



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

MATHEUS HENRIQUE SOARES

***GESTÃO DE CARREIRA: QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA
BUSCA DE OPORTUNIDADES NO MERCADO DE TRABALHO.***

Assis

2015

MATHEUS HENRIQUE SOARES

**GESTÃO DE CARREIRA: QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA
BUSCA DE OPORTUNIDADES NO MERCADO DE TRABALHO.**

Trabalho de monografia apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão.

Orientado: Matheus Henrique Soares
Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva

Assis

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

SOARES, Matheus Henrique.

Gestão de Carreira / Matheus Henrique Soares. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.- IMESA.

1. Comportamento Organizacional

CDD 658.3
Biblioteca da Fema



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

MATHEUS HENRIQUE SOARES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva
Analisador: David Lucio de Arruda Valverde

Assis
2015



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família pelo auxílio fornecido, e a todos que me apoiaram, e terem despertado minha vontade de desenvolver este tema.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, pai e mãe, por toda a dedicação sobre quaisquer dificuldades relacionadas ao momento durante a faculdade, e também todo o auxílio no desenvolvimento do trabalho.

Agradeço meus amigos, que já passaram por este momento de desenvolvimento de monografia, sendo assim, prestaram todo tipo de ajuda necessária com suas experiências, através de conselhos.

A minha professora orientadora, Elizete Mello, pela paciência e pronto atendimento nas relações necessárias durante o desenvolvimento do trabalho.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você o conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.”

Sun Tzu, in “A arte da guerra”.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é enfatizar e conscientizar as pessoas em uma forma geral para controlar e gerenciar suas próprias carreiras, a fim de ter uma melhor qualidade de vida na busca de oportunidades no mercado de trabalho. O ser humano se torna mais competitivo com a tecnologia e disponibilidade de hoje, o que torna mais amplo e abrangente o mercado atual envolve uma melhor gestão nas diversas carreiras. Liderança, autoconhecimento, gestão, são umas de variadas características que um individuo deve buscar para ter um autocontrole sobre si e seus desafios, avançando sequentemente e conquistando uma carreira de sucesso. As organizações estão crescendo cada vez mais e exigem também profissionais de qualidade, portanto as pessoas devem não apenas querer um emprego por estabilidade, mas sim pela busca de oportunidades, pois no mundo em que vivenciamos hoje é preciso dedicação e determinação na gestão de nossas próprias carreiras.

Palavras-chave: Carreiras, Gestão, Liderança.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es enfatizar y dar a conocer de manera general para controlar y gestionar sus propias carreras con el fin de tener una mejor calidad de vida en la búsqueda de oportunidades en el mercado laboral. El ser humano se vuelve más competitivo con la tecnología y la disponibilidad de hoy, por lo que es el mercado más amplio e integral e implica una mejor gestión en los diferentes campos. Liderazgo, el autoconocimiento, la gestión, hay una variedad de características que una persona debe tratar de tener un autocontrol sobre sí mismos y sus desafíos, avanzar cuencia y lograr una carrera exitosa. Las organizaciones están creciendo más y también requieren de calidad profesional, por lo que la gente no debe sólo quieren una estabilidad en el empleo, pero para el crecimiento debido a que el mundo que experimentamos hoy en día se necesita dedicación y determinación en la gestión de nuestras propias carreras.

Palabras clave: Carreras, Gestión, Liderazgo.

ABSTRACT

The objective of this work is to emphasize and make people aware in a general way to control and manage their own careers in order to have a better quality of life in the pursuit of opportunities in the labor market. The human being becomes more competitive with the technology and availability of today, making it wider and comprehensive market and involves better management in the different fields. Leadership, self-knowledge, management, are a variety of characteristics that an individual should seek to have a self-control over themselves and their challenges, advancing quently and achieving a successful career. Organizations are growing more and also require professional quality, so people should not just want a job stability, but for growth because the world we experience today it takes dedication and determination in managing our own careers.

Keywords: Careers, Management, Leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
2. GESTÃO DE CARREIRA.....	07
3. TEORIAS SOBRE O AUTOCONHECIMENTO DE CARREIRA E ETAPAS ESSENCIAIS PARA UM PLANEJAMENTO DE SUCESSO.....	10
3.1.1. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	10
3.1.2. OBJETIVOS E METAS.....	13
3.1.3. AUTOCONHECIMENTO.....	15
3.1.4 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	16
3.1.5 IMPLEMENTAÇÕES DAS AÇÕES.....	16
3.1.6 CONTROLE.....	16
4. O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
4.1 ELOS ENTRE TRÊS VARIÁVEIS:	18
4.1.1. EMPREGADO.....	18
4.1.2. LIDERANÇA.....	23
4.1.3. ORGANIZAÇÃO.....	28
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS COM BASE NO MERCADO ATUAL.....	31

6. CRESCIMENTO PROFISSIONAL: COMO MANTER O EQUILIBRIO ENTRE MOTIVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E GESTÃO.	33
7. TEORIAS X E Y AS MUDANÇAS EM BUSCA POR OPORTUNIDADES NO MERCADO ATUAL	36
7.1. MERCADO DE TRABALHO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO.....	39
8. MUDANÇAS TECNOLÓGICAS, TRANSFORMANDO PERFIS DE LÍDERES GESTORES.....	40
9. GESTÃO DE SUCESSO.....	41
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	

1. INTRODUÇÃO

A gestão de carreira aborda um cenário muito interessante que indica a transformação na carreira do indivíduo perante as organizações, onde o mercado se torna cada vez mais competitivo e abrangente.

Devemos lembrar que antigamente nas décadas de 1980 á 2000, as pessoas não tinham vigor ou pensamento de um crescimento contínuo no mercado talvez pela falta de oportunidade ou por existir um mercado que não obtinha planejamento e gestão de pessoas, o que atualmente torna-se uma visão mais ampla onde o mesmo é abrangente, cheio de oportunidades no mercado atual. Entretanto, a gestão de carreira transforma-se em um elo entre três variáveis, que são: empregado, liderança, e organização, que paralelas fazem um contexto para o grande sucesso de um profissional dentro da organização.

As carreiras são formadas por interações entre pessoas e organizações que acontecem num contexto histórico, social, político e econômico, assim podem levantar como hipótese de trabalho que á medida que o mundo se transforma as organizações mudam e os profissionais tendem a se adaptar e mudar constantemente seus planos para alcançar seus objetivos.

As empresas buscam empregados qualificados e produtivos para se manterem competitivos no mercado. Por isso, as vezes quando falamos no contexto de como organizar nossas carreiras, parece algo completamente simples, mas na realidade não é bem assim, precisamos analisar nossos pontos fracos e fortes, e a que pontos certos objetivos podem causar tais limitações e riscos para empresa e empregado.

Abordaremos as variadas teorias que tentam explicar o autoconhecimento, oportunidades e ameaças, objetivos e metas, questionando a capacidade das pessoas em realizar a gestão de sua própria carreira, trazendo uma proposta centrada no individuo, entre muitas outras teorias para a excelência no alcance de uma carreira de sucesso.

2. GESTÃO DE CARREIRA

Quando se fala em gestão de carreira, existem vários estudos que trabalham sobre contextos diferentes: da organização que propõem processo compartilhado em que as expectativas individuais de carreira são negociadas com as necessidades organizacionais, e a proposta centrada no indivíduo, que é o objetivo do trabalho proposto.

Um sistema de administração de carreira para obter um aspecto centrado e objetivo, precisa atender as necessidades tanto do indivíduo como também da organização. Esse conjunto deve ajustar-se freqüentemente, fazendo com que tudo isso se torne um dinamismo. A metodologia realizada e as técnicas são aplicadas para a concepção ou revisão da gestão da carreira, que podem representar um aspecto essencial para um resultado em um breve futuro.

Nos dias atuais a responsabilidade pela gestão da carreira tornou-se uma expansão muito maior que antigamente, considerando o foco do indivíduo. É ele que precisa inicialmente ter um foco maior, e realizar suas escolhas de acordo com seus interesses e habilidades. Também, no cenário organizacional atual, ainda podemos constatar empresas que ainda seguem uma estrutura de hierarquia, onde a carreira é vinculada à organização de forma hierárquica. Nesse caso, é a empresa que estabelece, e toma suas decisões conforme suas necessidades e oportunidades. Por outro lado, há empresas menos organizadas, as carreiras são esquecidas, muitos colaboradores não têm perspectiva de crescimento na carreira, encarando suas posições como definitivas até a fim de sua vida profissional.

Porém as etapas não acontecem de forma constante, contudo demonstra que existe uma alteração ao longo do tempo, na relação das pessoas com seus objetivos. É fácil de certa maneira identificar o início e crescimento da carreira de um indivíduo dentro da organização, porém é mais difícil as pessoas identificar qual será o final de suas carreiras.

