

CARREIRAS PROFISSIONAIS SEM FRONTEIRAS: UM ESTUDO COM PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS

Fagner Ferreira Santana

Sônia Regina Fernandes **

Resumo

Carreira sem fronteiras assume grande importância nas relações laborais. Termo que surge na década de 90 correlaciona trabalho e desenvolvimento pessoal. Utilizando o método qualitativo, de natureza descritiva, este estudo analisou a trajetória profissional de 20 Professores Universitários e sua similaridade com a carreira sem fronteiras. Os principais resultados indicaram que os participantes tendem a se desenvolver profissionalmente guiados por objetivos que não satisfazem os critérios para a caracterização de tal carreira.

Introdução

Com o desenvolvimento da sociedade e com a evolução de conceitos no mundo globalizado, considera-se atualmente que o trabalho adquire uma importância singular, e por vezes central, na vida dos indivíduos. Fala-se em trabalho como forma de desenvolvimento pessoal; como forma de consolidação das redes de contato, de reinserção social e até como forma de reabilitação. A contemporaneidade, com as diversas configurações de trabalho que se estabelecem; trabalho em grupos, trabalho informal, dentre outras, traz novos desafios aos indivíduos, no que diz respeito à empregabilidade e à carreira profissional e por isso flexibilidade e adaptação têm se tornado competências essenciais que apontam para possibilidade de ascensão profissional.

Ao comentar sobre as relações de trabalho, observa-se que durante muito tempo elas foram pautadas basicamente na idéia de que a empregabilidade formal com direitos garantidos a partir de um bom know-how e de uma formação profissionalizante,

** Psicóloga, professora do curso de psicologia da Universidade Salvador e orientadora do trabalho.

garantiria aos indivíduos não apenas uma inserção no mercado, mas também apontaria para a segurança e estabilidade no emprego (MINARELLI, 1995). Assim, a sociedade de outrora concebia não somente os recursos para uma boa empregabilidade, como também para o desenvolvimento de carreiras profissionais. De acordo com Sasur et al (1998), o conceito tradicional de carreira, sempre esteve mais associado à questão salarial que era, por sua vez, determinada pela Organização e esta questão sempre variava de acordo com o conhecimento técnico do trabalhador, adquirido durante sua formação. Dessa maneira, as relações que se estabeleciam, espelhavam diretamente o conceito tradicional de trabalho que se compartilhava; mão de obra qualificada por salário e segurança garantidos.

Mudanças nas Carreiras Profissionais.

Com o passar dos anos, os avanços ocorridos desde o período da Revolução Industrial até os dias de hoje demonstram que a dinâmica do trabalho e as concepções acerca do mesmo mudam constantemente. Assim, as carreiras profissionais merecem destaque, sobretudo no que diz respeito ao modo como foram administradas durante estes últimos anos. Se, em outras épocas, elas eram detidas, como afirma Sasur et al (1998), pelos empregadores e à estas associava-se uma configuração vertical e burocrática (CHANLAT, 1995), hoje em dia, fala-se em carreiras baseadas no desenvolvimento de atributos e qualidades pessoais (VALQUARESMA e LOURENÇO, 2006) e carreiras diversas formadas concomitantemente (EVANS,1996). Estas carreiras, por suas vezes, apontam para demandas por trabalho que são colocadas, antes de tudo, com base em características, afinidades e habilidades dos indivíduos que as constroem.

Valquaresma e Lourenço (2006) indicam que os recursos para administração de trajetórias profissionais encontram-se, em essência, na capacidade que têm os indivíduos de gerir suas próprias vidas pessoais e que a idéia de identidade profissional não mais se encontra atrelada à tradição do emprego formal. Assim, os conhecimentos técnicos e a formação profissionalizante, concebidos historicamente e unicamente como aspectos responsáveis pelo desenvolvimento profissional, tornam-se, agora, aspectos

agregados ao mesmo. Dessa forma, alguns autores (MARTINS, 2001; MACÊDO, 2005; LACOMBE, 2005; VALQUARESMA e LOURENÇO, 2006) acreditam que as competências técnicas não estão fora do contexto atual do trabalho. Em verdade, o que houve, foi uma ampliação no foco, sendo as questões organizacionais e as relações de trabalho consideradas como aspectos indissociáveis da vida dos indivíduos. Dessa maneira, além de todas os conhecimentos necessários que os indivíduos possam adquirir para ascensão profissional, deverão ainda estar preparados para o desenvolvimento de outras competências e habilidades que não mais dizem respeito direto à qualificação técnica.

