

CARREIRAS PROFISSIONAIS: NOVOS CAMINHOS PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO?

António José Almeida¹
Maria Amélia Marques²
Natália Alves³

Síntese

Pretende-se com a presente comunicação proceder a uma breve caracterização da evolução histórica da problemática da gestão de carreiras profissionais bem como das condições em que esta se desenvolveu para, a partir daí, discutir os novos caminhos que se abrem para as relações de trabalho, num contexto em que as carreiras e as profissões parecem cada vez mais voláteis.

Resumo

Apesar da gestão de carreiras ser uma preocupação recente no quadro da gestão das relações de trabalho, é hoje evidente a crise em que se encontra a forma tradicional de abordagem desta problemática. Tendo nascido para assegurar a satisfação das necessidades de quadros superiores e intermédios com que as empresas se deparavam no âmbito de um sistema de relações de trabalho dualista e fortemente hierarquizado, a carreira profissional era concebida como um processo cumulativo através do qual se ascendia na estrutura hierárquica das organizações, à imagem das tradicionais concepções evolucionistas da vida social.

Contudo, as transformações em curso nas sociedades "desenvolvidas" têm vindo a fazer com que estejamos hoje confrontados com a necessidade de questionar esta abordagem evolucionista. Para essas transformações tem vindo a contribuir um conjunto diversificado de factores dos quais salientamos:

- factores de natureza organizacional que se prendem com o crescente *achatamento* e *emagrecimento* das estruturas e com o recurso ao *outsourcing* diminuindo, desta forma, o número de oportunidades de progressão vertical;
- factores de natureza ambiental que resultam do aumento do desemprego, da importância da formação contínua e do dinamismo do mercado de trabalho que fazem com que as carreiras profissionais sejam cada vez mais atravessadas por ciclos de emprego, desemprego e formação gerando descontinuidades permanentes.

É a partir desta encruzilhada que nos posicionamos para questionar não só a pertinência do conceito de carreira profissional, mas também as diferentes abordagens a partir das quais podemos perspectivar o futuro por forma a discutir os novos caminhos que se abrem às relações de trabalho.

1. Contexto histórico da emergência do conceito de carreira profissional

A emergência do conceito de carreira profissional está historicamente associado ao aumento das dificuldades das empresas em satisfazer as suas

¹ Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais – I. P. Setúbal – e invest. no Dinâmia/ISCTE

² Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais – I. P. Setúbal

³ Docente na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – Univ. de Lisboa

necessidades de mão-de-obra qualificada e, em particular, de garantir a existência de profissionais devidamente preparados para ocupar funções hierarquicamente mais elevadas devido ao aumento da complexidade funcional e à crescente burocratização das empresas (Sekiou et al, 1993). A emergência histórica deste contexto conduz-nos a uma realidade socioeconómica temporalmente próxima que remonta, no caso dos países mais desenvolvidos, ao período pós segunda Guerra Mundial.

Neste sentido, o conceito de carreira profissional surge fortemente associado ao processo de planeamento de recursos humanos dada a pressão para garantir a satisfação das necessidades de recursos humanos por forma a permitir o controle hierárquico, o que, no quadro das correntes teóricas dominantes de matriz taylorista, faz com que a carreira esteja associada à progressão vertical na estrutura da organização e, concomitantemente, à melhoria das condições salariais.

Outra dimensão relevante para compreender a emergência deste conceito prende-se com a evolução do corpo teórico que sustenta a própria gestão de recursos humanos. Assim, o desenvolvimento das teorias da motivação, nomeadamente, a partir da pirâmide das necessidades de Maslow, o aparecimento da chamada Escola das Relações Humanas, bem como as novas concepções associadas à teoria das organizações que vieram pôr em causa alguns dos pressupostos básicos da concepção taylorista do trabalho, são elementos fundamentais para compreender o papel do conceito de carreira profissional.

