



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
CAMPUS JOÃO MONLEVADE**



**INTERESSE DOS ALUNOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO INTERIOR DE MINAS GERAIS EM RELAÇÃO  
AOS MODELOS DE CARREIRAS PROTEANAS E SEM FRONTEIRAS**

**Nelson Vieira de Carvalho Neto**

**JOÃO MONLEVADE**

**2021**

Nelson Vieira de Carvalho Neto

INTERESSE DOS ALUNOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO INTERIOR DE MINAS GERAIS EM RELAÇÃO AOS  
MODELOS DE CARREIRAS PROTEANAS E SEM FRONTEIRAS

Monografia apresentada à Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para conclusão do curso de graduação em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dra. Eva Bessa Soares.

JOÃO MONLEVADE

2021

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C331i Carvalho Neto, Nelson Vieira de.  
Interesse dos alunos de Engenharia de Produção de uma universidade federal do interior de Minas Gerais em relação aos modelos de carreiras proteanas e sem fronteiras. [manuscrito] / Nelson Vieira de Carvalho Neto. - 2021.  
46 f.: il.: gráf.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Eva Bessa Soares.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Engenharia de produção. 2. Interesse profissional. 3. Orientação profissional. 4. Profissões - Engenheiros. 5. Profissões - Mudança. I. Soares, Eva Bessa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Nelson Vieira de Carvalho Neto

### Interesse dos alunos de engenharia de produção de uma universidade federal do interior de Minas Gerais em relação aos modelos de carreiras proteanas e sem fronteiras

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 12 de dezembro de 2021

#### Membros da banca

Doutora -Eva Bessa Soares - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Mestrando] - Thairone Ezequiel de Almeida - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Mestre] - Viviane da Silva Serafim - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Doutor] - Wagner Ragi Curi Filho - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Eva Bessa Soares, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 14/03/2023



Documento assinado eletronicamente por **Eva Bessa Soares, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/03/2023, às 09:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0490055** e o código CRC **2BC414A0**.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a todos os contribuintes brasileiros e ao funcionalismo público por manterem as universidades federais funcionando.

Segundo agradeço aos meus familiares, em especial meus pais Beatriz e Roney, meus irmãos Pedro, Tula e Roney e aos meus avós Nelson (em memória) e Maria pelo apoio incondicional e a confiança durante todo esse longo caminho.

Não posso também deixar de agradecer aos meus irmãos da República AbateD'ouro pelos momentos inenarráveis, pelos conselhos e todo o auxílio prestado ao longo da jornada.

Agradeço também a minha orientadora, a Dr. Eva Bessa Soares por toda a paciência e apoio para o desenvolvimento deste trabalho. A banca examinadora pela participação neste momento ímpar.

A todos vocês, o meu muito obrigado. Sem vocês eu não sou nada e com vocês eu tenho tudo.

## RESUMO

As mudanças nos valores sociais das sociedades ao longo do tempo, os avanços tecnológicos e dos sistemas de produção causaram profundas alterações nos modos de pensar as carreiras profissionais. Sendo assim, este presente trabalho tem como objetivo investigar o interesse dos alunos de Engenharia de Produção de uma universidade federal do interior de Minas Gerais quanto a seguir os modelos de carreiras proteanas definidos por Hall em 1976 e sem fronteiras descritos por Arthur em 1994. Por meio de uma pesquisa qualitativa buscou-se levantar informações que possam caracterizar o perfil profissional almejado pelos entrevistados. Dessa forma, é possível começar a construir um perfil de carreira almejado pelos estudantes do curso dentro dessa universidade, por fim, notou-se a preocupação dos alunos e ex-alunos perante à gestão de carreira, uma vez que visam apoiar outras ações futuras dentro da área como trabalhos, projetos, pesquisas, dentre outros.

**Palavras-chave:** Carreiras profissionais, Engenharia de Produção, carreiras Sem Fronteiras, carreiras Proteanas, gestão de carreiras.

## **ABSTRACT**

The changes in society values over time, technological and production models improvements have caused deep changes in the way of seeing professional careers. Therefore, this following paper aims, as its main objective, to investigate the interests of Production Engineering students from a public university in the countryside of Minas Gerais as well as to following the protean career models defined by Hall in 1976 and boundaryless model described by Arthur in 1994. Through qualitative research, an attempt to gather information to define the most desired professional profile was made. Thus, it is possible to start building a career profile desired by the students of the course within this university, finally, it was noted the concern of students and former students towards career management, they aim to support other future actions within the area such work, projects, research, among others.

**Keywords:** Professional careers, Production Engineering, Borderless careers, Protean careers, career management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1	Objetivo geral.....	7
1.2	Objetivos específicos .....	7
1.3	Justificativa .....	7
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	8
<b>3</b>	<b>EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE CARREIRA PROFISSIONAL</b> .....	10
3.1	Carreira.....	12
3.2	Gestão de carreiras .....	15
3.3	Carreiras Sem Fronteiras.....	15
3.4	Carreira Proteana.....	16
3.5	Desafios das carreiras Proteanas e Sem Fronteiras .....	18
3.6	Engenharia de Produção.....	19
3.7	Mercado de trabalho para o engenheiro de produção .....	20
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	20
4.1	Perfil dos entrevistados .....	20
4.2	Análise das respostas .....	23
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	41



## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo presenciou a aceleração dos avanços tecnológicos, o acirramento da competitividade entre indústrias de diferentes países e a evolução das estruturas produtivas. Diante desse contexto, mudanças significativas vêm alterando a organização das formas de trabalho, as relações de trabalho e as formas de carreira (DUTRA,2013).

As carreiras eram vistas a partir de uma estrutura hierárquica, com progressões lineares, com um trabalhador passando por uma ou por poucas empresas. Ter sucesso profissional estava condicionado aos planos e expectativas da empresa sobre o funcionário, e as formas de recompensa eram com promoções e aumentos salariais. Dessa forma, a progressão de carreira era estruturada de acordo com a hierarquia da organização, com os trabalhadores movimentando-se entre diferentes cargos e funções de maneira ordenada e previsível (ZIEBELL, 2014; ARAUJO, 2018).

Porém, para se adaptar às mudanças do mundo global, tanto as organizações quanto os indivíduos tiveram que readequar à estrutura da gestão das carreiras profissionais. Dentre as mudanças, um dos principais aspectos é que nos modelos contemporâneos de gestão de carreiras, o indivíduo é o principal responsável pela gestão de sua carreira (DUTRA,2013; ARAUJO et al., 2018).

No entanto, Dutra (2019) aponta que existe uma resistência enorme ao planejamento individual de carreiras no Brasil. Segundo ele, as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por fatores externos, como salário, prestígio do que por escolha pessoal.

Nesse contexto, apoiando em estudos de (HALL, 1976; ARHUR, 1994; ROSSEAU,1996; JOEL DUTRA,2019; et al.) esse trabalho visa responder às perguntas: os alunos da Engenharia de Produção de uma universidade federal o interior de Minas Gerais são atores na gestão de suas carreiras profissionais? Há identificação e o quanto eles se identificam com as principais características dos modelos de carreiras sem fronteiras e proteanas (HALL, 1976; ARTHUR, 1994)?

## 1.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste trabalho é analisar, por meio de um estudo bibliográfico dos modelos de carreira Proteana e Sem Fronteiras, se os alunos de engenharia de produção da Universidade Federal do Interior de Minas Gerais são partícipes de sua gestão de carreira.

## 1.2 Objetivos específicos

Além do mais, especificamente o direcionamento da pesquisa para identificar os perfis de carreira profissional dos (as) alunos com base na literatura disponível. Por fim, observar se há identificação e o quanto eles se identificam com as principais características dos modelos de carreiras apresentados.

## 1.3 Justificativa

O cenário do mercado internacional é marcado por competitividade entre as organizações, que competem tanto por mercado consumidor quanto por profissionais qualificados, exigindo das empresas e das pessoas capacidade de se adaptar as mudanças que ocorrem. Dentre as várias mudanças ocorridas no mercado, temos a alteração dos contratos entre as organizações e os profissionais (ALVARENGA et al., 2019).

Antes os contratos eram marcados por relações de lealdade e longo prazo, nas quais à medida que os profissionais iam atendendo as expectativas das empresas e acumulando funções, conseguiam progressos na carreira e aumento salariais, ou seja, a gestão das carreiras profissionais estava sujeita às regras das organizações. Porém, os novos contratos são marcados por expectativas de curto prazo, exigindo que o indivíduo desenvolva frequentemente capacidades adaptativas a esse cenário e assume a responsabilidade por sua carreira. (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013).

Dutra (2019) aponta uma pesquisa em sua publicação que 98% dos pesquisados nunca havia refletido de forma planejada sobre sua carreira. Ainda complementa mostrando que as pessoas com maior entendimento sobre suas possibilidades de desenvolvimento profissional costumam ter uma visão de oportunidades de desenvolvimento para as empresas e para as pessoas a sua volta. Dessa maneira, esses indivíduos são mais colaborativos para as organizações e por consequência são mais valorizados.

Sendo assim, investigar o interesse dos alunos do curso de Engenharia de Produção da universidade em questão pelos modelos de gestão de carreiras Sem Fronteiras Arthur (1994) e Proteanas segundo Hall (1976). Isso nos permite quantificar o quão atento esses alunos estão em relação a responsabilidade que eles têm sobre suas carreiras profissionais. Além disso, abre caminho para que este trabalho possa propor soluções que despertem aos alunos da universidade a importância sobre planejamento de carreira no atual mercado de trabalho e sirva como uma ferramenta de aumento da competitividade desses profissionais frente a seus concorrentes.

Destaca-se ainda o baixo número de publicações nacionais dentro da engenharia de produção, assim como dentro deste *campus*, sobre a área de gestão de carreiras, visto que o curso é um dos que mais cresceram no âmbito pós-pandêmico (UNIFOR, 2021). Dessa forma este trabalho visa contribuir com a literatura da área e também despertar sobre a importância de realizar futuros estudos complementando esse debate.

O capítulo um desse trabalho traz a introdução ao tema, seguido pelas subseções que apresentam os objetivos (geral e específico) e a justificativa do mesmo. No segundo capítulo é descrito o procedimento metodológico utilizado para a construção deste estudo.

O capítulo 3 é dedicado a apresentação da evolução dos conceitos teóricos da literatura da área do estudo. Posteriormente no capítulo 4 foi realizado a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa e no capítulo 5 foi realizado as considerações finais.

## **2 METODOLOGIA**

Para a realização desse trabalho, foi realizada uma revisão da literatura nacional sobre os temas carreiras, gestão de carreiras, carreiras sem fronteiras, carreiras proteanas, engenharia de produção e o mercado de trabalho para a engenharia de produção. Para isso foi realizada uma pesquisa nos principais portais de publicações da internet, como o site da *Abepro*, *Scielo*, *Google Ac.*, *Scopus*, *Capes*, entre outros.

