



Planejamento de Carreira: Uma Análise Bibliométrica na Base de Dados Spell

Tiago Novaes, Cassiane Chais, Munique Rech,
Taís Araldi Reichert, Fabiano Larentis

RESUMO

Este artigo teve como objetivo realizar uma análise bibliométrica sobre os temas: carreiras e planejamento de carreiras, na Base de Dados Spell. Para viabilizar o estudo foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando-se da técnica bibliométrica na base Spell. As buscas foram realizadas em duas rodadas uma com cada termo, aplicando as três leis da Bibliometria: Lei de Lotka referente à produtividade científica de autores; Lei de Bradford referente à produtividade e periódicos; Lei de Zipf referente à frequência das palavras. O resultado da pesquisa evidenciou quais os principais autores nos termos pesquisados presentes em publicações desta Base de Dados, bem como os periódicos com maior publicação. Espera-se que os achados desta pesquisa possam contribuir para a área, pois apresenta um resumo de fatores importantes para quem pesquisa e desenvolve ações com estes temas. Apresenta-se como limitação deste estudo a não realização de uma coleta de dados empíricos sobre o assunto e por isso como sugestão para novos estudos, pode-se dizer que é necessário um aprofundamento no tema utilizando-se de abordagens empíricas para testar a teoria e a prática.

Palavras-Chave: Administração de Carreira; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O tema, carreira, debate entre outros assuntos a diferença de interesses entre empregado e empregador, podendo assim, gerar conflitos que por sua vez afeta diretamente a produtividade e a lucratividade da empresa. Se considerarmos a evolução do pensamento administrativo, com o advento da Teoria da Administração Científica, por meio das publicações do seu precursor Frederick W. Taylor a ideia central era que o trabalhador tivesse movimentos mecânicos, buscava-se do trabalhador a eficiência de uma máquina e facilidade de substituição do mesmo, pois o ser humano seria apenas uma peça de produção. O autor, nesta época, não considerava os fatores humanos para o trabalho, fato este que ganharia espaço no meio acadêmico e empresarial, somente nas décadas de 1920 e 1930 (FISCHER, 1998).

Para Fischer (1998) os estudos realizados por Elton Mayo, Abraham Maslow e Frederick Herzberg iniciam uma nova era das relações com os trabalhadores, levando em consideração os fatores motivacionais, que refletem diretamente na produtividade. Sendo estas teorias a base para as relações trabalhistas e conseqüentemente da Administração de Recursos Humanos (ARH). Seguindo a sua evolução e hoje se tornando conhecida como gestão contemporânea de pessoas (GC), que como característica marcante, incorpora às pessoas a estratégia da organização, sendo elas agora, diferencial competitivo.

Resende (2002) aponta como os principais desafios da nova GC a gestão da remuneração e da carreira, ressaltando o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, como ponto crucial para o crescimento da organização, atesta ainda, que as empresas precisam estar abertas a mudanças culturais, neste novo contexto. Sendo as pessoas agora, um diferencial competitivo relevante e oferecer planos de carreira aos colaboradores levando em consideração fatores como: valores, objetivos e metas pessoais, podem trazer um bom



resultado. Profissionais precisam estar em contínuo processo de desenvolvimento e comprometidos com a organização, somando a capacidade da empresa em atrair e reter talentos, estimulando assim, um processo contínuo, de melhorias e desenvolvimento conjunto entre todos os envolvidos (HIPÓLITO, 2001).

