



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS –
FACC**

JÉSSICA ALVES ARAÚJO

**CARREIRAS SIMULTÂNEAS: A CONCILIAÇÃO ENTRE UMA CARREIRA
TRADICIONAL E UMA CARREIRA ARTÍSTICA**

Rio de Janeiro - RJ

2018

JÉSSICA ALVES ARAÚJO

**CARREIRAS SIMULTÂNEAS: A CONCILIAÇÃO ENTRE UMA CARREIRA
TRADICIONAL E UMA CARREIRA ARTÍSTICA**

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ), como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: José Luis Felício Carvalho

Rio de Janeiro - RJ

2018

AGRADECIMENTOS

Estes agradecimentos são de coração a todos os que, direta ou indiretamente, ajudaram e incentivaram a realização desta pesquisa; na verdade, é mais do que um ato de gratidão. Antes de tudo, o sentimento presente neste momento não é uma simples alegria, é um misto de sentimentos por mais uma árdua etapa vencida, na qual a pesquisa presente nas folhas abaixo é resultado de muito esforço e ajuda.

Deixo registrados os meus agradecimentos:

Primeiramente a Deus, que me deu forças, saúde e coragem para chegar ao fim desta jornada;

Ao meu professor e orientador, José Luis Felício Carvalho, um enorme agradecimento, pela competência, pelo profissionalismo, pela calma e pela paciência ao longo de todo este processo; também por acreditar no meu potencial, por embarcar neste universo e por estar sempre disponível nas horas em que eu precisava de alguma ajuda, acabando por se tornar um amigo;

Ao professor e coordenador de curso Renato Nunes-Bittencourt que, em meio a diversas obrigações, aceitou de bom grado o convite para ser o meu professor leitor no final desta jornada;

Às pessoas que participaram diretamente da pesquisa com espontaneidade, disponibilidade e enormes contribuições para que este resultado fosse possível, pessoas como: Carlos, Cauê, Davi, Eduardo, Flávia, Flávio, Leandro, Marcello, Rafael, Rodrigo, Roger e Úrsula;

À minha amada família Daniella, Elzi, Fabiano, Ilda e Onofre, que, mesmo longe, me ajudaram com todo o suporte, carinho e companheirismo. Tiveram paciência quando eu não podia estar presente, e me mostraram o quanto eu era capaz. Mesmo sem entenderem muito, sabiam o quanto significava um texto com mais de 100 páginas, feito com muito carinho e esforço. Por fim, me fizeram ver que é possível querer algo e correr atrás para conseguir, sem medo;

Aos meus melhores amigos Jefferson, Jéssica e Júlia, que me deram todo o auxílio e um ombro amigo nas horas em que eu não estava mais acreditando em mim mesma. Me ajudaram com dicas, palpites, orientações e, acima de tudo, me suportaram ao longo de todo este processo;

Aos meus familiares do coração Concita, Eliana, Fran, Jessica e Willy, que me acolheram, incentivaram e apoiaram nos momentos fáceis e difíceis ao longo dos últimos anos;

A todos os colegas e professores da Faculdade de Administração, pela convivência e pelo aprendizado durante os últimos anos;

Por fim, à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), por me disponibilizar um ensino de qualidade mesmo com os diversos obstáculos ao longo desta trajetória de quatro anos.

“As pessoas vão te dizer quem você é a sua vida inteira. Você tem que revidar dizendo: Não, essa sou eu. Você quer que as pessoas te enxerguem diferente? Faça com que elas enxerguem. Você quer mudar as coisas? Você vai ter que sair e mudá-las você mesma”

(Emma)

RESUMO

Diante do cenário turbulento do mercado de trabalho, a busca pela carreira perfeita é um sonho para muitos. Ainda mais no século XXI, em que os indivíduos têm diversas opções para seguir e muitas informações disponíveis que dificultam cada vez mais a decisão da carreira ideal. Um fator que pode facilitar essa tomada de decisão é a motivação ou vocação por meio de um conjunto de propósitos ou razões que incentivam, estimulam, provocam e induzem indivíduos a terem determinados comportamentos ou ações; assim, com cuidado, é possível seguir o melhor caminho. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo descobrir como ocorre a conciliação de uma carreira tradicional com uma carreira artística, simultaneamente. Mediante uma pesquisa qualitativa de cunho explicativo e descritivo, foi realizado um estudo empírico, no estado do Rio de Janeiro, com um grupo de indivíduos que fazem essa conciliação diariamente, a fim de entender como lidam com a situação. Assim, com base em entrevistas semiestruturadas, obteve-se um resultado próximo da realidade que de fato acontece neste universo estudado.

