

**ATRIBUTOS PESSOAIS NA CONSTRUÇÃO DA CARREIRA INDIVIDUAL:  
RECONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES COMO  
NORTEADORES DAS ESCOLHAS ACADÊMICAS E PROFISSIONAIS.**

**Almir ZAMPOLO**

[almir.zampolo@unianhanguera.edu.br](mailto:almir.zampolo@unianhanguera.edu.br)

Anhanguera Educacional SA – Brasil  
Professor e Diretor Executivo

**Isabel MACARENCO**

[imacarenco@fecap.br](mailto:imacarenco@fecap.br)

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) - Brasil  
Professora e Coach de Carreira

**José Carlos Melchior ARNOSTI**

[arnosti@fecap.br](mailto:arnosti@fecap.br)

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) - Brasil  
Professor e Coordenador de Pós-graduação

**Maria de Lurdes Zamora DAMIÃO**

[mdamiao@unianhanguera.edu.br](mailto:mdamiao@unianhanguera.edu.br)

Anhanguera Educacional SA Brasil  
Coordenadora de Pós-graduação  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) - Brasil  
Professora e Psicopedagoga

**Temário:**

**Otros temas com los costos y La gestión**

# **ATRIBUTOS PESSOAIS NA CONSTRUÇÃO DA CARREIRA INDIVIDUAL: RECONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES COMO NORTEADORES DAS ESCOLHAS ACADÊMICAS E PROFISSIONAIS.**

## **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo trazer elementos para o desenvolvimento exploratório e teórico da utilização do Eneagrama, como método para avaliar atributos pessoais referentes a competências, habilidades e atitudes e oferecer elementos que possam nortear a escolha, a construção e a gestão da Carreira Individual. A responsabilidade central da construção e gestão da carreira passa a ser do indivíduo, mas esse mesmo indivíduo possui clareza dos objetivos que quer alcançar, conhece seus desejos e aspirações? São questionamentos relevantes para uma sociedade em que os indivíduos sempre esperaram passivos que a organização desse sentido a sua carreira profissional e que agora precisam desenvolver rapidamente e dar significado a sua caminhada profissional. A metodologia para a construção do trabalho utilizada envolve pesquisa exploratória e bibliográfica, além de ser interdisciplinar, na medida em que diferentes áreas do conhecimento esclarecem sobre a funcionalidade do eneagrama no processo de auto-exame e na identificação dos próprios desejos e aspirações, que influenciam a escolha e a bússola para a construção da carreira individual. Percebe-se que o processo de construção da visão de futuro desejado, o estabelecimento de objetivos pessoais e uso dos talentos para alcançá-los, quando apoiado pelo conhecimento dos tipos comportamentais pode beneficiar uma ação mais focada, alicerçada na busca da aprendizagem contínua e com a clara percepção da importância do desenvolvimento harmonioso das competências intelectuais, emocionais e instintivas.

## **Introdução**

A sociedade competitiva incentiva as pessoas a mostrarem sua capacidade para solução de problemas e saber lidar com incertezas, e esse arranjo leva a uma visão de carreira como movimentações ou ações de cada indivíduo no sentido de apresentar respostas aos desafios, previstos e oportunidades que se apresentam no âmbito do desenvolvimento profissional.

A visão a ser construída é a de que alcançar uma condição de alto desempenho pessoal e profissional é resultado de um processo de conhecer a si mesmo e o próprio potencial, estar consciente de como é percebido e saber utilizar esses elementos como suporte para o próprio desenvolvimento.

Conhecer sobre os processos intelectuais, emocionais e instintivos que levam o indivíduo a gerar atitudes e pensamentos mais condizentes com os paradigmas atuais, além de potencializar a capacidade de comunicação e de tomada de decisão, o estilo de liderança, as relações pessoais e profissionais pode contribuir para um maior equilíbrio na gestão carreira, a partir de uma ampliação do repertório psíquico.

## **1. Carreira: conceito e responsabilidades**

A carreira pode ser concebida como responsabilidade do indivíduo ou da organização. O foco na responsabilidade do indivíduo implica manter-se competitivo e com alto índice de empregabilidade, conceito que exige uma atualização das concepções de carreira e de qualificações até então vigentes. A carreira profissional pode ser definida como:

as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, englobam políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPH, 1982, p.17).

Dutra (2008) cita que apesar das mudanças, a gestão de carreiras deve ser considerada prioridade para a empresa que deseja manter profissionais talentosos.

