

**AUTODESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: PRINCÍPIOS DO TRIPLE BOTTOM LINE
APLICADOS À AUTOGESTÃO DE CARREIRA**

IRAIDE ANCELMO BONFIM PITA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC/SP

JEFERSON LIMA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

AUTODESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: PRINCÍPIOS DO TRIPLE BOTTOM LINE APLICADOS À AUTOGESTÃO DE CARREIRA

Resumo

Do conceito de "gestão de carreira" ao conceito de "autogestão de carreira", a diferença está no sujeito. Há alguns anos, as organizações eram responsáveis – ou pelo menos corresponsáveis – pelo desenvolvimento profissional de seus funcionários, porém diante das mudanças ocorridas no cenário organizacional, a responsabilidade passou a ser do funcionário. O objetivo deste artigo é analisar como diferentes perfis profissionais se relacionam com a autogestão de carreira e como a sustentabilidade é inserida nesse relacionamento, a partir do conceito do *triple bottom line*. Dentre os objetivos específicos, pretende-se identificar necessidades individuais e a importância da busca pelo equilíbrio no atendimento delas no processo de autogestão de carreira imposto pelo mundo contemporâneo.

Palavras-chave: Autogestão de Carreira, Triple bottom line.

1. Introdução

A teoria econômica neoclássica de Adam Smith revelou o paradigma dominante da época que percebia as organizações como sistemas mais ou menos fechados, criadas e mantidas com o único objetivo de satisfazer seus acionistas (STEURER et al., 2005). De lá para cá, mudanças significativas vêm sendo propostas para que um novo paradigma organizacional seja estabelecido, um deles a partir do conceito do *triple bottom line*.

Criado pelo sociólogo e consultor britânico John Elkington em 1994, o conceito de *Triple Bottom Line*ⁱ propõe que as organizações devem ser financeiramente viáveis, socialmente justas e ambientalmente responsáveis. A expressão é mundialmente conhecida e aceita por compor três dimensões importantes para que uma organização ou negócio seja reconhecido como sustentável. Para que isto aconteça, é preciso haver equilíbrio entre o pilar social, o ambiental e o econômico para beneficiar empresas, clientes e meio ambiente (ELKINGTON, 1994).

Embora entender os termos e definições de sustentabilidade seja importante para compreender o desenvolvimento sustentável, diversas variáveis surgiram com o passar dos anos. Glavič e Lukman (2007) esclarecem significados e aplicações de 51 termos de sustentabilidade, mas notam que é difícil separar um termo de outro pois todos formam um sistema interligado, ou seja, a sustentabilidade seria um conjunto de ações que permeariam as três dimensões propostas por Elkington (1994) até chegarem ao nível de políticas sustentáveis.

Sustentabilidade pode ser definida como “característica ou condição do que é sustentável”, ou daquilo que é “passível de sustentação” (HOUAISS et al, 2009). O termo pode estar associado ao desenvolvimento sustentável com o objetivo de promover o atendimento pelas organizações de necessidades das gerações atuais e futuras, de modo a não esgotar os recursos para o futuro.

As mudanças ocorridas em cenário global nos últimos anos reforçam ainda mais a importância da sustentabilidade. Nossas sociedades entraram em uma era de “hiperglobalização”, o que de acordo com os economistas Arvind Subramanian e Martin Kessler, originou-se do aumento do volume de mercadorias comercializadas globalmente. Entre 1980 e 2011, o volume de mercadorias comercializadas foi multiplicada por quatro, e o nível do comércio mundial aumentou quase duas vezes mais rápido que a produção mundial de cada ano. A hiperglobalização gerou resultados excludentes e que podem ser perpetuados se nenhuma ação for tomada (VENTURA, 2013).

O ambiente econômico dinâmico e incerto leva empresas a demitirem massivamente profissionais que não se encaixam nas demandas necessárias ou que não estão preparados para enfrentar os desafios que se seguem. As mudanças tecnológicas envolvem a extinção de postos e atividades de trabalho atuais, levando ao desemprego tecnológico (RIFKIN, 2004, p. 5), uma tendência mundial e a maior ameaça que a sociedade contemporânea irá enfrentar nos próximos anos, atingindo especialmente o setor agrícola, industrial e de serviços. Neste cenário, repensar as carreiras a fim de atender metas pessoais, sociais e profissionais se torna um imperativo que pode influenciar a permanência do profissional no emprego.

