

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL NO MODELO EMERGENTE DE CARREIRA

Sigmar Malvezzi*

A finalidade do presente artigo é analisar os efeitos do processo de globalização dos negócios na estruturação da carreira e da potencialização da identidade de profissional como instrumento de revelação e manejo do crescimento e engajamento no trabalho. Além do enfrentamento da diminuição dos empregos nas grandes corporações e das crescentes exigências de capacitação, os indivíduos são desafiados a se ajustarem a uma forma de carreira, caracterizada pela mobilidade irregular e imprevisível, sendo estimulados a se apropriarem do próprio desenvolvimento. O mecanismo que serve de referencial para essa metamorfose e de critério de aceitação por parte dos outros é a construção de sua identidade profissional, condição crucial da autonomia profissional nas condições do presente momento histórico. Dissecar essa relação entre globalização, carreira e identidade profissional constitui o escopo desta reflexão.

O CONTEXTO PROFISSIONAL NO MUNDO GLOBALIZADO

Um dos efeitos mais discutidos e controvertidos do processo de globalização é seu impacto sobre os negócios, os empregos e a profissionalização (Legge, 1995). Em nenhum outro momento histórico, a aproximação e facilitação do contato entre pessoas, grupos e instituições gerou mudanças tão radicais e velozes, como a compressão do tempo e do espaço propiciada pela teleinformação (Jackson, 1998). Alteraram-se os padrões de valores (NASDAQ), o papel das estruturas (horizontalização e desintegração de grandes corporações) e as demandas de competência (autocontrole e reflexividade). Emergindo como produto dessas novas condições econômicas e tecnológicas, os negócios decorrem de oportunidades voláteis, migrantes e criadas, refletindo um cenário no qual a forma de empregos substantivados em postos fixos de trabalho não dá conta das exigências de adaptação e desenvolvimento, sendo conseqüentemente, reinstitucionalizada na forma do trabalho "just-in-time". A placidez e conforto do exercício profissional através de um conjunto fixo de tarefas racionalizadas dentro do fluxo de produção e alocado numa posição da hierarquia (a forma do emprego na era industrial), cede espaço para um desempenho profissional caracterizado pela circulação de atividades continuamente recriadas pelas próprias equipes. Estas assumem o manejo da variabilidade e vulnerabilidade do processo de produção como resultado da alteração de contingências que demandam contínua vigilância sobre os processos de transformação, como forma de se garantir bons resultados nos negócios (Peiperl et al., 2.000). Desafiados por essa dinâmica, os indivíduos são compelidos a criar seus empregos, que na verdade, não são mais empregos mas atividades de trabalho configuradas numa forma mais flexível. Esvai-se o tempo no qual as pessoas buscavam empregos, expondo e defendendo seus currículos diante de entrevistadores. Nas condições da sociedade atual, boa parte dos candidatos cria seu espaço profissional discutindo com os recrutadores, como consultores

* Professora da EAESP/FGV

que analisam e fazem propostas para os problemas da empresa, estimulando na empresa o desejo de integrar esse "consultor" à sua equipe de trabalho. Essa prática tem sido fortemente estimulada pela implementação das várias formas de teletrabalho que é, neste momento histórico, a forma de trabalho que responde à busca pela flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, sem comprometimento da eficiência (Jackson, 1998).

