



## Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial - Universidade  
Estácio de Sá

**Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.2, p.57-74, maio/setembro, 2010**

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929  
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

### **Carreira sem Fronteiras: o Exemplo da Carreira no Futebol\***

*Elaine Tavares<sup>1</sup>*

*Roberto da Costa Pimenta<sup>2</sup>*

*Moisés Balassiano<sup>3</sup>*

---

Artigo recebido em 08/07/2010. Aceito em 20/09/2010. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

\* Este artigo teve versões preliminares apresentadas e publicadas nos Anais do 5th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management - Santo Domingo, 2007, com o título *A gestão da carreira futebolística no universo da carreira sem fronteira: um estudo exploratório* e do XXXI EnANPAD - Rio de Janeiro, 2007, com o título *Carreira no futebol como exemplo de carreira sem fronteira*.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professora da EBAPE/FGV. Endereço: Praia de Botafogo, 190, 5º. andar – Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22253-900. E-mail: [elainet@fgv.br](mailto:elainet@fgv.br).

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Pesquisador da EBAPE/FGV. Endereço: Praia de Botafogo, 190, 5º. andar – Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22253-900. E-mail: [robertop@fgv.br](mailto:robertop@fgv.br).

<sup>3</sup> PhD em Psicologia Quantitativa - University of Illinois at Urbana-Champaign. Professor Associado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Endereço: Av. Fernando Ferrari, 1358 - Boa Vista - Vitória - ES - CEP: 29075-505. E-mail: [moises@fucape.br](mailto:moises@fucape.br).

## Carreira sem Fronteiras: o Exemplo da Carreira no Futebol

O presente artigo examina a extensão na qual a carreira no futebol apresenta os contornos típicos de uma carreira sem fronteira. Parte-se da idéia de que a compreensão da realidade do novo mercado de trabalho e a preparação dos indivíduos para este novo cenário podem ser auxiliadas pelo entendimento de como a carreira no esporte está estruturada e de como os atletas definem seus objetivos e se preparam para alcançá-los. Foram coletados depoimentos de seis atores assumindo posicionamentos diferenciados no setor, que forneceram dados sobre os fatores que influenciam as carreiras dos atletas: um presidente de clube, um dirigente federativo, um técnico, um assessor de imprensa e dois jogadores. As informações foram contrastadas com as características identificadas na literatura das carreiras sem fronteiras. Os resultados da pesquisa, ao revelarem a natureza sem fronteiras da carreira de jogador de futebol, abrem caminho para auxiliar a gestão das carreiras no esporte.

**Palavras-chave:** carreiras; carreiras sem fronteiras; carreira proteana; futebol; esporte.

**Keywords:** careers; boundaryless career; protean career; soccer; sport.

### Boundaryless Career: The Example of the Soccer Career

This article analyses how the soccer career presents the main characteristics of a boundaryless career. It is based on the assumption that the understanding of the new reality of labor market and individual preparation for this scenario can be amplified by the comprehension of how the career in sport is structured and how athletes define and reach goals. Six actors from different positions in this sector were interviewed, regarding factors that influence athletes' careers. Data were compared to the main characteristics identified in the boundaryless career literature. The research findings, as revealing the nature of soccer career, open possibilities to help the management of sports careers.

### 1. Introdução

O tema das carreiras tem causado grande impacto na área de Gestão de Pessoas ao longo das últimas décadas. O que é a nova carreira, como ela se desenvolve e que repercussões a nova ordem traz para a sociedade ainda constituem objetos de análise para acadêmicos e gestores (CROWLEY-HENRY, 2007; CURRIE; TEMPEST; STARKEY, 2006; EBY; BUTTS; LOCKWOOD, 2003). No Brasil, o tema vem ganhando importância a partir de estudos conduzidos por Tonelli (2001), Lacombe (2003), Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003), Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2004) e Silva (2006).

A concepção tradicional de carreira está sendo impactada por transformações na forma de conceber o envolvimento dos funcionários com o trabalho (LEMOS, 2006). Durante muitos anos, a relação entre as organizações e seus funcionários foi pautada pela estabilidade, baseada em relacionamento de longo prazo, paternalista e valorizador da lealdade. Tal padrão alimentou a esperança dos ingressantes no mercado de trabalho, que confiavam suas carreiras às organizações, desde o ingresso até a aposentadoria. O conforto de uma carreira longa em uma única empresa, no entanto, não é mais tão corrente. O acesso e a promoção periódica por meio de uma hierarquia estruturada em níveis verticais

são mais exceções do que regra, como por exemplo, nas carreiras no setor público, diplomáticas e eclesiásticas.

O perfil do novo tipo de carreira, como identificado no trabalho seminal de Arthur e Rousseau (1996), que a denomina carreira sem fronteiras chegou ao Brasil no final do século passado e estabeleceu-se de modo inexorável. Algumas das características deste tipo de carreiras envolvem a falta de linearidade na evolução profissional das pessoas, o aumento na incerteza das previsões sobre as trajetórias profissionais, o baixo índice de permanência no mesmo emprego, a diminuição do vínculo empregatício e a transferência da responsabilidade do desenvolvimento profissional para o indivíduo. De acordo com o novo modelo, as carreiras se desenvolvem independentemente das organizações e indivíduo e das empresas.

Um dos lados positivos desse movimento foi a perda da acomodação resultante do paternalismo das empresas, na medida em que o indivíduo, ao se responsabilizar pelo seu autodesenvolvimento, passou a se valorizar num mercado cada vez mais competitivo por talentos. O planejamento da sua carreira, bem como sua preparação para alcançar seus objetivos, passa a ser focado nas suas necessidades e não mais nas da empresa.