Entretanto, em uma nova visão de planejamento de carreira autores como Dutra (2001) e Lacombe (2011) atribuem esta responsabilidade ao profissional, que hoje tem mais condições de analisar suas potencialidades, aproveitando assim as oportunidades, que a empresa oferece e/ou novas oportunidades de mercado. Sendo assim, tanto administrado pela empresa como sugere Pontes (2002) ou pelo indivíduo, os autores concordam que é preciso planejar a carreira, para que ocorra um desenvolvimento que seja benéfico para ambos os lados na relação de trabalho, e conseqüentemente trazendo benefícios na forma de capital para a organização através do desenvolvimento do capital humano e também rendimentos para o colaborador, através de melhores salários.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é realizar uma análise bibliométrica sobre os temas: Carreiras e Planejamento de Carreiras, na Base de Dados Spell. O artigo compõe-se em três partes, no qual se apresenta uma revisão teórica sobre o tema carreira e planejamento de carreira, seguindo-se pela apresentação da metodologia utilizada e apresentação dos resultados encontrados, e por fim na terceira parte são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ciente do objetivo proposto anteriormente, para a presente pesquisa entende-se que, alguns conceitos deverão ser explanados. Sendo assim, o referencial teórico está dividido em: carreira e planejamento de carreira.

2.1 CARREIRA

Os conceitos sobre o tema visam auxiliar o indivíduo a tomar decisões no desenvolvimento de sua carreira e também na escolha da sua profissão. O indivíduo quando autoconsciente deve focar em suas habilidades, motivações, valores e interesses, de forma que venham a convergir com suas metas individuais de carreira. Sendo necessário também um conhecimento prévio do ambiente, buscando assim, ajustar as suas características com as exigências da profissão e do mercado (BROWN, 2002).

Somente a partir da década de 1970 o tema ganha destaque no meio acadêmico, e busca se consolidar como ciência, a citar os trabalhos de Edgar Schein, Donald Super e George Milkovich, que iniciaram os estudos sobre o processo de mudança da carreira no sentido tradicional, a busca por formas de melhor compreender os colaboradores e também fornecer subsídios para os mesmo no seu processo de autoconhecimento (DUTRA, 1996). E no Brasil, este processo iniciou com força a partir da década de 1990. Sendo abordado em diversos cenários e locais do país, com a intenção de maior compreensão e elevar os debates sobre o assunto (VELOSO, 2009; CORDEIRO, 2012).

Carreira no sentido tradicional é baseada no vínculo entre empregado e empregador, e tem como característica marcante a busca por galgar posições no sentido vertical para cima (VELOSO; DUTRA, 2010). O que começa a perder força, muito por conta da dinâmica de mercado e a concorrência global, onde as organizações que buscam competitividade trabalham a fim de garantir o melhor profissional ao menor custo. Fomentando assim novas relações de trabalho que atraem profissionais, parte por necessidade de emprego, parte pela liberdade que pode proporcionar (DUTRA, 1996; VELOSO, 2009). London e Stumpf (1982, p.4) definiram a carreira tradicional, como “uma sequência de posições e trabalhos realizados



durante a vida, envolvendo uma série de estágios, e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, aspirações pessoais além de imposições da organização e da sociedade”. Neste sentido para os autores a carreira pode envolver trabalhos formais, informais ou voluntários. Dutra (1996, p.4) por sua vez, definiu como “uma série de estágios transições que irão variar de acordo com as funções e pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente que está inserido”.

Em uma concepção contemporânea, essa realidade supracitada vai se transformando em contratos de trabalho flexíveis, por demanda ou projetos específicos, onde o indivíduo pode desenvolver a sua carreira em mais de uma organização e se utiliza, muitas vezes, da sua rede de relacionamentos para assim se colocar no seu próximo trabalho ou projeto (DEFILLIPI; ARTHUR, 1994; KING, 2003; HALL, 2004). Para Decenzo e Robbins (2001), a carreira pode ser subdividida em estágios que é uma ocorrência natural do desenvolvimento da vida profissional, sendo estes estágios os de:

- a) exploração: a etapa de busca de informações;
- b) consolidação: busca pelo trabalho e início da fase de responsabilidades;
- c) meio de carreira: onde o indivíduo pode continuar o seu desenvolvimento, nivelar ou começar a decair;
- d) fim de carreira: o indivíduo pode assumir o posto de conselheiro e/ou colher os louros conquistados;
- e) declínio: é o estágio que se aproxima da aposentadoria.