Considerando este cenário de mudanças e, concebendo as carreiras profissionais como fruto da relação entre Know-how e atributos pessoais, Evans (2006) lança diferentes propostas para a compreensão de carreiras que até então seguia o modelo de uma escada, cujo desenvolvimento burocrático já fora apontado por Chanlat (1995). Segundo Evans (2006:17), as carreiras podem se configurar e estão se configurando como “zigue-zagues” ou “espirais” que, em analogia, representam a possibilidade dos indivíduos iniciarem outras carreiras tão logo cheguem ao ápice das suas, ou então desenvolverem não apenas uma, mas duas ou mais carreiras paralelamente ao longo de suas vidas. Assim, um dos desafios que os indivíduos encontram é desenvolver suas trajetórias profissionais tanto em termos de profundidade (em nível de conhecimentos acerca de suas profissões) quanto em termos de amplitude (no que diz respeito ao conhecimento de outros saberes que possam ser agregados aos seus). Uma carreira profissional bem sucedida, neste caso por exemplo, seria aquela que indicaria uma trajetória de vida pessoal baseada em condutas assertivas, de relacionamentos interpessoais e escolhas profissionais condizentes com as afinidades pessoais, já que quando se torna claro para o profissional que suas carreiras agregam valores pessoais, este também se torna cada vez mais próximo da realização pessoal/profissional. (TOLFO, 2002).

O emprego e a “nova Carreira”.

A noção e conseqüentemente a necessidade, lançada pelos autores (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996; EVANS, 1996; MARTINS, 2001) de uma carreira profissional

baseada na realização pessoal se torna tão central nos dias de hoje que até mesmo as questões salariais e de status são discutidas como secundárias quando são destacados o bem-estar e o desenvolvimento no trabalho. Tolfo (2002:43) assinala que uma carreira quando é reconhecida pelo indivíduo como parte de sua construção e de seu desenvolvimento pessoal tende a ser percebida “como mais estimulante e/ou recompensadora, quando considerados critérios outros que não a hierarquia formal e o salário”. Assim, se por um lado, tem-se esta definição e, por outro, se vê a competição, a diminuição de postos de trabalhos, menos renda e outras questões sócio-econômicas, não é raro encontrar trabalhadores que, por razões diversas, precarizam trabalho na busca por inserção ou reinserção no mercado que visa a sustentabilidade de suas vidas e de suas famílias. Dessa forma, como conceber as carreiras profissionais fundadas no aspecto da identificação e afinidade com o trabalho, sem envolver diretamente os aspectos da empregabilidade?

Apesar de toda essa discussão sobre carreiras e as mudanças ocorridas no cenário atual do trabalho, não se pretende aqui afirmar que a empregabilidade seja algo de menor importância frente ao desenvolvimento profissional pautado na construção do próprio trabalhador, pois como afirma Minarelli (1995), o emprego ainda é uma necessidade tanto para os empregados quanto para os empregadores e mais; uma questão de sobrevivência, levando em consideração outros âmbitos da vida dos trabalhadores. Mas o que se torna questão central é que a cada dia aumenta a concorrência por postos de trabalhos que garantam segurança e estabilidade aos profissionais. No entanto, tais postos tendem a ficar cada vez mais escassos e, observa-se que a possibilidade de construção de carreiras profissionais gerenciadas pelos próprios indivíduos vai além de uma alternativa de desenvolvimento para uma questão estratégica de manutenção no mercado e renda.

Surge, portanto, a necessidade de estudar as carreiras profissionais como um fenômeno do mundo do trabalho, com repercussões psicossociais para o indivíduo.

O Professor Universitário e a Carreira sem-fronteiras.