No que respeita a esta última dimensão importa destacar as consequências da ruptura com a concepção taylorista do trabalho dadas as implicações daí decorrentes para pensar a carreira profissional no quadro de uma nova abordagem, se bem que não no quadro de um novo paradigma. Para ilustrar esta ruptura gostaríamos de recorrer à já clássica obra de Douglas McGregor (1980) – *O lado humano da empresa* – em que o autor confronta duas concepções organizacionais: o que designa por teoria X, associada à abordagem taylorista, e por teoria Y, associada à nova abordagem proposta.

O interesse desta ilustração decorre do facto de a teoria Y preconizar a necessidade de garantir a integração entre interesses individuais e organizacionais por forma a atingir o sucesso organizacional. Em contrapartida, a teoria X preconiza o controle dos operários através dos mecanismos associados ao poder hierárquico dada a crença no princípio de que o homem é por natureza avesso ao trabalho.

As implicações dos pressupostos da teoria Y sobre o conceito de carreira profissional prendem-se com o facto de se admitir a existência de um certo desejo não só no sentido da evolução profissional enquanto processo de ascensão vertical, mas também enquanto processo de desenvolvimento profissional associado à melhoria das qualificações, das condições de trabalho, da autonomia, da satisfação ou da realização profissional consubstanciando aquilo que Schein designou por "âncoras de carreira" a partir das quais os indivíduos tomam as suas decisões de carreira (cf. Passos et al, 1995).

Partindo desta nova abordagem, foi-se consolidando uma concepção de carreira profissional que, em termos gerais, pode ser definida nos seguintes termos (Sekiou, 1993: 408): "conjunto de actividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, por forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas".

Esta concepção introduz os ingredientes necessários para transformar o conceito de carreira profissional num processo complexo que adquiriu, simultaneamente, uma dimensão técnica, social e política. A dimensão técnica está associada aos aspectos relacionados com a aquisição de novas competências e com os modos de apropriação organizacional e de retribuição dessas competências. A

dimensão social remete-nos para as contrapartidas materiais e para o prestígio associado aos diferentes *lugares* na carreira e ao paralelismo que a partir daí se estabelece com as noções de sucesso e de insucesso profissional. Por último, a dimensão política decorre da forma como a carreira consubstancia ou não o acesso a *lugares* de poder real ou simbólico quer no plano organizacional, quer no plano social.

2. Da carreira à trajetória profissional: uma ruptura paradigmática?

O conjunto das transformações que têm vindo a ocorrer no mundo do trabalho remetem-nos para a necessidade de repensar o conceito de carreira profissional à luz de novos pressupostos. Isto porque, a globalização com o consequente aumento da competição económica, a inovação tecnológica que põe em causa a estrutura dos empregos e gera a obsolescência de certos tipos de qualificações, a consolidação de formas atípicas de emprego, o aumento dos níveis de habilitação escolar e profissional dos indivíduos, a melhoria das condições de vida e a alteração das expectativas e das aspirações profissionais colocam em causa a carreira profissional enquanto processo linear de progressão intra-organizacional.

As novas abordagens que têm vindo a ser ensaiadas em campos disciplinares tão diversos como a Psicologia, a Sociologia e a Economia do Trabalho fornecem-nos os instrumentos analíticos para repensar a problemática das carreiras profissionais no quadro do que consideramos ser um novo paradigma.

Este novo paradigma resulta do facto de estarmos hoje confrontados com um acentuar da ruptura daquilo que a Psicologia designa por contrato psicológico o qual pode ser definido como contendo, por um lado, aquilo que o trabalhador acredita poder oferecer ao patrão e o que pode esperar como contrapartida e, por outro, aquilo que na avaliação do patrão pode ser oferecido e o que pode esperar em troca (Pemberton, 1995). Todavia, parece que assistimos hoje à quebra do contrato psicológico que sustentou as relações entre o indivíduo e a organização ao longo dos tempos, em virtude de um conjunto de pressões provenientes de diversos campos, com particular destaque para o facto da economia virtual ou financeira se ter sobreposto à economia real.