Já Motta (2006) descaracteriza a carreira como “postos” a galgar e define carreira sob a perspectiva de desenvolvimento pessoal como “independente das organizações, que as carreiras se constroem como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos” (MOTTA, 2006, p. 12). Observa-se que, Dutra (1996, p. 65) definiu desenvolvimento profissional como a “capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em nível crescente de complexidade”.

Seguindo essa evolução Defillipi e Arthur (1994. p.309) apresentaram na década de 1990 a teoria de carreira sem fronteiras que é para os autores uma “sequência de oportunidades de trabalho que vão além de um simples emprego”. Estando assim, ligada à motivação, à informação e à rede de relacionamentos. Sem fronteiras, pois se pode desenvolver em mais de uma empresa utilizando-se de sua capacitação específica para trabalhar em projetos distintos. Sendo agora, considerado a habilidade do trabalhador em obter uma mobilidade física, no sentido de organização para organização e também psicológica rompendo os laços entre organização e trabalhador que até então eram considerados como fatores relevantes pelos indivíduos.

Pode-se assim, verificar que existe uma diversidade de formatos e tipos de carreira que cada indivíduo pode adotar como referência para o seu planejamento de carreira, baseado nas suas características e interesses pessoais, este planejamento que se torna essencial, devido à agilidade de mudanças e do nível de exigências do mercado.

2.2 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

O profissional moderno, quando autoconsciente, tem uma definição clara quanto aos seus objetivos, valores e interesses. Desta forma, possui agora, melhores possibilidades de planejar o seu desenvolvimento de forma eficiente (MARTINS, 2001). Milkovich e Boudreau (2000, p.301) caracterizam planejamento de carreira como “o processo pelo qual o empregado identifica e programa os passos necessários para atingir as metas da carreira”. Já Ourique (2010), por sua vez, afirma que o planejamento de carreira é um processo específico dentro da perspectiva de desenvolvimento profissional, referindo-se ao envolvimento do indivíduo com



seu projeto profissional.

Na década de 1980 London e Stumpf (1982) já afirmavam que, para um planejamento efetivo o indivíduo, necessita dar atenção a três pontos fundamentais, sendo eles: auto-avaliação, estabelecimento dos objetivos de carreira e implantação do plano de carreira. Baseado nesta afirmação os autores concluem que, será possível averiguar os interesses e potencialidades de cada um, alinhados com os objetivos pessoais em um cenário realista e somente assim será capaz de buscar os conhecimentos necessários para alcançar os objetivos traçados. Sendo assim, os esforços despendidos no sentido de maior autoconhecimento, atividades exploratórias e estabelecimento de metas são compreendidos como planejamento de carreira. De forma geral, é uma orientação para o futuro profissional (OURIQUE, 2010).

Dutra (2001) e Lacombe (2011) concordam que o principal agente da administração de carreira é o próprio indivíduo, para tal o mesmo deve ter consciência de seu projeto e quais opções profissionais têm na empresa onde atua ou no mercado de trabalho. Dutra (2001) reforça que uma carreira profissional, propriamente dita é ligada a uma atividade específica, e que de modo geral exige formação técnica ou superior, sendo assim, este tipo de carreira é definido pela pessoa e independe da estrutura organizacional.

Seguindo a linha da responsabilidade e maior interesse do indivíduo, Martins (2001) apresentou o modelo de escolha, planejamento, implementação e avaliação (EPIA) que vem a auxiliar na tomada de decisões de carreira, sendo por meio das etapas:

- a) escolha: etapa das decisões fundamentais, no qual o indivíduo se defronta desde a primeira decisão profissional;
- b) planejamento: estabelecimento das metas e estratégias da carreira;
- c) implantação: etapa de execução do plano elaborado;
- d) avaliação: atividade de verificação dos resultados alcançados, vendo a carreira de forma global.