Carreiras não são mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda conduzido pela organização. Porém, as empresas têm um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso caso queiram reter os melhores talentos. (DUTRA 2008, p. 57).

Para efeito desta pesquisa são considerados novos elementos que favoreçam o indivíduo na escolha, construção e gestão de sua carreira.

#### 1.1. Escolha, Construção e Gestão de Carreira Individual.

O conceito de carreira proteana para a carreira que é gerida, planejada e revisada constantemente pelo próprio indivíduo foi apresentada por Hall (apud MARTINS 2001).

(...) um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional (...) Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as necessidades da pessoa. (HALL apud MARTINS, 2001, p. 204)

Nacif (1997) considera que a carreira profissional nas últimas décadas obriga o indivíduo a assumir a responsabilidade por construir e gerir um projeto pessoal. Mas quais devem ser os referenciais que devem permear a construção e gestão da carreira individual ou proteana? Wilson (1994) cita que o planejamento é uma ferramenta que torna o indivíduo mais efetivo, pois é possível visualizar com facilidade as providências específicas a serem adotadas para alcance das metas. Um planejamento de carreira elaborado com comprometimento beneficia a coordenação das ações e a administração das mesmas. O indivíduo quando administra sua carreira deve preocupar-se com a geração de competências que viabilizem posicionamento mais competitivo, e estímulos para planejar e replanejar continuamente sua carreira, necessidade de aumentar a diversificação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes e, principalmente, a partir do reconhecimento de suas competências, elevar a auto-estima e o auto-conceito que levam a valorização pessoal.

#### 1.2. Referenciais para escolha, construção e Gestão de Carreira.

Pesquisadores de carreira como London e Stumph (apud DUTRA, 1996, p.24) apresentam um modelo de planejamento de carreira que articula a interdependência de três fatores considerados como responsabilidade do indivíduo.

**Quadro 1 - Modelo de planejamento de carreira de London e Stumph**

No.	Fatores	Características
1	Auto-avaliação	Avaliar e considerar suas qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais.
2	Estabelecimento de objetivos de carreira	Identificar e estabelecer os objetivos de carreira baseados em um plano realista, na auto-avaliação e na ponderação das oportunidades oferecidas pelas
3	Aplicação do plano de carreira	Direcionar esforços para a obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para realizar as metas de carreira.

Fonte: London e Stumph apud Dutra 1996, p. 24 (adaptado).

Outro referencial para a elaboração de um plano de carreira individual é Schein (1978), que criou o termo e a teoria de âncora de carreira (*career anchor*), considerado por Barth (1993), uma estrutura importante e dinâmica para entender a motivação para determinada carreira, ou seja, leva a reflexão sobre os fatores que permeiam as decisões e escolhas das pessoas (DUTRA 1996).

Schein (1996) define âncora de carreira como um conjunto de talentos e habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores reconhecidos pela pessoa e que se relacionam com a atividade profissional exercida ou a que se quer exercer. Os resultados das pesquisas demonstraram a existência de oito categorias de âncoras de carreira, que são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Âncoras de Carreira**

Âncora	Características
Autonomia Independência	Valorização da liberdade e da independência. Preferência por carreiras que não ofereçam restrições e constrangimentos. Carreira ofereça a possibilidade de escolher quando, o que e com quanto empenho trabalhar.
Estabilidade Segurança	Valorização da estabilidade e da segurança (garantia de emprego, segurança, benefícios sociais e boas condições de aposentadoria.). Necessidade de relaxar e sentir que corresponde e é leal a empresa em troca de um emprego em longo prazo.
Competência técnico-profissional	Valorização do desenvolvimento da competência pessoal e especialização, construindo uma carreira que exija o exercitar os talentos e as capacidades pessoais e o desafio pelo crescimento.
Competência Gerencial	Valorização dos processos de supervisão, liderança e controle de pessoas em todos os níveis, integrando os esforços de todos e assim corresponder aos resultados estabelecidos.
Empreendedorismo Criatividade	Valorização da construção de sua própria empresa, atuando com seus produtos e idéias. Envolvimento com a inovação, motivação para ultrapassar obstáculos e vontade de correr riscos.
Serviço e dedicação à causa	Necessidade de fazer algo significativo. Opção para profissões que possam auxiliar outras pessoas e que possam colaborar com a construção de um "mundo" melhor para se viver.