A carreira do Professor Universitário, acompanhando as tendências gerais das carreiras profissionais onde desde os anos 80 estão pautadas na dimensão de autonomia e do êxito individual (CHANLAT, 1996), aponta para novas tendências nas relações entre trabalho e trabalhador, e Esteves (2004) acrescenta que as características e atributos como condições sócio-econômicas, a informatização nas redes de ensino e as exigências na qualificação para o desenvolvimento do trabalho, são fatores que vêm refletindo neste processo de mudanças. Assim, segundo Esteves (2004:44) “o fato de ter uma formação superior, preferencialmente associada a uma pós-graduação em uma categoria funcional específica já [era] suficiente para o ingresso na atividade docente” Contudo, hoje em dia, verifica-se que outros atributos devem estar agregados à formação técnica, pois, além disso, o Professor Universitário deve estar atualizado com relação à novas tecnologias e exigências não somente baseadas em ensino-aprendizagem, mas também com os impactos que elas apresentem em suas relações com o trabalho. E, neste aspecto, Vasques-Menezes (2002 apud Esteves, 2004) apresenta a idéia de que uma das características fundamentais no trabalho do Professor Universitário é a autonomia para o desenvolvimento de suas tarefas. Autonomia esta que caracteriza fundamentalmente a emersão de atributos e qualidades pessoais na atividade profissional.

Dessa forma, considerando que a autonomia é a palavra que define as relações de trabalho e as carreiras profissionais na atualidade, sobretudo dos Professores Universitários, Lacombe (2005), fundamentada nas perspectivas de Arthur e Rousseau (1996) apresenta uma modalidade de carreira profissional que tem como característica fundamental, além da autonomia, o conceito de identificação com o trabalho. Tal modalidade de carreira é denominada de Boundaryless Careers (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996), ou Carreiras sem fronteiras (LACOMBE, 2005).

Carreira sem fronteiras é um termo que surge na década de 90, visando caracterizar as trajetórias ocupacionais baseadas fundamentalmente no desenvolvimento pessoal e na busca da auto-realização através do trabalho, apresentando implicações diretas entre o indivíduo e sua trajetória profissional validando sob sua responsabilidade o planejamento, a construção e seu desenvolvimento. Sua concepção abrange as relações de trabalho nas quais, primeiramente, as fronteiras entre as organizações que separam os campos de atuação dos indivíduos não mais existem ou, ao menos, tendem a desaparecer e, posteriormente, onde as relações de trabalho baseadas na associação entre atributos pessoais e trabalho, essencial para o desenvolvimento de carreiras

profissionais na atualidade, tornam-se extremamente pertinentes à discussão sobre o assunto. A idéia de que os indivíduos possam gerar e gerir conhecimentos oriundos das características pessoais para a prática profissional - tal qual necessitam os professores universitários, por exemplo - torna-se cada vez mais central, uma vez que os indivíduos devem ter a concepção de que a responsabilidade de suas trajetórias profissionais depende tão somente do investimento em “competências como o Know-how, o Know-why; as motivações para o exercício do trabalho e o Know-whom; a rede de relacionamento”. (LACOMBE, 2005:5).

Observa-se, neste sentido, que aspectos como uma boa formação acompanhada de um bom conhecimento técnico, também não está excluída das relações contemporâneas de trabalho, mas que à ela foram incorporados aspectos outros que, em verdade, sempre existiram e que de acordo com Chanlat (1995), nunca foram tão destacados, sobretudo quando o assunto era a empregabilidade formal e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, o modelo da carreira sem fronteiras apresenta-se mais associado à obtenção de trabalho em si, pautado mais em sua identificação com o mesmo do que na obtenção de emprego, baseada em questões salariais, de status ou estabilidade financeira. Com isso, o estudo das carreiras profissionais sem fronteiras proporciona uma visão crítica e contemporânea acerca das transformações encontradas na gestão de carreiras e dos impactos sociais refletidos pelas relações de trabalho e qualidade de vida dos trabalhadores.

Este estudo teve como objetivo analisar a trajetória profissional de 20 (vinte) professores universitários da cidade de Salvador-Ba, na tentativa de identificar similaridades com o denominado modelo de carreira.

Método de pesquisa.

Estratégia Metodológica: Esta investigação fundamentou-se num estudo empírico, de natureza descritiva e corte transversal, atendendo aos objetivos propostos. A escolha pela transversalidade e pela descrição possibilitou a compreensão do fenômeno estudado num determinado momento em que ocorreu, facilitando identificar

tendências e indicar generalizações que pudessem contribuir para futuros trabalhos, envolvendo as considerações já aguardadas por este estudo.

