa oferece oportunidade ele estará mudado de emprego.

Todo investimento tem o seu retorno positivo e não é diferente na gestão de carreira, quando ela é colocada em prática os colaboradores se sentem valorizados com os métodos usados, e conseqüentemente eles irão trabalhar mais e se esforçar para fazer o máximo possível para conseguir melhores ganhos.

A empresa deve pensar em todos os benefícios que a gestão de carreira pode trazer, não focando apenas as dificuldades de implantação e custos. A organização tem que pensar para um futuro e tentar sair na frente de seus concorrentes. A simples assunção desta postura só vai trazer benefícios.

Segundo Drucker (2007) Napoleão dizia que jamais uma batalha bem sucedida havia se desenrolado conforme o previsto. Mesmo assim Napoleão planejou cada uma de suas batalhas de forma mais meticulosa do que qualquer general. Se a mesma não saia como o previsto com planejamento, imagina sem nenhum planejamento. Nem iria sair batalhas e sim perdedores antes mesmos de começar. Está na hora, portanto, das empresas começarem a planejar a gestão de carreira para terem os melhores profissionais e ser a melhor do seu ramo.

### **2.4 Uma parceria atrativa para o colaborador e sustentável para empresa**

A gestão de carreira veio para acarretar pontos positivos para a empresa através da capacitação dos seus colaboradores, melhorando a sua produtividade, crescendo no mercado e contribuindo para a estabilidade dos seus funcionários.

Para Bridges (1998) a tendência é que a gestão de carreira seja planejada de forma com que os indivíduos possam aliar seus desejos com os interesses da empresa.

A empresa que investe em seus colaboradores melhora em todas as áreas e tende a aumentar os seus ganhos, porque no momento que ela o aperfeiçoa, modela-o da maneira que necessita ou da maneira que a mesma quer. Quando os profissionais chegam preparados, eles agem como acham certo, e nem sempre é isso que a empresa está querendo desses profissionais, pois o trabalho deve ser feito buscando cada vez mais a excelência para um mercado competitivo.

Segundo Bastos Filho (2009) nem sempre o profissional tem condições de estabelecer e revisar objetivos e metas na vida e na carreira. É nesta hora que ele deve procurar ajuda de pessoas mais experientes que têm interesse no seu desenvolvimento, é nesta hora que a empresa deve colocar em prática os interesses da empresa e se o colaborador aceitar a oportunidade, ambos ganham com essa oportunidade.

A empresa capacitando seu colaborador nas necessidades detectadas por seu chefe imediato e por ele mesmo, terá custo reduzido quando comparado com alguém capacitado, sem falar que o contratado nunca estará totalmente habilitado às necessidades da empresa. Ainda no momento que a organização oferecer os cursos de capacitação para seu colaborador ele vai se sentir valorizado e satisfeito com o compromisso de permanência.

O colaborador é parte fundamental da organização, pois ela é formada por eles e sua contribuição no desenvolvimento das atividades da empresa, mas para que essa contribuição seja positiva é necessário que o indivíduo sinta-se motivado ao aperfeiçoamento de suas competências e tenha liberdade de expor sua opinião. Desse modo, a empresa tende a reconhecer a pró-atividade de seus funcionários concedendo-lhe maior autonomia e poder. Mas cabe ressaltar que as empresas desde o início têm que deixar claro os seus valores as suas normas e a sua cultura organizacional, para que não haja divergências e que os objetivos sejam os mesmos para empresa e colaborador, formando assim uma parceria que trará benefício para ambas as partes (MARTINS, 2001).

Para que a empresa tenha certeza que seu funcionário vai colocar em prática o que aprendeu Ubrich (2000) ressalta que as empresas têm que criar um novo contrato sob a qual o empregador e funcionário dividam a responsabilidade de manter a empregabilidade.

Na visão de Chiavenatto (1999) as relações entre organização e funcionários, esta cada vez mais estreita e a empresa deve montar um programa de compreensão dos mecanismos para fomentar a disciplina com responsabilidade, programas de assistência ao empregado, convergência dos objetivos da organização com os objetivos individuais dos funcionários,

para que eles se sintam valorizados e assim conseguir reter com maior facilidade os colaboradores.

As organizações têm que estudar uma maneira de conseguir reter seus funcionários, pois a troca de empregos fica cada vez mais comum, sendo que as empresas precisam de pessoas competentes para cada determinado cargo, e essas pessoas geralmente estão estabilizadas em grandes empresas, a única resposta para tudo isso é formar, capacitar, influenciar e valorizar seus funcionários para que eles possam permanecer e serem os melhores.

Com a gestão de carreira a empresa tem muitos ganhos, pois ela combina com as necessidades atuais das organizações, que trazem melhorias na qualidade, produtividade e flexibilidade (PONTES, 2002).

Pode se perceber que a gestão de carreira torna se sempre sustentável, pois os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores serão postos em prática na empresa e com isso ela passa a ter grandes ganhos, conseguindo um diferencial frente aos concorrentes.

Ao deixar de administrar a gestão de carreira as empresas perdem os benefícios que a atividade gera. As principais vantagens de se obter um planejamento de gestão de carreira para Pontes (2002) são:

- Contribuir para o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja nível mais elevado de qualidade e produtividade no trabalho que realiza;
- Motivar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais que muitas vezes os mesmos não conseguem perceber;
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa;
- Atender as necessidades internas do preenchimento de vagas, através de recrutamento interno;
- Proporcionar maior integração do colaborador na empresa através de perspectiva do crescimento profissional;
- Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com os objetivos organizacionais;
- Estabelecer trajetória de carreira, assegurando que os colaboradores alcancem as perspectivas de desenvolvimento profissional.