O objetivo deste artigo é analisar como diferentes perfis profissionais se relacionam com a autogestão de carreira em ambientes de incerteza e como o conceito de sustentabilidade pode auxiliar os profissionais no processo. Para evitar um desequilíbrio entre a vida pessoal, social e profissional, o conceito do *Tripple Bottom Line* da sustentabilidade será aplicado à autogestão de carreira. Dentre os objetivos específicos, pretende-se identificar necessidades individuais e a importância da busca pelo equilíbrio no atendimento delas no processo de autogestão de carreira imposto pelo mundo contemporâneo.

2. Referencial teórico

Nos últimos anos, o conceito de “gestão de carreira” vem sendo substituído nas organizações de grande porte por “autogestão de carreira”, processo que envolve um conjunto de ações com o objetivo de despertar o chamado “protagonismo da pessoa”, que, em linhas gerais, representa a responsabilização total do trabalhador por seu desempenho e pelos rumos de sua carreira (CAVALCANTE, 2015; THOMPSON, 2005). Isto representa uma grande mudança no cenário organizacional, uma vez que os modelos vividos pelo homem no mundo do trabalho baseados no *taylorismo* e no *homo* máquina migraram para o *homo* protagonista, responsável pelas próprias decisões. A questão agora é saber até que ponto as organizações e os profissionais estão preparados – ou dispostos – para lidar com tais transformações.

Do conceito de “gestão de carreira” para o de “autogestão de carreira”, a diferença está no sujeito. No contexto da gestão de carreira, há alguns anos, as organizações eram responsáveis ou corresponsáveis pela capacitação e desenvolvimento profissional de seus funcionários. Mas diante das mudanças ocorridas no cenário organizacional nos últimos anos, o colaborador passou a ser o responsável por entender as transformações sociais e organizacionais, analisando como essas mudanças influenciam sua carreira, do ponto de vista do desenvolvimento ou ampliação das competências organizacionais e individuais. Além da autogestão de carreira, outras competências têm sido desejadas pelas organizações, tais como participação e empreendedorismo (LIMA, 2010).

Os últimos dez anos viram emergir uma nova concepção de carreira assentada em uma maior valorização da responsabilidade individual do profissional,

concomitantemente à publicação de uma extensa literatura acerca das transformações no mundo do trabalho, advindas de intensas mudanças tecnológicas e organizacionais que provocaram impactos profundos nas noções de emprego e na natureza do trabalho (FONTENELLE, 2005, p. 01).

A autogestão de carreira é o processo de regulação de ação e gestão de recursos pessoais e contextuais construídos e utilizados na definição de metas e análise de ambiente. Esse processo pode ser consciente, proativo e integrado ou reativo, pouco integrado e improvisado para reagir aos eventos externos. Na autogestão de carreira é o indivíduo, e não a organização, que cria e controla o processo. Atitudes, habilidades e aspectos psicológicos, embora relacionados à autogestão de carreira são vistos como resultados dela, ao invés de ser o componente central, o comportamento do indivíduo (WILHELM; HIRSCHI, 2019).

2.1 Desafios do mundo contemporâneo para as carreiras

Em prefácio do *Trade and Development Report 2017*, com o tema *Beyond Austerity: Towards a Global New Deal* (Além da Austeridade: Em Direção a um Novo Acordo Global), o secretário-geral da UNCTAD (United Nations Conference Trade and Development - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento), Mukhisa Kituyi, declarou que será preciso medidas políticas mais rigorosas e abrangentes para abordar assimetrias globais e nacionais na mobilização de recursos, expertise tecnológica, poder de mercado e influência política causada pela hiperglobalização.

De acordo com o relatório TAD 2017 da UNCTAD, se houver a combinação apropriada de recursos, políticas e reformas, a comunidade dispõe de ferramentas para dar vida ao necessário impulso de investimento necessário para alcançar as ambições dos 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da ONU (Organização das Nações Unidas) e promover resultados sustentáveis e inclusivos nos níveis global e nacional. Embora esta informação pareça otimista, o que preocupa é o “se”, ou seja, para que estes resultados sejam alcançados, a condição necessária precisa ser cumprida. Porém, se não houver combinação apropriada de recursos e políticas, se as reformas necessárias não forem conduzidas e se as ferramentas das quais a sociedade dispõe não forem adequadamente utilizadas, nada disto será possível. O que evidencia mais uma vez a importância da capacidade de governamentalidade e de governança pública e porque não dizer, global, levando em consideração os ODS. O objetivo aqui não é ser pessimista, mas tentar enxergar o futuro com o auxílio das lentes do passado, que auxiliam a fazer projeções a partir de experiências anteriores.