Agindo dessa maneira, as empresas responsabilizam os trabalhadores pela otimização do processo de produção, dependendo deles no redesenho das tarefas e condições de trabalho e avaliando os valores que eles agregam ao produto final. Essa forma de agir desafia o trabalhador a utilizar todas as suas potencialidades na exploração das possibilidades do ambiente. Essa busca de otimização das potencialidades tem obnubilado as fronteiras tradicionais, sejam elas entre o território do trabalho e da família, do trabalho e da escola, do trabalho e do lazer, bem como os limites legais e institucionais entre as diversas profissões. Indivíduos e grupos assumem o controle sobre processos, independentemente de fronteiras, visando garantir resultados. Nesse contexto, o conceito de gestão, tal como configurado pela administração científica (a racionalização cuidadosa e científica das atividades), perdeu sua potência para atender às demandas de resultados com qualidade, porque é uma forma de administração geradora de uma empresa pouco flexível e pouco aberta para a adaptação e atualização que a dinâmica dos negócios impõe. A gestão evolui para ser uma atividade situacional, dependente de diagnósticos e da criação e coordenação de competências organizacionais. Administrar é reagir de imediato à dinâmica dos negócios, criando eventos caracterizados pela sua força mobilizadora do desempenho, seja este das equipes, fornecedores ou clientes, dirigindo-os para a realização de resultados com qualidade. Enfrentando a competitividade sob as condições de incerteza, diversidade e ambigüidade e tendo que gerar bons resultados, o gerenciamento dos negócios tornou-se uma atividade artesanal porque seu objeto de trabalho é constituído de eventos que funcionam num contexto ecodinâmico, cuja operação demanda igual atenção ao detalhe e ao contexto. Impossibilitado de utilizar seus instrumentos tradicionais (a racionalização das tarefas, a autoridade hierárquica e a estrutura de cargos) nesse contexto, o gerenciamento voltou-se para a priorização da sinergia de equipes interdependentes através da criação e coordenação de tarefas e atividades, tendo em vista a identificação das necessidades, valores e expectativas dos clientes e o compromisso de transformá-los em qualidades dos produtos e serviços. Nasce daí a empresa integrada e flexível (Salerno, 1994)

Nessa empresa, a ação gerencial, já bem distante do papel de guardião dos manuais, depende da compreensão do cenário dos negócios, da contínua avaliação das necessidades e valores dos clientes e da capacitação dos sistemas de tarefas e atividades para garantir as qualidades desejadas nos produtos e serviços. Tal ação demanda a criação e coordenação as competências organizacionais, ou seja, a produção de instrumentos ad hoc que permita intervir nos sistemas de atividades com legitimação e apoio por parte das equipes. Essa tarefa dificilmente pode ser realizada por uma só pessoa, por isso, nessas condições, o sujeito do trabalho deixa de ser a figura do gerente para ser a própria equipe descentralizada. Essas condições e exigências explicam porque as equipes de trabalho são mais autônomas, interdependentes, polivalentes e flexíveis, assim como os indivíduos que delas participam. Em resumo, nas condições impostas pelo presente momento histórico, o trabalho se distancia do emprego, agora, não mais categorizado como um posto constituído pela estabilidade de tarefas mas como a contínua circulação de tarefas. Nesse contexto, os indivíduos são impelidos a administrar o desenvolvimento de suas competências e, consequentemente, de suas carreiras. Eles assumem o monitoramento de seu próprio desempenho, seu desenvolvimento e seu engajamento no trabalho. O trabalhador do mundo globalizado se assemelha ao jogador de basketball, que cria o próprio desempenho dentro do campo e durante a partida, a partir de suas interfaces com os colegas de equipe e

dos adversários, da imprevisibilidade dos movimentos dos outros e de como ele imagina seria a melhor forma de agir dentro de condições assim instáveis. Tal como o jogador de basketball, o trabalhador é levado a desempenhar distintos papéis (ora atacando, ora se defendendo, ora marcando e ora bloqueando) dependendo de muitas habilidades. É por esse motivo que as estruturas das empresas tornam-se função das competências dos membros das equipes mais do que função da racionalização de tarefas, diferentemente do que ocorria no tempo no qual predominava o paradigma taylorista/fordista de gestão. O mundo criado pela competitividade trazida pela globalização demanda indivíduos e empresas flexíveis capazes de aprender e se reinventar continuamente.

Esse desafio de reinventar a si mesmo revela a situação contraditória na qual o indivíduo globalizado se encontra. Ele sofre, ao mesmo tempo desindividualização e individualização. De um lado o trabalhador emerge serializado pelas imposições da competitividade e das rápidas mudanças que o obrigam a ser reativo diante de um contexto que o fragiliza e o coloca impotente. Ele é desindividualizado porque não encontra outra opção que não seja a de reagir. Por outro lado, ele é singularizado porque agindo como um artesão ele cria sua própria história e interfere na história da equipe através do manejo, respectivamente, de sua identidade profissional e da criação artesanal de competências organizacionais, que constituem o desempenho da equipe. Nesse contexto, o indivíduo desindividualizado revela sua fragilidade, mas individualizado, revela a força da história que ele cria. Esses dois aspectos colocam a identidade profissional como fator crucial do crescimento profissional (auto-realização) e da gestão de recursos humanos. Como afirmam Adkins e Lury (1999), a auto-regulagem e auto-avaliação tornaram-se ferramentas essenciais da competitividade profissional e dos negócios porque constituem-se em mecanismos básicos do desenvolvimento da identidade que, por sua vez, aparece como mecanismo da flexibilidade do indivíduo.