Segundo Anjos (2006, p.4) “a pesquisa qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem”. O autor complementa dizendo que pesquisadores utilizam as abordagens qualitativas para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas que eles investigam.

Para a coleta dos dados elaborou-se um roteiro (Quadro 1), o qual foi construído com 10 perguntas, sendo 4 perguntas (de identificação) com questões sociodemográficas e situação profissional (idade, sexualidade, situação no curso e ocupação) e outras 6 perguntas que buscam

investigar a opinião dos respondentes em relação às principais características das carreiras proteanas e sem fronteiras definidas por Hall (1996) e Inkson (2006) que se encontram destacadas nos quadro 4 e 5 dentro do referencial teórico. Desta forma foi possível construir o perfil dos respondentes em relação a gestão de suas carreiras e fazer a comparação do perfil dos entrevistados em relação aos modelos de carreiras contemporâneos.

Os dados foram recolhidos por meio de um roteiro aberto disponibilizado, por meio do *Google Forms*, aos atuais alunos e aos alunos egressos do curso de Engenharia de Produção de uma Universidade do interior de Minas Gerais. O contato com o grupo investigado se deu por meio das redes sociais *WhatsApp* e *Instagram*, sendo utilizado uma abordagem que despertasse a importância da participação dos mesmos, haja visto a escassez de estudos na área. Este questionário ficou disponível na plataforma *Google Drive* por 7 dias tendo 32 respondentes, sendo que a grande parte dos respondentes foi registrado nos primeiros quatro dias. O quadro 1 mostra as perguntas de investigação do roteiro e as características investigadas por cada pergunta:

Quadro 1 - Perguntas do roteiro de entrevista

<b>Pergunta</b>	<b>Característica investigada</b>
1- Na sua vida você já realizou alguma ação de planejamento da sua carreira profissional? Se sim, quais?	Se há algum planejamento de carreira.
2- Quais aspectos você considera importante em uma carreira profissional?	O que a pessoa dá importância em uma carreira profissional.
3- Para você, o que é uma carreira profissional de sucesso?	Se o objetivo é atingir o sucesso psicológico. Verificar se as pessoas estão buscando o bem estar mental e recompensas não necessariamente materiais, ou seja, efetivação do contrato psicológico.
4- Considerando as organizações e os profissionais, quem deve ser o ator	Responsável pela gestão da carreira. Verificar se o papel principal da gestão está nas mãos da organização ou do indivíduo.

principal na gestão das carreiras e por que?	
5- Se você pudesse escolher entre trabalhar em uma empresa por 30 anos ou trabalhar por 30 anos em várias empresas, qual perspectiva escolheria e por que?	O movimento se dá entre as fronteiras de diferentes empresas. Verificar a quebra da estabilidade e quebra das fronteiras organizacionais em uma carreira.
6- Em sua vida o que mais influência na tomada de decisões para escolhas em uma carreira profissional?	Escolhas de carreira por motivos pessoais.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

### 3 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE CARREIRA PROFISSIONAL

Nas próximas subseções deste trabalho encontra-se um apanhado teórico sobre alguns temas relevantes para a compreensão e desenvolvimento deste estudo. São apresentados uma série de estudos anteriores sobre os temas: carreiras, gestão de carreiras, carreiras sem fronteiras, carreias proteanas, mercado de trabalho e engenharia de produção.

Para isso, vale destacar que a estrutura dos modelos de gestão de carreiras está associada ao contexto histórico de cada época. Os primeiros modelos (tradicionalistas) de gestão de carreiras se estruturaram durante o final do século XIX e início do século XX, época marcada por grandes avanços nos sistemas de produção (Fordismo, Toyotismo, etc.) e por grandes guerras. Já os modelos de carreiras contemporâneos (Sem fronteiras e Proteanas), se consolidam num período pós guerra marcado por grandes avanços tecnológicos (ZIEBELL, 2010).

O Quadro 2 traz um panorama sobre o contexto histórico da evolução dos conceitos sobre gestão de carreiras profissionais. Nota-se que as características de cada modelo se associam com a realidade de cada época.

Quadro 2 - Histórico das publicações na área

<b>Época</b>	<b>Contexto histórico</b>	<b>Carreira</b>
1890 - 1960	Guerras mundiais, Fordismos, Toyotismo, Taylorismo	Carreiras organizacionais, tradicionais, hierárquicas, lineares, fidelidade.
1970 – 1980	Crise mundial do petróleo	Carreira proteana, indivíduo assume a gestão, adaptação ao ambiente organizacional.
1990 - Atualidade	Globalização, internet, valores sociais.	Carreiras sem fronteiras, quebras das fronteiras organizacionais, quebra da estabilidade, redes de relacionamento

Fonte: ZIEBELL (2010), adaptado pelo autor

Os primeiros estudos sobre gestão de carreias profissionais se deram com a criação do Centro de Orientação Profissional de Munique no ano de 1902, época em que os sistemas tradicionais de carreiras vigoravam, marcada pela escassez de estudos sobre o tema, onde a gestão das carreiras estava associada as regras das empresas. A partir da década de 1970 começam a surgir autores com publicações relevantes sobre a gestão de carreias, consolidando uma época de transição entre os sistemas de gestão de carreiras tradicionais para os modelos contemporâneos (ZIEBELL, 2010; ANDRADE et al., 2011, OLIVEIRA et. al., 2021).

Nesse contexto destaca-se os trabalhos “*Career in Organizations*” de Hall em 1976, “*Career dynamics*” de Schein em 1978, “*The boundaryless career*” de Arthur em 1994, “Administração de carreiras” em 1994 e “Gestão de carreiras na empresa contemporânea” em 2010 de Joel Dutra como marcos na literatura da área no âmbito mundial e do Brasil.

O quadro 3 apresenta uma relação dos autores, o ano e suas respectivas publicações sobre a gestão de carreiras. Nota-se que somente na década de 1970 começam a surgir publicações relevantes sobre o estudo das carreiras, antes disso Ziebell (2010) destaca que não havia publicações relevantes sobre esta área.

Quadro 3 - Histórico das publicações na área

<b>Autor</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Ano</b>
Hall	<i>Career in organizations</i>	1976
Schein	<i>Career dynamics</i>	1978
Arthur, Hall, Lawrence	<i>Handbook of career theory</i>	1989
Arthur, Rousseau	<i>The boundaryless career</i>	1994
Joel Dutra	Administração de carreiras	1996
Hélio Martins	Gestão de carreiras na era do conhecimento	2001
Balassiano, Costa	Gestão de carreiras	2006
Joel Dutra	Gestão de carreiras na empresa contemporânea	2010

Fonte: DUTRA (2010), adaptado pelo autor deste trabalho.

### 3.1 Carreira

A carreira profissional é um assunto recente na literatura mundial. Segundo Oliveira (2021) o termo “carreira” surgiu a partir do século XIX com os avanços industriais e do sistema capitalista, Ziebell (2010) afirma que os primeiros estudos sobre carreiras iniciaram no ano de 1902, sobre influência do Centro de Orientação Profissional de Munique.

Desde então observa-se que, antigamente, era extremamente comum uma empresa controlar a carreira de um funcionário mais que ele próprio, colhendo promoções e sendo valorizado dentro da empresa. Assim, o fim da hierarquia de carreira tradicional é amplamente esperado, e também em seu lugar, houve uma proliferação de opções de carreira mais flexíveis e individuais (COHEN; MALLON, 1999, p. 1). Dessa forma, o foco da literatura norte-americana sobre carreira está voltado para o papel das pessoas na gestão de suas carreiras e na relação da pessoa com o trabalho e as organizações. No Brasil, as pesquisas observam a carreira na visão da organização e a partir da década de 90 começou a surgir na literatura publicações pela perspectiva da pessoa (Dutra, 2010).

Para Arthur, Hall e Lawrence (1989) carreira profissional é uma série de experiências pessoais de trabalho ao longo da vida, levando em consideração aspectos pessoais, profissionais e organizacionais. Para Hall (2002), o termo carreira pode ter várias perspectivas. O autor aponta quatro significados diferentes para o termo carreira:

- Avanço é a perspectiva que ocupa o pensamento das pessoas sobre carreira. Na hierarquia organizacional o movimento é vertical, com sequência de promoções.
- Profissão nessa perspectiva seriam consideradas carreira somente as ocupações que oportunamente são submetidas a movimentos progressivos de status, onde os trabalhos que não conduzem a progressividade não são relacionados à construção de uma carreira.
- Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: a carreira de uma pessoa é sua história ou a sequência de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. Nessa perspectiva, todas as pessoas com histórias de trabalho possuem uma carreira.
- Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida nesta perspectiva, a carreira representa o modo como a pessoa vivencia a série de trabalhos e atividades que formam sua história de trabalho.

As carreiras e as formas como se constrói uma carreira profissional nem sempre foram as mesmas. As mudanças nos sistemas produtivos, as mudanças sociais e econômicas das sociedades ao longo do tempo, causam impacto no modo de pensar e fazer as carreiras profissionais (DUTRA, 2013).

Dante, Arroyo (2017, p.2) relatam que “a influência social das gerações está diretamente relacionada às suas carreiras, caminhos trilhados em suas vidas conforme suas necessidades, expectativas e visões”. Já Araújo et al. (2018) afirma que o processo de construção da carreira profissional vem mudando em consequência das transformações globais que influenciam o mundo do trabalho.

Até a metade do século XX as ideias sobre as carreiras eram vinculadas as organizações, com sistemas hierárquicos verticais de progressão ao longo do tempo. Aumentos e ascensões nas carreiras eram concedidos a partir do empenho e acúmulo de responsabilidades. Esse modelo é baseado no conceito de emprego herdado da sociedade industrial. (BENDASSOLI, 2009).

Para Arthur e Rosseau (1996), nas correntes de pensamento das carreiras organizacionais, os funcionários eram incentivados a pensar sua carreira atrelada à organização e com isso eram estimuladas a seguir as regras do jogo. Ziebell (2010) aponta que a carreira tradicional, popular no século XX, entre as décadas de 20 e 70, é estruturada pela progressão linear e vertical na empresa e por oferecer maior estabilidade ao trabalhador. Andrade (2011) complementa dizendo que o modelo tradicional de carreira tinha um ambiente caracterizado enriquecimento, divisão social e sexual do trabalho.



