



ADMINISTRANDO CARREIRAS — OS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR CONTRA O FIM DO EMPREGO FORMAL

João C. Chiochetta – chiochetta@wln.com.br

Nádia Sanzovo – nadia@chnet.com.br

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR

Via do Conhecimento, Km 1

85501-970 – Pato Branco, PR

João L. Kovaleski – kovaleski@pg.cefetpr.br

Luiz A. Pilatti – Luiz.pilatti@terra.com.br

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR

Avenida Monteiro Lobato, Km 4

84016-210 – Ponta Grossa, PR

Resumo: *O presente artigo aborda a necessidade iminente de se administrar a carreira profissional, mostrando os desafios que o profissional deve transpor. Como interno a uma organização, ou como empregador, a característica primordial é o caráter empreendedor e inovador. Por essa razão, a ação empreendedora, antes mesmo de ter início, requer um exercício de planejamento minucioso, vislumbrando a possibilidade de um bom trabalho em equipe — é o que faz a grande diferença.*

Palavras-chave: *Carreira profissional, desafios, empreendedorismo, liderança.*

1. INTRODUÇÃO

A administração empreendedora envolve aspectos culturais, psicológicos, econômicos e tecnológicos. O espírito empreendedor está relacionado com a satisfação de alguma necessidade, com a disposição para enfrentar crises, com a exploração de oportunidades, ou mesmo com a simples curiosidade ou com o acaso.

A capacidade de inovar é um instrumento específico e integrado ao espírito empreendedor. Ou seja, a inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. Não é necessariamente técnica e nem se restringe à invenção, é essencialmente a concretização de idéias.

Nas organizações, atribui-se ao empreendedor a habilidade de edificar negócios que gerem empregos, habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática no seu negócio, diferenciando-o e mantendo-o competitivo no mercado.

Hoje, mais do que em épocas anteriores, a diminuição do trabalho formal é uma questão de tempo e, para solução desse grande problema, principalmente diante do grande número de profissionais que a cada ano está adentrando ao mercado de trabalho, faz-se necessário desencadear ações que visem a minimizar os impactos que são inexoráveis na atual conjuntura sócio-econômica. Para tanto, precisa-se implementar ações que contemplem essa ameaça.

Coloca-se, no entanto, uma grande pergunta: Quem são os responsáveis para tentar minimizar ou até mesmo encontrar soluções alternativas para essa situação de falta de emprego formal?

2. ADMINISTRANDO CARREIRAS — OS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR CONTRA O FIM DO EMPREGO FORMAL

Um dos caminhos para se atingir o sucesso transcende a realidade da abordagem das habilidades relacionadas à capacitação e ao funcionamento das empresas, principalmente em áreas tradicionais como: marketing, finanças, produção, recursos humanos. Essas áreas deixaram de ter papel extremamente importante nas organizações e, principalmente no sentido de pensar “carreira” do ser humano como objeto principal.

Assim, para garantir esse aprendizado e galgar sucesso no século XXI, será necessário agregar algo mais aos ingredientes nessa formação plena do ser humano.

O empreendedorismo se coloca como um fator possível para o sucesso almejado. Além dos conhecimentos básicos em todas as áreas específicas da organização, o que mais se está cobrando dos colaboradores é atitude pró-ativa — atitude empreendedora.

A emergência do empreendedorismo, como uma nova maneira ou modelo de *gestão*, ocorre no período de transição para uma nova era de nossa civilização.

Segundo Hélio Eduardo da SILVA (2002), essa nova área temática tem como referência básica o estudo e a pesquisa aplicados às características que conformam o perfil e o comportamento daquele que é o agente de transformação no âmbito das organizações, procurando, desse modo, desenvolver novas tecnologias gerenciais para instrumentalizá-lo para o eficaz desempenho de um papel de liderança na formulação e implementação de mudança planejada.

Sob essa perspectiva, questões técnicas aplicadas às organizações deixam de ser uníssonas, passando a desempenhar papel parcial nas empresas, sempre tendo, porém, a criatividade, o empreendedorismo à frente dos processos, para se conseguir atingir os melhores padrões de resultados.