O estabelecimento de objetivos de carreira e a elaboração de plano de ação variam em função do nível de autonomia e independência em que a pessoa se encontra, considerando os ciclos de vida de influência sobre as pessoas, a saber:

Ciclo da carreira:

Etapa	Papel	Características
Crescimento, (até 21 anos)	Estudante Juventude	Estudo, preparação e formação inicial das idéias; Desenvolvimento de hábitos e habilidades necessárias ao mundo do trabalho.
Entrada no mundo do trabalho (16-25 anos)	Recrutado Internalizado	Escolha da empresa ou ocupação; Exposição a ritos de entrada; Negociação de expectativas individuais com as da empresa ou ocupação; Treinamento formal e informal.
Início da carreira (17-30 anos)	Novo membro da empresa ou ocupação	Responsabilidade por atividades ou funções dentro da empresa / ocupação; Desenvolvimento de habilidades específicas; Balanceamento das necessidades de independência com as restrições impostas pela empresa. É o período típico de subordinação e dependências;
Rumo ao meio da carreira (após os 25 anos)	Membro efetivo, Supervisor ou gerente	Avaliação e decisão quanto à continuidade na empresa ou ocupação; Escolha da carreira profissional especializada ou gerencial, específica ou genérica; Desenvolvimento de identidade com a organização ou ocupação;

		Aceitação de maiores responsabilidades, inclusive sobre o trabalho de outros; Desenvolvimento de ambições de carreira visando ao longo prazo.
Crise da carreira (entre os 35 e 45 anos)	Membro chave da empresa, colaborador Ou membro Desnecessário	O trabalho e a carreira ocupam grande espaço na vida da pessoa, podendo gerar conflito com outros interesses; membro desnecessário; Grande pressão para atualização / reciclagem de conhecimentos / habilidades; Período de decisão da importância relativa da carreira na vida pessoal; Atuação como orientador profissional de outras pessoas.
Carreira avançada em posições não gerenciais (dos 40 até aposentadoria)	Membro chave na empresa, colaborador ou membro desnecessário.	Aprofundamento dos conhecimentos e habilidades aumento de responsabilidades e atribuições ou redução da influência na empresa / ocupação.
Aposentadoria		Ajuste da identidade ocupacional, do estilo e padrão de vida, e dos papéis.

Schein apud Dutra, p. 36-38

Quando a organização se importa com o desenvolvimento da carreira dos seus integrantes busca:

- a) Desenvolver no indivíduo um senso crítico com relação a seu comportamento diante da profissão;
- b) Estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação constante;

- c) Oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
- d) Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação, para monitorar a carreira ao longo do tempo.

As organizações estão cada vez mais investindo no desenvolvimento humano, em decorrência de pressões tanto interna quanto externa, para continuarem competitivas no mercado. Ao mesmo tempo os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho. Este aspecto é fruto de um mundo em constante mudança nos padrões e relações de trabalho. Para que as empresas se tornem competitivas, necessitam engajar e comprometer as pessoas com os resultados de seu trabalho. Este engajamento não pode ser obtido apenas por vontade da empresa, e imposto ao trabalhador; trata-se de um processo intrínseco, resultado da motivação da pessoa para executar seu trabalho, de seus valores, talentos e habilidades. (*Schein apud Dutra*, p. 36-39).

3. TEORIAS SOBRE O AUTOCONHECIMENTO DE CARREIRA E ETAPAS ESSENCIAIS PARA UM PLANEJAMENTO DE SUCESSO.

3.1.1. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

As empresas do mercado atual fazem diversos planejamentos para vencer seus desafios, mas a cada desafio existem diversas etapas que vamos entender mais sobre elas neste capítulo começando pelas oportunidades e ameaças.

Ameaças de uma forma geral são os aspectos que afetam ou poderão afetar negativamente uma organização ou um indivíduo, comprometendo o cumprimento de sua missão.

Elas envolvem diversos assuntos que ocorrem nos ambientes internos da organização, e não devem ser ignoradas, á medida que a empresa se envolve no desenvolvimento das forças e capacidades por receio de criar uma organização eficiente, mas ineficaz no desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores.

Porém devem ocorrer de mudanças nos ambientes competitivos, socioculturais, políticos, ou até mesmo interno das organizações. Podemos citar diversas características que podem explicar este fenômeno que é o fantasma de todas as organizações como:

- a) Entrada de concorrentes no mercado;
- b) Introdução de novos substitutos;
- c) Ciclo de vida do produto em declínio;
- d) Mudanças das necessidades dos consumidores;
- e) As empresas rivais adotam novas estratégias;
- f) Recessão;
- g) Aumento da regulamentação;
- h) Novas tecnologias;
- i) Barreiras ao comércio regional;
- j) Mudanças demográficas;
- k) Mau desempenho das empresas associadas.

Essas são dentre muitas características que podemos citar como ameaças para as organizações. Uma empresa nova no mercado está sujeita a ameaças, pois ao mesmo tempo em que lança seu produto inovador, tem seu risco de aceitação do mesmo pelos consumidores, isso se torna uma ameaça para grandes organizações já há bastante tempo, sendo que no mercado já obtém uma aceitação dos consumidores, tem ameaças constantes a cada empresa nova em seus determinados ramos.

Também muitas empresas acham que se não arriscarem em novos produtos e ficar na “mesmisse” é o ponto ideal para não sofrer ameaças no mercado, sendo assim não inovam em produtos e tecnologia não efetuam mudanças de estratégias e ao mesmo tempo em que acham que estão indo bem correm uma grande ameaça de quebrarem no mercado pela sua própria incoerência.

De acordo com as características das organizações, podemos citar as características como ameaças para o desenvolvimento do crescimento do indivíduo perante sua organização:

- a) Falta de motivação entre colaboradores;
- b) Metas abusivas;
- c) Baixa remuneração
- d) Falta de plano de carreira para colaboradores;
- e) Má gestão;
- f) Falta de organização empresarial;
- g) Ambiente de trabalho em más condições;
- h) Falta de feedback da empresa com seus colaboradores;
- i) Falta gratificação por méritos.

Essas e muitas outras são erros que a maioria das organizações obtém e insistem em não corrigilas fazendo com que as pessoas não tenham um hábito de crescimento profissional contínuo, o que tornaria um mercado melhor e mais capacitado.

As oportunidades são aspectos que através de uma ameaça podem se tornar algo surpreendentemente bom, que afeta ou podem vir afetar positivamente a organização, contribuindo para o cumprimento de sua missão.

As missões das empresas nada mais é que o que elas são, o que elas têm de melhor, onde elas querem e podem chegar, geralmente utilizam as ameaças e dificuldades para o surgimento de oportunidades inesperadas que geram os melhores resultados nas organizações. Também existem diversas características de oportunidades como:

- a) Crescimento de mercado rápido;
- b) As empresas rivais são complacentes;
- c) Mudanças nas necessidades dos consumidores;
- d) Uma empresa rival enfrenta dificuldades;
- e) Abertas aos mercados regionais;
- f) Situação econômica boa;
- g) Encontrados novos usos de produtos;
- h) Desregulamentação;
- i) Novas tecnologias;
- j) Mudanças demográficas;

- k) Outras empresas procuram alianças;
- l) Alta mudança e desenvolvimento de marcas;
- m) Declínio de vendas em decorrência de um produto substituto;
- n) Novos métodos de distribuição no mercado.

As organizações estão abertas a milhares de oportunidades no seu dia a dia basta enxergá-las e ter uma visão de futuro, capacitando seus líderes para que suas carreiras se tornem cada vez mais fortalecidas nestes aspectos de mercado.

De uma forma geral essas etapas de autoconhecimento entre oportunidades e ameaças se tornam essenciais na vida de um líder em sua alta gestão de carreira, ele precisa controlar suas ameaças que aparecem no caminho transformando-as em oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento individual, conquistando objetivos e atingindo metas, analisando cada questão de oportunidade que no mercado atual esta em alta todos os dias, observando tudo o que pode ser proveitoso com os colaboradores melhorando seu desempenho a cada dia.

Algumas características de oportunidades para um individuo perante a organização:

- a) Gestão de carreiras nas empresas;
- b) Oportunidades de crescimento e capacitações;
- c) Oportunidades de estágios para estudantes;
- d) Feedback semestral aos funcionários;
- e) Oportunidades de vagas regionais e nacionais;
- f) Motivação entre os liderados;
- g) Metas não abusivas para um bom desempenho;
- h) Oportunidade mutua para todos sem distinção de cargos.

3.1.2. Objetivos e Metas

Um colaborador que visa um crescimento na organização precisa traçar seus objetivos e metas para conseguir alcançar sua missão. Hoje em dia existem diversas empresas que não dão esse tipo de oportunidade para que não mude a cultura organizacional das mesmas. Porém este aspecto tem sido fortemente mudado com

a aquisição de novos métodos, e criação de oportunidade de carreira com criação de cursos, estágios e capacitação para todos os colaboradores.

Existem também diversas características de objetivos como:

- a) Manter foco no trabalho;
- b) Fazer planejamento de médio e longo prazo;
- c) Estabelecer metas mensais e trimestrais;
- d) Alcançar objetivos almejados;
- e) Foco nas realizações das tarefas;
- f) Motivação mesmo com diversas dificuldades;
- g) Realizar plano de carreira.

Um bom administrador faz seu próprio plano de carreira, se motiva acreditando que todos os dias se motivaram em meios tantos problemas, foca nas realizações de suas tarefas para um bom desempenho, estabelece o que deve ser feito para cumprir todos os seus objetivos de maneira que possa conquistar o sucesso, e por fim realiza aonde almeja chegar em 3 a 5 anos subindo de cargo e chegando a gestão da empresa.

As metas como todos sabemos, são nada mais que objetivos almejados e necessitados pelas organizações para um crescimento financeiro no mercado. É através das metas que as empresas sobrevivem nas comercializações de produtos e serviços, gerando rentabilidade, empregos, entre muito outros fatores que fazem parte das organizações.

No mundo contemporâneo em que vivemos sabemos que as metas estão sendo cada vez mais abusivas onde os funcionários são totalmente expostos a insultos e baixarias pelos seus gestores. Muitos sofrem doenças e lesões por excesso de trabalho, stress entre muitas outras coisas são causadas por metas abusivas que se não cumpridas causam a demissões de colaboradores.

Infelizmente vivenciamos um cenário totalmente desagradável, mas com a inflação e juros cada vez mais em alta é assim que as empresas sobrevivem no mercado. Sendo assim um líder para sobreviver em meio tantas metas e preciso motivação, dedicação, acreditando em algo melhor, não tendo medo de desafios, obtendo

coragem e responsabilidade no cumprimento de suas metas, construindo um planejamento profissional.

Empresas que são avaliadas por metas, geralmente são as que mais possuem plano de carreira para seus colaboradores.