As consequências da quebra do contrato psicológico tradicional que assentava no princípio da segurança no emprego, resultam do facto de, para muitas pessoas, não ser claro o que substituiu essa segurança (Pemberton, 1995). De facto, se o elemento substituto é a incerteza não há dúvida de que a maioria dos indivíduos não está preparada para a aceitar enquanto cimento de um novo contrato psicológico.

Também no plano da investigação sociológica se têm vindo a afirmar novas abordagens conceptuais como a reflexão em torno da crise do Estado Providência enquanto elemento estruturador do pacto social que emergiu associado ao pós-guerra e que consubstancia um dos elementos mais marcantes da nossa modernidade.

No mesmo campo disciplinar, assume ainda particular relevância a emergência de um conjunto de estudos empíricos que, partindo de um dos conceitos centrais para a Sociologia como é o de mobilidade social, tradicionalmente analisada enquanto processo inter-geracional, o procura analisar na perspectiva intra-geracional. Esta nova forma de abordagem tem como consequência a necessidade de proceder ao estudo dos mecanismos de inserção e de mobilidade profissional enquanto elementos explicativos das trajetórias sociais dos indivíduos.

A relevância destas novas abordagens resulta do pressuposto de que a carreira profissional é o produto de dois tipos de variáveis (Blossfeld, 1992: 28): as que descrevem as características individuais, como seja a origem social, as

habilitações escolares ou a competência, e as que consubstanciam as propriedades estruturais do mercado de trabalho, onde se inserem as categorias profissionais, a dimensão da organização ou o sector de actividade.

Por último, os contributos da Economia do Trabalho não são, igualmente, negligenciáveis dada a importância das teorias da segmentação que vêm romper com a concepção neo-clássica segundo a qual o mercado de trabalho funciona como um todo homogéneo e de forma transparente. Ao teorizar em torno do carácter segmentado do mercado de trabalho, tais teorias vêm evidenciar a desigualdade no acesso aos empregos e concomitantemente às carreiras profissionais em função de um conjunto de atributos sociográficos como: o sexo, a raça, a origem social, as habilitações escolares e profissionais, etc.

Uma das consequências dos diferentes contributos conceptuais enunciados prende-se com a impossibilidade de continuarmos a pensar a carreira profissional enquanto um processo linear de ascensão vertical intra ou inter-organizacional.

De facto, os elementos disponíveis parecem configurar a emergência de um novo paradigma que decorre da necessidade de passar do estudo das carreiras profissionais para o estudo do trabalho na vida das pessoas (Arbona, 1996). É que, sendo o trabalho um valor em vias de extinção, como parecem querer demonstrar algumas obras recentes (Rifkin, 1997; Méda, 1999), o problema da carreira coloca-se, inevitavelmente, em novos moldes dada a sua aparente perda de centralidade nos modos de estruturação socioprofissional.

Um dos sinais mais claros desta crise é o que resulta do problema do desemprego. Este fenómeno não só consubstancia a crise do trabalho enquanto valor como introduz descontinuidades profissionais que afectam definitivamente o futuro profissional dos indivíduos.

Por outro lado, o facto de vivermos hoje numa sociedade dita do conhecimento, em que a produção e circulação das ideias e do saber aparecem revalorizados (Ferrão, 1992), coloca no centro da discussão das carreiras toda a problemática associada ao papel da educação e da formação quer no acesso, quer no desenvolvimento da carreira profissional. É neste contexto que se deve assumir a relevância do conceito de long life learning enquanto elemento que, simultaneamente, estrutura os percursos profissionais mas que também questiona a concepção de carreira profissional enquanto processo de exercício profissional contínuo.

Em síntese, podemos concluir que hoje o conceito de carreira profissional só faz sentido enquanto processo social complexo e multifacetado que se traduz em trajectórias sócio-profissionais que tanto podem adquirir um sentido ascendente como descendente e no qual se cruzam diversas dimensões de análise como seja: a relação entre educação e inserção profissional, as dinâmicas da relação contratual, a condição perante o trabalho, as aspirações socioprofissionais, etc.