O futuro é imprevisível e pleno de situações inusitadas que exigem respostas diferentes e muitas vezes imediatas. O preparo à assunção de novos desafios pode se tornar o diferencial entre o sucesso e o fracasso no desenvolvimento profissional. É imperativo que o indivíduo saiba escolher os caminhos de sua própria carreira e tomar as decisões consistentes com os objetivos colimados para maximizar sua chance de sucesso.

De acordo com o perfil estabelecido por Arthur e Rousseau (1996), poucas carreiras se enquadram tão bem nas carreiras sem fronteiras como as esportivas. O futebol, por ser um esporte de massa, com grande repercussão internacional, tem mostrado como as mudanças de valores como dedicação, fidelidade e amor ao clube vêm redesenhando as relações entre os atores envolvidos nesse mercado: o empregado (jogador); a empresa (clube); os clientes (torcida); além dos empresários. As mudanças nas relações de trabalho se verificam sem limitações de barreiras geográficas.

O presente trabalho tem como objetivo delinear os contornos das relações entre os atores envolvidos no mercado de trabalho futebolístico, tendo como pano de fundo os preceitos do modelo das carreiras sem fronteiras. Entender como a carreira no esporte, em geral, e no futebol, em particular, está estruturada, e como os atletas se posicionam diante de suas oportunidades e desafios, reveste-se de grande valia para a compreensão da realidade do novo mercado de trabalho nacional e para a preparação dos indivíduos *vis a vis* o novo cenário.

Após uma revisão que resgata o conceito de carreira sem fronteira, descreve-se como a pesquisa foi conduzida e analisa a carreira no futebol na perspectiva proposta. As conclusões revelam pontos de aproximação e de distanciamento do exemplo da carreira no futebol ao entendimento teórico da carreira sem fronteira e apontam novas perspectivas para o tema.

## 2. Marco Teórico de Referência: a Nova Concepção de Trajetória de Carreira

As mudanças da economia, a expansão dos mercados globais, o avanço da tecnologia e a alta densidade demográfica aumentaram a competitividade e mudaram antigos paradigmas. As organizações reestruturaram-se e tornaram-se mais enxutas para serem mais ágeis e flexíveis. Com o processo de enxugamento e redução dos níveis hierárquicos, as organizações passaram a valorizar o profissional com diferentes experiências, capaz de executar múltiplas tarefas. Iniciava-se assim uma era de incertezas e mudanças. Essas mudanças consistem, basicamente, na troca do emprego permanente para a temporariedade, de padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis, de valorização da lealdade para valorização do desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade (COELHO, 2006).

Adotando diferentes denominações como carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), carreira multidirecional (BARUCH, 2004) e carreira proteana (HALL; MOSS, 1998), as propostas em torno da nova concepção de trajetória de carreira têm em comum a desagregação do conceito de carreira atrelada a uma organização. A carreira deixa de significar um contrato do indivíduo com a organização para ser um contrato do indivíduo consigo mesmo e com seus ideais (HALL; MIRVIS, 1996). A responsabilidade pelo desenvolvimento profissional se desloca da organização para o trabalhador. A este cabe traçar seu destino profissional, tendo como objetivo último a autorrealização. Na era da empregabilidade, a carreira passa a ser uma construção eminentemente individual, marcada por uma sucessão de escolhas autônomas do trabalhador, único responsável pelo fracasso ou sucesso desta trajetória. A experiência de trabalho é mais proativa, mais portátil, mais descontínua, menos previsível e mais improvisada (COELHO, 2006). A empregabilidade cede lugar à *trabalhabilidade*.

As relações entre a empresa e o trabalhador tornam-se cada vez mais frias, interesseiras e utilitárias. Em resposta às pressões relacionadas à eliminação de postos de trabalho, o trabalhador passa a retribuir na mesma moeda: utilizar a empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional. A lealdade total à empresa, antes um fator de diferencial entre os trabalhadores, é substituída por um comportamento predominantemente individualista por parte dos profissionais. Ao se restringir a lealdade, reduz-se a possibilidade de cooperação, e a ligação à empresa será mais de natureza financeira (MOTTA, 2006).

As carreiras tornam-se fluidas, exige-se do trabalhador versatilidade e capacidade de se “autoempresariar”, assumindo os riscos pelas mudanças em sua trajetória profissional (PAIVA, 1998). Esse “eu empreendedor” é um atributo fundamental do indivíduo empregável, que precisa autogerir a carreira e ver a si mesmo como se fosse um negócio (BRIDGES, 1995).

O conceito de progressão de carreira, tradicionalmente vinculado à ascensão vertical, é ampliado pelas noções de inclusão/centralidade e de progressão inter-funcional. Inclusão ou centralidade representa o progressivo reconhecimento da *expertise* de um profissional em determinada área. A progressão inter-funcional, por seu turno, é a movimentação lateral em diversos segmentos organizacionais, propiciando uma abrangente visão de negócio (MARTINS, 2006).

Aprendizagem contínua e capacidade de tomar decisões passaram a fazer parte do processo de desenvolvimento. Esses conceitos são componentes da adaptação. O indivíduo que procura desenvolver-se, ou melhorar suas competências, estará cada vez mais próximo do que deseja ser. A acepção da palavra adaptação é estar apto, pronto para aprender ou entender, ter atitude proativa diante da mudança. Adaptabilidade significa a qualidade de estar apto a mudar, embora possa encontrar dificuldades, a ajustar-se às novas circunstâncias de imprevisibilidade e de condições de trabalho (COELHO, 2006).

Para Hall e Mirvis (1996), o novo conceito de carreira está ligado à realização de um trabalho que proporcione não apenas a subsistência, mas um sentido de autorrealização, de autoexpressão, de fazer diferença. Trabalho e vida estão cada vez mais próximos e com fronteiras cada vez mais tênues. A busca pela felicidade e sucesso, a partir da realização de objetivos só é possível através do trabalho.