3.1.3. Autoconhecimento

O processo do autoconhecimento acontece de forma, quando damos à oportunidade de abrir nossas mentes para o conhecimento, quebrando as dificuldades estabelecidas no decorrer da vida e que ficam armazenadas na nossa mente. Também é importante ressaltar que paradigmas são princípios nos quais baseamos nossas percepções, ou seja, é o padrão através do qual entendemos, e podemos analisar o mercado em nosso ponto de vista.

Porém, em psicologia, neurociência e ciências cognitivas, percepção é a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas. Através da percepção um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Consistem na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos. (Wikipédia, 2008).

Na realidade, nossos pensamentos e sonhos estão cheios de ideias estabelecidas e segmentadas, por isso é importante estar aberto a mudanças, para dar espaço ao novo. Mudança comportamental, paradigma vem do grego paradigma, literalmente modelo, é a representação de um padrão a ser seguido. É um pressuposto filosófico, matriz, ou seja, uma teoria, um conhecimento que origina o estudo de um campo científico; uma realização científica com métodos e valores que são concebidos como modelo; uma referência inicial como base de modelo para estudos e pesquisas.

Os paradigmas funcionam como nossos próprios hábitos e nos ajudam a resolver problemas do dia a dia, mas também funcionam como filtros, nos impedindo de ver novas oportunidades. Passamos. Neste caso, os mesmos tornam-se barreiras a nossa capacidade de aceitar e entendermos as novas idéias.

É preciso questionar conceitos, regras, emoções, crenças e tudo isso deve começar individualmente para depois alcançar o coletivo. Não existe outro caminho. Na realidade o simples fato de tomarmos consciência das nossas próprias limitações é uma quebra de paradigma. Os passos seguintes, invariavelmente, nos conduzem a caminhos que antes pareciam impossíveis. (Wikipédia, 2008).

3.1.4. Formulação das estratégias

A formulação de estratégias do indivíduo perante sua carreira exige total planejamento das hipóteses que devem ou podem acontecer a longo e médio prazo podendo ser boas e ruins. Às vezes é preciso fazer diversas perguntas como: O que quero conquistar daqui 5 anos profissionalmente?, O que preciso fazer para chegar a certos objetivos almejados? Quais são os sacrifícios para se alcançar o sucesso? Essas entre muitas outras são as estratégias pensadas e formuladas para que um futuro próximo não venha trazer decepções inesperadas por falta de planejamento. É preciso rever alguns pontos que lá na frente poderá ocasionar problemas no planejamento, portanto é preciso foco, determinação e muito planejamento nos objetivos e estratégias a ser conquistados.

3.1.5. Implementação das Ações

Para as implementações de todo o planejamento de um indivíduo perante a organização é preciso muita cautela, pois são elas que iram gerar uma colheita de tudo aquilo que foi plantado anteriormente.

Quando se existe um planejamento estratégico de carreira após longos anos de trabalho é necessário a implementação de todas as idéias de todos os planos a serem feitos, de colocar no papel tudo o que deve ser realizado, começar a executar os mesmos.

Porém existem ações que devem ser implementados a médio e longo prazo onde o indivíduo terá que ter uma boa estratégia na empresa para manter seu foco em meios as dificuldades.

O fator chave está na determinação de bons administradores que com bom desempenho e determinação conseguem manter sua motivação, para conseguir chegar em seus determinados objetivos de suas carreiras.

3.1.6. Controle

As pessoas geralmente com um mercado tão modernizado de hoje costumam agir na maioria das vezes por impulso, sem paciência, sem pensar antes de agir com algo, e essa é a explicação para diversos líderes que caem constantemente sem mesmo entenderem o motivo.

É preciso ter um autocontrole das decisões, dos momentos de dificuldades, que podem ser apenas fases ruins que iram passar ao longo do tempo. Tomar atitudes inesperadas por medo ou receio de resultados não se torna a melhor solução que só trará um aumento de problemas num futuro breve.

O mercado precisa de líderes que tenham cautela em meio suas decisões, pessoas com alto grau de controle, pois trabalham em lugares onde existem constantemente a tomada de decisões.

4. O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O assunto “liderança”, certamente sempre foi e ainda está sendo muito discutido. E principalmente, no âmbito dos negócios. O fato é que os líderes estão em todos os ambientes, dentro de uma escola com o professor; dentro de uma casa com os pais; na vida social; na religião; etc. Neste capítulo, iremos trazer os conceitos de liderança dentro das organizações, mostrando qual é o papel dos líderes no ambiente organizacional.

Embora nosso foco seja o desenvolvimento das carreiras, é fundamental entendermos o papel do líder na sociedade em que vivemos. Aquele ser que não consiste em apenas um empreendedor, um executivo ou um empresário, e sim, a figura de um fator condicionador a objetivos e ações.

Podemos definir como liderança pode o ato de influenciar um grupo para atingirem um determinado objetivo.

Segundo Robbins, Stephen Paul (1943, p.175), “Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo”.

A liderança tem um papel muito importante nas organizações, são elas que tomam as decisões sobre diversos aspectos cotidianos para melhoras e mudanças no âmbito em que vivem, porém essas pessoas precisam de total preparo através de treinamentos e capacitações para que assim se sintam motivadas e consigam transmitir essa motivação de forma positiva para seus colaboradores.

Um líder tem que pensar que todos os dias será um novo objetivo a ser alcançada, uma nova etapa a ser cumprida, por isto exige muita cautela quando as organizações escolhem seus líderes.

O mundo contemporâneo está carente de líderes que obtém um diferencial, algo a mais no mercado que hoje se torna muito competitivo e exige profissionais cada vez mais capacitados.

Ser um líder não é uma tarefa fácil, pois exige total esforço e dedicação, seu papel em meio às organizações é zelar por sua equipe, conquistar resultados e objetivos, vivenciar situações onde aprenderá consigo mesmo superar seus medos e dificuldades.

Ter um poder é algo de extrema responsabilidade, saber manejar as diferenças entre as pessoas, a motivação entre elas e interação é algo que se torna trabalhoso, mas que feito de forma certa tudo tende a caminhar para o sucesso.

4.1. ELO ENTRE TRÊS VARIÁVEIS:

4.1.1. Empregado

Esclarece o art. 3º da CLT que “ considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual e empregador, sob a dependência deste e mediante salário”(MARTINS, 2001, p12).

O conceito de empregador e empregado está na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, refletindo a realidade brasileira da primeira metade do Século XX. A partir da revolução tecnológica, conhecida como III Revolução Industrial, iniciada nos anos de 1970, a sociedade mundial sofreu em poucos anos transformações maiores que aquelas ocorridas nos últimos séculos, com reflexos na economia mundial, processo produtivo, padrões de consumo e especialmente nas relações de trabalho (MARTINS, 2001).

Neste capítulo iremos abordar os diferentes temas de empregado, seus direitos e suas características:

- a) Empregado aprendiz;
- b) Estagiário;
- c) Empregado domicílio;
- d) Empregado rural;
- e) Empregado público;
- f) Empregado autônomo;
- g) Empregado temporário;
- h) Empregado avulso.

a) Empregado Aprendiz:

O empregado chamado “Menor Aprendiz”, nada, mas é que um trabalhador novo no mercado contratado por empresas terceirizadas para ter um início de carreira em determinada área, os aprendizes têm em média de 18 a 24 anos sendo obrigatória a carga horária de 6 horas diárias, podendo se estender até 8 horas. Seu contrato é por 1 ano podendo ser prorrogado por até 2 anos, a empresa tem o intuito de preparar o aprendiz para o mercado proporcionando toda estrutura de aprendizado.

O contrato de aprendizagem é contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado. É, portanto, um contrato de trabalho, devendo o empregado ser registrado desde o primeiro dia de trabalho, embora exista ao mesmo tempo caráter discente. Poderá a aprendizagem ser industrial, comercial ou rural.

O contrato de aprendizagem terminará antecipadamente por:

- a) desempenho insuficiente ou inadaptação do aprendiz;
- b) falta disciplinar grave;
- c) ausência injustificada à escola que implique perda do ano letivo; ou
- d) pedido do aprendiz.

Não poderá ser estipulado por mais de dois anos, exceto quando se tratar de aprendiz portador de deficiência (a estes aprendizes também não se aplica o limite de idade de 24 anos). (MARTINS, 2001).

b) Estagiário:

O estágio tem uma ligação direta com alguma instituição de ensino superior, estagiários geralmente são contratadas por empresas públicas ou privadas. Eles também devem cumprir uma carga horária diária de no máximo 6 horas podendo ser estendidas até 8 horas conforme a demanda das empresas, o estagiário tem como objetivo aprender aquilo em que está cursando na faculdade, um aprendizado na prática de como será o futuro que escolheu no mercado de trabalho, estagiários na maioria são remunerados ou possuem uma bolsa auxílio, as empresas tem como objetivo preparar esses jovens nas diferentes profissões para o mercado de trabalho.

A remuneração do estágio e a cessão do auxílio transporte são compulsórias, exceto nos casos de estágios obrigatórios. O valor do auxílio pode ser parcial. A legislação do estágio não prevê o desconto de 6% sobre o valor da bolsa estágio (MARTINS, 2001).

c) Empregado domicílio:

O empregado domiciliar geralmente está formado por trabalho familiar, onde as pessoas trabalham em casa ou formam uma sociedade a algum fim lucrativo, mas sem ter funcionários sendo os mesmos membros de toda a família.

O trabalho em domicílio tem a sua origem no trabalho artesanal, da pequena indústria caseira. A confecção era feita em casa, por vários membros da família, sendo vendida ao consumidor final ou a intermediários que a revendiam. É o que ocorre ainda hoje, por exemplo, com as costureiras que trabalham em suas residências. O art. 83 da CLT usa a expressão oficina de família (MARTINS, 2001).