Palavras-chave: Carreira; Motivação; Gestão de Pessoas; Carreiras Simultâneas

ABSTRACT

Given the troubled scenario of the job market, the search for the perfect career is a dream for most people. More in the 21st century, when individuals have diverse options to follow and much available information that makes it more and more difficult to decide on the ideal career. A key element that can make this decision easier is the motivation or calling by means of a set of purposes or reasons that encourage, stimulate, provoke and lead individuals to have certain behaviors or attitudes; thus, it is possible to follow the best path. Therefore, this research aims at discovering how to balance a traditional career with an artistic one simultaneously. A qualitative research of an explanatory and descriptive nature was carried out in the state of Rio de Janeiro with a group of individuals who make this balance daily, in order to understand how they face the situation. Thus, based on semi-structured interviews, a result close to reality could be found in the universe studied.

Keywords: Career; Motivation; Personnel management; Parallel Careers

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – MODELOS DE CARREIRA	20
Tabela 2 – TIPOS DE CARREIRA	23
Tabela 3 – CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA PROTEANA	30
Tabela4 – ABORDAGENS EMERGENTES DE CARREIRA	40
Tabela5 – GERAÇÕES	45
Tabela6 – CARACTERÍSTICAS DAS ÂNCORAS DE CARREIRA	58
Tabela7 – RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – PORCENTAGEM DE HOMENS E DE MULHERES	65
Gráfico 2 – CARREIRA	68
Gráfico 3 –ESTÍMULO PARA AS DUAS CARREIRAS	71
Gráfico 4 –JORNADA DUPLA	75
Gráfico 5 –OPÇÕES DE CARREIRAS	78
Gráfico 6 –O RECONHECIMENTO ENTRE DUAS CARREIRAS	81
Gráfico 7 –SITUAÇÕES CONSTRANGEDORAS	84
Gráfico 8 – RECOMEÇO	88
Gráfico 9 –HERANÇA	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – ELEMENTOS MODELADORES DA CARREIRA	
19	
Figura2 – MODELO TRIDIMENCIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO	26
Figura3 – LINHA DO TEMPO DAS GERAÇÕES	
44	
Figura4 – ANÁLISE DOS DADOS	
62	

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	15
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.6 PANORAMA GERAL DA PESQUISA	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO DE CARREIRAS	17
2.2 CARREIRAS TRADICIONAIS	20
2.2.1 MODELOS DE CARREIRA	20
2.2.2 TIPOS DE CARREIRA	23
2.2.3 MODELO TRIDIMENCIONAL DE ORGANIZAÇÃO	26
2.3 ABORDAGENS EMERGENTES DE CARREIRA	27
2.3.1 CARREIRA PROTEANA	27
2.3.2 CARREIRA SEM FRONTEIRAS	31
2.3.3 CARREIRA MULTIDIRECIONAL	33
2.3.4 CARREIRA CALEIDOSCÓPIO	34
2.3.5 CARREIRA EM ESPIRAL	35
2.3.6 CARREIRA PORTFÓLIO	36

2.3.7 CRAFT CAREER.....	37
2.3.8 CARREIRA TRANSICIONAL.....	39
2.3.9 CARREIRA NARRATIVA.....	39
2.3.10 CARREIRA CONSTRUCIONISTA	40
2.4GERAÇÕES	43
2.4.1GERAÇÃO VETERANOS	46
2.4.2 GERAÇÃO <i>BABY BOOMERS</i>	46
2.4.3 GERAÇÃO X	47
2.4.4 GERAÇÃO Y	48
2.4.5 GERAÇÃO Z.....	48
2.4.6 GERAÇÃO ALFA	49
2.5 ÂNCORAS DE CARREIRA.....	49
2.5.1 APTIDÃO TÉCNICO-FUNCIONAL.....	51
2.5.2 APTIDÃO ADMINISTRATIVA GERAL.....	52
2.5.3 AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA.....	54
2.5.4 ESTABILIDADE/SEGURANÇA	54
2.5.5 CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA	55
2.5.6 VONTADE DE SERVIR/DEDICAÇÃO A UMA CAUSA	56
2.5.7 PURO DESAFIO	57
2.5.8 ESTILO DE VIDA.....	58
3.METODOLOGIA	60
3.1TIPO DE PESQUISA.....	60
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	61
3.3 COLETA DE DADOS	62
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	63

3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO	64
4.ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS	66
4.2 MOTIVAÇÃO	70
4.3 JORNADA DUPLA.....	73
4.4SONHO DE CRIANÇA	77
4.5 CRESCIMENTO PROFISSIONAL	80
4.6 HUMOR OU ESTRESSE	83
4.7 OPORTUNIDADE DE RECOMEÇAR	86
4.8 HERANÇA	89
5.CONCLUSÃO.....	93
REFERÊNCIAS.....	97
ANEXO A.....	108

1. INTRODUÇÃO

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”

(ALBERTEINSTEIN)

A busca contínua pelo trabalho ideal é um sonho para muitos que estão começando uma carreira ou até mesmo para aqueles que já têm uma carreira consolidada. O problema é que nem sempre essa escolha é fácil. Algumas vezes o indivíduo já sabe o que quer desde criança, descobre uma carreira pela qual se apaixonou, e, a partir de então, sua missão é realizar esse sonho.