3. PLANEJANDO CARREIRAS

Muitos profissionais, que se encontram à disposição de médias ou grandes corporações, atuando como executivos, quando visualizam o planejamento de suas carreiras, simplesmente como uma questão de identificação de oportunidades de crescimento pessoal, perdem a visão de crescimento profissional e da própria empresa. Perdendo o foco na criatividade e atitude empreendedora, agindo de maneira a buscar única e exclusivamente seu crescimento pessoal, esquecem-se da equipe que está em volta de si.

No Brasil, ainda é muito incipiente a preocupação com o planejamento da carreira profissional. A tendência é guiar-se mais por apelos externos do que pelas necessidades da organização, priorizando-se aspectos externos como: remuneração, *status*, prestígio, posição, em detrimento do crescimento pessoal e coletivo.

Ainda quase não há pesquisas que comprovem essas afirmações, mas, levanta-se essa hipótese através de constatações empíricas obtidas em situações específicas onde se discute esse assunto, convivência dentro de organizações, no dia-a-dia de empresas da região, no relacionamento com alunos de ensino superior,

É evidente, no entanto, que se processam alterações nesse *status quo*, quando há uma escassez de emprego, em situações de crise. As pessoas passam a se preocupar mais com suas carreiras, seu orçamento familiar, como também com o seu envolvimento com o meio. Buscam-se métodos, conselhos para instrumentalizá-las, ajuda no planejamento de suas carreiras.

No livro *Administração de Carreiras*, DUTRA (1996), ao constatar que a empresa cada vez mais está preocupada em estimular as pessoas a planejarem suas carreiras, destaca que:

a) A busca de um posicionamento mais competitivo em seus mercados tem conduzido as empresas a uma redefinição do perfil exigido de seus recursos humanos. Esse perfil desloca-se da postura e do comportamento obedientes e disciplinados para um comportamento inovador e empreendedor. Essa situação observada em todo mundo pode ser comprovada no Brasil a partir de pesquisa realizada com 250 dirigentes empresariais, no início de 1993. Observa-se que, de modo geral, a mudança de comportamento é de responsabilidade da pessoa, assim como de seu desenvolvimento. Cabe, no entanto, à empresa estimular e oferecer todo o apoio necessário a que a pessoa possa empreender seu desenvolvimento e da carreira. Essa postura está sendo encontrada, cada vez mais, nas organizações no Brasil.

b) Estímulos para que as pessoas planejem suas carreiras têm sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras consigo próprias. O planejamento das carreiras faz com que as pessoas pensem seu desenvolvimento a partir delas próprias e de seu comportamento para negociar com a empresa. Essa prática está cada vez mais disseminada nos EUA, Canadá e países europeus; é encontrada em alguns países asiáticos e Austrália, enquanto na América Latina é vista com menos freqüência. No Brasil, há poucos exemplos de empresas que estimulam e oferecem condições concretas para que as pessoas possam planejar suas carreiras.

Como foi dito anteriormente e, no que esclarece o autor, no Brasil essa postura de preocupar-se com a carreira, planejando-a e atuando com atitudes empreendedoras pode modificar o perfil dos executivos, principalmente e, conseqüentemente, alterar o perfil das organizações, que são a razão da existência de toda cadeia envolvida no processo.

Se o mercado de trabalho está diretamente ligado à felicidade humana, afinal o que se busca?

Segundo DUTRA(1996), há pesquisas que demonstram que o nível de felicidade das pessoas aumenta até a um determinado nível de renda, a partir daí estabiliza-se, de forma que seria razoável esperar que a partir desse determinado nível as pessoas se desinteressassem em aumentar o seu nível de renda e se preocupassem em aumentar seu nível de felicidade. Ou não é isso que as pessoas buscam ao ingressar no mercado de trabalho? Seja vinculado a uma empresa, seja como empreendedor? Afinal de contas, o que se busca?