O art. 6º da CLT não diferencia o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no próprio domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego (MARTINS, 2001).

d) Empregado Rural:

Formulada pela Lei nº 5.889, de 08/06/73, DOU de 11/06/73, retificada em 30/10/73, o empregado rural é toda pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não-eventual ao empregador rural, sob a dependência deste e mediante salário. O empregador rural é a pessoa física ou jurídica, proprietária ou não, que explore atividade agro econômica, em caráter temporário, diretamente ou através de prepostos e com auxílio de empregados (MARTINS, 2001).

e) Empregado Público:

O servidor público pratica suas atividades profissionais a órgãos do estado, sendo que existem variados órgãos públicos, cada um com suas determinadas regras.

Os funcionários de empresas públicas, sociedades de economia mista e outras entidades que explorem atividade econômica sujeitam-se ao regime jurídico das empresas privadas, inclusive quanto às obrigações trabalhistas (art. 173, inciso 1º, II da Constituição), mostrando que são verdadeiros empregados, com todos os direitos previstos na CLT (MARTINS, 2001).

f) Empregado Autônomo:

O empregado autônomo por natureza algo em particular um comércio ou estrutura que dá o poder de trabalhar por si mesmo, sendo assim seu próprio chefe, cobrador de suas responsabilidades e lucros.

O trabalhador autônomo pode obter fins lucrativos ou não com seu trabalho, Porém segundo Martins (2001) há incoerência nesta definição, pois um profissional como engenheiro agrônomo ou veterinário pode exercer suas atividades no âmbito rural sem deixar de ser autônomo.

g) Empregado temporário:

Geralmente são colaboradores contratados pelas empresas nos fins de ano como natal e ano novo, com objetivo de suprir uma maior demanda de compras pelo consumidor nesta época. O trabalhador tem direito a tudo que está previsto na lei, e também tem o prazo de 60 dias de trabalho podendo ser prorrogado até 90 dias conforme a necessidade da empresa.

O art. 12 da Lei nº 6.019/74 é que estabelecem quais são as vantagens aplicáveis ao trabalhador temporário (MARTINS, 2001) que são:

- a) - remuneração equivalente à percebida pelos empregados da categoria da empresa tomadora, calculada à base horária, garantindo o pagamento do salário mínimo;
- b) - jornada de oito horas;
- c) - adicional de horas extraordinárias não excedentes a duas, com acréscimo de 50%;
- d) - férias proporcionais;
- e) - repouso semanal remunerado;
- f) - adicional por trabalho noturno;
- g) - seguro contra acidentes do trabalho;
- h) - proteção previdenciária.

O trabalhador temporário presta seus serviços com prazo determinado, sendo assim, o seu vínculo tem hora para começar e para acabar, podendo, ser este renovado ou não.

h) Empregado Avulso:

O trabalhador avulso é aquele que presta serviços de natureza urbana ou rural, a diversas empresas, sem vínculo empregatício, sendo sindicalizado ou não, porém com a intermediação obrigatória do sindicato de sua categoria. O avulso presta serviços sem vínculo de emprego.

Conforme o autor Martins (2001, p.41), as características do trabalhador avulso são:

- a) a liberdade na prestação de serviços, pois não tem vínculo nem com o sindicato, muito menos com as empresas tomadoras de serviço;
- b) a possibilidade da prestação de serviços a mais de uma empresa, como na prática ocorre;
- c) o órgão sindical é que faz a intermediação da mão-de-obra, colocando os trabalhadores onde é necessário o serviço, cobrando posteriormente um valor pelos serviços prestados, já incluindo os direitos trabalhistas e os encargos previdenciários

e fiscais, e fazendo o rateio entre as pessoas que participam da prestação de serviços;

d) o curto período de tempo em que o serviço é prestado ao beneficiário. Embora fosse relatado o empregador avulso possui certa independência na sua prestação de serviço, porém não apresenta vínculo empregatício permanente.

4.1.2. Liderança

Quando trazemos o assunto liderança, falamos de um indivíduo que influencia uma ou mais pessoas para que atinjam um objetivo. Portanto os indivíduos que querem assumir esse papel de responsabilidade devem estar cientes de seus objetivos que deveram ser cumpridos.

Ser líder não quer dizer apenas comandar algo, exige muito mas que isso, ser um líder dispõe total preparação, dedicação e responsabilidade. A liderança não surge apenas nas médias e grandes empresas, mas também em uma pequena boutique de bijuterias de uma pequena cidade, de uma lanchonete, padaria entre muitos outros que podemos citar.

Ser um líder é preciso coragem sobre essas pessoas que são tomadas as decisões corretas ou incorretas para um desastre ou sucesso de uma organização, realizar treinamentos, cursos, são aprendizados que não podem ser deixados para trás.

O líder precisa acreditar que a cada dia será um novo objeto conquistado, que nada irá vencer sua vontade e motivação. O mesmo necessita passar confiança e motivação para seus colaboradores, sem deixar que possam perceber suas preocupações.

Um bom líder sabe planejar, sabe agir com conhecimento realizar suas tarefas nas horas exatas para que tudo ocorra de maneira certa, os problemas não passam de desafios que podem ser superados, seu amor pelo que faz se torna maior que seus medos.

Existem diversas variáveis que destacam as contingências de um líder participativo:

1. Importância de decisão;
2. Importância de obter comprometimento dos colaboradores com as decisões;
3. Se o líder dispõe suas informações suficientes para subsidiar a tomada de boas decisões;
4. Quão bem estruturado está o problema;
5. Se uma decisão autocrática recebe o comprometimento dos funcionários;
6. Se os funcionários vestem a camisa da empresa;
7. Podem-se haver conflitos em relação às soluções alternativas;
8. Se os funcionários dispõem de informações suficientes para tomar as decisões;
9. As limitações de tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos colaboradores;
10. Se forem justificáveis os custos para reunir funcionários dispersos;
11. Importância do líder da minimização do tempo requerido para tomada de boas decisões;
12. Importância da participação como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades e decisões.

Fonte: baseado em V.H. Vroom e A. G. Jago, *The new leadership: managing participation in organizations*. Upper River, NJ: Prentice Hall, 1988, p. 111 – 112.

Além desses existem diversas características que formam líderes que realmente fazem diferenças nas organizações.

Existem também diversos tipos de liderança que dentre muitas podemos citar três que são essenciais para o crescimento contínuo das empresas que são a liderança ética, liderança multicultural e liderança carismática.

A liderança ética não é muito bem conhecida, mas tem um papel importante nas organizações, porém recebe muitas críticas por diversos líderes como Bill Gates, Arthur Anderson, que dizem que as empresas como Microsoft que com sua tecnologia conseguiu dominar totalmente o mercado chegando a massacrar seus concorrentes, acusado pelo governo de usar ações antiéticas para com seus

concorrentes, agindo de forma incoerente para sobre sair no mercado. A partir deste ponto surgem as questões como, a liderança ética deve considerar o conteúdo das metas que os líderes impõem? Um líder pode ser considerado eficaz pela comercialização de produtos e serviços que fazem mal a saúde somente porque tem a obrigação de cumprir suas metas, não temos respostas concretas, mas podemos dizer que a liderança não está isenta de critérios de valores. Como também antes de julgar a eficácia de um líder, devemos avaliar o conteúdo moral de seus interesses, bem como dos meios que ela utiliza para obtê-las. (Robbins, 2009).

A liderança multicultural defende a hipótese em que os líderes devem se adaptar as diversas culturas mundiais das empresas, cada país obtém uma determinada cultura em suas organizações isso exige dedicação e força de vontade para uma adaptação de sucesso. A cultura nacional afeta o estilo de liderança entre seus liderados. Os líderes não são livres para escolher qualquer estilo que preferam. Eles têm limitações impostas que determinam suas expectativas. . (Robbins, 2009).

Podemos citar exemplos de líderes como os árabes devem demonstrar amabilidade ou generosidade, sem que o mesmo seja solicitado, os líderes japoneses são considerados fracos e devem ser humildes e falar pouco, já países como Espanha, Rússia tem por seus líderes manipuladores capazes de qualquer coisa para atrair seus resultados. . (Robbins, 2009).

Existe também a liderança carismática, que por sinal é situada como a melhor liderança para um crescimento profissional nas organizações, diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas de liderança quando observam determinados comportamentos. Os líderes carismáticos não se resumem em apenas liderar, eles almejam muito, além disso, o mesmo faz com que seus colaboradores acreditem que as limitações não passam de desafios que poderão ser alcançado independente do que deverá ser feito. . (Robbins, 2009).