Outras vezes, o indivíduo não sabe realmente o que quer, passa anos tentando descobrir algo com que tenha afinidade e não se vê interessado por nenhuma das várias carreiras existentes. Por outro lado, existem aqueles que se descobrem encantados por uma carreira, mas, por uma ou outra razão, não podem segui-la e acabam tomando outro caminho. E, em último caso, há os que não conseguem decidir-se por uma única carreira ou dependem de uma para sustentar a outra e conciliam, assim, as duas ao mesmo tempo.

Para Cavassani, Cavassani e Biazin (2006), essa indecisão acontece porque, no decorrer da história, o trabalho passou a ocupar a maior parte do tempo dos seres humanos. O que no início existia somente para suprir as necessidades básicas, começa a ser o ponto focal na vida do homem. Os autores continuam, “desta forma o homem passa a maior parte de sua vida em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações. Ou seja, disponibilizando maior parte do seu tempo ao trabalho do que propriamente com suas famílias e amigos” (CAVASSANI, CAVASSANI e BIAZIN, 2006, p. 1).

Segundo Nunes (2011), é necessário estar conscientizado da decisão de uma carreira, embasar o máximo de informações sobre cada profissão e ter uma maior gama de conhecimento para que essa escolha não se transforme em uma frustração no futuro. É por isso que “os pais devem preparar seus filhos e permitir que eles decidam e escolham o que querem, testando e desenvolvendo suas habilidades na infância, pois fica mais fácil no futuro escolher a profissão. Os pais devem auxiliar para não levantar falsas esperanças com relação às influências dos amigos, por profissões de interesse financeiro, mas por algo que realiza a motivação no trabalho” (JORDANI et. al., 2014).

Com o aumento de informações do século XXI e as mesmas estando disponíveis cada vez mais rápido e ao alcance da mão, fica mais difícil tomar a decisão da carreira ideal. É por isso que Nunes (2011) acrescenta que o momento de decidir ou escolher qual carreira deverá ser seguida é muito delicado e difícil. Ao mesmo tempo, surgem algumas dúvidas e inseguranças sobre um futuro profissional incerto, e, nesse momento, os pais, os mais velhos ou um amigo se envolvem para tentar ajudar, porém, na maioria das vezes, não sabem como ajudar nessa escolha, uma vez que são tantas as opções que é muito difícil saber qual o melhor caminho a se tomar, ou pelo menos o mais certo, no qual o indivíduo possa ter algum sucesso.

Segundo Jordani et. al. (2014), a maioria dos indivíduos não consegue decidir qual profissão seguir, encontram-se em meio às diversas dúvidas frente à enorme responsabilidade que acarreta consequências no futuro. Contudo, outra parcela dos indivíduos consegue decidir rapidamente ou foi apresentada a diversas carreiras. Por fim, há aqueles que visam abrir seu próprio negócio. A decisão por uma carreira profissional muitas vezes é sem a interferência de outros, porém outras várias são influenciadas pela escola, por familiares e até mesmo por amigos.

Para Bendassolli (2009, p. 388), carreira pode ter vários significados:

“emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não); manifestação da mais pura idiosincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos”.

Independentemente dos diversos fatores, “as carreiras se constroem como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa” (MOTTA, 2006, p. 12). Portanto, escolhendo com cuidado, é possível eleger a melhor opção para alcançar a qualidade de vida.

Karch (2000) ainda afirma que, atualmente, existem programas que vêm sendo constantemente adotados para promover a saúde e a qualidade de vida. Em um contexto geral, as empresas estão dando muita importância que haja um local de trabalho com hábitos

melhores e mais saudáveis, gerando um ambiente de trabalho amigável e agradável para que, conseqüentemente, a qualidade de vida aumente para todos dentro da organização.

Outro fator crucial em relação à vida profissional é a motivação, quanto mais motivado o indivíduo estiver, mais feliz e realizado será no trabalho e na vida. Portanto, segundo Ribeiro e Santana (2015, p. 81), “a motivação é uma ferramenta indispensável para uma organização bem-sucedida. É a razão que leva pessoas a terem uma determinada ação ou comportamento dentro do ambiente de trabalho”. Maximiano (2000) complementa dizendo que a palavra “motivação” pode ser interpretada como o processo que um conjunto de motivos ou razões pode incentivar, estimular, provocar, explicar ou induzir algum tipo de comportamento humano ou ação nos indivíduos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Toda pesquisa tem o seu próprio universo a ser estudado, que busca responder uma pergunta específica. Assim, o problema de pesquisa do presente trabalho é: *Como ocorre, de forma efetiva, a conciliação entre uma carreira tradicional e uma carreira artística simultaneamente?*

1.2 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS

Além desse problema central, existem outras questões respondidas, tais como: O que é uma carreira? O que são âncoras de carreira? Existe alguma motivação específica para um indivíduo ter duas carreiras? Reconhecimento e promoção podem ser influenciadores na hora de abandonar uma carreira pela outra? Uma loteria ou uma fortuna podem destruir toda uma carreira? Um sonho de infância pode se realizar no futuro? Se ocupar demais com uma carreira pode trazer conseqüências na vida profissional da outra?