Neste modelo, podem-se também incluir as etapas de redefinição e a etapa do replanejamento, caso as estratégias tenham sido inadequadas ou insuficientes, e por fim a etapa da manutenção, quando as estratégias adotadas são consideradas adequadas, mantém-se o processo como um ciclo fechado. Pode-se afirmar que, planejar a carreira deve ser uma atividade constante durante a vida profissional, principalmente nas etapas de transição de carreira (OURIQUE, 2010).

O planejamento oferece também, subsídios para argumentações e negociações profissionais, por entender as suas potencialidades e as necessidades do mercado, o que acaba por se transformar em uma vantagem competitiva ao profissional, que em começo de carreira tende a seguir as ofertas de emprego e/ou melhores salários. Entretanto com a maturidade profissional e a etapa do autoconhecimento, espera-se que o indivíduo tome decisões melhores que o conduzam a um desenvolvimento ordenado e efetivo, trazendo assim satisfação pessoal e profissional (DUTRA, 1996).

Na contramão das afirmações apresentadas, Pontes (2002, p.323) aponta que o planejamento de carreira fica a cargo da empresa e visa “o estabelecimento de metas e da trajetória de carreira dos colaboradores”. O autor ainda evidencia como vantagens associadas a este processo, o crescimento dos colaboradores em consequência do processo de planejamento trazendo a organização um nível elevado de qualidade e produtividade, motivação dos colaboradores, atendendo as necessidades internas no preenchimento de vagas e redução do *turnover*. Além de proporcionar integração do colaborador e empresa, o que vem a reforçar que o interesse no desenvolvimento de carreira, afeta os dois lados da relação de trabalho (PONTES, 2002).

Em trabalhos recentes sobre o tema, autores como Miano e Vieira (2012), constataram que apesar da maioria das pessoas concordarem que o planejamento de carreira é importante para o seu desenvolvimento profissional, declaram desconhecer os processos para tal, sendo



assim, nunca planejaram as suas carreiras. O que é intrigante, tendo em vista o significado de carreira para a sociedade moderna. O que é corroborado por Marques et al. (2011) que ao analisar servidores públicos do estado de Minas Gerais concluiu que os mesmos, não entendem ou não concordam com os planos de carreira oferecidos, tendo assim uma percepção negativa do tema, deixando claro que a falta de planejamento se estende também ao setor público.

Bezerra e Calvosa (2012) por sua vez, apresentam dados que reforçam a problemática no setor público, ao analisar sua pesquisa professores no estado do Rio de Janeiro, ligados a Secretária da Educação e concluíram que 51% dos pesquisados não se sentem estimulados a ascensão na carreira. Para eles, se faz necessário ampliar as discussões sobre o tema nas esferas público e privado, oferecendo assim, aos trabalhadores, opções e os estímulos necessários para o seu desenvolvimento pessoal e profissional; visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas, sem mencionar a qualidade do serviço prestado e/ou produtividade, que é um bem para a sociedade como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo teve como o objetivo analisar a teoria na qual se refere aos temas carreira e planejamento de carreira, baseado nas publicações na base de dados Spell. Para isso o objetivo foi exploratório que segundo Gil (2008), tem como principal propósito desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, sendo realizada uma pesquisa teórica com técnica bibliométrica.

As buscas foram efetuadas conforme as Leis da Bibliometria: Lei de Lotka (1926) referente à produtividade científica de autores; Lei de Bradford (1949) referente à produtividade e periódicos; Lei de Zipf (1949) referente à frequência das palavras.