	São mais leais aos seus valores pessoais do que aos da organização.
Desafio puro	Valoriza a resolução de problemas difíceis, a ultrapassagem de obstáculos quase indisponíveis, o convencimento de oponentes duros. O caminho que leva ao sucesso é mais excitante do que o sucesso alcançado em algum campo ou área de competências.
Estilo de vida	Valorização no desenvolvimento de um estilo de vida em que exista um equilíbrio entre as necessidades da carreira e da família.

Fonte: Schein, 1996 (adaptado).

Perceber a âncora que norteia as escolhas do indivíduo é um processo que requer auto-exame e, além disso, segundo Schein (1996) as pessoas podem possuir até quatro âncoras, mas uma é sempre decisiva para a escolha.

Dutra (apud BOOG, 2002), cita que o autoconhecimento possibilita o reconhecimento dos pontos fortes e favorece o desenvolvimento dos propulsores de carreira. Schein (1978) pontua que para o desenvolvimento de carreira aconteça é necessário articular a relação entre auto-desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento pessoal e familiar.

Os teóricos contemplados consideram que a efetivação de um plano de carreira depende da auto-avaliação e do autoconhecimento como básicos para o desenvolvimento dos objetivos de carreira e para a construção de um plano de ação que possibilite o alcance destes objetivos e o recorte desta pesquisa visa à ampliação do repertório psíquico na construção da Carreira Individual a partir do eneagrama como um suporte para o reconhecimento dos atributos pessoais e escolhas profissionais.

A pessoa humana considerada sob os aspectos físicos e psíquicos é representada pelo indivíduo, um ser indiviso, que não pode ser desconectado. Neste sentido não se pode pensar o papel profissional separado dos aspectos pessoais e torna-se relevante aprender sobre integração dos aspectos pessoais que alteram o desempenho profissional. Como ser indiviso o homem é um ser biopsicossocial e para Chanlat (1993) os aspectos biológico, psíquico e social contribuem para “a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar limites”. Cada um dos três níveis pode influenciar os demais, se revelam nas ações humanas sob a forma de capacidades motora, emocional e intelectual e quando processadas na interioridade dos indivíduos orientam a sua forma de pensar, sentir e agir.

## 2. As capacidades do homem e o Eneagrama

O homem segundo Antunes (1999) possui três capacidades: motora ou instintiva, emocional e mental ou intelectual. As competências e habilidades que o homem pode desenvolver estão relacionadas a essas capacidades. Um indivíduo com capacidade motora comprometida, provavelmente não poderá se tornar um corredor competente e habilidoso. O quadro 3 demonstra as capacidades e atividades que são dependentes de seu desenvolvimento.

**Quadro 3** – As capacidades e atividades relacionadas

Capacidades	Atividades que envolvem
Motora ou instintiva	Ação

Emocional	Sentir
Intelectual ou Cognitiva	Pensar

Fonte: Antunes, 1999 (Adaptado).

A título de elucidação é possível relacionar as capacidades com as novas tarefas da educação superior e do perfil profissional exigido para o século XXI conforme apresentado por Delors (1999), em trabalho desenvolvido para a UNESCO. O autor colocou as novas tarefas com foco em quatro aprendizagens ou pilares fundamentais para o sentido do conhecimento: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto. Os quatro pilares estão relacionados com as três capacidades do homem e essa relação é abordada no quadro 4.

**Quadro 4 – Relação entre as Capacidades e Pilares**

Capacidades	Pilares	Resultado do desenvolvimento em equilíbrio dos três pilares anteriores
Motora	Aprender a Fazer	Aprender a Ser
Emocional	Aprender a viver junto	
Cognitiva	Aprender a Conhecer	

Fonte: Antunes, 1999 e Delors, 1999 (Adaptado).