1.3 OBJETIVOS

Tomando como referência todos os questionamentos expostos, o objetivo principal desta pesquisa é o de descobrir como é possível ocorrer, de forma efetiva, a conciliação entre uma carreira tradicional e uma carreira artística, simultaneamente.

A partir desse momento, os objetivos intermediários a serem desenvolvidos são os seguintes: estabelecer uma relação entre carreiras tradicionais e não tradicionais; analisar como indivíduos conciliam mais de uma carreira; averiguar quais podem ser as motivações para se construir duas carreiras ao mesmo tempo; e investigar se um indivíduo que tem mais de uma carreira deseja desistir de uma delas.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Existem diversos tipos de abordagens de carreira, em que é possível se deparar com focos de análise e de estudos específicos sobre o tema. Dentre eles, os que vêm sendo abordados com mais frequência são o estudo da organização, em sua estrutura, rotina e padrão de carreira; o estudo sobre o nível individual, como aspectos estratégicos e subjetivos do indivíduo (BENDASSOLLI, 2009).

Ou seja, diferente do que vem sendo pesquisado e analisado atualmente em termos de gestão de carreiras, a relevância do presente estudo propõe analisar como funciona a dinâmica de carreiras simultâneas (sendo uma em arte e a outra formal) e qual a razão que leva um indivíduo a conciliar duas carreiras. Portanto, baseada em suas singularidades, é evidente que a pesquisa realizada irá contribuir para o desenvolvimento da área de recursos humanos, da área do desenvolvimento profissional dos indivíduos, de gestão de carreiras, de orientação profissional e, por fim, para a conciliação entre a carreira tradicional e a carreira artística.

Esses diferentes tipos de abordagem representam a “administração da própria vida pessoal e profissional, cuidando do autoaperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais” (MOTTA, 2006, p. 12).

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A amostra será delimitada somente por indivíduos que moram no estado do Rio de Janeiro, maiores de 30 anos e que conciliam uma carreira artística com uma tradicional ao mesmo tempo. Em relação à carreira formal, os indivíduos precisam ser formados; quanto à carreira artística, não haverá uma determinação específica, assim como não haverá limitação sobre qual matéria o entrevistado cursou e nem restrição em relação ao gênero dos entrevistados.

O gênero dos entrevistados não será definido, porque, de acordo com Duarte (2004), entrevistando ambos os sexos, homem e mulher, o entrevistador consegue obter as duas versões de uma questão sem perder nenhum detalhe e, assim, alcançar uma resposta completa. A cidade foi escolhida pois é onde o teatro e a cultura de modo geral estão vivos e lidam com questões populares e não populares do Rio de Janeiro, desde a colonização até os dias atuais (LOPES, 2012).

1.6 PANORAMA GERAL DA PESQUISA

Por fim, para maior compreensão, a pesquisa será separada em seis capítulos. O primeiro, que engloba a introdução e a estruturação do tema, no qual é possível encontrar qual é o problema de pesquisa, o objetivo principal e os intermediários, as delimitações e, também, a relevância da pesquisa.

No segundo capítulo, será introduzido o referencial teórico do trabalho, abordando a fundo os temas relacionados a este estudo, sendo eles: a gestão de carreira, as carreiras tradicionais, os dez tipos de carreiras emergentes, os seis tipos de gerações dos indivíduos e, para finalizar, os oito tipos de âncoras de carreira. O terceiro capítulo apresentará a metodologia completa da pesquisa separada em: tipo de pesquisa, seu universo e amostra, coleta dos dados, análise dos dados e limitação da mesma.

Já no quarto capítulo, será apresentada a análise dos resultados com todos os dados obtidos pelas entrevistas realizadas, separados em oito tópicos: experiências profissionais, motivação, jornada dupla, sonho de criança, crescimento profissional, humor e estresse, oportunidade de recomeçar e herança. No quinto e penúltimo capítulo, será nada mais nada menos que a conclusão da pesquisa, informando quais as inferências obtidas depois de toda a pesquisa.