Uma comparação entre o tradicional e o novo modelo de carreira é apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1: Comparação entre a carreira tradicional e a nova carreira**

	<b>Carreira Tradicional</b>	<b>Nova Carreira</b>
<b>Relação empregatícia</b>	Segurança no trabalho em troca de lealdade	Empregabilidade em troca de desempenho e flexibilidade
<b>Fronteiras</b>	Uma ou duas empresas	Múltiplas empresas
<b>Habilidades</b>	Específicas para aplicação em uma empresa	Transferíveis para várias empresas
<b>Medida de sucesso</b>	Pagamento, promoção, <i>status</i>	Trabalho psicologicamente significativo
<b>Responsabilidade pela gestão da carreira</b>	Organização	Individual
<b>Treinamento</b>	Programas formais	No local de trabalho ( <i>on-the-job</i> )
<b>Referencial</b>	Relacionada com idade	Relacionada com aprendizado

Fonte: Adaptado de Sullivan (1999).

Para Saxenian (1996), há duas condições necessárias para assegurar uma carreira fora dos limites organizacionais: capital social e sinais informacionais. Capital social define a estrutura da rede de contatos profissionais dos indivíduos e tem um efeito significativo para explicar diferenças de proventos entre profissionais em padrões semelhantes de escolaridade, educação e experiência. As dinâmicas de relacionamentos interpessoais na comunidade tornaram críticas para o sucesso na carreira. O conceito de sinais informacionais é discutido por Rosenbaum e Miller (1996) e indica que os indivíduos precisam ter uma avaliação sobre seu trabalho, valorização do seu conhecimento e sua contribuição das atividades anteriores na carreira. As empresas têm dificuldade em reconhecer e dar sinais claros a seus empregados sobre seu desempenho, o que pode gerar dificuldades em processos de recolocação no mercado, aumentando a assimetria informacional entre contratante e candidato e, por consequência, o risco de seleção adversa.

### 3. Aspectos Metodológicos

No cenário das carreiras sem fronteiras, na forma desenvolvida na seção anterior, postulou-se como exemplo típico aquelas associadas a atividades esportivas. Mais particularmente, o futebol tem apresentado sinais claros de descolamento com a forma como os jogadores se relacionavam com seus clubes. A partir da regulamentação da Lei do passe, surge um novo cenário que irá mudar a relação entre o clube (empresa) e o jogador (empregado).

Para avaliar o possível enquadramento das carreiras no futebol como um exemplo de carreira sem fronteiras foi realizada investigação utilizando métodos de natureza predominantemente qualitativa. Os dados, obtidos a partir dos principais atores envolvidos e atuando em clubes de tradição no futebol brasileiro, foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. A fim de se captar as possíveis diferenças das percepções, opiniões e comportamentos, optou-se por estratificar a amostra, incorporando um presidente de clube, um dirigente federativo, um técnico, um assessor de imprensa e dois jogadores – um pleno, no meio da carreira tendo atuado em cinco clubes e outro entre a fase de transição entre as categorias de juniores e profissional. O critério que norteou a escolha dos entrevistados foi a crença de que outros profissionais deste mercado, e não apenas os jogadores, por terem papel fundamental no desenvolvimento dessa carreira, também deveriam ser ouvidos, pois poderiam contribuir com visões complementares sobre a temática em discussão. A seleção das unidades amostrais se deu por acessibilidade.

Considerando o perfil diferenciado das unidades amostrais foi utilizado um roteiro de entrevista personalizado. Em todas as entrevistas, procurou-se investigar fatos que correlacionassem a carreira de um jogador com a carreira sem fronteiras ou que revelassem as diferenças e semelhanças entre estas duas carreiras.

Com base na revisão da literatura, foram selecionadas características que deveriam ser observadas na carreira de um jogador de futebol para se verificar esta como um exemplo de carreira sem fronteira. As características selecionadas encontram-se resumidas no Quadro 2.

Na análise dos depoimentos foi observado se as referidas características estavam presentes na carreira dos jogadores. Além disso, foram analisadas peculiaridades mencionadas pelos entrevistados que ilustram a carreira de um jogador nos diferentes estágios das suas carreiras, mas que não são, em princípio, características da carreira sem fronteiras.

**Quadro 2: Características identificadoras da carreira sem fronteiras**

<b>Características</b>	<b>Descrições</b>
<b>Indivíduo autoempresário</b>	Indivíduo irá desenvolver sua carreira em múltiplas organizações. Ele é o responsável principal pelo seu planejamento e administração. Ele deve ter capacidade de se “autoempresariar”, assumindo os riscos pelas mudanças em sua trajetória profissional. Ele deve ver a si mesmo como se fosse um negócio. Suas habilidades são transferíveis para várias empresas
<b>Relação utilitária entre a instituição e o indivíduo</b>	A relação organização-indivíduo é mais fria, interesseira e utilitária. Essa ligação é basicamente de natureza financeira.
<b>Capacidade de adaptação</b>	Indivíduo deve ter adaptabilidade, ou seja, estar apto a mudar, embora possa encontrar dificuldades a ajustar-se às novas circunstâncias de imprevisibilidade e de condições de trabalho. A experiência de trabalho é mais proativa, mais portátil, mais descontínua, menos previsível e mais improvisada.
<b>Progressão associada a capacitação e desempenho</b>	A carreira é pautada pela valorização do desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade. Organização reconhece e dá sinais claros a seus empregados sobre seu desempenho. Progressão de carreira está ligada ao progressivo reconhecimento da expertise de um profissional em determinada área. Há também movimentação lateral em diversos segmentos organizacionais, propiciando uma abrangente visão de negócio.
<b>Organização como fonte de aprendizado e crescimento</b>	Trabalhador utiliza a empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional.
<b>Indivíduo com alto capital social</b>	Indivíduo possui forte rede de contatos profissionais.
<b>Carreira como forma de realização pessoal</b>	A carreira é um contrato do indivíduo consigo mesmo, com seus ideais. Trabalho deve proporcionar autorrealização e autoexpressão.

Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4. Resultados e Discussão

Considerando as diferentes dimensões investigadas e identificadoras da presença, ou não, das características das carreiras sem fronteiras, são apresentadas em seguida um resumo dos principais elementos constantes dos depoimentos.

##### 4.1. Indivíduo autoempresário

Subjacente ao conceito da carreira sem fronteira está a idéia de que o indivíduo irá atuar em varias organizações e será seu autoempresário. No futebol, tal noção também está presente. O atleta se vê como “um negócio” transferível entre instituições. Na sua visão, o clube é onde ele está naquele momento, sendo que no próximo contrato ele estará onde melhores condições financeiras forem oferecidas. A evolução do jogador na carreira se faz em etapas, podendo começar em clubes de menores dimensões para os mais tradicionais e daí para o exterior. A visibilidade que o clube lhe dará é fator levado em

conta. A decisão do atleta em aceitar ou não uma proposta está relacionada à condição financeira do atleta no momento, de acordo com a transcrição do depoimento abaixo e no da próxima seção.

*Sair ou não do país é uma questão de “grana”. É o papo da moeda, do euro. Não é uma vontade de ir para fora. Você ganha 3 ou 4 vezes mais do que aqui. Se aparecer alguma proposta boa, que possa mudar minha vida, sem dúvida nenhuma eu vou”. (Jogador pleno)*

*Minha meta para o futuro é fazer um bom trabalho no profissional, que eu entrei agora, e mais para frente ser um grande jogador neste time, jogar na Europa, conquistar uma boa situação, ajudar minha família, ter meu negócio, botar meu irmão para trabalhar comigo. (Jogador júnior)*

No futebol, a questão do atleta se autoempresariar só não é de toda verdadeira face à existência da figura do empresário. Este exerce um papel crucial na vida do atleta, auxiliando-o nos processos de negociação contratual, busca de novos empregos, supre necessidades nas horas das dificuldades, dentre outros papéis. Antes da Lei do Passe havia a figura do representante do jogador que surgia nos momentos da renovação do contrato. A partir do momento em que os jogadores conquistam o direito de também rescindir o contrato unilateralmente, mediante o pagamento da multa contratual, uma representação apenas legal se torna insuficiente, aparecendo o empresário como o grande mentor do atleta. Sua importância é justificada por vários motivos, mas principalmente, em função do despreparo do atleta nos momentos de negociação contratual, para preservar e separar as figuras da pessoa e do atleta e, muitas vezes face à relação estabelecida anteriormente à entrada no clube. A função principal deste intermediário é o incremento do capital social por meio da parceria que se estabelece entre o jogador e o empresário. O jogador tem sua rede de relacionamentos, mas o empresário tem uma rede mais abrangente e com maiores possibilidades de acesso a vários clubes além da sua maturidade no mercado, auferindo melhores oportunidades para o atleta. Um depoimento do jogador pleno mostra a importância do empresário na carreira do atleta:

*Só comecei a ter empresário no ano passado. Meu pai antes resolvia tudo para mim, mas como trabalhava por conta própria, não tinha muito tempo para ver as coisas. Daí eu fiquei um ano e dois meses parado por causa de uma cirurgia e ninguém me ligava. Só uma pessoa me ligava que era um empresário que era amigo de infância do meu pai. Surgiu uma oportunidade dele me levar para o Paraná e daí eu fui e assinei uma procuração com ele.*

*Antes eu pensava que meu empresário tinha que ser eu mesmo. Se eu jogar bem, vou me empregar. Mas depois eu vi que quando você não está jogando, não está na vitrine, isto não dá.*



#### 4.2. Relação utilitária entre a instituição e o indivíduo

Os entrevistados revelaram que a ligação entre o jogador de futebol e a instituição em que ele atua ou venha a atuar é normalmente pautada por questões financeiras. Em geral, acredita-se que o jogador possa ter afinidade com o clube, até em nível elevado, mas esta afinidade não é preponderante na decisão do jogador em entrar ou permanecer no seu clube de simpatia. O fator preponderante para esta escolha é a questão financeira. Outro fator de escolha é a questão da visibilidade, como a participação do clube em torneios internacionais. Nessas circunstâncias a opção pelo clube é feita apesar dos riscos de atrasos no recebimento dos proventos. A possibilidade de ser visível a clubes estrangeiros supera tais riscos. Os depoimentos abaixo ilustram esta relação utilitária entre o indivíduo e a instituição.

*Ainda não joguei no meu clube de coração. Joguei em cinco clubes. Eu não ganharia menos para jogar no meu clube de coração. Quando você entra no meio do futebol e vive o dia-a-dia, você acaba desgostando um pouco. (Jogador pleno)*

*Eu jogo no meu time de coração... mas eu sairia daqui por uma melhor possibilidade financeira. (Jogador júnior)*

*Eu hoje optei mais por visibilidade mesmo. Você fazer dez gols num time pequeno é igual a você faz dois num time tradicional. Aquilo aparece na televisão toda hora, todo mundo te vê. (Jogador pleno)*

*O cliente do futebol é o torcedor. Ele é o cliente pela paixão e isto já diferencia o futebol de outras instituições. O jogador precisa ter no discurso externo, na sua relação com a mídia, o reforço da sua relação com a instituição. O jogador constrói uma relação com o torcedor, voltada muito mais para alavancar a carreira dele (idolatria), do que necessariamente um sentimento, uma relação com a instituição. Vocês estão vendo os jogadores treinando, suando a camisa Vocês acham que é pelo clube? Pela torcida? Nada disso, fazem isso por eles mesmos. (Assessor de imprensa)*

*Os jogadores que estão aqui hoje, mesmo os formados na casa, lutam, por exemplo, pela (Copa) Libertadores (das Américas) porque acham que o campeonato é importante para alavancar a carreira profissional deles. Não porque existe 35 milhões de pessoas que acham que este é o momento mais importante nos últimos 10 anos do clube. É uma relação profissional. (Assessor de imprensa)*

*O jogador quando vai para a seleção ganha outra representação no mercado europeu. A Inglaterra, por exemplo, tem clubes fortíssimos que só podem contratar se o jogador for da seleção. A seleção abre mercado. (Assessor de imprensa)*

Apesar do vínculo emocional normalmente não ser muito significativo com a instituição, os jogadores mantêm uma relação respeitosa com o clube e se dedicam ao trabalho que fazem, até porque é o resultado deste trabalho que proporcionará novas oportunidades para ele.