Em um país continente como o Brasil, com grandes disparidades econômicas, desde a miséria mais absoluta, até a opulência regrada à tecnologia de ponta, não existe um “ponto de equilíbrio” entre realização profissional e satisfação pessoal!

Daí que se busca a realização plena, seja profissional, pessoal e, principalmente, a estabilidade financeira.

E se não se fizer nada para alterar essa situação que está posta hoje, o que será do amanhã? E as novas gerações? Provavelmente, serão candidatas naturais ao desemprego, mesmo que as pessoas sejam altamente qualificadas, bilíngües, graduadas e pós-graduadas.

Assim, cada vez mais, levantam-se questionamentos sobre o futuro, a partir do posicionamento das atuais gerações frente às questões da preservação do emprego formal ou da criação de alternativas e formas de empreender.

Essas alternativas devem, contudo, libertar da *empregabilização* e encaminhar a uma nova visão e a uma nova prática nas organizações, pois, como se pode observar, gradativamente está havendo o desaparecimento de empregos permanentes e o aparecimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho.

Presencia-se, também, um grande paradoxo no atual momento histórico: ao mesmo tempo milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga de trabalho, outras sofrem pelo fato de terem de trabalhar excessivamente.

Assim, construir ou reconstruir novos paradigmas sobre o trabalho é necessário tanto para os profissionais quanto para as organizações.

4. COMO LIDAR COM O DESEMPREGO ?

O principal problema de um profissional, no momento de desemprego, é a sua angústia, na maioria das vezes, gerada por uma situação de falta de controle diante de um ambiente desconhecido e inusitado. A situação é mais ou menos generalizada: o profissional sabe que possui competências e habilidades para exercer uma função dentro das organizações, mas faltam-lhe, muitas vezes, informações e conhecimentos para planejar e redimensionar sua vida profissional para conseguir realocação no mercado.

Desta forma, é a partir desse momento que as consultorias de recolocação podem exercer um papel muito importante, fundamental na vida de um profissional desempregado. As consultorias que fazem um trabalho sério e ético têm condições de responder à pergunta que todo profissional desempregado faz a si mesmo: o quê e como devo fazer agora?

A primeira etapa que o desempregado tem pela frente diz respeito à difícil tarefa de comunicar à família o desemprego que acaba de sofrer. É uma situação que, por si só, consome muita energia, por mais que a família seja compreensiva e esteja disposta a lutar ao lado do profissional para a conquista de um novo emprego.

A segunda etapa é referente às finanças. A pessoa desempregada deve saber exatamente de quanto tempo dispõe para a recolocação, de forma a planejar os custos e despesas e tornar esse período o menos longo possível. E isso requer uma orientação. Nesse momento, muitos profissionais, se não forem bem orientados, passam a dobrar suas incertezas e suas angústias que, na verdade, são desnecessárias na maioria dos casos.

Para resolver as dúvidas — assim como uma empresa contrata uma consultoria para solucionar os problemas que não fazem parte do seu foco de negócio — as consultorias possuem ferramentas e informações valiosas para ajudar o profissional nesses momentos.

Segundo levantamentos, somente 13% das vagas disponíveis nas empresas são divulgadas (POSSARI, 2002). A maioria é preenchida através do auxílio de uma consultoria ou por indicação. O principal papel das consultorias de recolocação, então, é orientar os profissionais na continuidade da sua carreira, além de ser o elo de comunicação entre as empresas e suas oportunidades e os profissionais e suas competências e habilidades, promovendo, assim, uma contratação. A empresa soluciona seu problema de urgência de resultados e o profissional soluciona sua necessidade de poder mostrar seu valor e ganhar um novo meio de vida.

Ao se procurar uma consultoria, deve-se certificar, no entanto, da qualidade dos serviços a serem prestados. O que faz a diferença entre as consultorias é, principalmente, o fator humano — as pessoas que desempenharão o papel de assessoria devem ser qualificadas.

Assim, a empresa deve possuir a estrutura tecnológica para atender tanto as necessidades do candidato ao emprego quanto as necessidades das organizações.