No entanto Oliveira (2021), mostra que o contexto contemporâneo se caracteriza por profundas transformações sociais e organizacionais, o que acaba impactando o mercado de trabalho e exige novas formas de interação entre empregado e empregador. Para sobreviverem às mudanças ocorridas no mercado de trabalho, os trabalhadores tiveram que se adequar mudando o seu comportamento e postura em relação ao trabalho e à sua carreira (DUTRA, 2013).

Nesse cenário, surgem novos tipos de carreiras, cada um com suas características. Dentro os modelos contemporâneos de carreiras, segundo Oliveira (2021), destacam-se os modelos de carreira Sem Fronteiras e a carreira Proteana.

Dutra (2013) diz que a partir de 1990 começam a surgir cuidados com as carreiras que fogem as regras das carreiras tradicionais. E complementa dizendo que nos novos modelos as carreiras (Proteana e Sem Fronteiras) não estão limitadas a uma organização apenas, sendo o indivíduo ator principal no gerenciamento e autoconhecimento. Por fim, ele apresenta as principais evoluções desse conceito sobre os conceitos clássicos da seguinte forma:

- Mostrou novas formas de se pensar na evolução da carreira ao longo do tempo: de uma carreira linear e única, baseada na idade da pessoa, para uma definida por ciclos de desenvolvimento em diversas carreiras, baseada na idade de cada ciclo.
- Ampliou o “espaço da carreira”: para o autor, o papel profissional deve integrar aos outros papéis desempenhados pelo indivíduo, como o familiar e o social, pois, assim, pode colaborar para um desenvolvimento mais sadio e integral da sua identidade.
- Definiu novas formas de se pensar a relação entre empregado e empregador: as pessoas, cada vez mais, estão assumindo a responsabilidade pela própria carreira ao invés de deixarem para a empresa a tarefa de determinar seu futuro profissional.

Ziebell (2010) mostra que é necessário compreender três conceitos antes de apresentar as teorias das carreiras contemporâneas: Sucesso psicológico, é definido como os aspectos positivos relacionados aos resultados e conquistas das experiências de trabalho no que tange o psicológico do indivíduo. Contrato psicológico, se dá quando o empregado ao considerar que está atingindo os resultados ou as expectativas propostas a ele, reciprocamente receberá as do

empregador recursos suficientes para suprir suas próprias expectativas. E por fim, os valores, para o autor são os princípios que regem a conduta do indivíduo.

### **3.2 Gestão de carreiras**

Para Costa e Campos (2010), gerir a carreira leva em consideração o planejamento, a ação, o controle e a avaliação da carreira, partindo, se necessário, para as adequações. Dutra (2011) diz que, do aspecto do indivíduo, envolve o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, do aspecto da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

Brasil et. al. (2012) apontam que o processo de planejamento da carreira apoia o desenvolvimento de uma conscientização que permite aos estudantes dedicarem mais aos estudos, dessa forma eles investem em uma formação contínua em busca da realização profissional. A gestão de carreiras se mostra como uma importante ferramenta tanto ao profissional como para as organizações, o que permite a elaborar um planejamento que possa te apoiar na conquista de objetivos pessoais e ou profissionais (KUAZAQUI, 2016).

Realizar o planejamento de carreiras desde a graduação, poderá contribuir para que o indivíduo consiga ingressar no mercado de trabalho, seja em uma vaga de estágio ou outro. Também auxilia o estudante a perceber se sua área de atuação tem relação com a carreira desejada (ARAÚJO et. al.,2018).

### **3.3 Carreiras Sem Fronteiras**

A definição de carreira sem fronteiras foi proposta por Arthur (1994), e se apresenta como um modelo que se opõe às carreiras organizacionais. Nessa vertente a carreira não está sujeita apenas aos limites de uma única organização. O termo sem fronteiras representa o percurso de profissionais que vão atrás oportunidades de trabalho que lhes possibilitem manter ou aumentar sua empregabilidade (Arthur, Rousseau, 1996).

Dutra (2013) complementa que as carreiras sem fronteiras se caracterizam também pela quebra das fronteiras tradicionais da organização, que engloba a hierarquia e as linhas de comando da empresa. Nas carreiras sem fronteiras, os profissionais deixam de lado a estabilidade de trabalho desenvolvida em uma única organização, e priorizam experiências que proporcionem desenvolvimento e aprimoramento de seu desempenho no futuro com o intuito de aumentar a sua bagagem de conhecimento e habilidades (Oliveira, Gomes; 2014).

Para Arthur (1996) e Dutra (2013) uma característica exigida para as carreiras sem fronteiras é a capacidade de adaptação do indivíduo ao longo da sua carreira, haja visto que ele poderá desempenhar funções variadas em diferentes organizações. Mirvis e Hall (1994) apontam, o desenvolvimento do indivíduo em uma organização sem fronteiras se caracteriza por ciclos, diferentemente de uma carreira linear, e envolve requalificações frequentes.

A carreira sem fronteiras abriga duas perspectivas: a movimentação psicológica e a movimentação física. A primeira diz respeito à capacidade do indivíduo pensar além das fronteiras organizacionais, e a segunda diz respeito à disposição do indivíduo para procurar novas oportunidades de emprego em outras organizações (BRISCOE, 2009). Dessa forma, no modelo apresentado, por exemplo, um único indivíduo pode desenvolver inúmeros projetos em diferentes empresas.

O quadro 4 apresenta as principais características das carreiras Sem Fronteiras definidas por Inkson (2006):

Quadro 4 - Principais características da carreira sem fronteira

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1- O movimento se dá entre as fronteiras de diferentes empresas.</li> <li>2- Tem valor tanto dentro como fora da empresa atual.</li> <li>3- É sustentada por redes externas de relacionamentos e de informações.</li> <li>4- Rompe as fronteiras tradicionais da organização.</li> <li>5- Rejeita oportunidades de promoção na carreira por motivos pessoais.</li> <li>6- Percebe um futuro sem fronteiras apesar das barreiras estruturais.</li> </ol> |
|--|

Fonte: INKSON (2006), adaptado pelo autor deste trabalho.

### 3.4 Carreira Proteana

Segundo Martins (2011), a carreira Proteana relaciona ao mito de Proteu, que tem como característica mudar sua forma de acordo com as circunstâncias, apresentando elementos que podem servir como alusão ao profissional do mundo contemporâneo, responsável pela gerência de sua trajetória e se adaptar às circunstâncias do ambiente organizacional.

O conceito de carreira Proteana foi introduzido inicialmente por Hall no ano de 1976 em uma publicação de sua autoria, *Career in organizations*. Na carreira Proteana o indivíduo torna o principal agente dentro da sua carreira. Tendo, primordialmente, fatores como: as experiências pessoais em educação, diferentes campos profissionais, entre outros (HALL,

1976). Portanto, o desenvolvimento profissional não é necessariamente sobre treinamento formal e mobilidade vertical, mas sobre aprendizado contínuo, autodireção e trabalho desafiador. Assim, o foco não está mais nas relações ou vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações, mas nas tarefas que lhes são atribuídas, o que facilita o acesso ao conhecimento e habilidades (MCDONALD; BROWN; BRADLEY, 2011).

Na visão Proteana, o processo de construção da carreira envolve uma reinvenção constante por parte do indivíduo. Isso ocorre por meio de ações eficientes em contextos educacionais, trabalho em variadas empresas, alternância no campo de trabalho, entre outras. Ou seja, o indivíduo é responsável por buscar o seu aperfeiçoamento, outros conhecimentos por meio do autoconhecimento e da adaptação (DUTRA, 2010).

Para Briscoe (2006) a carreira Proteana considera uma atitude voltada para valores pessoais, ou seja, os valores de cada indivíduo direcionam e determina sucesso na carreira, apontando para um auto gestão da carreira. Para Ziebell (2014) as decisões de carreira ficam a cargo dos profissionais e não às empresas (autogerenciamento), com o objetivo de alcançar recompensas de trabalho relevantes para si (direcionamento para valores). E complementa dizendo:

Por esse motivo, as decisões e atitudes profissionais estariam sujeitas a reconfigurações, na medida em que os trabalhadores e seus ambientes de trabalho passassem por modificações. (ZIEBELL, 2010, p.45)

Hoje em dia a carreira Proteana é cada vez mais presente, por causa das mudanças ocorridas no mercado de trabalho as quais passaram a exigir novos modelos de relacionamento entre organizações e funcionários. Na atualidade existem formas de trabalho que antigamente não existiam, como trabalho temporário, de serviço de consultoria, profissionais do tipo pessoa jurídica, empreendedorismo, trabalhos em home office, dentre outras (DUTRA, 2010).

O quadro 5 mostra as principais características das carreiras Sem Fronteiras definidas por Hall:

Quadro 5 - Principais características da carreira Proteana

<p>1- O objetivo é atingir o sucesso psicológico.</p> <p>2- A carreira é gerenciada pela própria pessoa.</p> <p>3- A carreira é uma sequência de aprendizagem contínua e de mudança de identidade.</p> <p>4- O ciclo temporal é definido pela “idade da carreira” e não pela idade da pessoa.</p> <p>5- A organização oferece: rede de relacionamentos e desafios.</p> <p>6- Desenvolver não é necessariamente: treinamento formal ou subir na hierarquia.</p> <p>7- Perfil para o sucesso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De “saber como” (know-how) para “aprender como” (learn-how).</li> <li>- De “segurança no emprego” para “empregabilidade”.</li> <li>- De “ser profissional” (workself) para “ser integral” (whole self).</li> </ul>
--

Fonte: HALL (1996).

### 3.5 Desafios das carreiras Proteanas e Sem Fronteiras

Como podemos ver até aqui, os principais avanços dos modelos de carreiras tradicionais para os modelos de carreiras contemporâneos, estão centrados na quebra das fronteiras organizacionais e na transferência da responsabilidade da gestão para o indivíduo. Porém, nem todos tem as habilidades e características necessárias para lidar bem com essas novas formas de carreira, o aumento da carga de responsabilidade sobre o indivíduo, quando mal administradas do ponto de vista psicológico, podem trazer diversos prejuízos (DUTRA,2013; MIRVIS e HALL, 1994).

Segundo Dutra (2013), entre os custos da gestão da carreira contemporânea, destacam-se dois aspectos. Os efeitos do aumento da carga de responsabilidade pela gestão da própria carreira sobre o indivíduo. E os efeitos das frequentes mudanças de carreiras e, conseqüentemente, de papéis profissionais sobre a identidade dos indivíduos.

Para que, a carga do aumento da responsabilidade sobre a construção de seu próprio destino seja melhor administrada, é necessário planejamento a longo prazo e trabalhar a capacidade de adaptação. Dessa forma, a decisão pela autogestão da carreira deve ser uma ação consciente do indivíduo, passando pelo autoconhecimento e análise dos riscos sobre a possibilidade de sucesso (DUTRA, 2013). Por fim, os prejuízos psicológicos devem ser mencionados, uma vez que o mundo vem se tornando cada vez mais individualista, sendo assim, a percepção em que indivíduo tem controle sobre a sua carreira, pode, quando mal gerenciada, gerar traumas e doenças psicológicas, assim como uma consequência do aumento na carga de responsabilidade sobre si.