A Base de Dados SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library* (2017) foi escolhida para este estudo por apresentar mais de 40 mil documentos da área da administração, contabilidade e turismo, de acesso gratuito, publicados desde 2008. Essa base também possibilita a aplicação das 3 Leis da Bibliometria, para uma análise teórica completa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As buscas foram feitas em duas rodadas, a primeira com o termo “carreira” e uma busca pela frequência de palavras no título dos artigos, Lei de Zipf, foram encontrados 172 resultados. Para a lei de Lotka com esse mesmo termo foram destacados pela base os autores apresentados no Quadro 1 com a respectiva quantidade de publicações.

Quadro 1 – Lei de Lotka

Autor	Quantidade de Publicações	Citações
Zélia Miranda Kilimnik	11	8
Leonardo Nelmi	10	1
Joel Souza Dutra	8	7
Elza Fátima Rosa Veloso	7	4
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos	6	27
Andréa Poletto Oltramari	5	0

Fonte: elaborado pelos pesquisadores a partir da Base Spell (2017).

A partir desta busca é possível observar no Quadro 1 o impacto da produção científica



desses autores, baseado em citações que receberam. Embora o autor Antonio Virgílio Bittencourt Bastos possua 6 artigos na base, o número de citações dele está em 27 até o dia da pesquisa (15-09-2017), o que comparado com a autora que mais possui artigos Zélia Miranda Kilimnik com 11 artigos e 8 citações.

Ainda na mesma busca, foi aplicada a Lei de Bradford, Lei da Bibliometria que avalia produção dos periódicos vinculados ao tema. Neste sentido os resultados estão expressos no Quadro 2.

Quadro 2 – Lei de Bradford

Periódico	Número de Publicações	Qualis Capes 2016 ADM
Revista de Carreiras e Pessoas	36	B4
Revista do Serviço Público	10	B2
Organizações & Sociedade	9	B2
Revista de Administração Contemporânea	8	A2
Revista de Administração Mackenzie	7	B1
Revista de Administração de Empresas	7	A2

Fonte: elaborado pelos pesquisadores a partir da Base Spell (2017).

A partir do Quadro 2 é possível observar que o periódico que mais publica artigos sobre o tema “carreiras” na Base Spell é a Revista de Carreiras e Pessoas com 36 artigos, porém essa revista possui Qualis B4 na área de administração, a área que concentra pesquisas sobre o tema. Também é possível observar que não há periódicos que sejam do Qualis A1, e que as revistas que possuem maior impacto medido pelo Qualis seriam as revistas: Revista de Administração Contemporânea - RAM e Revista de Administração de Empresas - RAE.

A Base Spell possibilita uma comparação sobre os tipos de documentos publicados, e essa análise será feita a partir do Quadro 3, onde são apresentados os tipos de documentos sobre o termo de busca pesquisado.

Quadro 3 – Tipos de Documentos

Documento	Número de Publicações
Artigo	164
Caso de Ensino	2
Resenha	2
Notas Bibliográficas	1
Editorial	1
Outros	2
Total	172

Fonte: elaborado pelos pesquisadores a partir da Base Spell (2017).

Pode-se perceber no Quadro 3 que o maior número de publicações é de documentos classificados como artigos, com 164 publicações, seguido por 2 casos de ensino e 2 resenhas. O item outros não é especificado pela Base, não possibilitando uma classificação.

Também foi realizada uma busca nos resumos dos artigos com o termo “planejamento de carreira” onde foram encontrados 26 resultados nesta Base. Com este termo a autora que mais possui publicações é Ângela Beatriz Busato Scheffer com 3 artigos, essa autora não aparece na busca ampla realizada com o termo “carreiras” pois o número de publicações está abaixo de 5, conforme Quadro 1. O periódico com maior produção foi a Revista de Carreiras e Pessoas com 3 artigos publicados, esse periódico também apareceu como primeiro na publicação de artigos com o termo “carreira”.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo uma análise bibliométrica sobre os temas: carreiras e planejamento de carreiras, na Base de Dados Spell. Esse tipo de estudo é importante para a área, pois evidenciam quais são os autores com maior número de publicações e os mais citados, conseqüentemente os mais respeitados sobre o tema trabalhado.