Ainda de acordo com o relatório, nos últimos dez anos, a economia mundial descobriu os perigos da hiperglobalização como a crise nos mercados financeiros de 2008 que gerou o aumento do desemprego e se revelou difícil de reverter. A principal razão para isto é que os países mais desenvolvidos, em diferentes graus, recuaram prematuramente em resposta à crise. Segundo o relatório, não por acaso, a ansiedade está rapidamente se tornando o novo “espírito da época” entre aqueles desiludidos com a hiperglobalização e os eventos que a acompanharam. Alguns até estão advertindo de um retorno ao tipo de caos econômico e político testemunhado durante os anos entre guerras.

Um dos maiores problemas gerados pela hiperglobalização é a desigualdade entre os povos, que deixa portas abertas para a entrada de muitos outros males na sociedade. É o que revela o filme-documentário *Zeitgeist – Moving Forward*, de Peter Joseph. Em seu filme, Joseph (2012), analisa o paradigma monetário socioeconômico global. Vale lembrar que o

termo “Zeitgeist” pode ser definido como “espírito do tempo” ou de “espírito de uma época”, uma palavra que reflete características gerais de um determinado período de tempo. O documentário revela que a qualidade das relações sociais é em grande parte prejudicada pela estratificação socioeconômica, o que tende a gerar muitos problemas relacionados à violência. Além disto, quando vivenciam esta realidade, ou seja, quando a desigualdade está presente numa sociedade, do ponto de vista individual, as pessoas tendem a experimentar altos níveis de estresse, o que conseqüentemente leva a uma séria de problemas emocionais, psicológicos e fisiológicos. Ou seja, a desigualdade leva a um vasto espectro de problemas e quanto maior ela for maiores serão os problemas enfrentados. O documentário apresenta dados obtidos em pesquisa pelo “*The equality trust*”, organização não governamental do Reino Unido (Tabela 1) que revelam os benefícios gerados pelas sociedades mais igualitárias.

Tabela 1: Sociedades igualitárias e suas conseqüências

Diminuição:	Aumento:
✓ Uso de drogas	✓ Expectativa de vida
✓ Doenças mentais	✓ Capital social – confiança mútua
✓ Taxas de homicídio	✓ Índices educacionais
✓ Taxas de criminalidade e prisão	✓ Inovação
✓ Mortalidade infantil	
✓ Obesidade	
✓ Taxa de natalidade na adolescência	

Fonte: Adaptado de *Zeitgeist – Moving Forward* (2012)

2.2 Autogestão de carreira e bem-estar

Alguns estudos correlacionam autogestão de carreira ao bem-estar, relacionando aspectos subjetivos como experiências pessoais, satisfação com a vida, pertencimento a aspectos objetivos como nível salarial, número de promoções e saúde (SULLIVAN; BARUCH, 2009; SPURK et al., 2018). A autogestão de carreira pode ser usada para atingir objetivos que vão além do significado padrão de sucesso na vida profissional, uma vez que sua definição identifica uma miríade de significados associados ao trabalho e uma variedade de papéis que elas exercem em outros domínios da vida (WILHELM; HIRSCHI, 2019).

A carreira sustentável possui três dimensões: o indivíduo, o contexto e o tempo. A dimensão “indivíduo” se relaciona a gestão da sustentabilidade na carreira por meio de atitudes, ações e pensamentos, ou seja, o indivíduo é o ator central da própria carreira. A dimensão “contexto” está ligada ao impacto causado pelos *stakeholders* ao redor do indivíduo como colegas de trabalho, empregadores, políticas organizacionais ou institucionais na carreira, além de incluir círculos familiares, amigos e atividades sociais. A dimensão “tempo” é atrelada à evolução da carreira, uma vez que a carreira sustentável não é estática, mas um desenvolvimento constante entre indivíduo e contexto (DE VOS et al., 2018). Porém, a teoria contemporânea carece de maior atenção à importância do contexto na gestão de carreiras, uma vez que o indivíduo interage com o contexto, criando espaços para iniciativa pessoal por meio

de normas familiares, políticas organizacionais, fatores culturais, logo a carreira do profissional não é independente do espaço social e organizacional, mas é priorizada de maneira diferente (DE VOS et al., 2018; McLAREN; DUREPOS, 2019).