E por último, mas não menos importante, as referências que darão todo o embasamento teórico necessário para a realização do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE CARREIRAS

O conceito de “carreira” vem mudando e se transformando no decorrer dos anos. Conforme Siqueira (2008), a expressão “carreira” vem do termo latino *estrada*, que é o mesmo que dizer o percurso no qual toda e qualquer pessoa e/ou até mesmo algo passa. Já no século XVIII, um escritor, se referindo aos portugueses, disse que havia encontrado a “carreira” que levaria às Índias Ocidentais, tomando rumo para o Cabo da Boa Esperança. Porém, foi somente no século XIX que alguém teve a ideia de associar o termo aos caminhos que um indivíduo trilha para a vida profissional.

Conforme Martins (2001), o conceito “carreira” se originou do latim *via carraria*, que significa estrada rústica de carros. Porém, a definição da palavra “carreira”, atualmente, como sendo uma trajetória para uma vida profissional é recente, isto é, surgiu por volta do século XIX. “Carreira” se refere a “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69). Somente depois de todas essas mudanças, a palavra passou a dispor do significado que todos conhecem como “vida profissional ou emprego”, que proporciona à pessoa o desenvolvimento interno e externo, além do seu progresso.

Depois que “carreira” passou a ter esse novo significado, o estudioso conhecido como Hall (1976, p. 17) a redefiniu com o seguinte sentido: “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associados com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Em outras palavras, a carreira não é algo linear, nem sempre a mesma coisa para todos os indivíduos, uma vez que cada um tem seus próprios planos e experiências, que os levam a um lugar.

Esse novo conceito foi a chave para o aprofundamento dessa área de conhecimento. Com isso, novas teorias que flexibilizassem esse termo foram surgindo, dentre elas, um trecho que explica esse novo conceito de desenvolvimento do trabalho é introduzido por Dutra (1996, p.17):

Carreiras são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis

organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

À medida que as sociedades progredem e evoluem, o cenário das carreiras para indivíduos e organizações também adquire novas formas, estruturas e configurações, geradas a partir de processos culturais, sociais e econômicos (CHANLAT, 1995; SCHEIN, 1984). Dutra (2006, p. 102) preserva a noção que “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pelo indivíduo, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa”.

Por isso, Schein (1996, p. 19) acredita que “a palavra carreira é usada de diversas maneiras e possui muitos sentidos”. Pode-se referenciar unicamente àquele indivíduo que possui uma atividade profissional bem-estruturada e estável, acarretando o progresso constante; também pode fazer alusão a um conjunto de práticas profissionais no decorrer do tempo, denominada carreira interna (SCHEIN, 1996). Pode levar consigo uma ideia de desenvolvimento em inúmeras atividades profissionais presentes em uma única organização por meio do crescimento hierárquico; pode ser algo mais amplo, em vez de um único formato de obrigações ou uma única organização, ponderando sobre toda e qualquer atividade profissional desempenhada durante a vida. Essas diferentes interpretações não surgiram simultaneamente, são resultados de infindáveis mudanças estruturais no universo do trabalho.

Para melhor entendimento, Schein (1984) dividiu suas perspectivas de carreiras em duas partes: A primeira, ligada à carreira externa, que se refere ao modo como uma sociedade estabelece os requisitos para uma ocupação e o valor que transfere a ela; e a segunda, vinculada à carreira interna, que, por sua vez, relaciona-se ao modo como um profissional planeja e avalia seu desenvolvimento profissional, assim como a relevância que se destina à sua carreira.

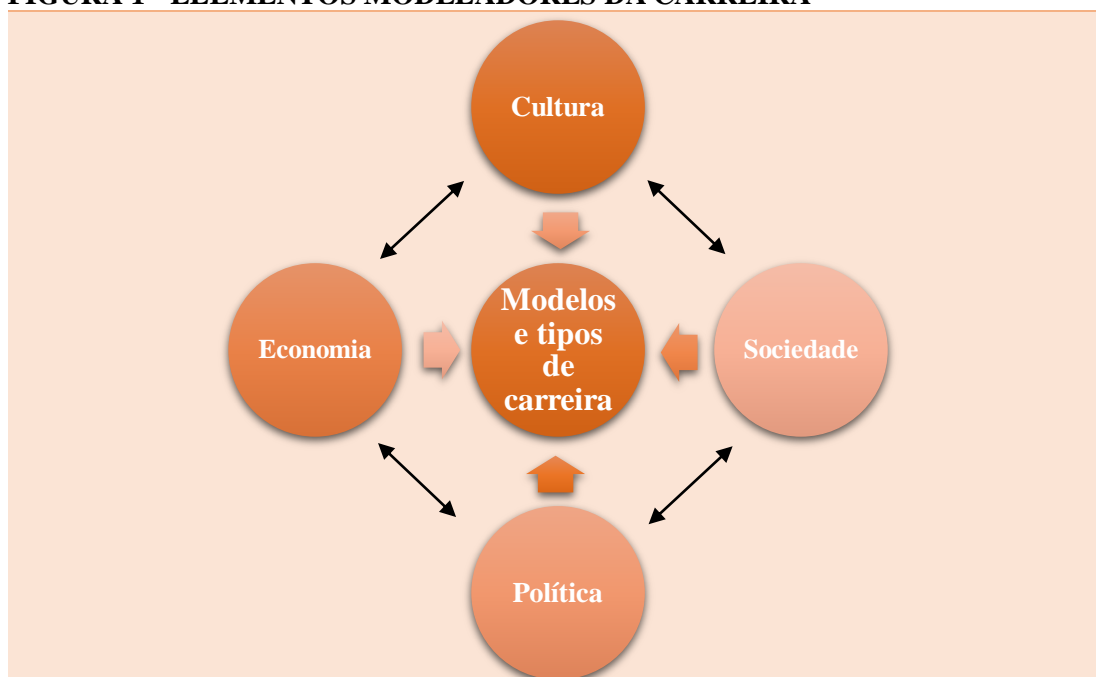
Para Hall (1976, apud ARTHUR e ROUSSEAU, 1996, p. 6), a definição das dimensões e dos significados de uma carreira pode ser entendida como:

- “Carreira como progressão – sequência de promoções e outros movimentos ascendentes em uma hierarquia de trabalho durante o curso da vida profissional de uma pessoa”;

- “Carreira como a sequência de ocupações assumidas por um indivíduo durante sua vida – histórico de trabalho de um indivíduo, independente da ocupação ou nível, durante o curso de sua vida profissional”;
- “Carreira como profissão – referência às ocupações nas quais um claro padrão de sistemática progressão é evidente, como por exemplo: médico, professor, executivo”;
- “Carreira como uma sequência de experiências relacionadas ao trabalho – modo como a pessoa vivencia a trajetória de empregos e atividades que constituem seu histórico profissional”.

Alberto (2008) passa a definir que cultura, economia, política, relação de poder/autoridade, relações sociais e valores de uma sociedade moldam, junto com um cenário particular, as carreiras internas e externas e o gerenciamento de carreiras de sociedade. “É no cerne destes enquadramentos sociais que os modelos de carreira vão se distinguir de uma empresa a outra” (CHANLAT, 1995, p. 71). Porém, os elementos modeladores da carreira são o início de tudo:

FIGURA 1 - ELEMENTOS MODELADORES DA CARREIRA



Fonte: Chanlat (1995, p.70)

Assim como as contínuas modificações que transcorrem em esfera organizacional, como os vínculos entre organizações, ambiente externo, consumidores, empregados e, por fim, as que ocorrem no papel do trabalho (COELHO, 2006; EVANS, 1996), a definição de

carreira e as demandas de todosos envolvidos, sejam eles indivíduo, sejam apenas organização, também passam por modificações junto ao espaço.

2.2 CARREIRAS TRADICIONAIS

2.2.1 MODELOS DE CARREIRA

O estudo sobre carreira foi se aprofundando, os padrões foram mudando e acabaram sendo divididos em dois modelos diferentes. De acordo com Chanlat (1995), o primeiro seria a modelo tradicional, e o segundo, o modelo moderno. Ou pode-se dizer que o primeiro foi aquele dominante durante um longo período, e o segundo, o que surgiu nos anos 70 para transformar toda a realidade de uma sociedade.

TABELA 1 - MODELOS DE CARREIRA

Modelo tradicional	Modelo moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
<ul style="list-style-type: none"> • Pertencente aos grupos socialmente dominantes • Estabilidade • Progressão linear vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertencente a grupos sociais variados • Instabilidade • Progressão descontínua vertical e horizontal

Fonte: Chanlat (1995, p.71)

Como é apresentado na Tabela 1, o modelo de carreira tradicional é aquele em que a carreira é uma ação do homem, somente grupos socialmente dominantes participam. É evidente que nela existia uma estabilidade, assim como o enriquecimento e uma gradação linear vertical. “Esse modelo tradicional está em perfeita ressonância com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho interditou por todas as práticas a carreira das mulheres” (CHANLAT, 1995, p. 72). Quer dizer, um modelo que durante todo o período somente o homem controlava, principalmente se ele pertencesse aos grupos sociais dominantes, e ainda contava com a estabilidade no trabalho.

O modelo tradicional foi muito presente antes da mudança, uma característica muito grande desse período. Além disso, uma sociedade desigualmente repartida e 100% masculina era a linearidade no período. Os empregos eram de longo prazo, com ascensão na hierarquia e status elevado.