Participantes: 20 Professores Universitários oriundos dos cursos de Pós-Graduação de uma Universidade Pública e três Faculdades privadas da cidade de Salvador-Ba. No primeiro momento, o contato com os participantes visou explicitar os objetivos do estudo, e assim, através da livre participação mediante a assinatura do termo de consentimento informado, pôde-se iniciar a coleta de dados.

Instrumento.

Utilizou-se um questionário auto-aplicável contendo; a) perguntas referentes à dados sócio-demográficos (idade, sexo e formação), b) caracterização dos participantes (carga horária, principais atividades, vínculo e fatores que contribuíram para a formação da carreira profissional) e uma entrevista semi-estruturada que objetivou a apreensão mais detalhada do fenômeno estudado a partir dos relatos de cada participante.

Análise dos dados.

A análise descritiva, considerando os objetivos deste trabalho, sobretudo no que diz respeito à identificação das diferentes formas de um mesmo fenômeno vivenciado pelos participantes, possibilitou a classificação, ordenação e interpretação. (OLIVEIRA, 2002) dos dados obtidos.

Resultados e discussão.

Características Demográficas e ocupacionais.

Observou-se que 60% dos participantes foram do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

Em relação à faixa etária, os dados revelaram que 45% dos participantes tiveram idade entre 41 e 50 anos, seguida por participantes que possuíam acima dos 51 anos, representado pelo total de 30%. Já os que apontaram possuir idade compreendida entre os 31 e 40 anos representaram 15% e os demais participantes, 10%, tinham idade compreendida entre 20 e 30 anos. Observou-se que os professores inseridos no contexto público de ensino apresentaram idade mais avançada, 75% com mais de 41 anos, em relação aos professores do ensino privado, 25% com menos de 40 anos.

Quanto à qualificação profissional, o Doutorado fez parte da titulação de 55% dos professores, sendo encontrado, sobretudo em todos do ensino público, enquanto que o grau de Mestre representou 45% dos participantes da rede privada. Observou-se que, em relação à carga horária 40% dedicavam suas atividades a partir de horas previamente contratadas (horistas), e que esta tendência foi encontrada entre os professores da rede privada; 35% dos participantes possuíam dedicação integral à instituição, sendo claramente percebida entre os professores da rede pública e 25% mantinham o perfil da dedicação parcial às suas instituições em apenas um turno, por exemplo. Dessa forma, observou-se que os contratos integrais de trabalho e conseqüentemente as carreiras profissionais dos Professores do ensino público encontram-se diretamente vinculados à Organização de trabalho ao qual estão inseridos. E dessa forma, o desenvolvimento profissional tende a encontrar-se mais atrelado ao um único contexto de trabalho. Este aspecto aponta para uma outra categoria analisada que foi o vínculo estabelecido com a Organização, na qual observou-se que 30% dos participantes mantiveram vínculo apenas com uma Organização de trabalho ao qual pertencem e 70% possuem vínculos com mais de uma Organização de ensino, neste caso, sendo de maior incidência entre os professores da rede privada. Assim, verifica-se a tendência do Professor Universitário da rede particular, em trabalhar em mais de uma organização de ensino.

Natureza do Trabalho.

Os dados também apontaram que, 80% dos professores da rede pública desenvolviam o ensino na graduação enquanto que 87,7% do total de participantes da rede privada desempenharam a mesma atividade. Já o ensino em pós-graduação foi desenvolvido por 100% dos professores da rede pública e 80% dos professores da rede privada.

A atividade de pesquisa também foi desenvolvida por 100% dos professores da rede pública e por 33,3% dos professores da rede privada, seguido pelo o exercício de consultoria que era também praticado por 60% do total de participantes da rede pública e por 33,3% dos participantes da rede privada. Os dados apontam que 80% dos professores da rede pública de ensino superior desenvolviam outras atividades tais como a coordenação de cursos de graduação e pós-graduação em suas organizações de origem, enquanto que 20% dos professores da rede privada indicaram outras atividades, sendo estas, em outros contextos de trabalho que não acadêmicos.

Escolhas Profissionais e Construção das Carreiras.