Nesta pesquisa evidenciou-se que a autora com maior número de publicações na Base foi Zélia Miranda Kilimnik e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos com o maior número de citações. O periódico que concentra as publicações da área, nesta Base de Dados é a Revista de Carreiras e Pessoas que conta com 36 artigos. Este periódico possui Qualis Capes B4, porém a Base apresenta outros periódicos com Qualis A2 como, por exemplo, as revistas: Revista de Administração Contemporânea - RAM com 8 publicações e a Revista de Administração de Empresas – RAE com 7.

Neste sentido fica um questionamento, pois essa pesquisa demonstrou que os estudos sobre este tema de busca, da área da Administração/Ciências Sociais estão sendo publicados em revistas ou periódicos com baixo impacto (Qualis B4), demonstrando como os pesquisadores estão valorizando a quantidade de publicações. Porém o pesquisador apontado pela análise bibliométrica que possui uma quantidade menor de produção, concentra suas publicações em revistas com fator de impacto maior (Qualis B1, A2) obtendo assim, maior número de citações, ou seja, o reconhecimento pelos pares, de um bom trabalho.

Este estudo possui como limitação a realização de uma análise somente teórica e por isso como sugestão para novos estudos, pode-se dizer que é necessário um aprofundamento no tema utilizando-se de abordagens empíricas para procurar compreender fenômenos como a publicação em quantidade com baixo impacto e possibilitar uma comparação entre teoria e prática.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, E.M.T.; CALVOSA, M.V.D. Planejamento de carreira e desenvolvimento profissional: Um estudo sobre o plano de carreira de professores vinculados a SEEDUC-RJ. **Anais do Encontro de Administração Pública e Governo – EnAPG**. Salvador, 2012.

BRADFORD, S. C. Sources on specific subjects. **Engineering**, v.37, 85-86, 1934. Cambridge, MA, 1949.

BROWN, D. Introduction to theories of career development and choice. In: BROWN, D. (ed.). **Career choice and development**. 4 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2012.

DECENZO, D.; ROBBINS, S. Administração de carreiras. In: **Administração de recursos humanos**. Tradução de Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6.ed. São Paulo: LTC, 2001.

DEFILLIPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A competency based perspective. **Journal of organizationbehavior**, v.15, n.4, p. 307-324, 1994.



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

DUTRA, J.S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In.: **Gestão por competências**: Um modelo avançado para gestão de pessoas. Org. Joel Souza Dutra. 11.ed. Editora Gente. São Paulo, 2001.

FISCHER, A. L. **A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares. 1998. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**. n. 65. p. 1-13. 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In. DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.p. 71-94. São Paulo: Editora Gente, 2001.

KING, Z. New or traditional careers? A study of UK graduates preferences. **Human resource management journal**, v.13, n.1, p. 5-26, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LONDON, M.; STUMPF, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1992.

LOTKA, A. J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, 1926.

MARQUES, A.L.; PEREIRA, L.Z.; MORAIS, K.; ANDRADE, D.F. Gestão de carreiras no setor público: Estudo sobre o processo de inovação e a resistência dos servidores em um governo do estado. **Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**. João Pessoa, 2011.

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

MIANO, V. Y.; VIEIRA, F. de O. Perspectivas de carreira dos formandos de administração de uma IFES. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v.6, n.1, p.72-90. Rio de Janeiro, 2012.

MILKOVICH; G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, p. 9-19. 2006.



OURIQUE, L.R. **Auto-eficácia e personalidade no planejamento de carreira de universitários**. Dissertação de Mestrado, 85 p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

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

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SPELL®. Base de Dados Scientific Periodicals Electronic Library. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/>> Acesso 15 de set.2017.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública**. 2009. 513 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In.: DUTRA, J.S.(Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ZIPF, G. K. Human Behavior and the Principle of Least Effort. Local: **Addison-Wesley**, 1949.