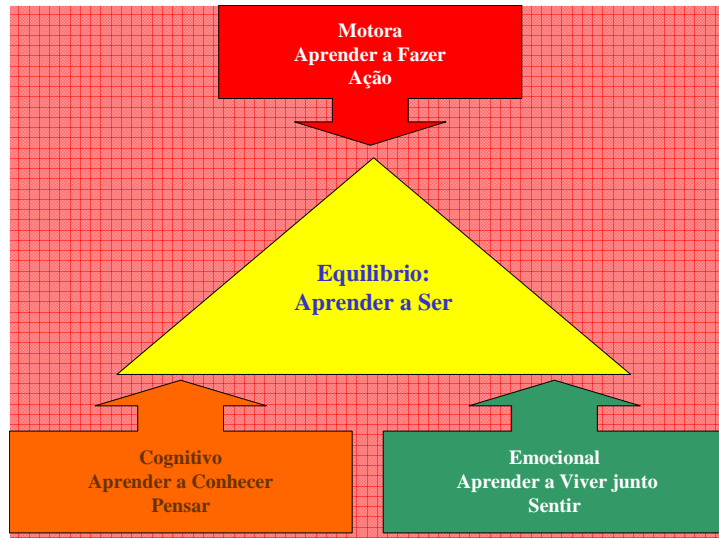
Verifica-se que o desenvolvimento dos três primeiros pilares é o que possibilita o quarto pilar: aprender a ser, que surge como consequência da capacidade do indivíduo de acreditar em sua vontade interior, possuir auto-estima positiva e consciência de seu papel como agente transformador do seu meio.

De forma interdisciplinar e visando trazer mais elementos para a compreensão da importância de se Aprender a Ser uma pessoa capaz de transitar no século atual agregam-se as pesquisas neurais, que nas duas últimas décadas, têm demonstrado a interdependência entre a emoção e a razão. Goleman (2001) cita que o homem possui duas mentes, a racional e a emocional. As duas mentes, via de regra devem funcionar em equilíbrio, ou seja, a mente racional refina ou veta o insumo das emoções e a mente emocional alimenta e informa as operações da mente racional. O autor ressalta que existe um forte domínio das emoções sobre a mente pensante, apesar de elas atuarem de forma interdependente. O problema ocorre quando as paixões “dominam” o homem e a mente emocional assume o comando e inunda o racional.

Bechara, Tranel e Damásio (2000) alertam para o fato de que as emoções influenciam e de forma inconsciente as tomadas de decisão, e justificam a afirmação de Emmerling e Cherniss (2003) de que a emoção tem potencial para alterar e modificar a cognição, facilitando ou dificultando a tomada de decisão.

As pesquisas neurais apontam a necessidade de o indivíduo conhecer seus processos interiores, como forma de tomar decisões mais conscientes e, não sendo um mero fantoche da mente emocional. A reflexão sobre estas pesquisas retoma a questão da correlação entre as capacidades humanas, os quatro pilares da educação e a introdução da ferramenta eneagrama, que tem como base de estudo a forma de pensar, sentir e agir do indivíduo a partir da busca de um uso equilibrado das três capacidades: intelectual, emocional e instintiva.

**Figura 1 – Pensar, Sentir e Fazer: Aprendendo a Ser.**



Fonte: Macareno, Damião, Arnosti, 2004.

A figura 1 representa o processo de formação global do homem, com base nos quatro pilares da educação e sua relação direta com as capacidades. O quadro a seguir apresenta a correlação entre as três capacidades do homem (cognitiva, emocional e motora) e os quatro pilares da educação.

O eneagrama é considerado uma sabedoria milenar que não é apenas uma descrição de características e preferências de cada pessoa, pois penetra onde está a sua motivação básica, ou seja, o porquê de se fazer as coisas do modo que se faz.

O Eneagrama foi trazido ao ocidente por George Ivanovitch Gurdjieff (1877-1949), revolucionário filósofo e pensador russo, que abalou os círculos culturais da Paris da década de 20. Segundo Gurdjieff, esse esquema de nove linhas, era símbolo de uma ordem mística de sábios que, descobriram o segredo cósmico da autorenovação perpétua e o transmitiram através de muitas gerações. (FRACCARI e SACOMANO 2002:2).

A palavra eneagrama vem do grego *ennas* (9) e *grammos* (pontos) que tem como base as três capacidades e suas possíveis combinações porque cada um tem uma capacidade preferida, uma de apoio e uma reprimida e quando combinadas geram nove pontos ou estilos de personalidade apresentados no Quadro 6.

**Quadro 5 – Origem dos nove estilos do Eneagrama**

Estilo	Classificação	Capacidade preferida	Capacidade de apoio	Capacidade reprimida
1	Perfeccionista	Motora	Emocional	Cognitiva
2	Doador	Emocional	Motora	Cognitiva
3	Empreendedor	Emocional	Motora ou Cognitiva	Emocional
4	Raciocinador	Emocional	Cognitiva	Motora
5	Observador	Cognitiva	Emocional	Motora
6	Questionador	Cognitiva	Emocional ou Motora	Cognitiva

7	Planejador	Cognitiva	Motora	Emocional
8	Confrontador	Motora	Cognitiva	Emocional
9	Pesquisador	Motora	Emocional ou Cognitiva	Motora

Fonte: Macareno, Damião e Arnosti, 2004.