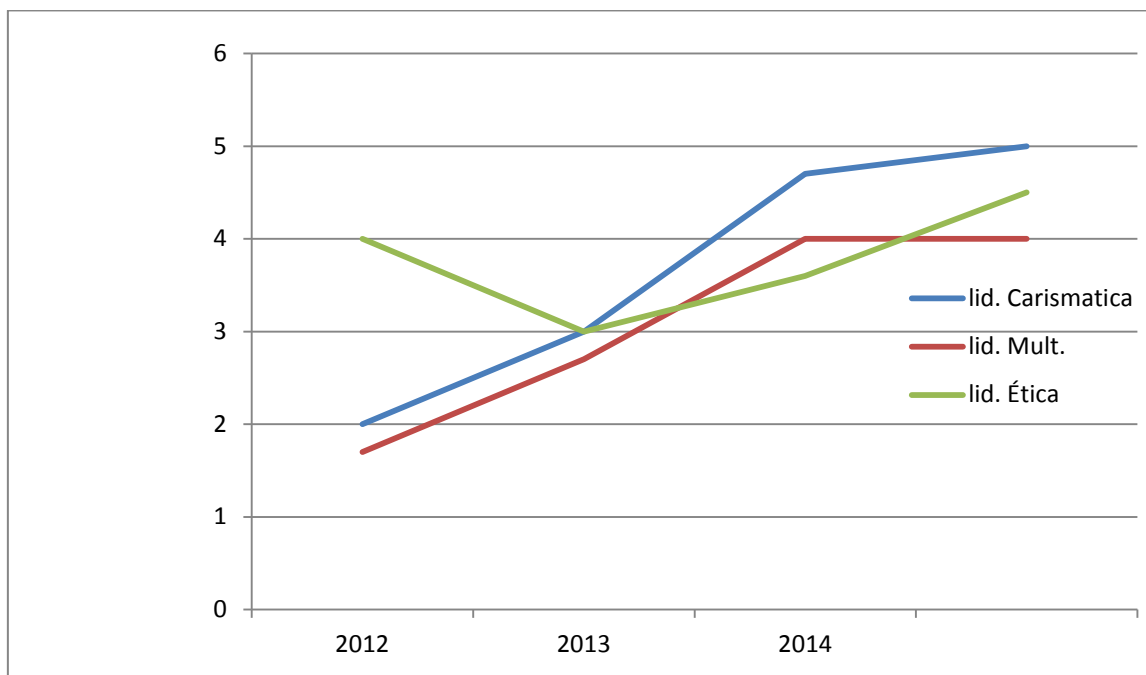
Variados estudos podem explicar algumas características dos líderes carismáticos, o que os diferenciam: têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por essas visões, são sensíveis tanto as limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns.

No quadro baseado em J. A. Conger e R. N. Kanungo, Charismatic leadership in organizations, Thousand Oak, CA: Sage, 1998, p. 94, podemos verificar as principais características dos líderes carismáticos;

- Visão e articulação, eles tem uma visão – empresa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
- Riscos pessoais Estão dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o sacrifício próprio para atingir sua visão.
- Sensibilidade ao ambiente, São capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização de mudança.
- Sensibilidade para as necessidades dos liderados, São perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
- Comportamentos não convencionais engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra normas.

Muitos cientistas criticam esse tipo de liderança, porém é uma das mais usadas como forma de manter seus colaboradores motivados a fim de um objetivo.

Em uma pesquisa de campo realizada com algumas em empresas de Assis, graficamente podemos ver que nos últimos anos obtém um crescimento contínuo entre líderes que estão surgindo no mercado, como também aqueles que já haviam e estão se especializando, vejamos a seguir:



Como podemos analisar a liderança carismática em 2012 era uma questão crítica onde as pessoas questionavam a capacidade de realizar seus objetivos abrindo mão de tudo sem o resultado a ser alcançado, mas que em 2013 após mudanças e avanços dentre variados conceitos obteve uma crescente significativa podendo os líderes das empresas acreditarem que o carisma pode ser sim uma característica essencial para a motivação dos colaboradores, que também em 2014 continuou crescendo e mantém a idéia que as organizações precisam de líderes carismáticos á fim de conquistar seus objetivos.

A liderança multicultural em 2012 era de baixa qualidade, pois os comerciantes ainda tinham receio de se aventurar em trabalhos em outros países que não conheciam, mas mesmo assim muitas culturas migraram para a cidade e se adaptaram para poder acompanhar o crescimento de ambos, em 2014 continuou mantendo suas metas multiculturais e crescendo no mercado varejista.

Já a liderança ética que em 2012 obtinha um aspecto muito relevante e interessante no mercado atual, questões étnicas eram acima de tudo respeitadas entre as organizações, já em 2013 houve muitas discussões sobre o porquê as empresas não estavam agindo de maneiras éticas, usando métodos que passariam ou até mesmo massacrariam outras empresas no mercado fazendo com que tivesse uma

grande queda, em 2014 com algumas ações de éticas houve uma melhora significativa no mercado.

4.1.3 Organização

Podemos definir a estrutura organizacional como as tarefas que são formalmente distribuídas, ou agrupadas, coordenadas a um mesmo objetivo entre vários indivíduos. Existem diversas empresas em todo o mundo desde pequeno a grandes portes, cabem a elas suas próprias definições. Elas são compostas por diversos e variados setores, obtém diversos colaboradores que por fim formam sua estrutura.

Hoje em dia milhares de administradores se formam sem ao menos ter uma oportunidade em sua respectiva área por falta de empresas no mercado, ou seja, de uma forma geral podemos dizer que a famosa administração serve para liderar as organizações, são entidades criadas para atender a sociedade, voltado para as necessidades em alcançar um determinado objetivo.

Podemos dizer que existem quatro características principais de organização:

- 1- Seus membros possuem um objetivo comum a ser alcançado;
- 2- Existem regras que regulam seus funcionamentos;
- 3- Há uma divisão de tarefas e responsabilidade;
- 4- As ações são coordenadas de forma planejada para o atendimento dos objetivos em comum.

A partir dessas características podemos definir vários tipos de organizações como órgãos públicos, entidades não governamentais, empresas privadas, escolas, entre muitas outras. Em qualquer uma dessas organizações encontramos esses quatros princípios básico de organização.

Algumas pessoas associam a Administração apenas á empresas. Essa ideia é totalmente equivocada, pois todos os tipos de organização precisam ser totalmente administrados de maneira adequada para que possam cumprir seus objetivos.

Peter Drucker, na revista exame, (Edição 682, nº 4, Editora Abril, 24/02/99, p. 37), destaca que sejam aplicados os princípios administrativos na gestão das entidades educacionais, dos órgãos públicos e das organizações chamados “Terceiro Setor”, que são também conhecidas como ONGs, organizações não governamentais.

É evidente que existam grandes diversidades de interesses e de características entre os vários tipos de organização. Assim, os métodos que funcionam bem em uma empresa não serão sempre os mais adequados para outros tipos de organização.

Também não podemos esquecer que existem vários tipos de culturas organizacionais que influenciam diretamente nas organizações o modo em que elas trabalham no dia a dia, que também vem se tornando uma ferramenta cada vez mais importante para a competitividade das empresas no mercado atual.

Podemos dizer que cultura é o termo usado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época, e de outro lado, a sensibilidade humana, consideradas coletivamente. A cultura nas organizações equivale ao modo de vida e seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, etc.

(Edgar Schein 1999, p.340), um dos maiores responsáveis pelo conceito de cultura organizacional, afirma que: " A cultura organizacional é formada por três variáveis de conhecimento que são os pressupostos básicos, valores e os artefatos. Talvez na teoria não de para entender o real sentido do termo, mas, seguramente é capaz de reconhecê-lo quando esta inserida dentro do mesmo. Todas as empresas possuem um tipo de cultura organizacional, sendo que todas obtêm uma personalidade própria que podem ser rígidas, apoiadoras, flexíveis, inovadoras ou até esmo conservadoras. De modo geral a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros em todos os níveis, que diferenciam uma organização da outra. "

Portanto as organizações possuem características entre suas diversas culturas como:

- a) Inovação de riscos;
- b) Atenção aos detalhes;
- c) Orientação para os resultados;
- d) Orientação para pessoas;
- e) Orientação para equipes;
- f) Agressividade;
- g) Estabilidade.

Podemos dizer que a inovação de riscos nada mais é, que o grau em que se espera dos colaboradores a serem motivados a assumir determinados riscos. Já a atenção aos detalhes, mede o grau em que se espera que os colaboradores possam demonstrar precisão nos detalhes. Orientação para resultados visa os dirigentes focados em resultados nas técnicas e processos operacionais. Orientação para pessoas visa o grau em que as decisões dos dirigentes são voltadas nos efeitos dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. Também a orientação para equipes mostra o grau de trabalho e organização das equipes no ambiente de trabalho. A agressividade simplifica o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas e por fim a estabilidade que mostra o grau em que as atividades organizam a manutenção do status que em contraste com o crescimento.

Também precisamos saber que para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver é preciso que exista revitalização e inovação. Os esforços mútuos dentro das organizações é uma das maneiras de garantir uma estrutura consistente e manter o ritmo de produtividade da organização. Para se ter uma empresa forte é preciso muito respeito mútuo interno, ele poderá gerar respostas rápidas e eficientes.

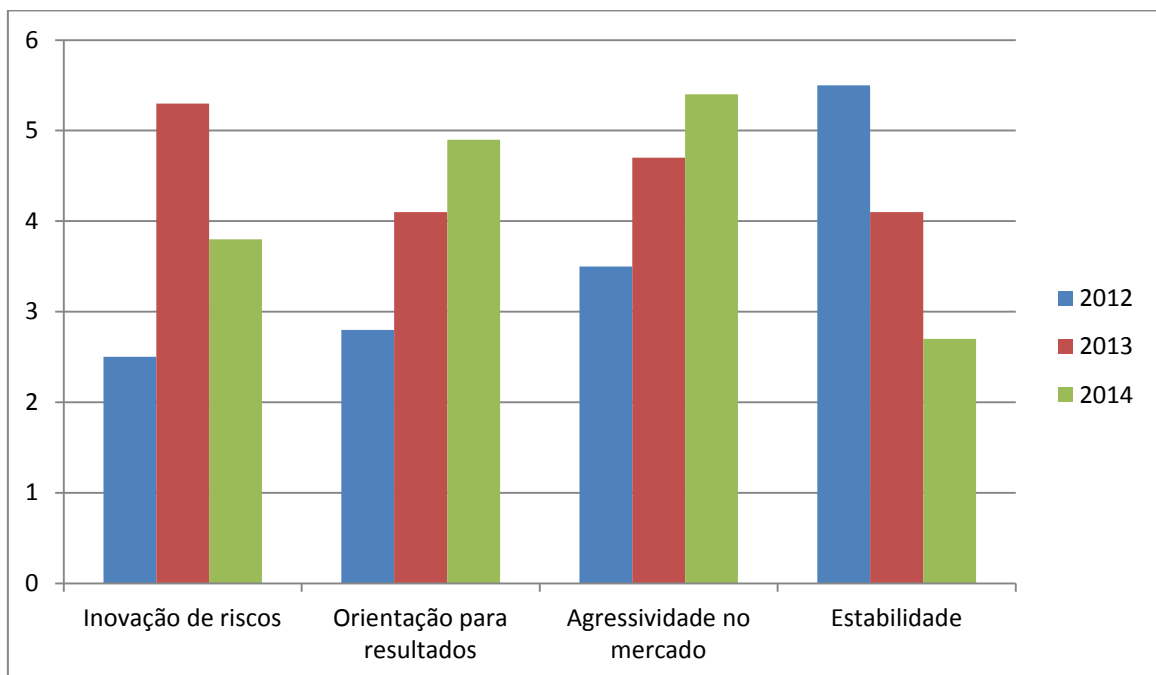
As organizações nos tempos de hoje precisam ter clareza, determinação, objetividade, se fortalecendo a médio e longo prazo para ter uma história de sucesso no mercado tão competitivo contemporâneo. A abertura de novas ideias, o dinamismo das mesmas, as mudanças e oportunidades, incentivo dos líderes é o que pode trazer maior resultado. O desempenho profissional, metas, objetivos a serem alcançados, plano de carreira ajudam os funcionários a se sentirem motivados e colaborarem para um crescimento da organização.