Ao assinalarem os fatores que contribuíram para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais, observou-se que o fator: motivação, foi apontado por 40% dos professores participantes, seguido pelo fator: redes de contato, apresentando 30% da amostra e o “know-how”, que foi indicado por 30% dos participantes.

Observou-se que os professores da rede privada afirmaram que seus conhecimentos técnicos específicos foram fatores que mais contribuíram para a construção de suas carreiras profissionais, no entanto, as redes de contatos estabelecidas, possibilitaram seu desenvolvimento e inserção no mercado de trabalho. Dessa forma, os dados apontaram para a construção da carreira do Professor Universitário em estar mais diretamente vinculada aos relacionamentos interpessoais por meio das redes de contato o que proporciona, de acordo com suas percepções, oportunidades e desenvolvimento profissional.

As escolhas profissionais passam por questões voltadas para a afinidade e, sobretudo o autoconhecimento, quando os indivíduos percebem, no exercício de suas atividades, uma forma de extensão de si; de suas habilidades pessoais. Esta idéia foi

representada na afirmação de um dos participantes, quando apontou: “acho que nasci para ser professora [...] Acho que a escolha se deu por gostar e por me sentir realizada”. Assim, este relato indica uma percepção em relação à profissão, sendo ratificada quando outro participante caracteriza-se: “realmente satisfeito. Se fosse fazer outra graduação, faria novamente o mesmo curso. Me permitiu uma visão das coisas, construir uma carreira técnica, verificar tendências...”. Assim, com base nestas concepções, observou-se que a carreira profissional é vista como um aspecto satisfatório, na medida em que possibilita o desenvolvimento de uma visão estratégica de mundo e das possibilidades de atuação, da identificação com o trabalho e o reconhecimento de atributos pessoais.

Outro fator importante é que as carreiras profissionais na atualidade foram apontadas, tanto pelos Professores da rede pública, quanto pelos Professores da rede particular, como sendo de responsabilidade do indivíduo ao sentirem-se bem no desenvolvimento da mesma. Assim, um Professor da rede privada afirmou que a “Carreira é uma coisa muito própria do indivíduo, cabendo a este a arte decidir o rumo que irá ganhar”. Em consonância com esta idéia, observa-se que a literatura (EVANS, 1996; VALQUARESMA e LOURENÇO, 2006) indica tendências à mudança nas carreiras contemporâneas, na medida em que estas passam a ser primeiramente percebidas pelos indivíduos aos quais as constroem. Conceito trazido há mais de uma década por Arthur & Rousseau (1996). Assim, observa-se que a definição de carreira profissional está diretamente vinculada à relação que têm os profissionais, com seus trabalhos. Partilhando desta idéia, outro participante aponta que a “Carreira profissional representa uma grande mudança na vida pessoal de um indivíduo. É bastante ampla [...] está ligada à competência; extrapola o cargo”. Dessa forma, esta idéia pode ser estendida aos demais participantes, no momento em que todos, de um modo ou de outro - apontando algumas dificuldades como o surgimento de oportunidades para que se desenvolvam carreiras; carreiras sendo somente encontradas em organizações públicas; carreiras baseadas na CLT, dentre outras, definem a característica marcante da carreira profissional em suas vidas.

Lacombe (2005) acredita que o grau de autonomia e a conseqüente identificação com o trabalho fazem com que o exercício da profissão seja considerado uma parte dos indivíduos que o executa e dessa forma, as características pessoais tornam-se elementos integrantes essenciais ao desenvolvimento das carreiras profissionais.

As escolhas, os principais sentimentos e as concepções em relação à carreira profissional são considerados ainda mais presentes quando os indivíduos afirmam que

suas características pessoais influenciam o desenvolvimento das carreiras profissionais. Dessa forma, todos os participantes foram unânimes ao concordarem com tal suposição e ainda destacam; a habilidade de relacionamento interpessoal, a curiosidade, a flexibilidade e a dedicação, como fatores pessoais que mais se destacaram ao longo de suas trajetórias profissionais.

Considerações finais.

A satisfação com relação à profissão foi uma tendência apontada pelos participantes. No entanto, observou-se algumas contradições inerentes à carreira, sobretudo na perspectiva da realização profissional - que indicaram a sobrecarga de trabalho vinculada à dedicação extrema em atividades de rotina e as questões políticas e burocráticas sendo reconhecidas como fatores intermediários nas relações de trabalho - que puderam ser interpretados como fatores que dificultam as relações diretas entre seus desejos e o trabalho que desempenham.