*Acho que ainda tem jogadores que jogam por amor a camisa. Não tem devoção, mas tem muitos jogadores com compromisso com o clube enquanto estão vestindo a camisa. (Técnico de futebol)*

*Você encontra jogador que coloca em campo o sentimento pelo clube também, mas a base de tudo é a relação profissional. (Assessor de imprensa)*

Se o atleta tem a motivação financeira como preponderante em sua carreira, o clube vê o atleta como um recurso. Espera-se que o jogador tenha uma atuação importante na equipe por um determinado período, mas o que interessa não é apenas a vitória de um campeonato. As condições de negociação daquele atleta com outros clubes são fundamentais para a saúde financeira da instituição. O clube vê o atleta como um recurso transferível e tem seu modelo de negócios baseado também nesta transferência. Alguns clubes, inclusive, se especializam em formar atletas para posteriormente negociá-los. Os clubes não têm mais interesse em formar um jogador, criar um craque, e guardar aquele recurso para sua equipe indefinidamente. Os ganhos dos clubes nas negociações dos atletas transformaram a realidade e inviabilizaram a possibilidade de um bom atleta passar toda sua carreira numa mesma instituição. A visão dos clubes é ilustrada nos depoimentos abaixo.

*Os clubes vivem hoje da venda de atletas. Para sustentar o clube, eu dependo de vender todo ano um ou dois jogadores. Eu dependo disto para pagar as contas... O investimento em centros de treinamento para a formação de jogadores é que sustenta os clubes. No meu mandato, cheguei a negociar alguns jogadores formados no clube por dez milhões de reais. Foi isso que possibilitou a manutenção do clube. (Presidente de clube)*

*Os clubes ganham hoje muito dinheiro com a venda de jogador. Na verdade, não é só o clube que se beneficia – é o clube, o empresário, o jogador. Tem clube que está só formando atleta desde as categorias de base, para quando o atleta ganhar reconhecimento naquele clube, ser vendido. (Dirigente de federação)*

*Os clubes brigam para mudanças na legislação que os protejam, mas os protejam não pelo vínculo institucional do jogador que ele formou, porque quer cultivar como ídolo para a imagem da instituição. O clube até quer isto, mas ele quer que o jogador permaneça para que ele tenha tempo de ser mais valorizado, de valer mais no mercado. Se o jogador sai seis meses depois de ir para o profissional, ele ainda não vale tanto – ainda é uma promessa. (Assessor de imprensa)*

### 4.3. Capacidade de adaptação

Como os depoimentos já demonstraram, a carreira do jogador de futebol passa por várias organizações. O atleta vive na incerteza tanto da renovação do contrato quanto da possibilidade de oferta de um contrato em outra organização, isto é, a imprevisibilidade para o planejamento da sua carreira demanda grande capacidade de adaptação às mudanças. Tal necessidade é ainda maior para mudanças internacionais. Esta é na verdade uma das metas da sua carreira, não necessariamente movida pelo desejo de se ter uma experiência internacional, mas pela oportunidade financeira que isto representa. A adaptabilidade torna-se, então, essencial para profissionais que alternam o contexto onde desenvolvem suas carreiras. Esta necessidade de adaptação pode ser comprovada nos trechos abaixo.

*O atleta que vai para um clube de outro país vai ter que se adaptar. Vai estranhar o clima, a cultura, o idioma... Eles sabem disso. Mas as propostas que eles recebem são muito diferentes em termos de salário. Isto faz muita diferença para eles. (Presidente de clube)*

*Meu relacionamento com os diretores ainda é muito superficial. Cheguei aqui há poucos meses, então ainda fica mais no bom dia. Quando você vai convivendo, você ganha mais intimidade e faz uma relação com eles. Com os jogadores já é mais fácil, o pessoal brinca mais, você ganha intimidade mais rápido. (Jogador pleno)*

### 4.4. Progressão associada à capacitação e desempenho

A progressão de carreira do atleta de futebol está diretamente associada à sua capacitação, ao seu desempenho e ao papel que ele exerce nos grupos em que atua. A autoconfiança do jogador e sua responsabilidade também estão presentes por afetarem o desempenho. Ele depende disso para ser contratado e para ser escalado para jogos, leia-se “tornar-se visível”. É seu desempenho que irá conquistar os torcedores do time e que permitirá que ele obtenha uma boa divulgação de seu trabalho, principalmente pela imprensa. As entrevistas abaixo discutem a importância da capacitação, da autoconfiança, da responsabilidade e do desempenho do jogador.