3. Perspectivas de análise das carreiras profissionais

A análise do conceito de carreira profissional à luz do que designamos por um novo paradigma não elimina a existência de uma diversidade de "portas de entrada" tendo em vista o seu estudo empírico. Pretendemos, por isso, enunciar algumas das abordagens que nos parecem consubstanciar um poder heurístico relevante para a compreensão do comportamento de alguns actores sociais relativamente a esta problemática.

3.1. Abordagem liberal

Aquilo que designamos por abordagem liberal remete-nos para o campo das ideologias individualistas segundo as quais a carreira profissional pode ser entendida como o resultado do mérito individual. Esta concepção meritocrática assenta na individualização dos percursos profissionais traduzindo-se numa espécie de competição em que se pretende avaliar quem atinge primeiro um dado objectivo profissional.

O hiper-relativismo desta abordagem que coloca o indivíduo numa total vulnerabilidade face à racionalidade económica dominante está bem expresso no princípio segundo o qual aquilo que as organizações hoje oferecem é um emprego tão longo quanto as competências do trabalhador o permitam de acordo com as necessidades do negócio (Pemberton, 1995). Aliás, o subtítulo da obra de Pemberton é a esse respeito paradigmático: *build a great future in the changing world of work*.

A fragilidade desta abordagem resulta, fundamentalmente, da existência de um conjunto de factores estruturais que condicionam o acesso às carreiras nomeadamente o contexto social de origem, as oportunidades de acesso à educação, etc. Aliás, a importância das variáveis contextuais é reconhecida por Edwin Herr ao afirmar que “as forças exteriores ao indivíduo talvez tenham hoje mais influência na determinação das oportunidades de carreira profissional do que no passado” (Herr, 1996: 38).

3.2. Abordagem unitária

A abordagem unitária reflecte quer as concepções ideológicas igualitárias orientadas pelo princípio do “trabalho igual, salário igual”, quer algumas das concepções clássicas do funcionamento do mercado de trabalho que pressuponham a existência de uma mão-de-obra homogénea e indiferenciada, produto da concepção taylorista dos processos de trabalho.

Esta abordagem, que foi claramente dominante ao longo de uma parte significativa deste século em que a sociedade era atravessada por uma forte clivagem social, funcionou como o cimento que garantiu em grande parte a coesão da classe operária nas lutas pela dignificação da sua condição social.

À medida que os sistemas de relações colectivas de trabalho se foram institucionalizando, esta abordagem adquiriu novos contornos traduzidos na criação e difusão de instrumentos de regulamentação colectiva que procuram, de uma forma horizontal, regular as condições de acesso e progressão profissional.

A crise da abordagem unitária é hoje evidente sendo os próprios sindicalistas, que foram os seus principais defensores, os primeiros a reconhecê-lo ao aceitar, e nalguns casos a propor, a introdução de mecanismos de diferenciação profissional nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho. Esta crise resulta fundamentalmente de um conjunto de alterações estruturais associadas ao fenómeno da fragmentação social decorrente da explosão das classes médias.

3.3. Abordagem pluralista

A abordagem pluralista, por sua vez, situa-se num plano intermédio, se tomarmos por referência as abordagens anteriores. De facto, ela é o resultado de uma certa modernidade na qual a diferenciação socioprofissional é assumida como um elemento estrutural sem, contudo, resvalar para um individualismo “cego”.

Por isso, esta abordagem reflecte a existência de fileiras de emprego (Bédoué, 1992) que se supõe poderem ser ocupadas por uma mesma pessoa

constituindo-se em unidades profissionais com graus de homogeneidade mais ou menos intensos, passíveis de ser tratados de forma agregada. É nesta perspectiva que se podem ler os contributos das teorias da segmentação do mercado de trabalho bem como as abordagens que nos remetem para os neo-corporativismos e neo-profissionalismos.