3. Discussão

O capitalismo flexível gerado, sobretudo, pelo avanço tecnológico e pela globalização da economia causou mudanças significativas no conceito de carreira. Originalmente a palavra “carreira” na língua inglesa, significava uma estrada para carruagens. A expressão foi aplicada ao trabalho como sendo um canal para as atividades econômicas da pessoa ao longo de toda uma vida (SENNETT, 2015). A definição pressupõe que a pessoa aplicará seu potencial de trabalho numa única organização e de fato, era isto que acontecia em muitos casos, porém,

o capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de repente os empregados de um tipo de trabalho para outro. A palavra "job"[serviço, emprego], em inglês do século quatorze, queria dizer um bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça de um lado para o outro. A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido. (SENNETT, 2015, pág. 09).

Diante disto, o trabalho precisa ser compreendido pelo trabalhador na atualidade, como sendo algo que ele transporta de um lado para o outro, volátil, transitório, sendo que o controle passa a ser, a cada dia mais, responsabilidade individual. Porém, não se pode negar que as tensões são importantes nas carreiras sustentáveis por representarem uma característica relevante do desenvolvimento pessoal, porém são interpretadas pelos indivíduos de maneiras variadas. Enquanto alguns indivíduos resolvem situações contraditórias abandonando a organização, outros utilizam as tensões para construir uma carreira sustentável no longo prazo, a partir de um entendimento mais holístico (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2019).

Rotatividade ou intenções de deixar a carreira também ameaçam a construção de sustentabilidade na carreira. Fatores disruptivos que induzem ao pensamento de abandonar ou mudar de carreira podem estar relacionados ao ambiente, como cenário econômico desfavorável e demissões em massa, ou individuais, como problemas de saúde e dificuldades sociais, ou ainda ser uma combinação de ambos (BARTHAUER et al., 2019).

A geração e manutenção da carreira sustentável demandam o equilíbrio dos recursos físicos, psicológicos e financeiros. A participação dos *stakeholders* como família, amigos, grupos sociais, colegas de trabalho, empresa empregadora, entre outros, também é importante neste processo (DE VOS et al, 2018).

A teoria da conservação de recursos (HOBFOLL, 2001), chama atenção para o esgotamento físico e psicológico (*burnout*) que reduzem a disponibilidade de recursos necessários para construção de uma carreira sustentável, resultando em insatisfação, sensação de ineficácia, problemas de saúde, entre outros. No entanto, o *burnout* ainda é um fator subestimado na construção de carreiras sustentáveis (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015).

Atualmente dois conceitos têm sido relacionados às carreiras sustentáveis. O primeiro é a empregabilidade (*employability*) que reflete a capacidade dos trabalhadores de determinada sociedade estarem empregados (curto e longo prazo). O segundo é a

trabalhabilidade (*workability*) que representa a capacidade do indivíduo gerar renda sem necessariamente ter uma relação de emprego (RICHARDSON; MCKENNA, 2019).

A sustentabilidade na carreira também se relaciona à saúde, felicidade e produtividade como indicadores primários, em que a empregabilidade e produtividade são correlacionadas, assim como saúde e felicidade à trabalhabilidade (DE VOS et al., 2018; RICHARDSON; MCKENNA, 2019). O fato de o indivíduo agregar valor ao seu empregador (*internal marketability*ⁱⁱ) também é importante na gestão de carreiras sustentáveis uma vez que garante a continuidade da carreira e produtividade, sendo considerado um recurso preditivo para sucesso no trabalho e uma maneira de evitar tensões (BARTHAUER et al., 2019).

Mesmo em ambientes em que sustentabilidade não é o foco, existem colaboradores satisfeitos que promovem a autogestão da carreira como meio de sobrevivência. Esses colaboradores reconhecem estes ambientes como estímulos positivos diante de suas necessidades motivacionais e convivem de modo harmônico com as regras e normas propostas, pois é justamente neste tipo de ambiente que encontram a segurança necessária para administrar a própria vida e trabalho com o menor nível de ansiedade e angústia possíveis.

a rotina pode degradar, mas também proteger. O fato é que muitas pessoas encontram na rotina, descanso para suas almas – pensamentos, sentimentos e emoções. Um caminho seguro na contramão da incerteza e das angústias que são decorrentes dela (SENNETT, 2015, pág 49).