*A contratação de um jogador passa, primeiro, pela qualidade técnica e pela integração dele na equipe. O descarte de um jogador passa por você ter um bom jogador, mas ver que ele não se encaixa bem na sua equipe... E tem também a questão disciplinar, do jogador não ter o perfil do grupo que você está buscando. (Técnico de futebol)*

*O que faz com que eu alcance o sucesso é o foco no trabalho. (Jogador júnior)*

*Disciplina é muito importante. Eu nunca fui muito de sair... Hoje ainda saio mais do que quando tinha 18, 19 anos. Meus amigos saíam, tinham bandinha de pagode, até meu pai dizia que eu ficava muito em casa. Mas*

*eu dizia que eu queria vencer. Não ia sair porque domingo tinha jogo dos juniores. A partir dos meus 16, 17 anos comecei a me enxergar profissionalmente e vi que eu tinha que investir para buscar um futuro melhor. (Jogador pleno)*

*Na formação do elenco, é a comissão técnica que tem que ter a voz ativa, principalmente o treinador, porque cada treinador tem uma metodologia própria e uma forma com que gosta de jogar. Então fica mais fácil montar uma equipe competitiva se o treinador vai ao mercado ou às categorias de base e monte um elenco com o perfil dos jogadores. Ele vê a parte tática, o perfil emocional e a parte física. (Técnico de futebol)*

*Os critérios para a contratação do jogador estão ligados às suas habilidades técnicas e à sua condição física. As informações sobre o comportamento profissional e pessoal são sempre consideradas, do mesmo modo que a sua trajetória em outros clubes. Não é recomendável a contratação de um jogador que não se cuida. (Dirigente de federação.)*

O desenvolvimento contínuo do atleta é estimulado pelos treinos e o jogador, ao interagir com a comissão técnica e ao ser escalado tem sinais claros sobre o desempenho do seu trabalho. Estes sinais também são transmitidos pelos torcedores e pelos formadores de opinião.

*Em relação à torcida, o jogador é 90% torcida hoje. A partir do momento que o torcedor está do seu lado, o campo fica enorme e você enxerga várias coisas. Quando ele está contra você, o campo fica pequenininho. O jogador precisa ter confiança e para isto ele precisa da torcida. (Jogador pleno)*

#### **4.5. Organização como fonte de aprendizado e crescimento**

Os jogadores percebem os treinos e os jogos como momentos de aprendizado e crescimento, fato evidenciado pelo reconhecimento importância da disciplina e do desempenho para suas carreiras. O trabalho da comissão técnica, no entanto, é a base desta fonte de aprendizado para o desenvolvimento do atleta.

*O técnico influencia a carreira do jogador porque independente da sua idade ele tende a evoluir. Mas para ter uma boa temporada, ele precisa fazer um bom trabalho e isso é diretamente ligada à comissão técnica. (Técnico de futebol)*

Em resumo, é no clube que o atleta aprende e se desenvolve. É no clube que ele tem a oportunidade de se mostrar ao mercado. Jogador sem clube é jogador fora do mercado de trabalho, salvo já ter chegado ao topo da carreira.

#### 4.6. Indivíduo com alto capital social

O atleta de futebol é um indivíduo com alto capital social, construído ao longo da sua carreira. Além de sua própria rede de relacionamentos, o jogador conta também com a rede de seu empresário, que tem como uma das principais funções o trabalho de novas prospecções. Como esta rede social é bastante dinâmica, o afastamento do atleta, quer por falta de contrato quer por problemas físicos, o papel do empresário se torna ainda mais importante. O atleta tem sua rede social formada por relacionamentos estabelecidos nos clubes em que jogou e é constituída por outros jogadores e comissões técnicas. Esta rede, com tendência natural a se amplificar durante a carreira, é ampliada pela rede do empresário, que já tem uma extensa rede construída. Os depoimentos abaixo ressaltam a importância da rede de relacionamentos do jogador e dos empresários no planejamento das carreiras daqueles.

*O empresário é fundamental na carreira de um jogador. Ele tem mais contatos e abre muitas oportunidades, principalmente no início da carreira. (Presidente de clube)*

*Antes eu pensava que meu empresário tinha que ser eu mesmo. Se eu jogar bem, vou me empregar. Mas depois eu vi que quando você não está jogando, não está na vitrine, isto não dá. O empresário tem contatos mais fortes nos clubes. O meu já foi dirigente de time de futebol então ele conhece todo mundo mesmo. (Jogador pleno)*

*O contato é muito importante no futebol. Mas é importante mesmo quando você está precisando. Quando você está num clube bem estruturado, as pessoas já te conhecem, te procuram, conversam com você. (Jogador júnior)*

*Tanto eu como meu empresário temos contatos, mas é mais ele. Ele é muito importante nisto. Me ajuda também com aconselhamento, me dá a maior força. (Jogador júnior)*

*O empresário assumiu um papel importante no futebol profissional de hoje, quase alugando o jogador para um novo clube a cada campeonato. (Dirigente de federação)*

*O empresário tem uma rede de contatos muito mais ampla que a do clube. Um exemplo é o dos ex-jogadores de futebol que jogaram na Europa, com um telefonema eles contatam um gerente ou um técnico e colocam um garoto para jogar lá. (Dirigente de federação)*

#### 4.7. Carreira como forma de realização pessoal

Os jogadores apontam o futebol como uma forma de realização. Mostram paixão pelo que fazem, apesar de ao longo da carreira passarem a idéia da perda do lado lúdico da profissão. Trata-se de uma profissão na qual o indivíduo precisa optar por ela desde

cedo e o fato de conseguir construir uma carreira numa área representa uma grande vitória pessoal.