Esta abordagem não é mais do que o produto de um conjunto de transformações estruturais que estão associadas à crise do modelo fordista de organização económica e consequente à emergência do modelo pós-fordista que, segundo Brown e Lauder (1992), pode ser tipificada a partir de três dimensões:

No que respeita à primeira dimensão – características da competição económica e dos processos produtivos - com a passagem do modelo fordista ao modelo pós-fordista, emergem novas formas de organização competitiva onde a globalização, a produção flexível, as estruturas organizacionais horizontais e a competitividade pela inovação, diversificação e subcontratação assumem um papel central.

Relativamente à segunda dimensão – características do trabalho - acentua-se a importância da flexibilidade profissional, da formação contínua, da profissionalização das funções de gestão, etc. Simultaneamente, verifica-se uma crescente segmentação do mercado de trabalho e a tendência para uma cada vez mais rápida obsolescência das qualificações com consequências sobre as trajetórias profissionais dos indivíduos e sobre as práticas de gestão de recursos humanos das empresas.

No que respeita à terceira dimensão – características das ideologias - é de salientar o declínio da sindicalização e da filiação política baseada na origem de classe. Associado ao declínio dos princípios ideológicos tradicionais surge a globalização dos fenómenos sociais e a emergência do consumo individualizado por oposição ao consumo de massas.

É neste novo quadro que faz sentido falarmos de uma abordagem pluralista das carreiras profissionais na medida em que se assume a existência de uma maior diversidade de oportunidades e de caminhos possíveis, facto que resulta não só do aumento dos níveis de escolaridade com a consequente flexibilidade profissional, mas também da inovação tecnológica, nas suas diversas dimensões, que parece abrir novos campos profissionais até aqui insondáveis.

4. Tipos de carreiras profissionais: das carreiras contínuas às carreiras descontínuas

Sendo a abordagem pluralista aquela que, em nossa opinião, evidencia uma maior capacidade heurística face ao modo como se estrutura hoje o funcionamento do mercado de trabalho, importa perceber as formas pelas quais ela se reflecte no campo analítico da gestão dos recursos humanos, em geral, e das carreiras profissionais, em particular.

No plano da gestão dos recursos humanos, uma das consequências mais significativas desta abordagem prende-se com a importância que se atribui às qualificações escolares e profissionais bem como às exigências de flexibilidade profissional. Este novo paradigma exige, da parte das empresas, um conjunto de estratégias no sentido de potenciar a fidelização, o envolvimento e o comprometimento dos seus recursos humanos mais qualificados como forma de garantir o seu desenvolvimento competitivo num contexto em que a inovação e o conhecimento assumem um papel central.

Estas estratégias são tão mais necessárias quanto o aumento do dinamismo do mercado de trabalho e o esbatimento de barreiras físicas, culturais e legais à

mobilidade geográfica dos indivíduos parece querer abrir novas oportunidades profissionais até aqui inexistentes.

O corolário desta nova realidade, que questiona a concepção tradicional de carreira entendida enquanto processo de mobilidade vertical, faz com que consideremos um conjunto cada vez mais diversificado de formas de mobilidade profissional.

Assim, independentemente da mobilidade se poder traduzir num processo de ascensão ou de regressão profissional, esta pode assumir as seguintes formas (Béduwé, 1992):

- mobilidade geográfica – consiste na mudança de área geográfica em que é exercida a profissão;
- mobilidade sectorial e/ou de empresa – consiste na mudança de sector de actividade e/ou de empresa;
- mobilidade funcional e/ou horizontal – consiste na mudança de função;
- mobilidade sócio-profissional – consiste na mudança de profissão;
- mobilidade na condição perante o trabalho – consiste na mudança da condição perante o trabalho (activo ocupado, activo desempregado, inactivo);

A estas formas de mobilidade acrescentaríamos uma outra que nos parece fundamental para a compreensão de alguns modelos de carreira que têm vindo a afirmar-se na sociedade portuguesa, a saber:

- mobilidade contratual – consiste na mudança do tipo de relação contratual (trabalhador independente, trabalhador temporário, contratado a termo certo, efectivo, etc.);

As formas de mobilidade enunciadas podem verificar-se em dois planos distintos: o da mobilidade interna quando a mudança se produz no seio de uma mesma empresa e o da mobilidade externa quando essa mudança coincide com a mudança de empresa ou de empregador.