O Eneagrama refere-se aos nove estilos de personalidade e compreendê-lo significa encontrar o equilíbrio em relação às atividades que se pratica, para não desenvolver ao extremo uma capacidade em detrimento de outra. O Eneagrama contempla a dualidade de inclinações que domina o ser interno do homem: o “eu essencial” ou o reservatório dos desejos e aspirações, denominado por Freud como inconsciente e o “ego” ou “eu cultural”, fruto dos padrões culturais impostos, carente de liberdade e fragmentado.

Os nove estilos ou fixações do ego formam “um círculo vicioso”, um padrão de comportamento tão óbvio que torna as reações do homem mecanizadas e repetitivas. Mayer (apud GOLEMAN 2001: 61) cita que “as pessoas tendem a adotar estilos típicos para acompanhar e lidar com suas emoções”. O Eneagrama não objetiva rotular ou colocar as pessoas em caixinhas, o objetivo real é apontar para a caixa em que cada um se põe, de modo que cada um descubra a possibilidade de aprender a sair dela.

O sujeito é movido por forças que desconhece; o verdadeiro sentido de suas experiências está onde sua consciência não pode chegar; ele é um trágico personagem sempre tentando compreender e interpretar as motivações desconhecidas que o governam. (BEZERRA, 1989: 232)

Conhecer o eneagrama serve de apoio na jornada de aprofundar-se na descoberta. O quadro 6 contempla os nove tipos do eneagrama e sua semelhança com os mecanismos de defesa pontuados por Freud e ainda, utiliza os tipos básicos elaborados por Chabreuil (1998).

**Quadro 6 – Semelhanças entre os nove tipos do Eneagrama e os Mecanismos de defesa**

<b>Estilo Eneagrama</b>	<b>Fixação Mecanismos de defesa</b>	<b>Características</b>
Perfeccionista	Formação de reação	Crítico de si mesmo e dos outros. Convencido de que existe apenas um caminho correto. Sente-se eticamente superior. Protela por medo de cometer um erro. Usa muito os verbos "precisar" e "dever". Pensa sempre ter razão.
Auxiliador	Repressão	Sempre quer dar e ajudar, gosta de elogios, busca ser amado e apreciado, tornando-se indispensável para a outra pessoa. Empenhado em satisfazer as necessidades alheias.
Empreendedor	Identificação	Carreirista, competitivo, seguro de si, busca ser amado por seu desempenho. Obcecado pela imagem de vencedor e pelo status competitivo. Mestre em aparência.
Raciocinador	Introjeção ou Sublimação	Romântico, atraente, atraído pelo inacessível, o ideal nunca é aqui e agora. Concentrado no amor ausente, na perda de um amigo.



Observador	Isolamento	Pensador, observador, mantém distância emocional dos outros, protege a privacidade, sente-se esgotado por compromissos e pelas necessidades alheias, desligado das pessoas, sentimentos e coisas.
Questionador	Projeção	Legalista, acredita em hierarquia, zeloso, responsável, dependente, medroso, atormentado pela dúvida, o pensamento substitui a ação. Identifica-se com causas de injustiça social. Anti-autoritário, vive imaginando intenções ocultas.
Planejador	Racionalização	Otimista, generalista, impulsivo, amante volúvel e descartável, superficial. Tem problemas com compromisso, quer manter as opções em aberto. Tem interesse por tudo.
Confrontador	Denegação	Líder, chefe, ditador, seguro de si e extremamente protetor. Toma a defesa de si mesmo e de amigos, adora uma briga, precisa estar no controle. Faz contato através do sexo e de confrontação face-a-face. Estilo de vida excessivo.
Pesquisador	Narcotização	Pacificador, intermediário, obsessivamente ambivalente, conhece as necessidades alheias melhor do que os próprios; tendência ao devaneio, sem a certeza de que quer estar aqui ou não. A raiva sai por caminhos indiretos. É agradável.

Fonte: Macareno, Damião e Arnosti, 2004.