As organizações enfrentam diversos desafios e conquistas exigem diversas mudanças, e torna necessário saber o que novos padrões de mercado exigem hoje em dia, e qual a cultura seguida pela empresa, sincronizando-as de alguma maneira, e revertê-las se necessário, para que a consistência entre a organização, suas estratégias e seu ambiente de negócios se alinhe.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS COM BASE NO MERCADO ATUAL.

Uma pesquisa de campo realizada em Assis, novembro de 2014, com algumas empresas no mercado como Samave, Mercado universitário, entre outras nos mostra que as organizações com base nas características citadas acima que nos últimos cinco anos tem crescido muito nos aspectos que acreditam ser um diferencial para o sucesso de ambas;

Pesquisa de campo realizada na cidade de Assis/SP com dados baseados no crescimento de diversas empresas nos últimos três anos nas características abaixo:



Podemos analisar que em 2012 a inovação de riscos das empresas era reservada, pois seus líderes e gestores tinham a incerteza de resultados e tinham características mais conservadoras no mercado, já no ano seguinte mudou totalmente seu conceito de mercado após lucros significativos após temporada de fim de ano onde houve um grande crescimento nas vendas do comercio mesmo com um alto grau de inovação de riscos no mercado. Em 2014 os investidores continuaram a inovar mais o que poderia ser lucrativo se tornou em prejuízo diversas

empresas relatam que 2014 foi um ano difícil que não teve um desenvolvimento bom que fizesse com que as organizações arriscassem mais, portanto ocorreu uma grande queda no mercado por ocasião de desastres financeiros e queda de venda para os consumidores.

Já a orientação para resultados nas empresas de Assis/SP, 2012 as empresas não obtinham um desenvolvimento de treinamentos, de uma gestão de carreira dentro delas, líderes que pudessem ser capacitados para orientação de resultados expressivos, foi então após um ano lucrativo que em 2013 as empresas resolveram investir em seus líderes na organização de uma forma geral criando mais treinamentos, capacitação, plano de carreira, e obteve um ano de grande sucesso. Em 2014 também continuou um ano de investimento na área de orientação para melhor atingimento de metas que mesmo não obtendo grandes resultados, as empresas acreditam que essa pode ser umas das chaves essenciais para o sucesso.

Agressividade no mercado se torna um aspecto muito importante no mercado já que a concorrência em Assis se torna cada vez mais competitiva na cidade com a chegada de varias empresas de grande porte como MC Donalds, Burguer King, entre outros. Em 2012 a cidade passava por dificuldades no crescimento econômico não só municipal como também nacional, as empresas tinham uma agressividade baixa devido a esses detalhes, em 2013 após o aquecimento nas vendas no mercado as empresas decidiram que serem agressivas tornariam mais rentáveis e lucrativas, e em 2014 com a chegada de grandes empresas, as mesmas tiveram um alto índice de agressividade como um meio de sobrevivência no mercado.

Já a estabilidade como vemos no gráfico, vem em decrescente no cenário atual, em 2012 após um ano lucrativo e de descobertas as empresas tinham um alto grau de estabilidade com uma inflação que não afetava tanto o bolso do investidor que poderia arriscar no seu negócio, já em 2013 com a inflação e juros subindo, a estabilidade das empresas passou a ser de risco mesmo com o mercado aquecimento pelo alto índice de vendas no fim de ano, porém continuou havendo queda neste requisito, em 2014 com a taxa de juros altamente fora do normal e taxa de inflação, influenciaram diretamente nas vendas de fim de ano o que ocorreu queda nas mesmas e fez com que a agressividade das empresas se tornassem

cada vez menor, pois os investidores não tem uma certeza de lucros como no passado.

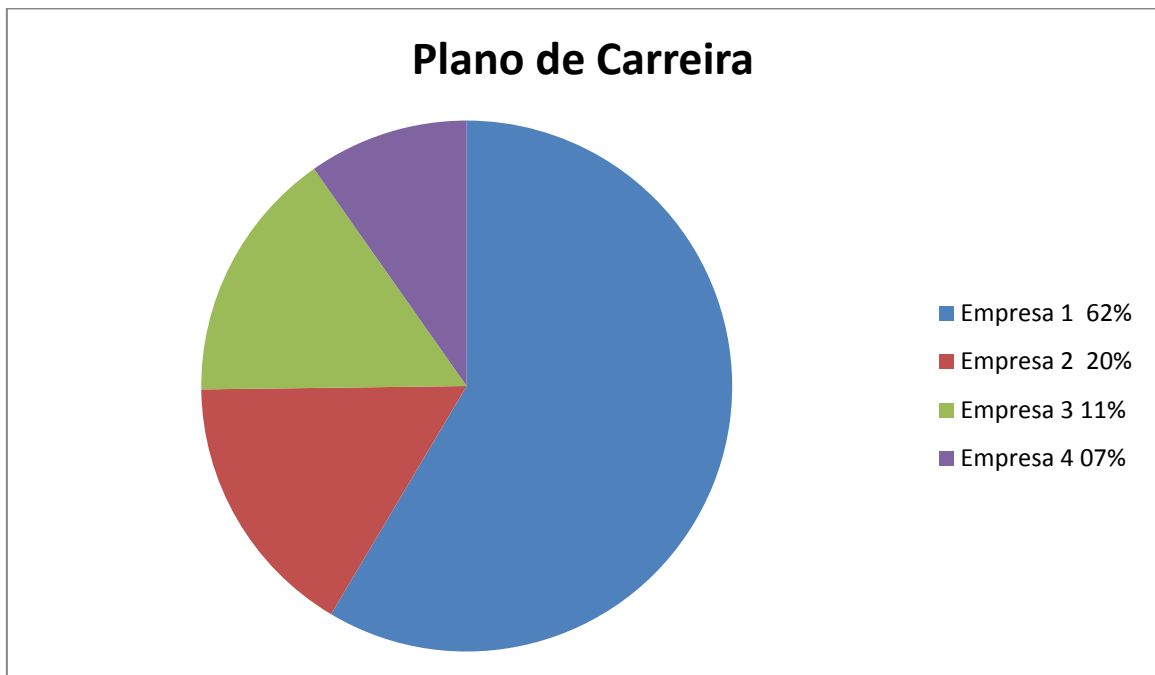
Após a análise e interpretação de dados podemos concluir que ao passar dos anos a economia vem sendo aquecido nas vendas, porem a expectativas das organizações estão em baixa devido ao negativo grau de estabilidade e a situação em que o país vive atualmente.

6. CRESCIMENTO PROFISSIONAL: COMO MANTER O EQUILÍBRIO ENTRE MOTIVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E GESTÃO.

Existem três variáveis que determinam como manter o equilíbrio sendo as peças chaves do sucesso no contexto carreira, motivação, produtividade e gestões anexadas formam uma liderança pronta para o alcance de objetivos. Neste capítulo iremos abordar cada uma das características dessas variáveis. A motivação nada mais é que o indivíduo se sentir com vontade e alegria de realizar uma determinada tarefa, o mesmo não mede esforços para conquistados, pois sua vontade e disposição tornam suas motivações grandes, o que faz com que sua força de vontade seja maior que seus próprios medos. Um bom líder necessita acreditar que a cada dia será uma nova vitória, não expressar seus medos para seus liderados, motivando-os, e também se auto motivando.

Geralmente as pessoas nas organizações não se motivam por falta de oportunidade no plano de carreira das empresas, às vezes por seguirem uma cultura fechada e não existirem um plano para seus colaboradores, porém isso pode refletir na motivação e produtividade dos mesmos que por falta desses incentivos não buscam atingir seus objetivos.

Em uma pesquisa de campo realizada recentemente na cidade de Assis/SP com colaboradores de diversas empresas podemos analisar que nos últimos anos as empresas que possuem plano de carreira têm seus colaboradores bem mais motivados, e mostram um equilíbrio maior no seu crescimento profissional:



Analisando o gráfico podemos verificar e chegar a conclusão que as empresas vem investindo em seus planos de carreiras para as pessoas, a empresa 1 com 62% dos seus funcionários disseram que estão satisfeitos com o desenvolvimento da empresa para a contribuição no desenvolvimento das carreiras de seus funcionários, enquanto a empresa 2 já não tem esse mesmo habito de proporcionar um plano de crescimento para seus colaboradores, em já as empresas 3 e 4 ainda não se adaptaram a essa nova proposta de carreira, mostrando que a cultura organizacional ainda predomina em questões hierárquicas das empresas.