### **3.6 Engenharia de Produção**

A Revolução Industrial provocou profundas mudanças nos meios de produção, resultando em uma busca pelo aprimoramento dos sistemas de produção, que produzem mais em menor tempo e de forma enxuta. Desde então, o número de cursos de graduação e pós-graduação em Engenharia de Produção vem aumentando no Brasil e no mundo. Hoje calcula-se que sejam aproximadamente mil cursos de graduação em todo o Brasil, e a perspectiva é que esse número cresça ainda mais, pois a demanda de profissionais para esta área nas organizações continua crescendo (SILVA et al., 2019).

Leme (1983) citado por Silva (2016) que diz que a primeira instituição brasileira a ofertar o curso de Engenharia de Produção foi a Escola Politécnica da USP no ano de 1958, sendo uma opção do curso dentro de Engenharia Mecânica. Já segundo Bittencourt (2010), o primeiro curso de Engenharia de Produção no Brasil foi instituído pela UFRJ em 1968. Na universidade em questão o curso de Engenharia de Produção foi criado no ano de 2002, tendo formado 523 alunos até a última atualização (COEP, 2021).

É de responsabilidade da Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia. Também é responsabilidade especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia (ABEPRO, 2021).

A Abepro (2021), define dez áreas de atuação para o Engenheiro de Produção. São elas, engenharia de operações e processos da produção, cadeia de suprimentos, pesquisa operacional,

engenharia da qualidade, engenharia do produto, engenharia organizacional, engenharia econômica, engenharia do trabalho, engenharia da sustentabilidade e educação em engenharia de produção.

### **3.7 Mercado de trabalho para o engenheiro de produção**

A demanda por profissionais da Engenharia de Produção acompanha a situação econômica em que o país se encontra. Essa relação fica perceptível ao observarmos o aumento na demanda por esses profissionais em momentos de ascensão econômica como o “milagre econômico” entre os anos de 1968 e 1975, Plano Real em 1994, Programa de aceleração do Crescimento em 2002. E também ao notarmos diminuição na demanda dentro da área durante a crise do petróleo em 1979 (JÚNIOR et al., 2016).

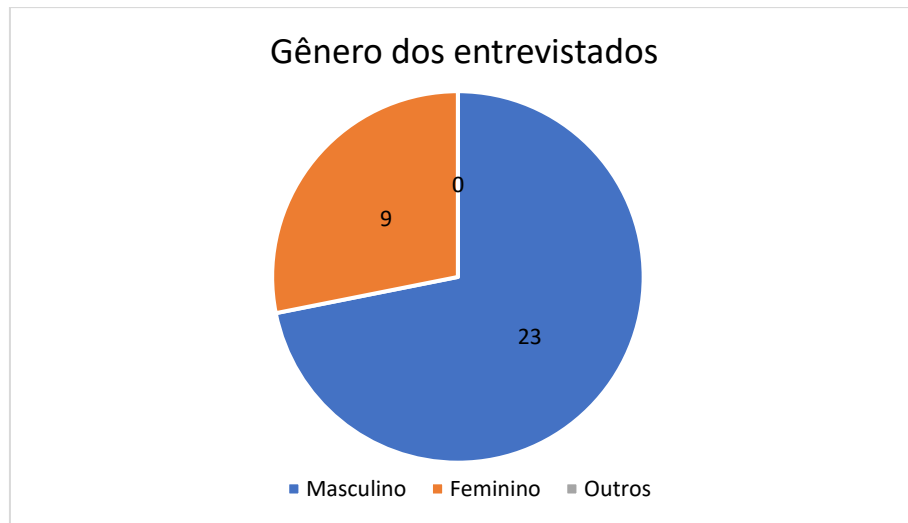
Os Engenheiros de Produção têm uma média salarial de R\$7.052,01. Em 1995 foi regulamentada da Lei Federal n 4950-A, esta lei estabeleceu que a remuneração mínima de 8,5 vezes o salário-mínimo nacional para os profissionais do Sistema Confea/Crea. Porém, esses profissionais não estão sendo contratados em suas funções por questões como falta de visão dos empresários ou opção de não pagar os valores da categoria (SILVA et al., 2019).

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos entrevistados**

Dentre os respondentes, 23 (71,9%) se declararam do sexo masculino, 9 (28,1%) se declararam do sexo feminino e 0 (0%) se declararam como outro gênero, como representado no gráfico 1:

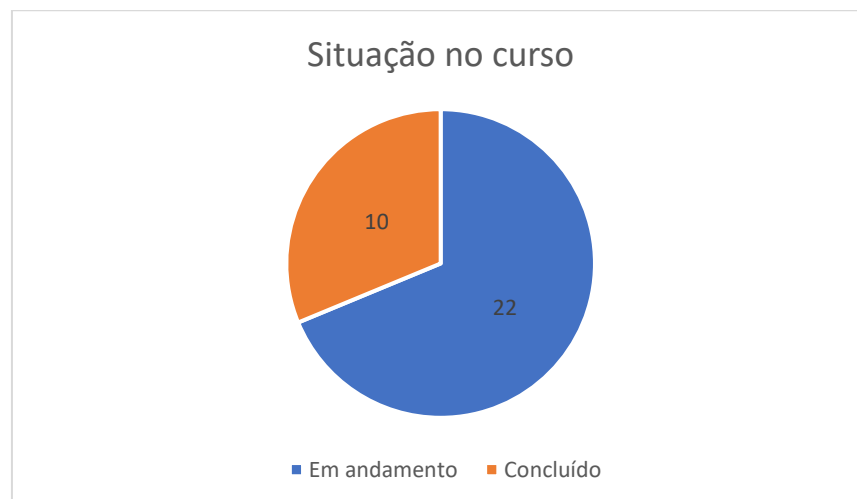
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Quanto a situação no curso, ou seja, se os (as) participantes está cursando a graduação ou se já concluiu, 22 (68,8%) dos respondentes ainda estão cursando a graduação e 10 pessoas (31,2) já concluíram o curso. O gráfico 2 traz a representação desses dados.

Gráfico 2: Situação no curso

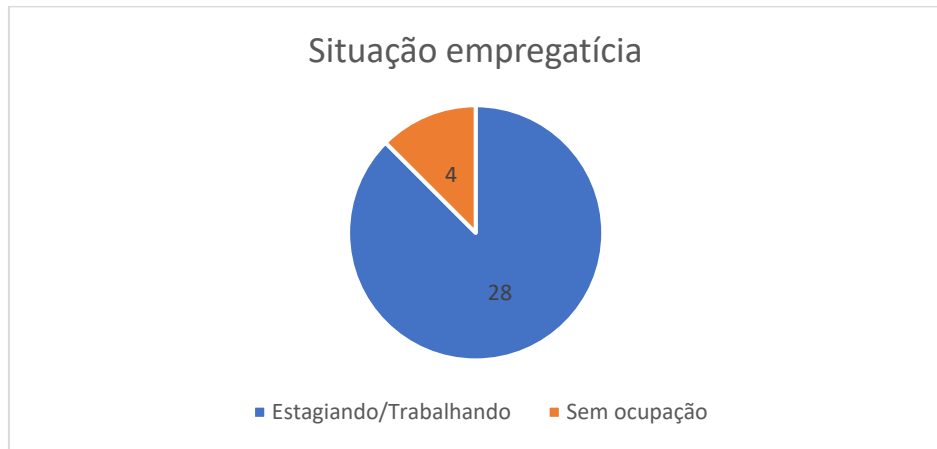


Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Também foi levantado a situação em relação a ocupação dos entrevistados, ou seja, se estão empregados/estagiando ou se estão sem ocupação no momento. Dos 32 entrevistados, 28 (87,5%) disseram estar com alguma ocupação no momento e apenas 4 (12,5%) pessoas estão sem ocupação. No gráfico 3 fica representado esta informação:



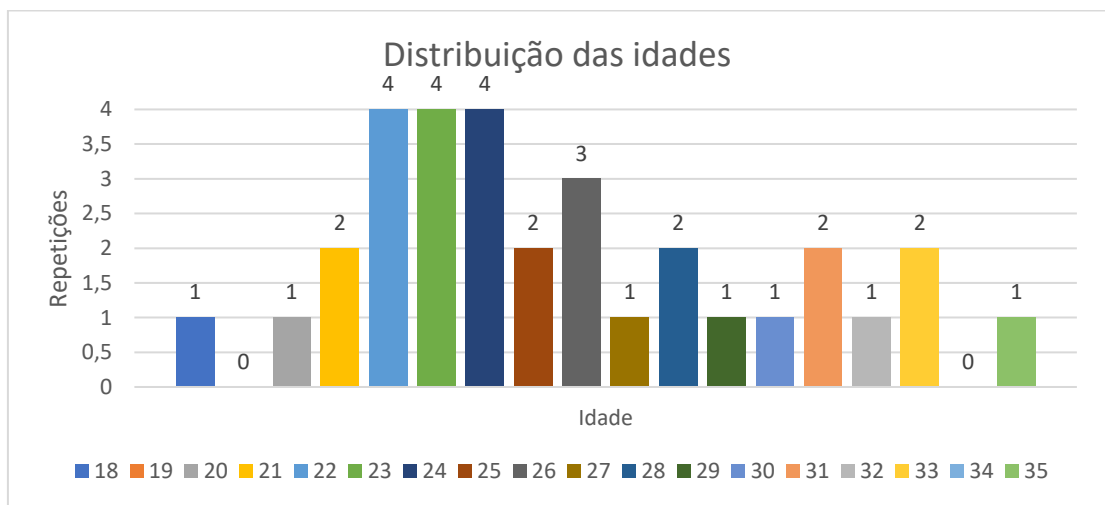
Gráfico 3: Situação em relação a ocupação dos entrevistados



Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Por fim, temos os dados referentes a idade dos entrevistados. Dentre os 32 respondentes, as idades variaram entre 18 e 35 anos de idade com média de 25,7 anos, a mediana representada em 24,5 anos e o desvio padrão de 3,97. O gráfico 4 mostra a distribuição das idades dos respondentes:

Gráfico 4: Idade dos entrevistados



Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

## 4.2 Análise dos Resultados

Quadro 6 - Respostas da pergunta 1

<b>Na sua vida você já realizou alguma ação de planejamento da sua carreira profissional? Se sim, quais?</b>	
<b>Respondente/ Sexo</b>	<b>Resposta</b>
1 - F	Sim, mas bem mais ou menos, foi mais uma pesquisa sobre possíveis áreas que eu me via atuando, e confesso que até hoje não tenho certeza.
2 - M	Não
3 - M	Sim. Planejamento de capacitação para poder crescer na empresa, visando o longo prazo.
4 - F	Não
5 - M	Sim, uma das primeiras ações era fazer estágio em uma multinacional e a segunda ser efetivado em uma empresa.
6 - M	Não
7 - M	Sim, mas não executei por completo
8 - F	Não
9 - M	Sim! Realizei um planejamento de prazo médio (5 anos), onde até em 2023 terei que estar com 2 pós graduação. Já realizei uma, falta a última para cumprir o planejado.
10 - M	A busca pela formação profissional, pós graduação e MBA.
11 - M	Sim, tenho traçado minha trajetória durante o curso na UFOP. Como: participação em extensão, estágio, intercambio. Porém, muita coisa sai do trilho, e talvez eu precise rever algumas coisas.
12 - M	Sim, o ato de estar estudando e focando nisso consequentemente é uma ação de planejamento da minha carreira.
13 - M	Sim, escolha da área de atuação
14 - F	Nunca

15 - M	Não
16 - M	De maneira informal, através de conversas com a minha mãe, planejei entrar da administração da empresa na qual ela é proprietária.
17 - M	Pós Graduação
18 - M	Não
19 - M	Sim, cursos para aprimoramento.
20 - M	Sim. Ser contratado na empresa em que estagiei.
21 - M	Não
22 - M	Não
23 -F	Não
24 - M	Sim. De forma simples, estruturei as metas de longo prazo para minha carreira, entretanto sempre já mudanças de planos
25 - F	Não
26 - M	Sim, já analisei o momento atual, fiz a definição de onde quero estar, fiz uma análise e tracei metas para alcançar.
27 - M	Sim. Planejamento para se preparar para vaga de estágio e Trainee.
28 - F	Não
29 - M	Não
30 - F	Sim, realização de cursos que são importantes para a minha profissão.
31 - M	Não
32 - F	Não

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Observado as respostas para a pergunta 1, podemos notar que 15 (46,85%) dos entrevistados jamais fizeram algum planejamento de carreiras e outras 17 (53,15%) pessoas disseram ter realizado algum tipo de planejamento. Separando por sexo temos, 23 respondentes do sexo masculino e 9 do feminino, sendo que 15 dos 23 homens e 2 das 9 mulheres disseram ter feito algum tipo de planejamento de carreiras. Ou seja, dos entrevistados homens 65,21% já fizeram algum planejamento de carreiras e 77,88% das mulheres ainda não fizeram ações nesse contexto.

Diante disso, vale ressaltar que o quanto antes for levantado essa reflexão sobre o planejamento da carreira nos indivíduos, mais rápidos estes começam a perceber o que lhes interessa dentro de suas carreiras profissionais. Dessa forma abre possibilidades de escolhas

profissionais que serão capazes de lhes proporcionarem a realizações de seus objetivos pessoais (MIANO; VIEIRA, 2012).

Quadro 7 - Respostas da pergunta 2

<b>Quais aspectos você considera importante em uma carreira profissional?</b>	
<b>Respondente/ Sexo</b>	<b>Resposta</b>
1 - F	Desenvolvimento, impacto
2 - M	Proatividade, resiliência e conhecimento em vendas
3 - M	Pensar no longo prazo, se planejar para isso, sempre com austeridade e proatividade.
4 - F	Dedicação e amor por aquilo que está exercendo
5 - M	Networking, comunicação, compromisso, ética e responsabilidade.
6 - M	Salário
7 - M	Dedicação!
8 - F	Ser competente e comunicativo
9 - M	É importante focar naquela área onde vc gosta de trabalhar, e se especializar nela.
10 - M	Estabilidade, reconhecimento e recompensa.
11 - M	networking, visibilidade, participação, extensões, intercambio, estágio...
12 - M	Determinação
13 - M	Vontade de aprender, dinamismo, postura profissional.
14 - F	Conhecimento e prática
15 - M	Melhoria continua, busca de conhecimento
16 - M	1. Qualidade de Vida; 2. Remuneração; 3. Projeção de Crescimento; 4. Ambiente de Trabalho.
17 - M	Ambiente saudável e reconhecimento
18 - M	integridade, respeito, trabalho duro
19 - M	Reconhecimento de forma geral, não apenas financeiro
20 - M	Ter um plano de carreira.
21 - M	Experiência, prática.
22 - M	Soft skills, disponibilidade, resiliência e proatividade.

23 - F	Que esteja alinhado com os meus valores; Salário compatível; Atividades exercidas; desenvolvimento de habilidades
24 - M	Propósito e qualidade de vida
25 - F	Salário
26 - M	Conhecer a si mesmo, saber do que gosta, conhecer as habilidades que já temos, conhecer o que precisamos desenvolver.
27 - M	O plano de carreira.
28 - F	Saber o que quer
29 - M	Pro atividade e participação
30 - F	Conhecimento, inovação, está sempre buscando mais, experiências.
31 - M	Experiência na área de atuação.
32 - F	Colocação de mercado

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Observando o quadro 7 com as respostas da pergunta 2, podemos notar que não existe uma unanimidade nas falas. Sendo assim, fica evidenciado o caráter subjetivo em relação ao que os participantes da pesquisa dão importância em uma carreira profissional.

Destaca-se que grande parte das respostas trazem pontos que dizem a respeito do profissional, aos seus sentimentos e suas responsabilidades, como as respostas dos entrevistados de número 2, 5, 11 e 15, respectivamente: “Proatividade, resiliência e conhecimento em vendas”, “Networking, comunicação, compromisso, ética e responsabilidade”, “networking, visibilidade, participação, extensões, intercâmbio, estágio...”, “Melhoria contínua, busca de conhecimento”, isso mostra que a mentalidade das pessoas em se capacitar e crescer como indivíduos.

Essas respostas remetem as características das carreiras contemporâneas, pois mostram a preocupação dos entrevistados em aspectos como a busca pelo desenvolvimento pessoal. São evidências que estes indivíduos se veem como protagonistas de suas carreiras, buscam manter a sua empregabilidade por serem íntegros, desenvolvidos e não mais por fidelidade ou acúmulo de funções.

Outro aspecto a ressaltar é a importância aos aspectos psicológicos, característica comum nas carreiras proteanas, na qual o indivíduo busca o atendimento ao contrato

psicológico. Podemos observar nas falas dos respondentes 4, 9, 10, 16 e 17, respectivamente: “Dedicação e amor por aquilo que está exercendo”, “É importante focar naquela área onde você gosta de trabalhar, e se especializar nela.”, “reconhecimento e recompensa.”, “Qualidade de Vida; Remuneração; Projeção de Crescimento; Ambiente de Trabalho.” “Ambiente saudável e reconhecimento”, dentre outros.

Observa-se a semelhança das respostas com os principais aspectos das carreiras proteanas levantadas por Hall (1976):

A carreira é gerenciada mais pelo indivíduo que pelas organizações.

- Direcionada todo o tempo por anseios pessoais e por circunstâncias ambientais.
- É configurada pelas várias experiências pessoais, seja em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, alternância de funções, entre outras.
- As escolhas de carreira e a busca de autorrealização são elementos integrados à vida da pessoa.
- O critério de sucesso é o sucesso psicológico.

Quadro 8 - Respostas da pergunta 3

<b>Para você, o que é uma carreira profissional de sucesso?</b>	
<b>Respondente/ Sexo</b>	<b>Resposta</b>
1 - F	Estar atuando em algo que não te desmotive ou que te faça duvidar
2 - M	Entender o que faz bem e trabalhar nisso
3 - M	Estar em uma carreira alinhada com seus princípios e propósitos, sejam eles pessoais e profissionais.
4 - F	Uma carreira de conquistas
5 - M	É aquele lugar onde as pessoas sonham e o mais importante gostar do que faz e se sentir bem.
6 - M	Estar feliz e com salário que proporcione ter bons bens
7 - M	Que você tenha prazer de executar suas atividades.
8 - F	Está trabalhando em uma área que se identifica e que tenha um salário justo com o trabalho que você exerce
9 - M	Carreira de sucesso é onde o funcionário é feliz fazendo o seu trabalho.

10 - M	Estar satisfeito com seu trabalho, gostar do que faz, entender a importância e o valor do que faz e se dar bem com os demais colaboradores.
11 - M	estar feliz, satisfeito, reconhecido e ganhando um BOM dinheiro.
12 - M	Liberdade, felicidade e saúde psicológica.
13 - M	Alcançar os objetivos pessoais pra médio/longo prazo.
14 - F	Conseguir trabalhar na área em uma empresa que saiba remunerar o profissional de maneira mais justa possível.
15 - M	Trabalhar na área que mais tem afinidade, recebendo bem, e está sempre buscando melhorar ainda mais
16 - M	Trabalhar com o que você gosta, atendendo as suas expectativas quanto a remuneração salarial.
17 - M	Ser referência para outras pessoas e remuneração
18 - M	Uma carreira onde possa ser feliz
19 - M	Fazer o que brilha os olhos
20 - M	Uma carreira com crescimento financeiro, em conhecimento e em visibilidade.
21 - M	Desenvolver excelência em atividades com maior nível de responsabilidade.
22 - M	Conseguir deixar a família bem financeiramente, emocionalmente e socialmente.
23 - F	Carreira profissional de sucesso, para mim, é aquela onde eu me sinta realizada, que esteja alinhada com meus valores pessoais e profissionais, onde eu consiga visualizar as habilidades que adquiri/ou já possuía.
24 - M	Uma carreira
25 - F	Ter saúde mental e fazer o que gosta.
26 - M	Sucesso profissional é amar o que faz, é estar realizado exercendo aquela profissão todos os dias sem ser um peso, é ter liberdade e ser referência naquela profissão, conquistando todos os objetivos e obtendo ganhos financeiros e reconhecimentos por ser um profissional excelente.
27 - M	Ter um crescimento e desenvolvimento constante e bons relacionamentos no trabalho.
28 - F	Aquilo que te satisfaz tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

29 - M	Trabalhar com o que gosta
30 - F	Trabalhar na área que gosta e sendo reconhecido por ela.
31 - M	Ser satisfeito com a posição em que ocupa.
32 - F	Um bom cargo com um bom salário

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Hall (1996) mostra que os aspectos relacionados ao sucesso deixam de ser objetivos (posição e salário) e passam a ser subjetivos (sucesso psicológico). Sendo assim, a carreira é caracterizada por indivíduos que assumem a gestão da mesma. Dessa forma, características comuns da carreira tradicional (lealdade, comprometimento com a organização) que geravam estabilidade de emprego, são menos valorizados nos modelos contemporâneos de carreira.