É evidente que a dinâmica da personalidade humana é muito complexa, e entendê-la torna-se algo também complexo. Os aspectos biológicos abarcam os fatores hereditários, e os sociais e psicológicos envolvem a cultura e a organização social em que está inserido o indivíduo. Os fatores hereditários podem ser exemplificados como estatura, cor de olhos, temperamento, ou seja, é a herança que se recebe dos pais. Já os ambientais relacionam-se a cultura, hábitos familiares, grupos sociais, ética, responsabilidade. As experiências vivenciadas também oferecem contribuição na formação da personalidade. Alguns traços podem ser semelhantes com os de outra pessoa, mas a personalidade é única, e se apóia em uma estrutura biopsicossocial ativa, adaptável e mutável.

À luz do eneagrama, sob observação objetiva, desvenda-se a dualidade que todo ser humano vive internamente. Para Melendo (2001:13) o eneagrama esclarece sobre esta dualidade das inclinações internas do ser: o “eu essencial” e o “ego”. Conhecer os próprios processos interiores e, conseqüentemente, ter domínio pessoal se transforma em “eu essencial” com suas qualidades vividas no centro, em justa medida. E o ego é o exagero ou distorção dessa mesma qualidade vivida de modo descentrado. Descobrir o equilíbrio para as tendências que moldam os comportamentos favorece a revelação da maturidade da personalidade, que pode agir com autenticidade e responsabilidade, favorecendo a exploração de talentos e habilidades.

### **Considerações**

Conhecer sobre si próprio para definir a construção e gestão de carreira sugere que a qualidade essencial de um indivíduo levada ao extremo ou vivida em excesso, se transforma em armadilha ou vício característico. O objetivo do estudo do eneagrama aplicado à gestão da carreira é o reconhecimento de pontos fortes e fracos e a partir dessa “descoberta” favorecer o equilíbrio na utilização das capacidades individuais. Verifica-se, portanto que o processo de construção da visão de futuro desejado, estabelecimento de objetivos pessoais e uso dos talentos para chegar lá, quando apoiado pelo conhecimento dos tipos comportamentais do

eneagrama pode beneficiar uma ação mais focada, alicerçada na busca da aprendizagem contínua e com a clara percepção da importância do desenvolvimento harmonioso das competências intelectuais, emocionais e instintivas, tão imprescindíveis ao planejamento e sucesso na trajetória profissional.

### **Referências Bibliográficas**

ANTUNES, C. **A Dimensão da Mudança**. Campinas: Papyrus, 1999

BARTH, Thomas J. **Review of Public Personnel**. Columbia: Fall 1993. Vol 13, Iss. 4, 16 p.

BECHARA, A., TRANEL, D. e DAMÁSIO, A. R. **Poor judgment in spite of high intellect**. In: R.

BAR-ONE & J. D. PARKER (org). **Handbook of emotional intelligence**. San Francisco: Jossey Bass, 2000.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena, (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Vol 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHABREUIL, Fabien & Patrícia. **A Empresa e seus Colaboradores – Usando o Eneagrama para Otimizar Recursos**. Madras: São Paulo, 1998

CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: O indivíduo nas Organizações: Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.1, p.13-20, jan./fev./mar. 1995.

DAMÁSIO, António R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3. ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel. Gestão de Carreiras. **GV Executivo**. v. 7, n.. 1, p. 56-61, jan./fev. 2008.

FREUD, Anna - **O Ego e Os Mecanismos de Defesa**, Ed.Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1978,

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

LONDON, Manuel e STUMPF, Stephen. **Managing careers**. Reading: Addison-Wesley, Massachusetts. 1982.

MACARENCO, Isabel, DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora Damião, ARNOSTI, José Carlos Melchior. **Gestão do Conhecimento: Fator crítico de Sucesso para a Competitividade das Organizações**. São Paulo: IV SINCOMP UNIFECAP, 2004.

MARTINS, Helio Tadeu. **Gerenciamento da Carreira Proteana: Contribuições para Práticas Contemporâneas de Gestão de Pessoas**. In: Gestão de carreira: Dilemas e Perspectivas. São Paulo, Atlas, 2006.

MARTINS, Helio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELENDO, Maite. **O eneagrama: um método de autoconhecimento, autoaceitação e aperfeiçoamento das relações interpessoais**. São Paulo: Loyola, 2001.

NACIF, R.C. **A carreira profissional como um fato individual: um estudo empírico**. São Paulo: FGV (Dissertação mestrado), 1997.

PALMER, Helen. **O eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida**. São Paulo: Paulinas, 1993.

SCHEIN, Edgar. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, Edgar. **The Academy of Management Executive**. Briarcliff Manor: v. 10, n. 4, p. 80-89, Nov. 1996.