Entre a degradação e estabilidade, a rotina muitas vezes é escolhida pela segurança que oferece, e que pode levar os homens a não desejarem experimentar outro tipo de vida. Para os filósofos, isto pode ser considerado como a ameaça mais sombria no coração dos homens, que as pessoas possam simplesmente não querer ser livres e rejeitem a perspectiva da libertação pelas dificuldades que o exercício da liberdade pode acarretar (BAUMAN, 2001).

um ser humano dispensado das limitações sociais coercitivas (ou nunca submetido a elas) é uma besta e não um indivíduo livre; e o horror que ele gera vem de outra suposição: a de que a falta de limites eficazes faz a vida "detestável, brutal e curta" - e assim, qualquer coisa, menos feliz (BAUMAN, 2001, p. 27).

Não somente a rotina, mas muitos outros fatores devem ser levados em consideração no que diz respeito à relação satisfação-insatisfação na autogestão de carreira. Na análise da satisfação no trabalho e o impacto sobre a carreira, os fatores estruturais (tamanho da organização e alcance do controle), os processos de trabalho (rotina, comunicação ascendente, tomada de decisão, regulamentos, significado atribuído ao trabalho) e os fatores individuais (idade e tempo de serviço) são fundamentais (MARINHO, 1988).

A questão é que nem todo insatisfeito terá condições técnicas e/ou financeiras para empreender as mudanças que gostaria em sua carreira, resultando em trajetórias não sustentáveis e desequilibradas. Para muitas destas pessoas, a vida pode se tornar um fardo pesado demais para carregar, mas elas se sentem obrigadas a isto, diante das circunstâncias e por vezes, acabam encontrando compensação em outros fatores. Tome como exemplo, uma pessoa que trabalhe numa organização pouco voltada às características da sustentabilidade e que se sinta insatisfeita pela rigidez das normas e regras vigentes. Embora se sinta insatisfeita com o excesso de controle e poder exercido pela organização em sua carreira, pode se dar conta de que não tem condições técnicas e/ou financeiras, termina se conformando – tomando

a forma do ambiente – ao reconhecer que embora não esteja satisfeita, o trabalho ainda compensa, uma vez que daí retira recursos financeiros para garantir a manutenção da sua vida e de sua família com dignidade. Tais pessoas encontram na lei da compensação uma alternativa para diminuir a insatisfação advinda dos modelos não sustentáveis do qual fazem parte, com base na compreensão de que embora haja perdas, também existem ganhos envolvidos no processo. É neste tipo de raciocínio que procuram equilibrar seu sentimento de satisfação-insatisfação, afinal como disse Sigmund Freud, é pela pressão do princípio de realidade, que muitas vezes negamos o princípio de prazer em nossas vidas.

Porém, na balança satisfação-insatisfação, aquelas pessoas que não conseguem identificar nada que possa compensar sua insatisfação, tendem a se tornar pessoas amarguradas, murmuradoras, que se queixam de tudo em seu entorno, mas nada conseguem fazer para mudar sua realidade. Se sentem aprisionadas. Mas a sensação de prisão é muito mais fruto da falta de condições para transformar a realidade, do que resultado dos modelos – capitalista e não sustentável – vigentes, uma vez que, como foi dito anteriormente, em menor ou maior medida, eles tendem a sempre existir. Em contrapartida, os insatisfeitos são muito valiosos, pois em grande parte das vezes, são os principais responsáveis pelas mudanças que ocorrem no cenário organizacional. As pessoas insatisfeitas, que lidam de forma positiva com o conflito interno causado pela sua insatisfação, tendem a se tornar agentes de mudanças. São as pessoas que fazem acontecer a mudança que desejam ver, seja nas organizações em que atuam, seja através da aplicação de seus esforços para empreender em novos modelos de negócios. Com o objetivo de ilustrar o “jogo de forças” presente entre a percepção do indivíduo e seu nível de necessidade motivacional, bem como, os comportamentos decorrentes em cada uma das situações descritas foi desenvolvido um esquema conceitual (Figura 1) a seguir.

Nível de Necessidade Motivacional

Positiva

1. ANARQUISTA

Lida de forma positiva com o conflito interno causado pela insatisfação. Tende a se tornar agente de mudança. Cria as próprias regras e normas e submete outros.

2. ACOMODADO

Convive de modo harmônico, equilibrado, com regras e normas. Nelas, encontra segurança para administrar a vida e o trabalho com o menor nível de ansiedade e angústia possíveis.

3. AMARGURADO

Murmurador. Se sente aprisionado, mas a sensação de prisão é muito mais fruto da falta de condições para transformar a realidade, do que resultado dos modelos burocráticos vigentes.