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL

Na sociedade tradicional, caracterizada pela estabilidade de papéis e estruturas, a identidade profissional era um objeto menos pressionado a mudar, principalmente quando a relação entre o indivíduo e o meio atingia um ponto de equilíbrio. Sob condições estáveis, os indivíduos se empenham na reprodução ou manutenção daquelas características exigidas pelos papéis sociais e profissionais. Na empresa, essa exigência tinha origem na natureza e racionalização das tarefas que eram pouco desafiadas por alterações no ambiente ou pela competitividade. O trabalhador recebia e tinha que desempenhar sua "partitura", tal como um músico de uma orquestra que segue as frases musicais criadas pelo autor da sinfonia para seu instrumento, que veste-se de acordo com os padrões estéticos impostos pelo status da orquestra e que se comunica através dos sinais ritualizados que aprendeu para integrar-se ao grupo de músicos e ao maestro. Haraway (1991) define esse tipo de situação como um lugar que não está aberto à criação nem é neutro mas é um lugar preparado para alguma coisa (pela exclusão de outras) que obriga os atores a apresentar certos predicados, porém, os limita a esses predicados, sem estimulá-los a desenvolver outros. Dentro desses lugares, as tarefas são previsíveis e as relações entre os indivíduos mais dependentes da permanência de suas identidades. Nesses lugares, um trabalhador é menos influente na definição de sua identidade, não é ele sozinho quem define quem ele é; seu posto de trabalho e suas tarefas contribuem com um peso significativo na definição de sua identidade. Nesse contexto, o trabalhador é desindividualizado, como se fosse um dente numa engrenagem. Já no contexto da globalização, nas condições da empresa flexível, a construção da identidade profissional impõe-se

como uma forma de adaptação a ambigüidades e incertezas que tornam a gestão do indivíduo uma atividade mais complexa. A criação de competências organizacionais, como ocorre com o artesão, requer diversidade de habilidades, padrões alternativos de interação, comunicação e compromisso com os resultados. Essas contingências desafiam a estabilidade da identidade do trabalhador. Tal desafio pode ser observado na falta de controle, por parte do trabalhador sobre o valor de sua experiência profissional quando as competências organizacionais, dentro das quais ele opera, são criadas por outros indivíduos. As dificuldades trazidas por essa situação fazem de suas habilidades e conhecimentos, condições relativas. O trabalhador ideal é aquele que se apropria da reconstrução de sua identidade (aquilo que o identifica ao mesmo tempo que o diferencia dos outros), como um sujeito que transforma a si mesmo. Como tal, o trabalhador pode constantemente adaptar o desempenho de sua identidade e com base nessa adaptação aspirar sua participação em outras missões (ver Adkins e Lury, 1999). Dentro da ecodinâmica que caracteriza os negócios no presente momento histórico, a identidade do trabalhador tornou-se uma fonte de informação para se identificar com quem vale a pena se associar. Funcionando como tal, a identidade profissional impõe-se como um recurso ocupacional da empresa flexível.

A identidade profissional é o problema contido na resposta da questão "quem sou eu como trabalhador?" ou "que sorte de trabalhador sou eu"? (Ciampa 1987). A resposta a essa questão, seja ela oral, escrita, ou através de mímica, revela a semelhança e diferenciação da pessoa em relação a si mesmo e em relação aos outros, enquanto trabalhador. Como tal, a identidade é uma singularidade construída a partir dos movimentos da própria pessoa e dos outros, configurados dentro da relação eu/outro, tomando-se em consideração uma ampla variedade de predicados (históricos, geográficos, biológicos, profissionais, psicológicos e políticos), enraizados, definidos, categorizados, negociados e legitimados dentro de um contexto histórico. Essa singularidade, como Ciampa questiona, representa a si mesmo. De acordo com isso, a identidade não é uma singularidade circunscrita ao status de resposta verbal mas, diversamente, configurada como um conjunto de predicados que permitem uma resposta para a questão "que sorte de trabalhador é ele?", da qual a resposta verbal é uma simples expressão. A identidade é construída para ser uma singularidade reconhecida ou não. Como tal, a identidade é relacionada a dois conjuntos de predicados, os da pessoa e os do meio, bem como à combinação dos mesmos num arranjo (singularização) que pode ser tomado como um significado da individuação na relação eu/outro.