A motivação do indivíduo está totalmente ligada a um plano de carreira não somente o mesmo, pois envolve muitas outras questões que explicaremos a seguir, mas tem um papel fundamental no aspecto crescimento, onde a pessoa cria uma expectativa de crescimento através de um plano de vida para conquistar seus próprios objetivos, pois sem motivação dificilmente chegará a algum lugar.

Um das características que também forma um conjunto para o crescimento profissional é a produtividade das pessoas nas suas organizações, talvez um dos assuntos mais discutidos no cenário atual, onde existem diversas criticas em até que ponto um individuo deve se sentir motivado para alcançar determinada produção, e até quando o abuso e assedio sobre produtividade continuará nas empresas?, É uma pergunta que não se tem respostas apenas opiniões, empresas estão cada vez

mais em um nível acelerado de produção e na maioria das vezes obrigam seu funcionário a bater metas e objetivo abusivo o que causa doenças entre muitos outros problemas para as pessoas em geral.

A produtividade é sim um aspecto chave para um grande crescimento profissional, é através do índice de produtividade que as organizações promovem e demitem funcionários na maioria das vezes. Ser produtivo hoje significa querer algo o mais, querer crescer em seus próprios objetivos.

Estipular metas próprios pode ser um bom começo para um crescimento contínuo no mercado, as empresas cada vez mais estão buscando profissionais que obtém esse tipo de comprometimento, pois através deles ambos irão crescer mutuamente.

Muitas pessoas obtêm como maior dificuldade em como manter o equilíbrio em fazer uma boa gestão, sendo motivado, produtivo e eficaz com seus compromissos, transmitir e ter uma motivação para as pessoas não é realmente uma tarefa nada fácil, existe muita concentração, força de vontade. Foco e determinação são as palavras chave para uma gestão equilibrada, onde o líder deve transmitir uma motivação diária aos profissionais, uma segurança para uma melhor produção sem que sintam ameaçados ou lesados.

As empresas vêm mudando a hábito de gestão a cada ano através de treinamentos para líderes e gestores, pois e através destas pessoas que tudo acontecerá no momento certo na hora certa, corrigindo os erros, superando expectativas no alcance dos objetivos das organizações.

Podemos considerar que para um líder ou indivíduo no mercado ter uma grande, é preciso ter um equilíbrio em sua gestão de carreira, nos aspectos emocionais, motivacionais e um alto índice de produtividade. As empresas hoje necessitam de líderes que sejam responsáveis, e que tomem suas decisões e atitudes nos momentos ideais nas decisões, por isso é preciso que o individuo se prepare perante o mercado, não para ser mais um entre muitos mais sim ter um diferencial, fazer a diferença.

7. TEORIAS X E Y AS MUDANÇAS E BUSCA POR OPORTUNIDADES NO MERCADO ATUAL.

No mercado atual em que vivemos existem diversas teorias que explicam as diversas gerações, como cada uma se porta com o indivíduo perante a sociedade e as organizações, neste capítulo iremos explicar as diferentes gerações, suas características e como são seus diversos comportamentos, também iremos explicar as diferenças entre teoria x e y, e também relatar um pouco sobre as oportunidades no mercado atual com a chegada da teoria z que a cada dia vem surpreendendo o mercado com sua rapidez e tecnologia.

Podemos dizer que as gerações são movidas pelas diferentes idades, com que faz as mudanças de costumes e diferentes buscas no mercado de trabalho. As primeiras teorias foram nos meados dos anos de 1960 onde surgia a geração do *Baby Boomers*, a qual as pessoas estavam a busca de oportunidades no mercado descobrindo novos horizontes, e estavam mais motivados por uma inserção no mercado onde havia um grande crescimento na época, que mesmo com muitas descobertas de profissionalização ainda eram de grande minoria e se adaptavam a teorias x que ainda possuíam um pensamento de estabilidade e não crescimento contínuo.

Logo após surgiu nos meados dos anos de 1965 a 1978 aproximadamente, a geração x começa a desenvolver sua geração no mercado, onde as pessoas não queriam mais tantas hierarquias geradas pelas culturas das empresas, que tinham aspectos na melhoria das condições de trabalho. Sendo que esta geração participou do começo das demissões nas organizações, o que fez os colaboradores buscar especializações para uma melhor empregabilidade, pois o quesito estabilidade já estaria em extinção.

No ano de 1979 as pessoas da geração Y já nasciam em meia tecnologia, e por conta deste fator se tornavam mais individualistas, tomando suas próprias decisões nas questões profissionais, e no mercado que se tornará muito competitivo.

Podemos ter várias visões em relação às características da geração z como:

A grande nuance dessa geração é zapear. Daí o Z. Em comum, essa juventude muda de um canal para outro na televisão. Vai da internet para o telefone, do telefone para o vídeo e retorna novamente à internet. Também troca de uma visão de mundo para outra, na vida. Garotas e garotos da Geração Z, em sua maioria, nunca conceberam o planeta sem computador, chats, telefone celular. Por isso, são menos deslumbrados que os da Geração Y com chips e joysticks. Sua maneira de pensar foi influenciada desde o berço pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engendrou.

Artigo publicado pela revista veja no site www.revistaveja.com.br, “Características e perspectivas de uma juventude que conhece a internet desde a infância”.

Podemos citar vários exemplos de líderes em diversas gerações como:

1. Bill Gates: Fundador da Microsoft reconhecido como um gênio que concertava televisões na garagem de casa era um menino simples que ninguém acreditava. Com um produto tecnológico criado para fazer que as informações correm por todo mundo, fez com que se tornam umas das maiores empresas do mundo. Tendo por características determinação, foco e motivação. Criando uma organização revolucionaria para um mundo de oportunidades, que por fim tinham objetivos da geração x nos parâmetros de descobertas, e estabilidade no mundo profissional.

Bill Gates nasceu na cidade de Seattle, nos Estados Unidos, no dia 28 de outubro de 1955, aos 19 anos criou a Microsoft, e se tornou um empreendedor bem sucedido no mercado, podemos ver que Bill segue as características da geração x onde buscava oportunidades.

2. Ayrton Senna: Um líder carismático, um atleta automobilístico da formula 1 que veio criado de família de baixa renda, começou a correr como a maioria dos pilotos de formula 1 no card., onde conquistou grandes vitórias e o crescimento de sua carreira, nasceu em mundo tecnológico onde a individualidade já era presente, conquistou muitos títulos em sua carreira, era um profissional estratégico sem medo dos desafios, das dificuldades, encara tudo para vencer.

Ayrton Senna considerado um dos maiores atletas do automobilismo do Brasil, nasceu em 21 de março de 1960, começou a correr no card aos 14 anos e deixou um legado de como ser um líder, e conquistar objetivos. Podemos ver que Ayrton faz

parte da geração Y onde o individualismo prevalece e as pessoas se portam de uma maneira na busca por maiores oportunidades a fim de não quererem a estabilidade.

3. Oscar Schmidt: Um líder autocrático, um atleta completo no seu esporte, considerado um dos melhores jogadores de basquete de toda história, Oscar levou o Brasil a grandes conquistas mundiais, enfrentou diversas dificuldades no início de sua carreira, mas não teve medo de enfrentar seus medos, se tornando uma referencia mundial exemplo de como crescer profissionalmente tanto para atletas como para o mundo.

Oscar Schmidt nasceu na cidade de Natal, 16 de fevereiro de 1958, começou a jogar basquete com 13 anos, com 2,05 metros teve muitas dificuldades na escola, enfrentou diversos desafios, mas soube lidar com as diversidades da vida e se tornou um dos maiores ídolos do basquete mundial. Podemos ver que a geração x e y encaixam nos aspectos de Oscar onde ao mesmo tempo buscou oportunidades para um crescimento em sua carreira e hoje vive pela reverencia, com total estabilidade.

Neste quadro podemos ter uma real visão das diferenças entre vários aspectos das gerações:

<u>Gerações</u>	<u>Baby boomers</u>	<u>Geração X</u>	<u>Geração Y</u>
Aspectos profissionais	Mostram total comprometimento com o trabalho, com total dedicação.	Buscam oportunidades no mercado, buscando a estabilidade.	São individualialistas por nascerem na era tecnológica, mas vão muito mais além no crescimento profissional.
Aspectos de liderança.	Assumem um papel de responsabilidade	Valorizam a liderança de forma a obter um	Como são chamados de multitarefa, não

	quando estão a frente de liderar algo.	crescimento maior nas organizações.	gostam de burocracia, e levam a liderança como algo normal.
Aspectos em qualidade de vida na busca por melhores empregos.	Não buscam uma qualidade de vida acreditam na estabilidade no mercado profissional.	Buscam por melhores oportunidades a fim de ter uma melhor qualidade de vida profissional e pessoal.	São dispostos a diferentes rotinas, buscam por melhorias, mas são capazes de qualquer coisa no âmbito pessoal e profissional.

Como vimos neste capítulo existem diversos tipos de gerações o que torna um mundo cada vez mais competitivo, mas podemos concluir que a geração X era de mais estabilidade no mercado onde as pessoas não tinham um crescimento de carreira constantemente a busca de oportunidades diárias, ao contrario da geração Y e Z que através da tecnologia da informação e a busca por oportunidades são maiores com o surgimento de muitas empresas e o fim da estabilidade que se encontra extinto nos dias de hoje. Essa geração busca o crescimento de sua carreira constantemente o que torna as pessoas cada vez mais individualistas.

7.1. Mercado de trabalho no mundo contemporâneo:

O mercado frente às mudanças organizacionais e tecnológicas tem tendências ao avanço constante no mundo em que vivemos. As empresas estão evoluindo de forma ampla e eficaz, fazendo com que as pessoas se adaptem ao mercado se especializando para se adaptar as diversas exigências do mercado atual.