Observando o conjunto de respostas para a pergunta número 3, fica claro a relação entre sucesso na carreira com o atendimento ao sucesso psicológico dos indivíduos. A maioria dos entrevistados dizem que ter sucesso na carreira é ter um emprego que proporcione atendimento a questões psicológicas como felicidade, fazer o que gosta, reconhecimento, satisfação, realização pessoal, dentre outras. Citando indiretamente, nesses casos, a remuneração por se importar em sentir bem consigo mesmo. Outro ponto a se destacar é que apenas 10 dos 32 entrevistados citaram diretamente a relação entre sucesso na carreira e uma boa remuneração.

Estes dois aspectos apontam para mudanças significativas no modo de pensar as carreiras dentro do universo investigado. Haja visto, que nos modelos tradicionais de carreiras o sucesso era condicionado basicamente a remuneração e status do cargo em uma progressão hierárquica. Ademais, é plausível dizer que os jovens, tendo como idade média da pesquisa em 25.7 anos, atrelam o sucesso na carreira às características das carreiras contemporâneas.

Quadro 9 - Respostas da pergunta 4

<b>Considerando as organizações e os profissionais, quem deve ser o ator principal na gestão das carreiras e por que?</b>	
<b>Respondente/ Sexo</b>	<b>Resposta</b>
1 - F	Ambos têm colaboração. As organizações de ter a oportunidade de crescimento de carreira, e os profissionais quererem buscar isso pra si
2 - M	O próprio colaborador



3 - M	O profissional, ele tem que ter em suas mãos o controle da carreira e saber onde quer chegar, se não a organização dita o caminho e pode ser que não seja o que a pessoa almeja
4 - F	Os profissionais, pois é você que constrói a sua carreira, da sua maneira, tudo depende de você
5 - M	Profissionais, pois ele tem maior poder de mudanças que as empresas.
6 - M	A própria pessoa
7 - M	Eu mesmo!
8 - F	O profissional, pois, é ele quem faz sua história(carreira)dentro da organização
9 - M	O ator principal é você mesmo, pois ninguém fará suas obrigações para alcançar seus objetivos.
10 - M	Os próprios profissionais, porém, as organizações precisam gerar oportunidades de crescimento e valorizar todos os profissionais, uma organização não se faz somente com gestores.
11 - M	O contratado. Claro, acompanhado da organização. E de preferência ambos devem ter o fit cultural alinhado.
12 - M	O próprio profissional. O objetivo das organizações é incentivar o desenvolvimento dos mesmos e não comandar seus planos de carreira.
13 - M	Profissionais. A organização precisa de uma pluralidade de perfis profissionais e os colaboradores tem objetivos pessoais distintos, sua estrutura não pode se adequar a todos, tem que se portar de modo mais genérico. O profissional deve moldar suas escolhas e objetivo individual às oportunidades que a vida traz, e cabe a ele buscar novos horizontes caso o atual não esteja alinhado com seu objetivo.
14 - F	Acredito que ambos pois tem que ter o esforço do funcionário e o reconhecimento da empresa para fazer tudo dá certo
15 - M	Deve ser os profissionais porque eles são os maiores interessados nisso, a organização cabe o papel de auxiliar apenas.
16 - M	Acredito que por parte da organização é necessário deixar bem claro para o funcionário todo o seu plano de carreira dentro da empresa. Dito isso,

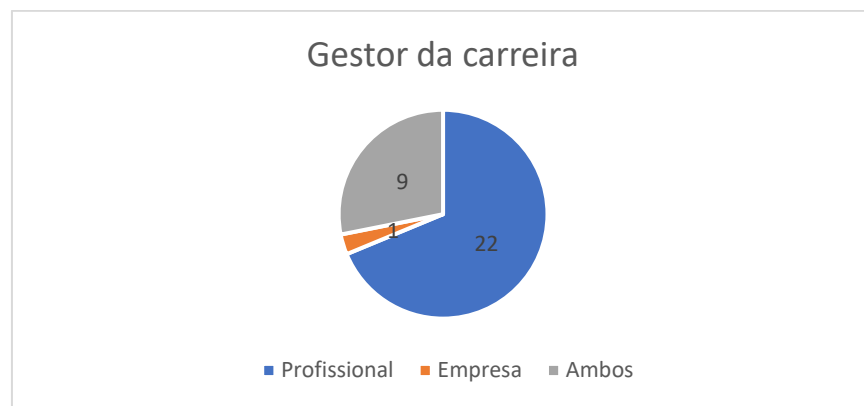
	por parte do funcionário, é necessário entender se aquele plano de carreira supre as suas expectativas.
17 - M	Você, RH e chefia direta.
18 - M	Os próprios profissionais devem cuidar de suas carreiras, com intuito de fazer o melhor para ele
19 - M	Profissional, pelos objetivos de vida estarem nas mãos dele. A organização pode ser um facilitador para que ele alcance o que busca, ou até mesmo ajudar a direcionar o caminho, mas o controle deve estar na mão do profissional
20 - M	O profissional em questão. Por ele ser o responsável por suas atitudes e conseqüentemente por seu crescimento.
21 - M	Cada um é responsável pelo próprio desenvolvimento, pois se a organização não ajuda, procure outra que sim.
22 - M	Você mesmo
23 - F	Profissional do RH para dar o direcionamento em relação ao que a empresa quer. Mas além disso, que já é o de se esperar, o próprio funcionário deve ser o protagonista dessa busca.
24 - M	O próprio profissional e os líderes estratégicos da organização, que saibam explorar o melhor de cada colaborador
25 - F	Profissionais, porque acredito que seja o autor da sua jornada profissionais.
26 - M	O próprio profissional. Porque somente o próprio profissional irá saber qual caminho ele quer seguir e quais ações é preciso para chegar ao objetivo. O papel das organizações seria de orientar e incentivar no desenvolvimento.
27 - M	O próprio funcionário junto com seu gestor. Pois só eles sabem as dificuldades e quais pontos devem ser melhorados.
28 - F	Profissionais
29 - M	Os profissionais, devido o fator de profissionais formarem empresas, não empresas formarem profissionais.
30 - F	Pessoas que estão ligadas diretamente com a área, que conhece bem o que o funcionário está fazendo e se está sendo executado de forma correta.

31 - M	Os profissionais, uma vez também que as organizações são feitas de pessoas e essa sim é a parte mais importante de tudo.
32 - F	profissionais

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

O gráfico 5 mostra a quantificação das respostas considerando três universos: a pessoa como gestora da carreira, a empresa como gestora da carreira e ambos como gestores das carreiras.

Gráfico 5: Responsável pela gestão da carreira



Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Os dados apresentados no quadro 9 e no gráfico 5 nos mostram que a maioria dos entrevistados enxergam que eles mesmos são responsáveis pela gestão de suas carreiras profissionais. Dos 32 entrevistados 22 (68,75%) disseram que eles devem ser os atores principais na gestão de suas carreiras, 9 (28,13%) pessoas apontaram que a empresa e o profissional são os responsáveis e apenas 1 pessoa (3,12) relatou que a empresa deve ser o principal responsável pela gestão da carreira do profissional.

A carreira Proteana tem como característica principal o papel central do indivíduo sobre a gestão da mesma, levando em consideração aspectos de sua vida pessoal e suas necessidades. Ou seja, a carreira Proteana considera uma atitude voltada para valores pessoais, os valores de cada indivíduo lhe encaminham e determina sucesso na carreira, centrada em uma auto gestão da carreira (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

Sendo assim, temos praticamente um consenso, haja visto que dos 32 entrevistados, 31 citaram o indivíduo como responsável pela carreira. Temos mais uma evidencia que dentro do universo investigado há compatibilidade entre o pensamento dos entrevistados sobre suas carreiras profissionais e os modelos de carreira Sem Fronteiras e Proteana.

Quadro 10 - Respostas da pergunta 4

<b>Se você pudesse escolher entre trabalhar em uma empresa por 30 anos ou trabalhar por 30 anos em várias empresas, qual perspectiva você escolheria e por que?</b>	
<b>Respondente/ Sexo</b>	<b>Resposta</b>
1 - F	Trabalhar em uma empresa por 30 anos, porque gosto de estabilidade, o que não quer dizer que seria, mas
2 - M	Trabalhar pra si próprio por 30 anos
3 - M	Trabalhar por 30 em várias empresas. Pois gosto de conhecer novos mercados, ambientes diferentes e aprender novas maneiras de trabalhar.
4 - F	Trabalhar em uma empresa por 30 anos, pois ali eu iria ajudar a empresa crescer mais e mais, eu ia ficar como uma marca na empresa.
5 - M	30 anos em várias empresas, gosto de sair da zona de conforto. E o fato de adquirir novas experiências, conhecer novas pessoas me atrai muito.
6 - M	30 anos em várias empresas, pois a alternância acelera suas chances de crescimento
7 - M	Trabalhar em uma empresa por 30 anos. Acho importante você ser consolidado em uma entidade.
8 - F	30 anos em várias empresas, pois você teria diversas oportunidades diferentes, sem contar que cada empresa tem uma metodologia diferente na qual eu teria que me adaptar o que é o bem desafiador
9 - M	Depende, se eu estiver feliz na empresa e satisfeito com o meu trabalho, prefiro ficar 30 anos. Dependerá diretamente da minha satisfação.
10 - M	Apesar das tendências, trabalhar 30 anos em uma boa empresa, que me valorize, está mais alinhado com a estabilidade supracitada como um dos aspectos importantes para minha carreira.
11 - M	Difícil pois não tenho certeza. Mas, eu acho que gostaria de trabalhar em várias empresas em 30 anos. Gosto de novidade e detesto monotonia, entretanto, vai depender da evolução tecnológica e até de clima organizacional da empresa.