Como tal, a identidade não é dada nem imposta, nem definitiva, ou permanente, nem uma singularidade estática (assim como os predicados que a constituem não são). A identidade é um contínuo "tornar-se", uma seqüência de singularidades, um movimento histórico de predicados (representando atividades e predicados passados, presentes ou futuros) construído pelo eu e pelos outros (Ciampa, 1987). Ela emerge do monitoramento (seja ele consciente ou não) da semelhança e diferença que materializam a singularidade da pessoa. Qualquer movimento histórico (seja esta atividade do eu ou do outro) coloca-se como um desafio a essa singularidade em relação a si mesmo e aos outros porque os eventos seguintes, como o desempenho da pessoa ou dos outros, a fala e as decisões podem confirmar, ou não essa singularidade, ligando dessa forma, os movimentos do eu e os dos outros ao processo de reposição, ou alteração da identidade. Esse processo implica a participação de ambos, do eu e do outro (Ciampa, 1987). Como tal o tornar-se (a reposição ou mudança da singularidade) revela a identidade como um movimento dialético no qual a semelhança e diferença construídas através de um movimento são, potencialmente, continuamente desafiadas pelo movimento seguinte, este pelo subsequente, e assim por diante. Dessa forma, a identidade é um movimento, porque está sendo sempre recriada ou reposta.

Compreendida através dessas propriedades, a identidade profissional funciona como a construção ontológica do indivíduo, através da qual este se apresenta para o mundo. Nesse sentido, a identidade profissional funciona como um

capital, ou seja, como um conjunto de recursos ocupacionais que alguém apresenta como bagagem pessoal. Ela revela a parte do controle que os indivíduos possuem sobre sua mobilidade profissional, aquilo que pode estimular os outros a se associarem a ele, a valorizá-lo e a necessitar dele. Essa potencialidade de gestão de sua interface com o mundo, coloca o indivíduo como responsável pela construção de seu desenvolvimento profissional. Caracterizada por esse movimento contínuo sobre si mesmo, a identidade profissional emerge como um capital que o indivíduo não herda de pessoa alguma. As características e recursos que ele eventualmente herda, podem participar como elementos da construção, porém não definem o produto. Através de suas identidades, os indivíduos negociam sua participação em projetos mais desafiadores e melhor remunerados, bem como em novas missões. A compreensão da identidade profissional pode ser ilustrada através da prática de seleção de pessoal. Quando se candidata a um cargo, o trabalhador pode ser individualizado através dos predicados que representam a si mesmo (tal como originados do conhecimento de suas atividades ou das dos outros) e como tal ser distinguido ou não do trabalhador idealizado, solicitado por uma equipe para assumir determinadas tarefas. Essa individuação (quem eu sou?) torna-se, como Ciampa argumenta, um mito, i.e., o "tornar-se" é assumido como uma substância e como tal pode ser passado verbalmente para a equipe que requisitou o novo funcionário. Essa mitificação faz da identidade um instrumento prático de comunicação entre o entrevistador e a equipe requisitante, assim como a representação idealizada do trabalhador requisitado que a equipe passou para o recrutador. Mas a identidade está longe de ser uma substância ou mito, porque ela não é algo acabado, nem pronto, mas um "tornar-se".