Todos esses elementos devem ser bem expostos para os colaboradores, para que eles mesmos se motivem em se aperfeiçoar, para que possam ocupar melhores cargos ou ter uma remuneração melhor.

Ubruch (2000) destaca que é responsabilidade da empresa fornecer ferramentas e oportunidades para que os colaboradores possam colocar em prática a gestão de carreira. Mas não se pode esquecer de que o negócio tem que ser atrativo para o colaborador, pois ele só irá se interessar se os benefícios forem condizentes com ambas as partes.

Chiavenato (2006) complementa cada vez mais as pessoas estão assumindo a responsabilidade total por sua própria carreira. As empresas oferecem oportunidade e o impulso para aprender, enquanto as pessoas seguem adiante.

Segundo Bastos Filho (2009 p.64), “as relações entre as empresas e os profissionais estão passando por grandes mudanças porque a tendência transforma-se em parceria e abre novas oportunidades para o desenvolvimento de carreira imediata.”

Só depende das empresas colocarem em prática e motivar seus colaboradores que o plano de carreira está ali para ser usado e não apenas para ser olhado, apenas colocando ele em prática que se verá os resultados que o mesmo proporciona. Segundo Gretz (1997, p. 121) “Sempre é tempo de viabilizar seus talentos.”

A carreira deve ser pensada como uma estrada em permanente construção, pessoas e empresas a constroem junto, uma depende da outra e ambas vão ter grandes resultados (DUTRA, 2001).

Para Dutra (2001) a competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega, o que agrega valor ao negócio. É dessa maneira que a empresa conhecerá cada profissional que tem em seu efetivo, e isto caracteriza aquele que se atualiza, e que quer construir uma carreira e trazer benefício para a empresa. Esse é seu melhor profissional investido nele que ele trará grandes ganhos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo procura contribuir para uma melhor compreensão sobre a gestão de carreira e a influência desta nas empresas. A incessante busca pela fidelização dos clientes obriga-as a formulações estratégicas que possibilitem detectar e antecipar as expectativas e necessidades dos mesmos. Porém, ainda não se encontram organizados, orientadas e instrumentos para a fidelização do colaborador.

Conclui-se que a influência das percepções das obrigações tanto do empregador quanto do empregado são relevantes para que ocorra essa fidelização e também para que haja uma mudança no quadro econômico e na reestruturação das empresas. Nos últimos anos surgiram diversos referenciais teóricos que pretendiam explicar o efeito das práticas da gestão de carreira no desempenho do papel do trabalhador dentro da organização.

De acordo com Ferreira (2007) há sempre uma influência predominante das obrigações do empregado para com o seu empregador. Ou seja, é aquilo que o indivíduo percebe como devendo à sua organização, mais do que aquilo que percebe que a organização lhe deve.

Desta forma pode-se notar a importância da empresa ter o plano de gestão de carreira e incentivar seus colaboradores a se desenvolverem, pois a mesma não deve olhar para o plano de gestão como custos, e sim como um investimento que trará retornos com colaboradores motivados e prontos para dar o melhor de si em prol da organização. A empresa será reconhecida e valorizada, quando surgirem vagas de emprego e esta não precisara correr atrás de colaboradores eficientes, eles estarão na porta da empresa.

Visando avaliar as possibilidades de melhora relacional entre empresa e colaboradores, o presente trabalho conclui que, mais do que a exigência para a percepção e aprimoramento das obrigações do seu colaborador voltando-o para as práticas organizacionais orientadas, torna-se possível a satisfação do mesmo através da conferência de autoridade com responsabilidade participativa, onde empresa e equipe atingirão a excelência possibilitando a otimização comercial e administrativa interna com o envolvimento da equipe voltada sempre para o produto final, que se deduz assim, precisa hoje mais do que apenas entrar no mercado de competições com produto e sim com pessoal qualificado, tendo-o satisfeito nas suas aspirações e nas suas necessidades através da compensação financeira e o orgulho de seu dever cumprido aliado à satisfação participativa no prestígio alcançado por ambos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCENSÃO, Carla. **Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento, Integração e Empenho Organizacional:** Estudo de caso no setor Pós-Venda. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciência da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.

BASTOS FILHO, F. João **Planejamento de carreira.** São Paulo: Árvore da terra, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Carreiras – Âncoras, Portos e Timoneiros.** Editora Fênix, 2005.

BRIDGES, Willian. **Criando você & Cia:** aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz em ação.** São Paulo: LTC, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

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

FERREIRA, A. P. V. G. **Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira.** 2007. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) Escola de Economia e Gestão, Universidade de Minho, Braga, Portugal, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRETZ, J.R. **Viabilizando Talentos.** Florianópolis, 1997.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. **The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt.** Organizational Dynamics, 1998.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MACÊDO, Gutemberg B. **Carreira: Que rumo seguir?** São Paulo: Gente, 2005.

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

MOTA, Marileide. **As mudanças no mundo do trabalho e os resultados na aquisição de emprego.** Ariús: revista de ciência humana e arte. Vol 13. Campina Grande, Paraíba: Jan/Jul 2007.

PONTES B. Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 9.ed. São Paulo: LJR, 2002.

RITOSSA, Claudia Mônica. **Marketing Pessoal: quando o produto é você.** Curitiba: Ipbex, 2009.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 9ed. São Paulo: Atlas, 2010.