Desta forma, quando essa situação de perda de emprego assolar alguém, deve-se manter o equilíbrio e buscar auxílio de consultores éticos, que possam reintegrá-lo no mercado de trabalho.

5. PERFIL DO EMPREGO NA AMÉRICA LATINA

Uma pesquisa, realizada pelo pesquisador Chileno Fernando VIGORENA(2002), detectou que houve uma mudança no perfil do emprego na América Latina.

Esse pesquisador afirma que, nas últimas duas décadas, decresceu o serviço estável no continente; em contrapartida, aumentou a absorção da mão de obra temporária.

Em 20 anos, não foi só o mercado que mudou, mas fundamentalmente mudou o perfil do trabalhador latino-americano.

Entre as conclusões a que chegou estão a de que o emprego fixo, com carteira assinada, está sendo substituído pelo trabalho de curto prazo e que a tendência mundial é terceirizar todas as funções possíveis. Essas perspectivas são irreversíveis e não vão ser contornadas com o crescimento econômico mundial, pois a sociedade do conhecimento, de acordo com VIGORENA (2002), vai gerar menos empregos estáveis do que a sociedade industrial.

Atualmente, cerca de dois milhões de pessoas estão empregadas em regime temporário no continente americano. O fenômeno, explica ele, não é exclusivo do setor privado. O nível de contratações temporárias, no setor público latino-americano, aumentou, nesses 20 anos, mais de 500%. Muito devido à terceirização.

Destaca, também, que o aumento do trabalho flexível se dá em velocidade ainda maior do que a redução do emprego estável. A multiplicação de serviços — na maioria terceirizados — de educação, internet, comércio e finanças, por exemplo, está absorvendo as pessoas desvinculadas do mercado de trabalho tradicional.

Assim, a vantagem para o empresário está na transformação de custos fixos em custos variáveis, o que permite uma agilidade de manobra muito maior nos quadros financeiros das empresas. A tendência, de acordo com o pesquisador, foi gerada, principalmente, pelos altos custos sociais de cada empregado, frente a um mercado que exige produtos cada vez melhores e mais baratos.

As empresas, assegura o pesquisador, mudaram: perto de 50% delas reduziu pessoal pela metade. Essas empresas contrataram mão-de-obra de salários mais baixos, trocaram funcionários que executavam trabalhos rotineiros pelas tecnologias de computador, como o software de gestão, e subcontrataram funções nos setores de serviços, de produção e de vendas.

“As fábricas estão agonizando, porque as indústrias hoje não fabricam mais. Na sua maioria, apenas montam, com produção terceirizada e pulverizada. Em suma, apenas têm clientes”, sintetiza VIGORENA(2002). Ele cita a Benetton como exemplo: “É a maior empresa têxtil do mundo, mas não fabrica nem vende nada: terceiriza ambos os serviços”. Desta feita, tem-se o seguinte quadro:

a) Em ascensão

As áreas mais promissoras, dentro do novo contexto laboral, são tecnologia, biotecnologia e saúde; educação (principalmente educação a distância); consultoria administrativa; serviços de conveniência; entretenimento; hotelaria; turismo e finanças.

b) Em queda

Os setores menos favorecidos atualmente são a área industrial, a construção civil e a intermediação na venda de imóveis e de ações.

c) Na empregabilidade

VIGORENA(2002) destaca as três características do trabalhador hoje: ser praticamente autônomo, isto é, ao mesmo tempo, empregável e descartável; ter mentalidade de empresário independente; praticar alto grau de flexibilidade.

6. A LIDERANÇA

A figura do líder passa a ocupar um papel relevante para a empresa.

Em um artigo sobre liderança escrito na revista *Venda Mais*, Roberto de Oliveira LOUREIRO (2001) diz que “o céu está cheio de pessoas bem intencionadas”. Fazendo-se um paralelo entre essa afirmação e o atual contexto empresarial, pode-se, mesmo que por ironia, concluir que a grande maioria das empresas, assim como o céu, está carente de pessoas com senso e espírito empreendedor, com predisposição para criar, participar e, principalmente, para agir.