12 - M	Difícil responder. Já que depende de outras questões, como liberdade, desenvolvimento, futuro, evolução, crescimento e até mesmo questões salariais.
13 - M	30 anos em várias. O aprendizado profissional pautado no conhecimento de diferentes culturas, processos e etc me aparenta mais interessante do que viver uma mesma cultura por longo tempo.
14 - F	Escolheria trabalhar por 30 anos em várias empresas acredito que não devemos criar raízes em algo tão instável, podemos observar que na crise Mundial que estamos enfrentando várias pessoas foram demitidas, muitas delas antigas de casa. Acredito que a gente tem que dar o melhor enquanto estiver na empresa, mas assim que tiver uma oportunidade melhor ir para a próxima, quando a empresa dá oportunidade de crescer dentro dela acho legal fazer isso até um certo ponto.
15 - M	Isso depende muito, se estiver evoluindo na mesma empresa, prefiro ficar nela por 30 anos. Se tiver estagnado, prefiro buscar outras empresas a procura de crescimento na carreira
16 - M	Acredito que é necessário avaliar diversos fatores para responder tal perguntas, entretanto, acredito que um funcionário que se mantém na empresa por 30 anos com certeza está satisfeito.
17 - M	Empresas diferentes
18 - M	trabalhar 30 em uma mesma empresa, porque acredito em continuidade
19 - M	Depende muito dos desafios.
20 - M	Em várias empresas. Acredito que a chance de estagnar profissionalmente em uma empresa é grande, então pode ser necessário mudar para haver um crescimento.
21 - M	Em uma empresa, ou em em poucas. Não em várias.
22 - M	Uma empresa por 30 anos.
23 - F	30 anos em várias empresas. Atualmente não me enxergo trabalhando durante tanto tempo em uma só empresa. Além de acreditar que, tendo experiência em várias empresas, conseguirei desenvolver diferentes habilidades, funções que talvez sejam parecidas com alguma que eu já tenha exercido, mas que, em empresas diferentes seja um novo panorama.

	Poderei compartilhar do meu conhecimento, além de absorver coisas novas.
24 - M	30 anos em várias empresas, para vivenciar mais experiências.
25 - F	30 anos na mesma empresa por questões de estabilidade.
26 - M	Eu escolheria trabalhar por 30 anos em várias empresas. Porque gosto de desafios, gosto de diversas áreas, e tenho o objetivo de trabalhar com Consultoria, me vejo ajudando e atuando em várias empresas.
27 - M	30 anos em várias empresas. Para poder ter perspectiva de diferentes negócios.
28 - F	30 anos em uma empresa, fazer uma carreira.
29 - M	Trabalhar 30 anos em uma empresa, desenvolver-se junto com ela.
30 - F	Acho que trabalhar em várias empresas, pois cada uma poderá ajudar de certa forma na minha carreira profissional.
31 - M	30 anos em várias empresas pois assim teria perspectivas e conhecimento distintos
32 - F	Várias empresas

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

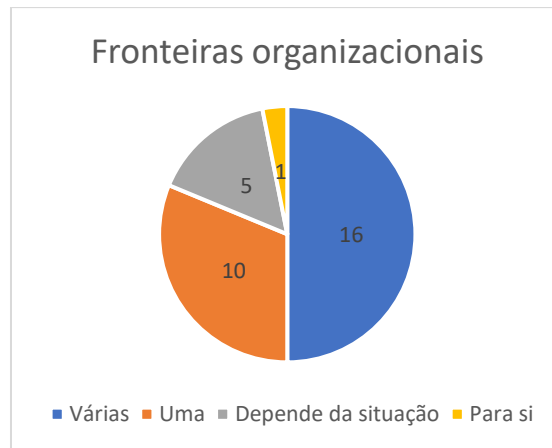
Nos quadros 10, 11 e o gráfico 6 apresentam as estatísticas referente ao conjunto de respostas para a questão número 5. No gráfico 6 temos os dados gerais e no quadro 11 é feita distinção por sexo.

Quadro 11 -Distinção por gênero

<b>Gênero</b>	<b>Uma empresa</b>	<b>Várias empresas</b>	<b>Incertos</b>
<b>Masculino</b>	6	11	6
<b>Feminino</b>	4	5	0
<b>Outro</b>	0	0	0

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Gráfico 6: Trabalhar em uma ou em várias empresas



Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

Os dados da pergunta 5 mostram que pelo menos 16 (50%) dos 32 entrevistados, se pudessem optar, escolheriam por uma carreira em diferentes empresas. Enquanto 10 (31,25%) pessoas escolheram fazer carreira em uma única organização, 5 (15,625%) pessoas disseram que depende da situação em cada momento e 1 (3,125%) pessoas citou trabalhar para si próprio.

Dentre os homens 11 (47,82%) disseram optar por várias empresas, 6 (25,59%) disseram preferir trabalhar em uma apenas, outros 5 (21,74%) condicionaram ao momento e 1 (4,85%) prefere trabalhar para si. Dentre as mulheres 5 (55,55%) das 9 entrevistadas, optaram por uma carreira em várias empresas e 4 (44,45%) escolheram uma carreira em uma empresa. Estes dados mostram que a sexualidade não apresenta ser um fator determinante neste tipo de escolha, haja visto a proximidade dos números em suas devidas proporções.

Para Alvarenga et al. (2019) o modelo de carreira tradicional era baseado no desenvolvimento de vínculos fortes entre a organização e o indivíduo, com um saber-fazer (know-how) rígido, associados a uma organização específica. O modelo tradicional era sustentado por redes de contatos internos a organização, com estruturas hierárquicas rígidas, sendo a carreira direcionada pelas organizações. Por sua vez, o modelo de carreira sem fronteiras, está estruturado na identidade do profissional e no saber-fazer (know-how) flexível.

Os profissionais que adotam por modelos de carreiras mais contemporâneos como os Sem Fronteiras e Proteana, comumente optam por uma linha de trabalho em várias organizações (mobilidade física) em detrimento de seguir uma linha de trabalho pautada na estabilidade em uma empresa. Estes profissionais valorizam mais o acumulo de experiencias (mobilidade psicológica), pois acreditam que isso lhes proporcionaram um maior desenvolvimento impactando positivamente em sua empregabilidade (OLIVEIRA, GOMES, 2014).

Observando as justificativas, nota-se que a estabilidade, consolidação e o status são primordiais para a pessoa optar pela carreira em uma empresa. Enquanto a diversidade (conhecimento, ambiente, experiências, funções), empregabilidade, quebra da zona de conforto são determinantes para a escolha de uma carreira em várias empresas.

Vale ressaltar a coerência entre as justificativas e o modelo de carreiras escolhido, sendo analisado o modelo sem as incertezas, que representam 18,75% (6 pessoas). Como a literatura apresenta, a quebra das fronteiras organizacionais comumente encontrada nos modelos de carreiras sem fronteiras e proteanas coincidem com as justificativas apresentadas pelas pessoas que escolheriam fazer a carreira em várias empresas. Enquanto a lealdade e estabilidade são características das carreiras tradicionais, que comumente englobam cenários com fronteiras organizacionais mais limitadas, também explicitado nas respostas das pessoas que escolheriam fazer a carreira em uma empresa, representando um modelo mais verticalizado.

Quadro 12 - Respostas da pergunta 6

<b>Em sua vida o que mais influência na tomada de decisões para escolhas em uma carreira profissional?</b>	
<b>Respondente/ Sexo</b>	<b>Resposta</b>
1 - F	Se eu vou conseguir contribuir da melhor forma possível onde eu estiver e se vou ter prazer de estudar pra aprender cada vez mais.
2 - M	Os exemplos das experiências profissionais
3 - M	No momento a maior influência é se vou estar em um local que eu possa aprender bastante, agregando ao meu conhecimento.
4 - F	Se eu tenho prazer em fazer aquilo ou estou fazendo só por obrigação!
5 - M	Família, dinheiro, ambiente.
6 - M	Que o ambiente proporcione felicidade
7 - M	Meu tempo! Faço muitas coisas ao mesmo tempo
8 - F	Remuneração e identificação
9 - M	A minha felicidade.
10 - M	Difícil dizer o que mais influencia. Acredito que o perfil, a facilidade e afinidade com determinada área desde os tempos escola (área de exatas, por exemplo) e é claro as oportunidades que se abrem ao longo da jornada.



	Acredito que a decisão em si é uma análise da sua satisfação com o que faz e se aprofundar, estudar, ler livros e etc. Porém no início da carreira a gente acaba abraçando a oportunidade que aparece.
11 - M	Minha satisfação e bem estar, seguida da remuneração.
12 - M	Flexibilidade.
13 - M	Oportunidade
14 - F	Conforto, família e salário.
15 - M	O setor e o ambiente de trabalho e remuneração
16 - M	1. Qualidade de Vida; 2. Remuneração; 3. Projeção de Crescimento; 4. Ambiente de Trabalho.
17 - M	Perspectiva de crescimento e qualidade de vida.
18 - M	um caminho seguro para seguir
19 - M	Desafio profissional, qualidade de vida pessoal e retorno financeiro
20 - M	Estar dentro ou muito próximo do planejado e trazer satisfação.
21 - M	Rotinas, dedicação, organização e força de vontade.
22 - M	Salário.
23 - F	Valores, cultura, salário
24 - M	Qualidade de vida e aptidões
25 - F	Fazer o que gosta.
26 - M	Gostar do que faço, reconhecimento profissional e possibilidade de crescimento.
27 - M	Se o perfil da empresa está alinhado com o meu.
28 - F	Gosto pessoal
29 - M	Os meus gostos
30 - F	Gostar da área e do local de trabalho.
31 - M	Remuneração e realização/satisfação pessoal.
32 - F	Salário

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados para este estudo.

O processo de tomada de decisões na vida profissional é influenciado por diversos fatores que englobam aspectos individuais e sociais. Sendo assim, o indivíduo sofre influências familiares, leva em consideração as motivações pessoais, as redes de relacionamento e analisa o contexto social e o mercado de trabalho (GUIGEN; ZABEU; FREIRE, 2014). Araújo et. al.

(2018, p.9) aponta que “alunos que tomam consciência das escolhas a serem feitas, exploram opções e planejam suas carreiras lidam melhor com demandas do mundo profissional”.

Observando as respostas a questão 6 podemos notar que o grupo investigado, em suma maioria, toma as decisões dentro da sua carreira se colocando a frente da organização, ou seja, consideram aspectos pessoais ao invés de organizacionais. Mais uma evidencia que este grupo se vê como protagonista na construção de suas carreiras profissionais, guiando-se pros valores pessoais, inseridos em ambientes que lhes proporcionem não somente o desenvolvimento técnico.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa pesquisa mostrou que os alunos da Engenharia de Produção de uma universidade federal o interior de Minas Gerais são atores na gestão de suas carreiras profissionais. Estes aspectos ficaram evidentes nas respostas quando pelo menos 31 (96,88%) dos 32 respondentes mencionaram o indivíduo como responsável pela gestão de sua carreira. E ao observar que as justificativas para sucesso, tomada de decisões e valor dentro de suas carreiras profissionais permeiam aspectos pessoais relacionados ao contrato psicológico que estes indivíduos fazem em suas relações de trabalho. “Fazer o que gosta, qualidade de vida, reconhecimento, satisfação, ambiente de trabalho, valores, experiencias, etc...”, são justificativas comumente citados pelos entrevistados reforçando a importância que este grupo dá ao seu bem estar mental dentro de sua vida profissional.