Uma vez que a concepção de carreira sem fronteiras incorpora o desenvolvimento e associação entre as características pessoais e as demandas por trabalho, tais profissionais parecem desenvolver suas carreiras - sobretudo os Professores do ensino privado - baseadas em outras questões que não caracterizam diretamente a configuração de carreiras sem fronteiras, uma vez que questões como o desgaste físico e a intercepção dos aspectos de trabalho na vida pessoal, não costumam ser fatores presentes na modalidade da carreira “sem-fronteiras”, apesar delas estarem baseadas no desenvolvimento autônomo do trabalho e na autogerência das mesmas.

O desenvolvimento da carreira sem fronteira ainda é possível de ser encontrado no âmbito acadêmico, como aponta Lacombe (2005), sobretudo àqueles Professores que se dedicam apenas parcialmente às suas atividades docentes, e, sobretudo quando questões vinculadas à realização pessoal estão mais envolvidas do que a necessidade de manterem-se no mercado de trabalho e outras questões pertinentes. Dessa forma, os aspectos que parecem estar envolvidos no desenvolvimento de carreiras paralelas encontradas na maioria dos participantes, para este caso especificamente, podem

apontar para a busca de complementação de renda e para a necessidade de manutenção no mercado. Assim, questões referentes à precarização do trabalho podem estar envolvidas em carreiras que aparentemente apresentam-se como sem fronteiras.

Na medida em que pôde ser verificada a inexistência da modalidade da Carreira sem fronteiras nas trajetórias ocupacionais estudadas, entre os Professores Universitários participantes do estudo, este aponta para a necessidade de futuras investigações acerca dos aspectos subjacentes ao desenvolvimento das carreiras profissionais, na medida e que possam apontar também para as tendências de novas relações organizacionais e entre indivíduo e trabalho, na atualidade.

Referências.

ARTHUR, Bernard Michael; ROUSSEAU, M. Denise . The Boundaryless Careers: A new employment Principle for a new Organizational era. New York; Oxford University Press, 1996.

CHANLAT, Jean François Quais carreiras e para quais sociedades?(I). Revista de Administração de Empresas. Vol.35, n6, p. 67-75. Nov/dez, 1995.

ESTEVES, Maria Fabiana Damásio Passos. Estresse psíquico em professores do ensino superior privado: um estudo em Salvador-Ba. Dissertação de Mestrado. Universidade federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Departamento de Psicologia, 2004.

EVANS, Paul. Carreira, Sucesso e Qualidade de vida. Revista de administração de Empresas. São Paulo V.36, n 3, p. 14-22. Jul/ago/set, 1996.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. O Modelo da carreira sem fronteiras no contesto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. Fundação Getúlio Vargas. EAESP. Gvpesquisa, 2005. (Relatório 08/2005).

MACEDO, Gutemberg B. de.:Carreira: que rumo seguir? Saiba tudo o que você deve (e não deve) fazer para assumir o controle de sua vida profissional. / Gutemberg B. Macedo – Ed.: Gente – São Paulo, 2005.

MARTINS, Hélio Tadeu. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. / Hélio Tadeu Martins – Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 2001.

MINARELLI, José Augusto. Empregabilidade: O caminho das pedras. José Augusto Minarelli. São Paulo, Editora Gente, 1995.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz.de Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. Sílvio Luís de Oliveira; rev Maria Aparecida Bessana, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SASUR, Amyra Moyzes, CRUZ, Marcos Vinícius Gonçalves da, BARBOSA, Allan Cláudius Queiroz., Carreira: utopia ou realidade? IXENANGRAD, Itu-SP,1998. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/>. Acesso em 19/05/2006.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho. Vol. 2, N.2, P. 39-63, Jul-Dez, 2002.

VALQUARESMA, Andreia, LOURENÇO, Sofia Vaz. Espelho meu, espelho meu, quem neste mundo é mais competente do que eu? Universidade do Porto. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Actas do Fórum Jovens Cientistas. Vol 1, p. 49-54. Portugal, 2006.