Por outro lado, nas empresas, as pessoas andam cada vez mais ansiosas, buscando crescimento e harmonia pessoal, e não somente crescimento profissional. LOUREIRO ainda indaga: “O que fazer para que as boas intenções se concretizem na prática?”.

É nessas oportunidades que a figura do líder deve aparecer de maneira efetiva. O líder, atuando com espírito empreendedor, liderando equipes, transformando e motivando pessoas, de maneira que aquelas bem intencionadas possam, também, demonstrar seu desprendimento e liberdade de ação, junto a uma equipe bem estruturada.

Segundo o autor, “a figura hoje em destaque é a do líder capaz de perceber, catalisar e articular informações, processos, necessidades, tendências, etc. É sensível e está convencido da importância de se entender as pessoas. Ele abandona a idéia de que seus colaboradores querem trocar mão-de-obra por salário”.

Sabe-se, pela experiência, que o comportamento humano deve ser vivenciado pelo próprio indivíduo e não ensinado, e, menos ainda, imposto. As equipes devem ser motivadas sempre, pois, se não forem oxigenadas, as atividades transformam-se em rotina, e rotina mata qualquer empreendimento.

LOUREIRO(2001) aponta que se deve resgatar conceitos já meio esquecidos. Talento, vocação, garra, prazer em desenvolver uma atividade, dedicação, credibilidade, são alguns exemplos. Assim, uma administração baseada na confiança e realização dos recursos humanos será um desafio cada vez mais presente, e essa relação de confiança deverá construir uma base sólida que norteará todos os níveis da empresa, unificando uma linha verdadeiramente sinérgica. E sinergia não significa necessariamente todo mundo de mãos dadas, mas sim um processo de comprometimento negociado.

Liderar equipes é fazer com que exista um comprometimento mútuo, e, principalmente, o envolvimento do líder no comprometimento e constante negociação, compartilhamento e divisão dos “*louros*” com sua equipe.

7. “MOTIVANDO” OS LÍDERES PARA CONTRA-ATACAR

Quando surge uma idéia numa empresa, ela precisa ser viabilizada para ser posta em prática. E somente as idéias que conseguem ser custeadas são as que alavancam o crescimento e, conseqüentemente, a lucratividade. Esse processo favorece as idéias que criam produtos melhorados a serem oferecidos aos clientes. É aí que aparecem oportunidades perturbadoras ou inovadoras para os líderes empreendedores aproveitarem.

Segundo Clayton M. CHRISTENSEN(2002), uma inovação perturbadora é uma inovação tecnologicamente simples na forma de um produto, serviço ou modelo de negócio que cria raízes numa faixa de mercado que não é atraente para os líderes estabelecidos de um setor. Muitas vezes, isso acontece na ponta de baixo de um mercado — foi assim que a Toyota atacou a General Motors, por exemplo. Ou cria-se raiz ao fornecer um produto simples e barato que permite que uma nova população de clientes comece a participar de um novo setor de mercado — como foi o caso dos computadores pessoais.

Esse conceito de tecnologia perturbadora pode ser a solução, mas é muito importante que os inovadores entendam o que se aprende sobre a motivação das empresas estabelecidas em se concentrarem em mercados lucrativos óbvios e sobre sua incapacidade de achar mercados emergentes — as divergências são simplesmente gritantes.

No entanto, o primeiro passo é descobrir se é possível criar um novo mercado com potencial de crescimento dentro do setor de atividade dominado por uma empresa estabelecida. O primeiro teste para isso é saber se existe uma população maior de clientes menos qualificados ou menos afluentes que possam ser atraídos para dentro desse mercado.

O autor define como inovação perturbadora aquela que nem sempre parece ser a ideal, e que o empreendedor, mesmo dentro dos paradigmas estabelecidos na organização, contra-

ataca, rompendo com o trivial e criando alternativas de mercado, arriscando até mesmo sua própria cabeça na organização.