Os determinantes estruturais da mobilidade interna estão bem patentes nos resultados de um estudo realizado por dois autores suíços (Held et Maillat, 1984) que partindo da análise do mercado interno de trabalho procuraram tipificar as cadeias de mobilidade no interior das empresas. Neste sentido, os resultados a que chegaram parecem-nos particularmente interessantes dado que concluem pela existência de cadeias de mobilidade que configuram trajectórias profissionais diferenciadas consoante a natureza dos postos de trabalho pelos quais os trabalhadores entram na empresa.

No que respeita à mobilidade externa parece-nos igualmente pertinente ilustrá-la com base nos resultados empíricos resultantes de um estudo sobre a reestruturação dos lanifícios da Covilhã (Oliveira, 1998), em que a autora nos propõe uma tipologia constituída por seis dimensões analíticas que procuram dar conta das diferentes formas de mobilidade externa associadas ao processo de reestruturação do sector e que configuram as seguintes trajectórias-tipo: de estabilização, instável, precária, precária de rejeição, precária de exclusão e de exclusão.

Apesar de reflectirem realidades empíricas histórica e socialmente contextualizadas, estas propostas analíticas têm o mérito de chamar à atenção para o carácter complexo e fragmentado dos processos de mobilidade evidenciando as suas implicações socioprofissionais que tanto podem ser geradoras de processos de mobilidade social ascendente como de mobilidade social descendente na medida em que remetem para processos de recomposição/decomposição de saberes indutores de diferentes graus de empregabilidade (Oliveira, 1998).

A consideração destas diferentes formas de mobilidade tem como consequência a pulverização do conceito de carreira dado que introduz descontinuidades profissionais que ora resultam de opções individuais, ora se impõem como constrangimentos resultantes de dinâmicas socioeconómicas geradoras de processos sociais mais ou menos longos que podem favorecer ou restringir diferentes tipos de cadeias de mobilidade.

Uma das formas convencionais de ilustrar estas descontinuidades está associada ao facto de cada vez mais os indivíduos se verem confrontados, na sua vida profissional, com ciclos de emprego-desemprego-formação. Este modelo reflecte não só a crise da crença no princípio do pleno emprego, mas também a tendência para que a gestão de recursos humanos se faça numa óptica de externalização de custos recorrendo ao que Robert Boyer (1987) designa por flexibilidade contratual facto que contrasta com o discurso dominante em que os recursos humanos são colocados no pedestal do recurso mais valioso (Almeida, 1999).

Também no plano da inserção profissional, é possível visualizar algumas descontinuidades que nos remetem para as formas de mobilidade enunciadas. De facto, os estudos empíricos que têm vindo a ser realizados (Alves, 1998) reflectem uma cada vez maior complexidade do processo de inserção profissional não só porque o tempo de parqueamento em situação de desemprego tende a ser cada vez mais longo, mas também porque as oportunidades de emprego ou configuram situações de sub-emprego (ex: trabalho a tempo parcial) ou correspondem a empregos tendencialmente precários.

Conclusão

A adopção daquilo que designamos por uma perspectiva pluralista na abordagem da problemática das carreiras profissionais tem como consequência imediata a necessidade de reformular o conceito de carreira por forma a que este se transforme num instrumento analítico capaz de dar conta das novas configurações que estruturam as relações de trabalho.

A proliferação de uma multiplicidade de modos de inserção profissional, de formas de mobilidade e de trajectórias profissionais, cada vez mais atravessadas por descontinuidades permanentes, são alguns dos elementos estruturais que nos conduzem a questionar o conceito de carreira enquanto processo linear de mobilidade sócio-profissional ascendente para o passar a entender como um processo social complexo e multifacetado que se traduz em trajectórias sócio-profissionais resultantes de processos de recomposição/decomposição de saberes indutores de diferentes graus de empregabilidade.