Como Alberto (2008) diz, nessa ocasião, o contrato psicológico pertence às organizações, transformando o indivíduo apenas em espectador do seu destino profissional ligado à empresa. Limongi-França (2006, p. 11) define contrato psicológico como “um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”. Em outras palavras, nesse momento, a empresa tinha o poder absoluto, controlava a situação, pois tudo dependia da hierarquia e, como o vínculo com o trabalho tinha uma importância muito grande, o indivíduo passava a ser controlado pelo sistema.

Em tal conceito, a carreira pertencia à empresa que a coordenava (BALASSIANO et al., 2003). Tal premissa demandava “um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui” (KILIMNIK et al., 2004, p.2). Nessa perspectiva, para a pessoa trabalhar para a mesma organização, a esperança de todos e a ascensão de cargos dentro da organização eram diretamente ligadas ao sucesso (DUTRA, 1992; ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; COELHO, 2006).

Porém, como assinalado anteriormente, esse modelo de carreira perdeu espaço nos anos 70, quando surgiu o novo modelo, a abordagem moderna. Para Chanlat (1995, p. 72), essa nova interpretação de carreira se manifesta em virtude de alterações sociais, tais como: “afeminização do mercado de trabalho; acosmopolização do tecido social; a elevação dos graus de instrução; a globalização da economia; a afirmação dos direitos dos indivíduos; e a flexibilização do trabalho”.

Esse novo modelo tem uma grande diferença do seu antecessor, que é a variedade sexual e ao mesmo tempo social do indivíduo. A igualdade de gênero surge e permite que as mulheres passem a participar do mercado de trabalho e a alcançar títulos iguais aos dos homens; outros grupos sociais conseguem seu espaço. Porém, com novos indivíduos entrando no mercado, a instabilidade aumenta consideravelmente, e a progressão deixa de ser linear e passa a ser vertical e horizontal, com oportunidades de trabalho mais limitadas para todos.

Chanlat (1995) também destaca que as principais transformações sociais que impactaram a estrutura das carreiras modernas podem ser condensadas da seguinte forma:

1. Demanda cada vez menor por empregos estáveis e bem remunerados, ou seja, com as novas mudanças que estavam ocorrendo, a flexibilização, o aumento de

instrução e a mudança das relações trabalhistas fizeram com que cada vez menos trabalhadores fossem aptos a obter trabalhos estáveis.

2. Predominância de preocupações financeiras e de curto prazo: ao analisarem o custo-benefício de cada trabalhador, as empresas passaram a se preocupar com elas mesmas e a desvalorizar o empregado, aumentando, assim, a taxa de desemprego.
3. Declínio da ética e dos valores do trabalho: os valores éticos ligados à dedicação e ao crescimento profissional também mudaram, abrindo espaço às relações de interesse no trabalho.
4. Crise dos sistemas educacionais e de formação: a qualidade do ensino começou a cair, fazendo com que os novos profissionais de mercado sem qualificação necessária não estivessem aptos para as novas demandas de mercado.
5. Encurtamento do horizonte profissional: com a nova aposentadoria, os trabalhadores estavam saindo do mercado mais cedo, fazendo com que quem antes era capacitado para o cargo desse espaço a alguém que agora não tinha a capacidade necessária (CHANLAT, 1995).

Outro ponto de vista muito importante nesse modelo de gestão de carreira que pode ser considerado “uma via de mão dupla”, em que tanto o trabalhador depende da empresa para se sustentar como a empresa depende do trabalhador para seguir em frente, é a inovação que ocorreu internamente nas empresas. De acordo com Dutra (1996, p. 16), os enfoques mais relevantes são:

1. Gestão compartilhada de carreira entre empresas e a pessoa, face à necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento e o da organização; 2. Critérios de ascensão profissional desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos de cargos, diante do enxugamento das estruturas e da crescente volatilidade dos cargos; 3. Maior transparência dos critérios de ascensão, para dar visão do horizonte profissional oferecido pela empresa e para clarificar as expectativas da empresa em relação às pessoas; 4. Estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, visando torná-los justos e comprometer as pessoas em sua contínua adequação às suas necessidades e as da empresa; e 5. Estruturas de carreira predominantemente paralelas, visando otimizar as contribuições individuais (DUTRA, 1996, p. 16).

Já Weick (1996 apud COELHO, 2006, p. 103), a partir de seu ponto de vista sobre carreira moderna, “ênfatiza que a principal ruptura das carreiras tradicionais, relacionadas ao avanço na hierarquia, é o desaparecimento de um “guia” externo para as experiências de trabalho. A carreira começa quando o indivíduo define suas metas, suas expectativas e seu caminho”.

2.2.2 TIPOS DE CARREIRA

Com a reestruturação do mercado, a imagem do indivíduo e o seu comportamento também começam a mudar e, como foi dito anteriormente no modelo tradicional, o que antes estava ligado ao crescimento hierárquico, agora é sucesso psicológico. Essa mentalidade abre caminho para quatro tipos de carreira: a burocrática, a profissional, a empreendedora e a sociopolítica, como pode ser visto na Tabela abaixo.