Para isso, o empreendedor necessita de toda sua habilidade e perspicácia no sentido de demover o investidor a consolidar o investimento, promovendo sua inovação. Assim, têm-se líderes capazes de empreender, contra-atacando a concorrência, alterando a postura da empresa, promovendo, desta forma, seu crescimento e, conseqüentemente, a lucratividade.

CHRISTENSEN(2002) ainda afirma que é preciso “fornecer o produto a um preço baixo a partir de um modelo de negócio não atraente para os grandes”. Assim, ter-se-ia uma nova opção, produto semelhante, conquistando novos mercados, sem atingir a parcela de participação dos grandes. “Foi isso que as mini-siderúrgicas fizeram nos EUA. Elas não criaram novos mercados para o aço, mas conseguiram produzir vergalhões que eram suficientemente bons para a parte inferior do mercado, a um preço 20% menor”. Elas não entraram no mercado das grandes siderúrgicas, que era a produção de chapas de aço de alta qualidade, talvez até tivessem sucesso tecnológico, com um custo altíssimo em dólares.

Porém, quando chegassem a esse patamar, só estariam ocupando o lugar a que as grandes metalúrgicas estabelecidas tinham chegado. Ou, possivelmente, antes disso, já teriam sido engolidas.

8. DESAFIOS DO FUTURO

O futuro é imprevisível e, por isso mesmo, muitas vezes assustador. A realidade, entretanto, é que não podemos evitá-lo. Mas podemos planejá-lo e corrigir o rumo durante o processo.

O empreendedor precisa se preparar. Precisa antever mudanças e buscar inspiração no que lidera os novos tempos. Nenhuma possibilidade de bons resultados pode ser desprezada.

Na revista *VOCE S/A* (2001 p. 41), são apontadas algumas lições de diversos presidentes de empresas líderes em seus segmentos — uma espécie de dever de casa que leva à reflexão sobre os desafios do futuro:

a) A pressão da incerteza – O líder empreendedor deve montar sua estratégia e ter coragem de ir em frente. Romper barreiras e, principalmente, não temer o novo; não temer o desconhecido. “Diante de mudanças rápidas, é preciso manter o foco na prioridade”, afirma Antonio MACIEL NETO (2001), que conclui dizendo: “as pessoas acham que não têm obrigação de liderar. Acham que é papel do presidente. Está errado. Todo mundo tem de ser líder”. Assim, como presidente da Ford do Brasil, teve como seu maior desafio resgatar a auto-estima dos 7000 funcionários da montadora no Brasil.

b) A pressão da equipe – Deve ser trabalhada com comunicação direta com a equipe, sem a utilização de intermediários. Fernando TIGRE (2001) — Presidente de SP Alpargatas — deu um show de liderança ao resgatar a empresa São Paulo Alpargatas do buraco. Ele diz: “Dou nota 1 para quem tem uma boa idéia e dou nota 10 para quem tem uma boa idéia e a implementa”.

c) A pressão do tempo – Quando um problema acontece, o líder deve ter seu momento de “desespero” solitário. A equipe não pode entrar em pânico. Foi a segurança, segundo Vânia FERRO (2001) – Presidente da 3COM do Brasil, que fez com que a empresa de tecnologia, que comanda, conseguisse a proeza de faturar 2 milhões de dólares por funcionário.

d) A pressão do cliente – A central de atendimento de cada empresa deve ser, sem dúvida, uma fábrica de novidades, ou então, uma usina de informações.

e) A pressão do chefe – Para sobreviver frente a esses desafios, o empreendedor deve ser *bilíngüe*: falar a língua corporativa do chefe, sem esquecer a linguagem da equipe.

f) A pressão por resultados – Para minimizar essa situação, nada melhor do que democratizar as decisões sobre as metas futuras. Um colega ou líder envolvido somente



tentará cumprir tabela, porém, o comprometido ajudará na definição e no cumprimento das metas estabelecidas.