O levantamento de predicados realizado pelo avaliador permite a aferição da singularidade do candidato. Essa singularidade está sujeita a ulterior aprofundamento, expansão ou enriquecimento pelo mesmo, ou por outro avaliador. Como singularidade que se torna, cada aferição da identidade pode contemplar outros predicados assim como seus predicados podem ser apreendidos através de valores e significados controvertidos entre distintos avaliadores, ou entre estes e a equipe que solicita o novo funcionário. De acordo com tal possibilidade, a singularidade profissional da pessoa emerge vinculada às ambigüidades, à dinâmica e possibilidades presentes na relação eu-outro. Transformada em matéria de comunicação (a organização dos predicados numa forma que faz sentido, que é passada adiante) essa singularidade pode não ser reconhecida tanto pelo trabalhador como pela equipe porque ela é apresentada como mito. Como tal, o candidato desempenha um papel de sujeito passivo uma vez que sua singularidade (tal como expressada no mito) não é construída por ele mesmo mas por outrem (o avaliador). Sua individuação como mito (por parte do avaliador) pode ser desafiada, ou alterada até mesmo à revelia do candidato. Assim, a identidade profissional é um "tornar-se" construído através da recriação ou reposição de novos predicados produzidos por novos movimentos, enquanto que a identidade mito é uma expressão verbal ou representação potencialmente não relacionada aos movimentos históricos (a seqüência de singularidades). A gestão tradicional tem trabalhado com mitos mais do que com o "tornar-se". De um lado, o posto de trabalho é descrito através de predicados exigidos e desempenhos esperados que são comunicados como uma espécie de singularidade esperada (descrição do cargo e perfis profissiográficos). Frequentemente, a singularidade do candidato, do treinando ou do funcionário é transmitida através de instrumentos como o laudo ou a avaliação do treinamento, como que numa forma de cristalização de sua identidade, como se sua plasticidade fosse um aspecto menos importante. No novo ambiente de trabalho criado pela competitividade e a globalização, há mais atenção para o "tornar-se". O desafio do contínuo reajustamento do sistema de tarefas faz com que o indivíduo seja avaliado pelo desempenho que apresenta em cada momento da situação, para ser observado nos valores que agrega ao processo e ao produto final deste. Como tal, ele é percebido na metamorfose de sua singularidade. Como o trabalhador não é um agente passivo (cumpridor de

tarefas previamente organizadas) mas criador de suas tarefas, ele maneja elementos significativos da relação eu-outro na construção do fluxo de produção e sua singularidade. As equipes e indivíduos, ao assumirem o redesenho e gestão de suas tarefas, assumem igualmente a gestão de suas singularidades, uma vez que manejam os eventos que revelam e recriam seus predicados e a relação eu-outro.

Nessas condições, a construção da identidade consiste num trabalho sem fim, tal como se constata no destino de Prometeu. O trabalhador é desafiado pelos acontecimentos e só pode seguir adiante a partir da aprendizagem do poder das atividades como meios para o monitoramento da semelhança e da diferença que fazem do indivíduo um ser único, identificado com ele mesmo. Se um trabalhador deseja construir uma singularidade específica, ou alterar sua singularidade atual, ele poderá fazê-lo manejando seus movimentos (fala, conduta, opções, etc.) dirigindo-as para modular (manter ou diferenciar) seu status quo, cujo resultado será outra vez desafiado por si mesmo, ou pelos outros na situação, ou momento seguinte. Nessa construção o feed back emerge como uma atividade crucial, através da qual ele pode ter um espelho sobre seus próprios rumos. Entendida dessa forma, a identidade profissional juntamente com a empresa flexível constituem a base da carreira sem fronteiras, uma forma de mobilidade profissional manejada pelos indivíduos

O "tornar-se" é um contínuo desafio alimentado pelos movimentos da pessoa e dos outros. Uma pessoa pode agir impulsionada pela causalidade pessoal que é a produção de comportamentos direcionados para gerar mudanças em si mesmo e no meio (um agente ativo que se realiza), ou ser impulsionado por forças externas das quais ele pode até não ter consciência (um agente reativo). Essas possibilidades foram distintivamente consideradas na empresa tradicional e na flexível. Na tradicional - a empresa baseada no controle externo e burocrático - os trabalhadores eram estimulados a serem agentes reativos. Eles tinham que se adaptar à engenharia de tarefas racionalmente construída para ser operada por eles, enquanto que na empresa flexível eles são assumidos como agentes ativos (empreendedores), sujeitos do sistema de tarefas e de atividades que constituem o processo de produção. Eles são continuamente desafiados pela velocidade e diversidade dos acontecimentos externos e reações das equipes com as quais fazem fronteira, para criar competências organizacionais pela sua participação na construção dos fluxos de transformação. Agindo dessa forma, eles manejam seus predicados e, conseqüentemente, dirigem sua semelhança e diferença em relação a si mesmos e em relação aos outros. O processo de "tornar-se competente" para uma desejada singularidade materializa a carreira (produzindo o que vem sendo denominado de empregabilidade), uma vez que esta atua como mecanismo através do qual seu potencial para estabelecer relações entre a pessoa e o meio e manusear os predicados, capacita os trabalhadores para produzir, estimular ou alterar seu engajamento profissional numa missão da empresa.