*Escolhi a carreira de jogador por ter paixão por futebol. Quando eu era pequeno eu fugia de casa, pulava a janela, para ir jogar “pelada”. Mas no começo eu nem pensava em ser jogador de futebol. Eu jogava pela paixão de correr atrás da bola... Meu sonho era jogar num time grande e poder ajudar minha família. Hoje, não é que eu esteja acomodado, mas me sinto uma pessoa realizada no futebol. Ajudo minha família, algumas pessoas dependem de mim e eu posso ajudar. Se eu tiver que parar de jogar daqui a dois anos, posso dizer que eu alcancei meus sonhos. (Jogador pleno)*

*Jogar é uma coisa (que vem) de dentro de mim. Quando eu nasci, meu pai já me comprou camisa, me botou para jogar. Quando eu fazia aniversário, não pensava em outro presente que não fosse bola. Mas a minha família foi fazendo com que eu sempre gostasse mais, iam me incentivando. Meu irmão também já jogou – é coisa de família. Eu nunca pensei em fazer nada, a não ser, ser jogador de futebol. (Jogador júnior)*

#### **4.8. Peculiaridades da carreira no futebol**

A carreira no futebol difere da carreira gerencial principalmente no que tange as origens dos profissionais. Enquanto um gestor tem na escolaridade a base da construção da sua carreira, a maior parte dos jogadores de futebol tem origem nas classes mais baixas da população e teve muitas vezes dificuldades para prosseguir sua carreira por motivos financeiros e/ou falta de oportunidades.

*A principal dificuldade, no começo, era a situação financeira da família, porque meu pai trabalhava por conta própria. Quando eu estava passando do juvenil para o junior, meu pai ficou desempregado e eu comecei a treinar de manhã e trabalhar de noite. Depois tive que parar de treinar. Depois meu pai voltou a trabalhar e eu voltei a jogar nos juniores. (Jogador pleno)*

A origem humilde da maioria dos jogadores de futebol impõe uma grande diversidade de dificuldades para vencer e conquistar o sucesso na profissão. Ademais, observa-se uma fonte de pressão qual seja o tempo necessário para a sua “descoberta” e a consecução de seus objetivos profissionais. A vida útil de um atleta nesse esporte é reduzida, se comparada a outras profissões. A conjugação do despreparo e o curto período para seu desenvolvimento permite o entendimento do motivo pelo qual muitos atletas chegam ao final das suas carreiras sem deixar lastro para sua aposentadoria.

Uma característica das carreiras no futebol é que elas normalmente são incentivadas pelas famílias dos atletas, que muitas vezes mantém acompanhamento no dia-a-dia desta trajetória. Isto provavelmente está relacionado com as oportunidades de trabalho disponíveis para quem opta por esta carreira, com a opção que o atleta faz por

esta carreira ainda bem jovem e com o fato de a carreira ser uma forte fonte de realização para o atleta.

*Quem mais me ajuda na minha carreira é, sem dúvida, minha mãe. Aquela pessoa que te faz acordar para ir para o treino, faz questão de te dar o café... A maior inspiração da minha vida é minha mãe... Quem me orientava na carreira no início era meu pai. Mas hoje é meu empresário, que é um amigo do meu pai. A pessoa que está mais perto de mim no dia-a-dia. Ele sempre me dá um toquezinho – olha pode fazer isto que é legal... (Jogador pleno)*

Ao longo da carreira a imprensa exerce uma influência muito grande na trajetória do atleta. Ela dá visibilidade ao jogador e pode se posicionar contra ou a seu favor. Isto não está relacionado somente ao seu desempenho, mas envolve também o tipo de relacionamento que o atleta desenvolve com a imprensa.

*A imprensa pode alavancar a carreira de um atleta, quando ele tem qualidade, mas ao mesmo tempo ela pode destruir a carreira. Você tem que saber lidar. Mas tenho certeza que quando estou dando treinamento e está cheio de (gente da) imprensa, o trabalho de todos fica melhor. (Técnico de futebol)*

*A imprensa é muito importante. Se ela fala bem do atleta, já há uma pressão para o técnico convocá-lo para o próximo jogo, o torcedor ganha mais admiração pelo seu ídolo, os outros clubes passam a acompanhar o desempenho do jogador. (Dirigente de federação)*

Por ser uma profissão de notoriedade pública, um atleta ao longo da sua carreira deve aprender a se relacionar com a imprensa, fator importante na ascensão, e em alguns casos queda, na sua trajetória.

Como já mencionado anteriormente, em geral, o atleta não busca se desenvolver por via da educação formal. A maioria está concentrada na capacitação técnica e deixa as oportunidades de estudo para depois da aposentadoria, caso julgue necessário.

*Terminei o segundo grau e parei. Voltar a estudar vai depender muito da minha carreira. Se eu conseguir uma situação bem legal, uma independência (financeira), acho que eu não penso a voltar a estudar não. Vou curtir a vida.*

*Penso em montar alguma coisa para colocar os meus irmãos, minha família, para trabalhar comigo. (Jogador pleno)*

Por fim, um ponto que merece destaque é que a rotatividade do atleta, que gera oportunidades financeiras para ele, para os empresários e para os clubes, vai contra as expectativas do cliente, no caso o torcedor. Fato recente, a constante movimentação dos atletas parece ter levado as torcidas a aprender a lidar com esse fato. Atualmente, dependendo do tipo de relacionamento atleta-torcida, esta última tende a não perder a

afinidade com o ídolo neste processo, desde que mantido o respeito expresso por um código próprio de conduta.

*A rotatividade colabora para a qualificação do jogador, para que ele adquira novas competências, mas ela cria uma nova dificuldade. O cliente torcedor cada vez desconhece mais a pessoa que está defendendo a camisa dele. E a única pessoa que está neste processo (movido) pela paixão é o torcedor. (Assessor de imprensa)*

*No passado, era comum o torcedor conhecer a escalação do seu time, os jogadores permaneciam nos clubes, dez, quinze anos. Atualmente, é pouco provável que isso ocorra. A escalação de um time muda muito rapidamente, não existem mais jogadores cuja imagem esteja vinculada a um único clube. (Dirigente de federação)*

Esta questão se aproxima das discussões de que a temporariedade da carreira do funcionário contribui para a diminuição de lealdade do cliente, pois este perde seu referencial humano em relação à organização.