g) A pressão da diversidade – Esta idéia dá muito trabalho, pois envolve toda a estrutura da organização. Faz com que o comprometimento seja integral. Enriquece o debate e a criatividade na equipe. Luiz Ernesto GEMIGNANI(2001), Presidente da PROMOM BRASIL, um dos poucos presidentes de empresa eleitos pelos próprios funcionários, revela: “A presidência da Promon me assustava pelo peso, pela solidão e pela responsabilidade, mas com a participação da equipe, estes desafios foram superados”.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual momento, não é o mais forte fisicamente que sobreviverá, e, sim, aquele que puder melhor assimilar as mudanças do tempo, mudando junto com elas. No campo individual, surgiram novos empreendedores que viram, nesse desenrolar da história, novas oportunidades de negócios, colocando à disposição novos produtos para novos mercados. As empresas já existentes, nos mais diversos ramos, que estão sobrevivendo, adaptaram as suas estruturas à nova realidade organizacional, fazendo, assim, nascer a organização virtual e a sua forma de gestão.

São grandes os desafios e as perspectivas que o novo contexto mundial oferece aos empreendedores. A decisão de tornar-se um empresário precisa ser considerada como um projeto de vida profissional.

Por ser uma decisão sobre vida futura, há duas alternativas e, diante delas, tem-se mais cedo ou mais tarde de optar: empregado ou empreendedor.

O acirramento da competição entre empresas faz com que elas estejam continuamente revendo sua dimensão, seus produtos e processos operacionais, criando instabilidade na sua força de trabalho. A oferta de novos postos de trabalho passou a ser mais escassa e o emprego existente já não é mais tão seguro para seu ocupante.

Mais do que nunca as equipes estão valorizadas nas organizações. É o melhor caminho a ser trilhado. Deve existir um só coração em uma equipe, sempre sonhando alto, transformando sonhos em projetos viáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRISTENSEN, Clayton M. Empreendedores – Como perturbar o sono dos líderes In: **HSM Management**. Revista – nº.34, Ano 6, setembro/outubro de 2002 — páginas 130 a 135;

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas – São Paulo: Atlas, 1996;

FERRO, Vânia . Desafios do Futuro. In: Revista **VOCÊ S/A** – Editora Abril – N 38 - Ano 4 – agosto/2001– páginas 31 a 41;

GEMIGNANI, Luiz Ernesto. Desafios do Futuro. In: Revista **VOCÊ S/A** – Editora Abril – N 38 - Ano 4 – agosto/2001– páginas 31 a 41;

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. Faltam Espíritos Empreendedores. In: **Venda Mais** – Revista, Editora Quantum - Ano 08 N. 90 outubro/2001 – Página 11.

NETO, Antonio Maciel. Desafios do Futuro. In: Revista **VOCÊ S/A**. Editora Abril – N 38 - Ano 4 – agosto/2001– páginas 31 a 41;



POSSARI, Marcos. **Mercado de Trabalho** – Como lidar com o Desemprego. Disponível em www.economiabr.net. Acesso em 15 de outubro de 2002.

SILVA, Hélio E. da. Empreendedorismo: O caminho para o Sucesso no Século **XXI**. In: **SEBRAE** – Revista nº. 4 maio/junho de 2002, páginas de 81 a 91;

TIGRE, Fernando. Desafios do Futuro. In: Revista **VOCÊ S/A** Editora Abril – N 38 - Ano 4 – agosto/2001– páginas 31 a 41;

VIGORENA, Fernando. Perfil do Emprego na América Latina. In: **Revista do Mercosul Ano 11, nº 82, 2002**. Disponível em www.etm.com.br . Acesso em 15 de outubro de 2002.

MANAGING CAREERS - THE CHALLENGES OF THE ENTREPRENEUR AGAINST THE END OF THE FORMAL JOB

***Abstract:** The present article approaches the imminent necessity of managing the professional career, showing the challenges that the professional must overcome. As an employee to an organization, or as an employer, the main characteristic is the enterprising and innovative character. Therefore, the enterprising action, even before its beginning, requires an exercise of detailed planning, describing the possibility of a good team work – that is what makes the great difference.*

***Key-words:** Professional career, challenges, entrepreneurship, leadership.*