4. RESIGNADO

Tolerante, submisso. Enxerga a burocracia como um fardo pesado demais para carregar, porém encontra compensação em outros fatores como salário e benefícios. Realidade mais importante que prazer.

Percepção do ambiente organizacional pelo indivíduo

Negativa

Insatisfeito

Satisfeito

Conclusão

Os indícios sinalizam para a prevalência do modelo de autogestão de carreira. Cabe ressaltar que o homem à deriva pode vivenciar altos níveis de ansiedade e angústia o que pode leva-lo a competição predatória que prevê a sobrevivência do mais apto, segundo declarou o filósofo e biólogo Herbert Spencer.

Muito além do desconforto causado pela autogestão de carreira, que por outro lado, poderia contribuir para o “despertar” de forças das quais o indivíduo talvez não tivesse consciência não fosse tal abandono. A sustentabilidade no processo de autogestão de carreira é possível e agregá-la a autogestão de carreira permite entender perfis que surgem sobre como o indivíduo lida com a carreira e maneiras de contrapô-los para que decisões sobre a carreira sejam relevantes ao colaborador.

Porém, a responsabilidade pela autogestão de carreira é do indivíduo, mas sem levar em consideração a sustentabilidade na construção da carreira e seu relacionamento entre sociedade e organizações, os processos de organização, poder e controle, típicos de organizações mais menos sustentáveis, acabam tolhendo a autonomia. O fato é que, se o discurso incentivar a autogestão, mas a prática não legitimar isto, haverá percepção de inconsistência da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTHAUER, L. et al. Burnout and career (un) sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, p. 103334, 2019.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. [tradução de Plínio Dentzien]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV EXECUTIVO**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003. <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002>
- CAVALCANTE, D. F. A percepção sobre a relação entre protagonismo e progressão de carreira. FGV Management. Out 2015.
- CHUDZIKOWSKI, K.; GUSTAFSSON, S.; TAMS, S. Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants. **Journal of Vocational Behavior**, 2019.
- DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. (Ed.). **Handbook of research on sustainable careers**. Edward Elgar Publishing, 2015.
- DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: towards a conceptual model. **Journal of Vocational Behavior**, 2018
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FONTENELLE, I. A., “Eu Proteu”: A Auto-Gestão de Carreira entre Fatos e Mitos. **EnAnpad**, 2005. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0448.pdf>.

GLAVIČ, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of cleaner production**, v. 15, n. 18, p. 1875-1885, 2007.

HOBFOLL, S. E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. **Applied psychology**, v. 50, n. 3, p. 337-421, 2001.

HOUAISS, A., VILLAR, M. S., FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

JOSEPH, P. *Zeitgeist – Moving Forward* [Filme], 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nxQOJT-TmI>. Acesso em: 08 Ago 2019.

LIMA, J. C. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?. **Sociologias**, Porto Alegre , v. 12, n. 25, p. 158-198, Dec. 2010 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222010000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 Jul 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222010000300007>.

MARINHO, M. S. C. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 28, n. 4, p. 41-48, Dec. 1988 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901988000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jul. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901988000400005>.

RICHARDSON, J.; MCKENNA, S. An exploration of career sustainability in and after professional sport. **Journal of Vocational Behavior**, 2019.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: O contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.

SENNETT, Richard., *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. [tradução Marcos Santaritta], Recurso digitalizado. 16ª edição. Rio de Janeiro:Record, 2015.

SPURK, D.; HIRSCHI, A.; DRIES, N. Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: competing perspectives and future directions. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 35-69, 2019.

STEURER, R. et al. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. **Journal of business ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

THOMPSON, J. A. Proactive personality and job performance: a social capital perspective. **Journal of Applied psychology**, v. 90, n. 5, p. 1011, 2005.

UNCTAD. Trade and Development Report - Beyond austerity: towards a global new deal, 2017. Disponível em: <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1852>. Acesso em: 08 Ago 2019.

VENTURA, C. **Hiperglobalização** (Tradução Cristiana Martin). Disponível em: <https://outraspalavras.net/posts/hiperglobalizacao/>. Acesso em 11 fev. 2019.

WILHELM, F.; HIRSCHI, A. **Career self-management as a key factor for career wellbeing**. 2019.

ⁱ Também conhecido como tripé da sustentabilidade ou “três Ps” da sustentabilidade - *people* (pessoas), *planet* (planeta) e *profit* (lucro).

ⁱⁱ Ver EBY, L. T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 24, n. 6, p. 689-708, 2003