Adoptar uma abordagem desta natureza implica, contudo, uma vigilância epistemológica permanente na medida em que os riscos de resvalar para uma abordagem excessivamente individualista são óbvios no actual quadro em que parecem proliferar as pressões para uma crescente desregulamentação das relações de trabalho. Escapar a esta pressão individualista torna-se tão mais importante quanto os diferentes estudos empíricos que têm vindo a ser realizados chamam à atenção para a importância dos factores de natureza estrutural na configuração das trajectórias profissionais dos indivíduos.

Bibliografia

Almeida, António José (1999) **Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão**, Lisboa, Dinâmia/ISCTE, W. Paper nº 15.

Alves, Natália (1998) "Escola e Trabalho: atitudes, projectos e trajetórias" in Cabral, M. V. e Pais, J. M. (Coord) **Jovens Portugueses de Hoje**, Oeiras, Celta.

Arbona, Consuelo (1996) "Career Theory and Practice in a Multicultural Context" in Savickas; M. L. and Walsh, W. B. (Ed.) **Handbook of Career Counseling Theory and Practice**, Palo Alto, Davies-Black.

Armstrong, Michael (1996) **A Handbook of Personnel Management Practice**, London, Kogan Page.

Béduwé, Catherine (1992) "Mobilité professionnelle et formation" in Coutrot, Laurence et Dubar, Claude (Dir.) **Cheminements professionnels et mobilités sociales**, Paris, La Documentation Française.

Blossfeld, Hans-Peter (1992) "Les trajectoires professionnelles en RFA: étude des effets de cohorte, de période et de position dans le cycle de vie" in Coutrot, Laurence et Dubar, Claude (Dir.) **Cheminements professionnels et mobilités sociales**, Paris, La Documentation Française.

Boyer, Robert (1987) **La flexiilité du travail en Europe**, Paris, La Découverte.

Brown, Duane et al (1996) **Career: choice & development**, San Francisco, Jossey-Bass.

Brown, Ph. e Lauder, H. (1992) **Education for Economic Survival**, London, Routledge.

Coutrot, Laurence et Dubar, Claude (Dir.) (1992) **Cheminements professionnels et mobilités sociales**, Paris, La Documentation Française.

*Ferrão, João (1992) **Serviços e inovação: novos caminhos para o desenvolvimento regional**, Oeiras, Celta Editora.*

*Gazier, Bernard (1991) **Économie du travail et de l'emploi**, Paris, Dalloz.*

*Held, Daniel et Maillat, Denis (1984) **Marché de l'emploi**, Lausanne, Presses Polytechniques Romandes.*

Herr, Edwin L. (1996) "Toward the convergence of creer theory and practice" in Savickas, Mark L. and Walsh, W. Bruce **Handbook of Career Counseling: theory and practice**, Palo Alto, Davies-Black.

McGregor, Douglas (1980) **O lado humano da empresa**, S. Paulo, Martins Fontes.

Méda, Dominique (1999) **O Trabalho: um valor em vias de extinção**, Lisboa, Fim de Século.

Oliveira, Luísa (1998) **Inserção profissional: o caso da reestruturação dos lanifícios da Covilhã**, Lisboa, Edições Cosmos.

Passos, Ana et al (1995) "Mobilidade dos Recursos Humanos na União Europeia" in **Comportamento Organizacional e Gestão**, Vol.1, Nº 2, pp. 243-263.

Pemberton, Carole (1995) **Strike a new career deal**, London, Pitman Publishing.

Rifkin, Jeremy (1997) **La fin du travail**, Paris, La Découverte.

Savickas, Mark L. and Walsh, W. Bruce (1996) **Handbook of Career Counseling: theory and practice**, Palo Alto, Davies-Black.

Sekiou, Lakhdar et al (1993) **Gestion des Ressources Humaines**, Montréal, DeBoeck.

*Tyson, Shaun (1995) **Human Resource Strategy**, London, Pitman Publishing.*