Segundo a matéria apresenta pelo site www.fundacaoaprender.org.br “Mercado de trabalho contemporâneo, a necessidade de formar e informar”, relata que:

“A era do conhecimento, vivenciada hoje, provocou mudanças intensas e volumosas na organização das empresas. Os valores, anteriormente atribuídos aos bens materiais, ao patrimônio, passaram a ser conferidos aos recursos intangíveis, como a informação, o conhecimento e, principalmente, o intelectual dos recursos humanos. As novas variáveis presentes no mercado deste novo tempo exigem uma mudança nos paradigmas organizacionais, conforme apresenta Chiavenato (2000). Neste novo cenário, novas áreas de atuação surgem e despontam como fatores imprescindíveis na busca pelo diferencial competitivo, lideradas pela dependência cada vez maior da tecnologia da informação, com a utilização de sistemas de informação para gerir o negócio. Isso porque a solidificação da sociedade do conhecimento no mundo globalizado passou a exigir que as informações fossem criadas, processadas e disseminadas mais rapidamente. ”

Aliados à transformação da sociedade, a globalização e o desenvolvimento tecnológicos fazem com que o grande diferencial competitivo das organizações passe pela capacidade intelectual dos recursos humanos, bem como as competências desenvolvidas pelas pessoas que nelas trabalham, podendo assim, atender à demanda pelo imediatismo, pautada pela interconexão dos processos, e também desenvolver a habilidade de adaptar às mutações mercadológicas (CHIAVENATO, 2009).

Podemos concluir que o mercado exige que as pessoas sejam mais flexíveis, para que se consiga algo que satisfaça o desejo e necessidade de cada indivíduo, é preciso também acreditar que um breve futuro poderá nos trazer um resultado significativo nas nossas vidas.

8. MUDANÇAS TECNOLÓGICAS, TRANSFORMANDO PERFIS DE LÍDERES GESTORES

Desde os tempos passados podemos analisar que ao passar do tempo as mudanças em tecnologia esta se tornando cada vez mais eficazes e utilizadas pelos indivíduos e empresas, podemos dizer como nas revoluções industriais o uso das

maquinas pesadas eram constantes o serviço braçal era árduo e constante, o que com o passar do tempo foi substituído por maquinas modernas que eram adaptadas a diversos serviços diminuindo o trabalho do homem braçal.

A era da informação com o surgimento de novas tecnologias como os computadores, fizeram com que as empresas evoluíssem para grandes resultados em todas as áreas tecnológicas, administrativas, vendas. Também o desenvolvimento para os resultados de hoje significam um avanço positivo nas organizações.

Com estas mudanças ocorrendo de forma cada vez mais acelerada, é necessário que as pessoas se capacitem e se adaptem as diversas tecnologias empregadas pelas empresas.

Podemos dizer que o mundo de tecnologia essa nova era no século XXI vem crescendo de maneira rápida, fazendo com que lideres e gestores se adaptem para que possam transmitir para suas equipes de modo geral.

Antigamente na década de 1990, os lideres não tinham a mesma tecnologia que se tem hoje, portanto a relação em seus desenvolvimentos e dificuldades eram maiores, já hoje esse desenvolvimento se torna mais amplo na transformação que se torna diária na obtenção de objetivos.

9. GESTÃO DE SUCESSO

Os lideres são indivíduos que possuem diversas características e tais se formam um conjunto a fim de um determinado objetivo a ser alcançado. A gestão de sucesso também não é diferente, para se alcançar é necessário estar disposto a correr risco pelo sonho almejado, por conquistas inesperadas, por desafios inexplicáveis, é saber que todos os dias serão preciso coragem e dedicação para vencer todas as batalhas.

Quando falamos na palavra sucesso em carreira não significa que apenas controlar a carreira profissional irá fazer chegar ao grande sucesso, e sim um processo completo entre família, bem estar, religião, motivação, entre muitas outras coisas que são essenciais para que o ser humano se sinta bem consigo mesmo, que seja motivo a conquistar objetivos, que sinta amor naquilo que faz, estar bem

emocionalmente com família, com sua própria religião, amigos são aspectos essenciais para um crescimento não só profissional, como também pessoal, o ser humano necessita disso, esse se torna hoje o maior desafios das pessoas, em ter um equilíbrio de si mesmo, para que como consequência disso obtenha uma gestão de sucesso.

Tudo que vivenciamos e plantamos no hoje será o fruto que colheremos em futuro breve, não podemos deixar as oportunidades passar, pois elas podem ser únicas na carreira profissional, capacitação, treinamentos são essenciais, para pessoas que realmente querem crescer no mercado.

O sucesso vem de um esforço de um grande trabalho, pode ser de curto em longo prazo, mas tudo quando planejado, com equilíbrio, tende a dar certo, um bom gestor é aquele que dribla seus desafios sem medo de vivenciar cada desafio do dia – a – dia.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que a gestão de carreira está presente na nossa vida desde a juventude até chegar a velhice, é preciso entender que todos os seres humanos são movidos por uma vontade de crescer, de ter suas próprias profissões, as pessoas estão cada vez mais lutando por um espaço no mercado de trabalho, o que exige ainda mais preparo dos mesmos para obtenção de sucesso.

É muito comum as pessoas terem suas posições nas empresas, diferentes cargos e funções, mas o líder é aquele indivíduo que obtém um diferencial, um algo a mais, uma vontade de vencer que o faça diferente dos demais. Vontade, determinação são aspectos fundamentais para uma grande carreira.

O autoconhecimento se torna hoje um dos aspectos mais importantes na gestão de carreira, pois através dele que o líder manterá seu equilíbrio entre gestão, liderança e motivação, saber controlar seus objetivos e metas, organizar e lidar com as ameaças e saber aproveitar as oportunidades no momento certo se tornam características essenciais para se ter um diferencial no mercado.

As organizações tem se desenvolvido cada vez mais com seus avanços tecnológicos exigindo ainda mais de seus colaboradores e líderes, promovendo seus próprios treinamentos para o desenvolvimento e melhoria em resultados.

Também temos que analisar de uma forma geral que o que influencia as carreiras são as gerações que não são denominadas apenas por idades, mas sim por fases que identificam as etapas da vida profissional do ser humano. A geração X foi uma geração que teve a busca pelas oportunidades em uma época de comodidade e a busca por estabilidade financeira, já hoje a geração Y tem mudado essa história não tendo medo de assumir riscos como mudança contínua de trabalho, buscam a todo instante por oportunidades no mercado sem medo de qualquer consequência de estabilidade, visando um crescimento contínuo para uma gestão de sucesso.

O mundo tem mudado a cada era, as situações se tornam diferentes a cada dia, exigente que as pessoas mudem e se adaptem a um curto período de tempo para que não fiquem ultrapassadas pelos desafios que as organizações lançam e se capacitam.

Metas abusivas sempre irão existir na maioria das empresas, talvez por falta de ética das mesmas, ou por falta de revolta e protesto dos trabalhadores que por medo e necessidade precisam de um emprego para sustento de suas famílias. Mas são as mesmas metas que tornam as organizações estimuladas ao crescimento ao plano de carreira para seus funcionários que dependem dessas oportunidades para realizar seus sonhos, conquistando seus objetivos e construindo carreira de sucesso.

REFERÊNCIAS

CASTRO, A. P. de. **Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, FADIMAN, J. e FRAGER, R. **Teorias da Personalidade – Coordenação da tradução Odette de Godoy Pinheiro; tradução de Camila Pedral Sampaio, Sybil Sofdié**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979. Conger e R. N. Kanungo, **Charismatic leadership in organizations**, Thousand Oak, CA: Sage, 1998.

CRITCHEY, R. K. **Reavaliando sua carreira: um guia prático para o bom encaminhamento de sua carreira nos diferentes estágios da vida**. Tradução de Isabel de Paula e Silva Corrêa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

DRUCKER, P. **O Líder do Futuro: Visões Estratégicas e Práticas Para Uma Nova Era**. São Paulo, Editora Futura, 2000.

MARTINS, P. S. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MATTA, V. da. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers**. Disponível em <http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em 05 de dezembro de 2014.

QUEM SÃO OS JOVENS QUE ESTÃO DANDO O QUE FALAR NO MUNDO DO EMPREENDEDORISMO. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-exemplos-de-jovens-empresarios#2>. Acessado dia 15 de outubro de 2014.

ROBBINS, S. P.; **Fundamentos do Comportamento Organizacional: Liderança e Confiança**; Edição 2009, By Pearson Education do Brasil, Disponível em www.pearson.com.br. Acesso em 20 de setembro de 2014.

SOUZA, A. Z. M. ; BITTENCOURT, R. F. ; FILHO, P. L. J. ; BISPO, M. M. ; **Cargos, Carreiras e Remuneração; Série gestão de pessoas**; Management Publicações FGV, Edição 2005, disponível web site: www.editora.fgv.br/editora@fgv.br.

SUN TZU; Livro: **A Arte da Guerra, livro de estratégia militar, usado no mundo contemporâneo no mercado de gestão empresarial**; Disponível em <http://www.artedaguerra.com.br>. Acesso em 15 de agosto de 2014. McNeilly, Mark R. (2001), Sun Tzu and the Art of Modern Warfare, Oxford University Press. ISBN 0-81331951.

STONER, J. ; FREEMAN, E. **Administração**. LTC (grupo GEN), 1995.

VELOSO, E. F. R. ; DUTRA, J. S. ; NAKATA, L. E.. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. Disponível em http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E%202008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf?Mobile=1. Acessado dia 15 de agosto de 2014.

VELOSO, E. F. R. ; DUTRA, J. S. ; NAKATA, L. E.. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. Disponível em

http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf?Mobile=1. Acessado dia 15 de agosto de 2014.