Esse trabalho também permitiu conhecer o perfil profissional almejado dentro do curso de Engenharia de Produção dessa universidade, assim como os moldes da carreira profissional. A carreira profissional dentro do universo investigado não está condicionada apenas a fidelidade e remuneração e se mostra muito mais atrelada aos aspectos psicológicos e pessoais que podem ser observados nas respostas a entrevista. Para boa parcela (pelo menos 50%) dos entrevistados a carreira profissional não está associada apenas a uma organização, podendo haver mudanças tanto de empresa quanto de função de acordo com as expectativas e o atendimento das mesmas que esses indivíduos colocam sobre suas relações de trabalho. Este aspecto aponta para o interesse desses indivíduos por características das carreiras sem fronteiras, onde a estabilidade de uma carreira singular é trocada pela empregabilidade, pelo atendimento dos aspectos psicológicos e pessoais.

Dessa forma, esse trabalho serviu para evidenciar o interesse dos entrevistados pelos modelos de carreiras contemporâneos. As respostas dos 32 entrevistados apresentam inúmeras

características (contrato psicológico, quebra das fronteiras organizacionais, auto-gestão da carreira) comuns com as principais definições dos modelos de carreiras Proteanas e Sem Fronteiras.

Além disso, constatou-se a incoerência e descuido existente ao observar que embora 31 dos 32 entrevistados enxergam o indivíduo como um dos atores principais na gestão da carreira, apenas 15 (46,85%) dos respondentes já fizeram algum planejamento de carreiras. Cenário que fica ainda pior entre as mulheres, onde apenas 2 (22,12%) das 9 entrevistadas fizeram alguma ação no sentido. Isto mostra que grande parte só tem interesse, mas não realiza nenhuma ação concreta.

Sendo assim, sugere-se que futuros estudos em conjunto com os estudantes do curso de Engenharia de Produção dessa universidade realizem ações dentro do universo do planejamento de carreiras, buscando levar o conhecimento e auxílio para alunos que muitas vezes tem interesse, porém não sabem como fazer. Dessa forma, abrirá caminhos para que o interesse desses alunos pelos modelos de carreiras contemporâneos se concretize na prática, apoiando-os no processo de planejamento e gestão de suas carreiras profissionais para que essas possam suprir suas necessidades pessoais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVARENGA, A. D. G. DE FREITAS, F. S. BIZARRIAS, AND P. R. DA COSTA. **Carreira sem fronteiras e carreira proteana: O papel das atitudes de maturidade na carreira de estudantes universitários.** Revista: Gestão & Conexões, 8(2):118–139, 2019.
2. ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D.J. **Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011. Disponível em:
  - a. <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2011v13n31p58/20841>>. Acesso em 25 set. 2021.
3. ANJOS, G. C. B. **Pesquisa qualitativa em estudos sobre Terceiro Setor: uma análise nos artigos apresentados no Semead.** 2006. IV SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Areté, 2006. f.
4. ARAÚJO, E. T.; MOREIRA, M. A.; GOMES, S. C.; AQUIME, M. L. P. **Fatores de decisão de carreira durante a graduação.** Belém. Vol. 8 | Nº 2 | Ano 2018 Páginas 151-171. Disponível em:
  - a. <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/35577>>. Acesso em 25 set. 2021.
5. ARTHUR, M. B. **The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry.** Journal of Organizational Behavior, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994. Disponível em:
  - a. <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030150402>>. Acesso em 27 set. 2021.
6. ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of career theory.** New York: Cambridge University Press, 1989.

7. ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.** Oxford: Oxford University Press, 1996.
8. BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v. 49, n. 4, pp. 387-400, 2009.
9. BITTENCOURT, H. R.; VIALI, L.; BELTRAME, E. **A Engenharia de Produção no Brasil: Um Panorama dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação.** Revista de Ensino de Engenharia, v. 29, n. 1, p. 11-19, 2010. Disponível em:
  - a. <[https://www.researchgate.net/publication/268177257\\_A\\_Engenharia\\_de\\_Producao\\_no\\_Brasil\\_Um\\_Panorama\\_dos\\_Cursos\\_de\\_Graduacao\\_e\\_Pos-Graduacao](https://www.researchgate.net/publication/268177257_A_Engenharia_de_Producao_no_Brasil_Um_Panorama_dos_Cursos_de_Graduacao_e_Pos-Graduacao)>. Acesso em 25 set. 2021.
10. BRASIL, V.; FELIPE, C.; NORA, M. M.; FAVRETTO, R. **Orientação profissional e planejamento de carreira para universitários.** Cadernos Acadêmicos. Palhoça, SC, v.4, n.1, p 117-131, fev-jul, 2012. Disponível em:
  - a. <<https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/19953>>. Acesso em 25 set. 2021.
11. BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. **Protean and boundaryless careers: An empirical exploration.** Journal of Vocational Behaviour, [S. l.], v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006. Disponível em:
  - a. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879105001077>>. Acesso em 01 out. 2021.
12. COHEN, L.; MALLON M. **The transition from organizational employment to portfolio working: perceptions of “boundarylessness”.** Work, Employment and Society, v. 13, p. 329-352, 1999.
13. COSTA, I. de S. A.; CAMPOS, A. M. de S. M. **Carreira, Vivência e Construção de Si.** In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.

14. DANTE, F. S.; ARROYO F. S. **Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações?** Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume VII - Número 02 P. 512-528. São Paulo, 2017. Disponível em:
- a. <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45119/ancoras-de-carreira--por-onde-caminham-as-geracoes->>. Acesso em 01 out. 2021.
15. DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** SÃO PAULO EDITORA ATLAS S.A. – 2010.
16. DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
17. DUTRA, Joel Souza. **Desafios da gestão de carreiras.** São Paulo: Atlas S.A, 2013.
18. DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas.** São Paulo: Atlas., 2019.
19. GUIGEN, A. P.; ZABEU J. S.; FREIRE, T.; CAMPOS, P. D.; FELIX, G. B.; FERRARI, D. V. **Fonoaudiologia como opção de carreira universitária: estudo exploratório.** Revista CEFAC. Bauru: São Paulo, v.16, 2014. Disponível em:
- a. <<https://www.scielo.br/j/rcefac/a/YkkpBmdfZ7X6w6gFmDrzgWs/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 06 out. 2021.
20. HALL, D. T. **Career in organizations.** Glenview: Goodyear Pub. 1976.
21. HALL, D. T. **Protean career of the 21st century.** Academy of Management Executive, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/348376823\\_The\\_Career\\_Model\\_of\\_21st\\_Century\\_Adopted\\_By\\_Higher\\_Education\\_Graduates](https://www.researchgate.net/publication/348376823_The_Career_Model_of_21st_Century_Adopted_By_Higher_Education_Graduates)>. Acesso em 08 out. 2021.
22. INKSON, K. **Protean and boundaryless careers as metaphors.** Journal of Vocational Behavior, v. 69, n. 1, p. 48-63, 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879105001089?via%3Dihub>>. Acesso em 08 out. 2021.
23. MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

24. MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. **As trajetórias de carreiras tradicionais estão dando passagem às proteanas?** In: KILIMNIK, Z. (Org.). Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
25. MIANO, V. Y.; VIEIRA, F. O. **Perspectivas de carreira dos formandos de Administração de uma IFES.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, v. 6 n.1, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11084>>. Acesso em 25 set. 2021.
26. MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. **Psychological success and the boundaryless career.** Journal of Organizational Behavior, v. 15, n. 4, p. 365-380, 1994. Disponível em:  
a. <[https://www.researchgate.net/publication/229519798\\_Psychological\\_Success\\_and\\_the\\_Boundaryless\\_Career](https://www.researchgate.net/publication/229519798_Psychological_Success_and_the_Boundaryless_Career)>. Acesso em 25 set. 2021.
27. NEVES, TREVISAN, and JOÃO. **Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica.** Revista: Psicologia Organizações e Trabalho, 13(2):217–232, 2013.
28. OLIVEIRA, M. Z.; GOMES, W. B. **Estilos Reflexivos e Atitudes de Carreira Proteana e Sem Fronteiras nas Organizações Contemporâneas Brasileiras.** Rev. Psicol., Organ. Trab., vol. 14 num. 1, pp. 105-118. Rio Grande do Sul: 2014. Disponível em:  
a. <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572014000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572014000100009)>. Acesso em 25 set. 2021.
29. OLIVEIRA, L. M. S.; VASCONCELOS, R. S. T.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. **Carreira proteana e satisfação no trabalho: Um estudo na Universidade Federal do Ceará.** Revista de Ciências da Administração • v. 23, n. 59, p. 23-41, jan.-abr. 2021. Disponível em:  
a. <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/61803>>. Acesso em 25 set. 2021.

30. SILVA, L. R.; VIEIRA, M. W. S.; QUEIROZ, A. B. S. V.; ALENCAR, L. M. R.; BARROS, I. F. **Uma revisão sobre a evolução dos cursos de Engenharia de Produção no Brasil**. João Pessoa. 2016. Disponível em:
- a. <[www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Hist.pdf+&cd=3&hl=ptBR&ct=clnk&gl=b](http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Hist.pdf+&cd=3&hl=ptBR&ct=clnk&gl=b)>. Acesso em 01 out. 2021.
31. SILVA, R. R.; VENTURINI S. F.; SILVA, T. O.; RECH, C.; **Perfil de um engenheiro de produção – a partir da visão do mercado de trabalho**. Santos, 2019. Disponível em:
- a. <<https://www.scielo.br/j/prod/a/YX3qyz76wBpSjJt6JhZMzTz/?lang=pt>>. Acesso em 06 out. 2021.
32. SILVA, M. R.; MISTRINEL, L. P. **Carreiras e salários dos Engenheiros de Produção no Brasil: Um olhar a partir das desigualdades regionais**. Campo Grande, 2020. Disponível em:
- a. <<https://periodicos.ufms.br/index.php/REP/article/view/12639/9088>>. Acesso em 03 out. 2021.
33. SULLIVAN, S.; ARTHUR, M. B. **The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility**. Journal of Vocational Behavior, v. 69, n. 1, p. 19-29, ago. 2006.
34. UNIFOR, Fundação Edson Queiroz Universidade De Fortaleza (Fortaleza). **Engenharia de Produção ganha destaque em um cenário pós-pandemia**. [S. l.], 13 jan. 2021. Disponível em: <https://unifor.br/web/graduacao/-/engenharia-de-producao-ganha-destaque-em-um-cenario-pos-pandemia>. Acesso em: 12 jan. 2023.
35. ZIEBELL, M. O. **Modos reflexivos e auto-relatos de profissionais sobre as carreiras proteanas e sem-fronteiras**. Porto Alegre: 2010. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/26813>>. Acesso em 01 out. 2021.