## 5. Conclusões

Tendo em vista os depoimentos coletados junto aos principais atores atuantes no mercado de trabalho futebolístico, os resultados sugerem que as carreiras dos jogadores de futebol se aproximam do novo modelo de carreira observado no mercado profissional empresarial face à similaridade entre as características identificadoras das carreiras sem fronteiras observadas nos dois segmentos.

O jogador de futebol foi identificado como um autoempresário, que atua em múltiplas organizações ao longo de sua trajetória e é responsável pelos sucessos e fracassos ao longo da sua carreira. O atleta muda de clube a cada vez que um novo contrato representa uma melhor oportunidade financeira ou de visibilidade. Conta, também, com um empresário, que tem como função principal a ampliação da rede de relacionamento do seu cliente. Na carreira de um gestor, a contrapartida se observa na figura de um *headhunter* para a busca de uma nova oportunidade profissional. Esta ampliação da rede de relacionamentos é bastante benéfica para as organizações, que passam a ter acesso a um número maior de possibilidades para preenchimento de uma função e é também benéfica para os atletas, que ganham acesso a um número maior de potenciais oportunidades.

A relação do atleta com o clube revelou-se marcada preponderantemente por questões utilitárias, notadamente a financeira. O jogador faz opções na sua carreira, motivado pela remuneração e pela visibilidade que uma oportunidade oferece. Da mesma forma, o clube vê o atleta como um recurso que pode gerar ganhos significativos a partir de uma transação. Esta motivação financeira de ambas as partes não deve ser vista necessariamente como negativa. Ela é, na verdade, uma relação sincera e útil entre estas duas partes, pois faz com que o profissional busque sempre dar os melhores resultados para o empregador, bem como faz com que os clubes busquem sempre o aprimoramento



profissional de seus talentos. Como as transações são realizadas a partir do pagamento de uma multa contratual, e esta é baseada no salário do atleta, muitas vezes o aumento salarial do atleta é conseguido diante da possibilidade de uma negociação no curto prazo.

Pelo mesmo motivo a partir do qual as carreiras sem fronteiras emprestam a alcunha de trabalhador proteano aos profissionais atuando no novo modelo, os jogadores de futebol têm a necessidade de tornarem-se também proteanos na medida em que necessitam se adaptar rapidamente às novas realidades e ambiências. Tal comportamento é fruto da alta frequência com que os atletas mudam de clubes. A adaptabilidade é uma condição atual - faz parte da realidade, uma vez que as organizações não podem, nem têm condições, de garantir um profissional com cargo vitalício.

A progressão de carreira do profissional está diretamente associada a sua capacitação, ao seu desempenho e ao papel que ele exerce nos grupos em que atua. A autoconfiança do jogador e sua responsabilidade também estão presentes por afetarem o desempenho. Para qualificar-se, este jogador conta com a organização como uma fonte de aprendizado e crescimento e desenvolve seu trabalho principalmente nos treinos e jogos da equipe. Este sistema é extremamente positivo para o mercado e para os indivíduos, por ser basicamente meritocrático. Ressalte-se que embora este fato corrobore o observado nas carreiras sem fronteiras, a meritocracia aqui é mais democrática na medida em que não penaliza aqueles com menos recursos e que precisariam de melhor escolaridade para a obtenção de maior grau de mérito. Afinal, são exatamente estes os que geralmente se entregam aos ditames desta profissão.

O atleta de futebol é, adicionalmente, um indivíduo com alto capital social, construído ao longo da sua carreira, e conta também com a rede de relacionamentos do seu empresário.

Por fim, muitos destes jogadores jamais pensaram em exercer outra profissão e vêem no esporte uma forma de realização pessoal. A realização pessoal é o principal ponto a ser observado na carreira no futebol. Ela mostra que as resistências a um sistema de carreiras mais instáveis, imprevisíveis, oportunistas e baseadas em motivações financeiras são excessivas. A percepção deste novo sistema de carreiras como uma ameaça deve ser convertida na visão de uma grande oportunidade para os que desejam conciliar a vida profissional com a realização pessoal.

## Referências

- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. Introduction : the boundaryless career as a new employment principle. In: \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p.3-20.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003.
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v.9, n.1, p. 58-73, 2004.

- BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- COELHO, J.A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- CROWLEY-HENRY, M. The protean career - exemplified by first world foreign residents in Western Europe? **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 3, p. 44-64, 2007.
- CURRIE, G.; TEMPEST, S.; STARKEY, K. New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. **International Journal of Human Resource Management**, v.17, n. 4, Apr., p. 755- 774, 2006.
- EBY, L.T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p.689-708, Sep., 2003.
- SILVA, J.R.G. Profissionais qualificados e experiências de autoemprego: questões de tempo e espaço. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.
- HALL, D. T.; MIRVIS, P.H. The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: HALL, D. T. and associates. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996.
- HALL, D.; MOSS, J. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n.3, p. 22-37, Winter, 1998.
- KILIMNIK, Z.; CASTILHO, I.; SANT'ANNA, A. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.
- LACOMBE, B.M.B. Boundaries for the boundaryless career? Contributions from a preliminary analysis of the university professor career in Brazil. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE, 3., 2003. **Anais...** São Paulo: Iberoamerican Academy of Management, 2003.
- LEMO, A.H.C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- MARTINS, H.T. Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- MOTTA, P.R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- PAIVA, V. Educação e mundo do trabalho. Notas sobre formas alternativas de inserção de setores qualificados. **Contemporaneidade e Educação**, ano III, n.4, p. 8-21, 1998.
- ROSENBAUM, J. E.; MILLER, S. R. Moving in, up, or out: tournaments and other institutional signals of career attainments. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p.350-369.
- SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p.23-39.
- SULLIVAN, S. E. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 25, n.3, p.457-483, 1999.
- TONELLI, M. J. Organizações, relações familiares e amorosas. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.