Como tal, a construção da identidade profissional implica a criação e renovação dos recursos através dos quais os trabalhadores podem se apresentar como candidatos, negociar, disputar ou perder sua participação em projetos e missões e assim manejar sua mobilidade entre distintas atividades profissionais, dentro de uma mesma empresa, entre empresas distintas e no trabalho autônomo. Essa trajetória torna-se mais relacionada com a diferenciação dos predicados do que com o acesso a postos fixos de trabalho. Esta gestão de si mesmo, juntamente com suas atividades de trabalho constitui-se na forma de construção de seu "tornar-se profissional" através de sua locomoção de uma atividade para outra, que é sua carreira. A experiência empírica e a observação científica das carreiras nos últimos dez anos têm evidenciado que o "tornar-se" um trabalhador fracassado, ou bem sucedido, está relacionado ao manejo de seus predicados tais como a contínua aprendizagem, a inserção em redes sociais, à variedade e qualidade de seus recursos pessoais, à energia dedicada ao trabalho e à construção de uma história de realizações (Inkson et al., 1999). Estes predicados podem ser desen-

volvidos através da busca de diversidade (a valorização da crítica tendo em vista uma melhor compreensão do negócio), a busca do pluralismo tendo em vista o desenvolvimento de referenciais (benchmarking), a problematização do status quo, a elaboração de cenários (tendo em vista a compreensão dos contextos mais amplos dentro dos quais os negócios acontecem), a compreensão dos incidentes tendo em vista o aprendizado sobre o papel dos mediadores, e a compreensão da interdependência entre os resultados tendo em vista a avaliação da complexidade.

Pela construção desses predicados, os trabalhadores funcionam como agentes econômicos reflexivos, porque produzem valor econômico tendo a reflexividade como seu instrumento principal. Como tal, eles podem assumir o controle de sua empregabilidade e controlar sua busca por missões mais desafiadoras e melhor remuneradas. A consideração desse processo faz da empresa (vista através das missões e projetos que ela abriga) um elemento chave na carreira dos indivíduos, porque ela pode ser uma fonte real de oportunidades para a reconstrução de seus predicados. Como tal, os trabalhadores e empresas revelam-se, mutuamente, como fontes de recursos um para o outro, através da potencialidade de "tornar-se" e de contribuir para o "tornar-se" do outro. De acordo com isso, a carreira sem fronteiras materializa o desenvolvimento tanto do trabalhador como da empresa. Sendo, como Arthur & Rousseau (1996) afirmaram, "uma seqüência de oportunidades de trabalho que vai além das fronteiras de uma empresa" (pg. 116), a carreira implica a construção da identidade profissional como um recurso de desenvolvimento para ambos, o indivíduo e a empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ADKINS, L. & C. LURY (1999). The Labour of Identities: performing identities, performing economies. *Economy and Society*, 28 (4) Nov, 598/628. Britain, Taylor & Francis
- ARTHUR, Michael & Denise ROUSSEAU (1996). *The Boundaryless Career*.
- CIAMPA, Antonio C. (1987). *A Estória do Severino e a História da Severina*. São Paulo, Brasiliense.
- HARAWAY, D (1991). *Siminas, Cyborg and Women*. New York Routledge.
- INKSON, Ker, M. ARTHUR & J. PRINGLE (1999). *The New Careers*. London, Sage
- JACKSON, Paul (1998). *Teleworking: International Perspectives*, London, Routledge.
- LASH, Scott & John URRY (1994). *Economies of Signs and Space*. London, Sage
- LEGG, Karen (1995). *Human Resources Management*, London, McMillan Business.
- MALVEZZI, Sigmar (1999). *El Agente Económico Reflexivo*. *Desarrollo y Capacitación*, 49, 16/19. Buenos Aires, ADCA.
- PEIPERL, Maury, Michael ARTHUR, Rob COFFEE & Tim MORRIS (2.000). *Career Frontiers*, London, Oxford.
- SALERNO, Mario S (1994). *Trabalho e Organização na Empresa Industrial*. In: FERRETTI, Celso et al. *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação*, São Paulo, Vozes.