TABELA 2 - TIPOS DE CARREIRA

TIPOS DE CARREIRA	Recursos principais	Elementos centrais de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedade
BUROCRÁTICA	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
PROFISSIONAL	Saber e reputação	Profissão Perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocrática Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
EMPREENDEDEDORA	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal Exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
SOCIOPOLÍTICA	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações de parentesco (rede social)	Familiar Comunitária de Clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995, p.71)

Cada tipo de carreira listada na Tabela 2 é para uma função específica, para uma organização específica, com limites já estipulados, com uma sociedade-alvo e recursos necessários. Abordando cada um deles, é possível concluir que o tipo burocrático, de acordo com Chanlat (1995, p. 73), se define pela “divisão elaborada do trabalho; rígida hierarquia de papéis e de estatutos; regulamentação onipresente; centralização de poder e a impessoalização das relações”.

Nesse tipo de carreira, o único modo de subir de posição, ser reconhecido ou ganhar uma promoção é por meio da hierarquia que existe dentro da pirâmide organizacional. Nessas

organizações de grande porte, quando acontece de o indivíduo ser promovido é por mérito, o que resulta em melhores condições de trabalho, aumento salarial e responsabilidade.

Por não saber mudar com o tempo, esse modelo perdeu espaço com a reestruturação das empresas que começaram a ceder para um tipo de carreira, em que o profissional se baseia no monopólio da profissão, da especialização, do saber e da reputação. Esta não é uma carreira de modelo vertical, como a carreira burocrática, “seu avanço se faz, sobretudo, no interior da disciplina profissional, à medida que o conhecimento e as experiências se acumulam” (CHANLAT, 1995, p. 73). O autor quis dizer que, nesse tipo de carreira, quanto mais conhecimento específico de determinado assunto melhor, visto que o caminho que a pessoa percorre durante todo o período do trabalho é muito relevante; o crescimento profissional é diretamente proporcional ao esforço intelectual adquirido durante a vida, e isso vai desde cursos de línguas e profissionalizantes, passando por graduações, o trabalho em si até as efetivações.

Oposta à carreira burocrática, muito associada a uma organização específica, a carreira profissional disponibiliza uma mobilidade maior, dado que seu principal recurso é a especialização reconhecida. Nesse modelo, os profissionais costumam desenvolver mais lealdade para com a profissão do que para com a organização na qual trabalha. “Isto explica porque, em geral, eles têm maior mobilidade do que os outros, desde que a organização já não os satisfaça”. (CHANLAT, 1995, p. 74).

Já a carreira do tipo empreendedor está ligada à visão de Chanlat (1995, p. 74) “as atividades de uma empresa independente, traçadas por uma pessoa. O sucesso não era mais fruto do nascimento, mas sim resultado do talento, do trabalho e da poupança de um indivíduo honesto”. Portanto, tantos os artistas, criadores de empresas culturais, beneficentes ou comunitárias como os artesãos e os donos de pequenas e médias empresas estão sob a mesma ótica.

Esse modelo tem raízes e fundamentos diretamente ligados ao novo, à criação, à inovação e ao desconhecido, além de pessoas que sabem muito bem ultrapassar barreiras e sonhar, planejar, lutar e criar algo. Esses indivíduos, não satisfeitos com uma realidade que vivem, buscam pelo novo, por brechas e por novas oportunidades que ninguém imaginou que pudessem existir.

De acordo com Chanlat (1995, p. 75), “o espírito de empreendimento e as características do empreendedor são a criatividade, inovação, gosto pelo risco, além de independência nos cargos executivos e nãoexecutivos das grandes empresas para melhorar o desempenho: nasce, então o *intrapreneurship* ou *intraempreendedorismo*”. Este termo, *intraempreendedorismo*, foi criado em 1985, por Gifford Pinchot. Segundo Pinchot (1999),

Dentro de uma organização, o intraempreendedor, ou empreendedor corporativo, tem a função de transformar ideias e projetos em realidades comercializáveis e rentáveis, sendo desta forma que as empresas inovam. As inovações em grandes empresas estão sempre relacionadas à realização de um intraempreendedor. Cada inovação, independente da proporção, requer coragem, visão e determinação. O intraempreendedorismo é um sistema considerado revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do uso melhor dos seus talentos empreendedores. Trata-se de um método que tem como objetivo fomentar a criação de empreendedores dentro da empresa (PINCHOT, 1999, p. 17-19).

E, por fim, existe o tipo de carreira sociopolítica, que tem embasamento tanto nas habilidades sociais quanto no poder das relações de um indivíduo. Aqui “o principal elemento não é a especialização, nem a posição, nem mesmo a inovação criadora, mas sim o capital de conhecimentos, de relações e de pertencimento ao nível social, bem estruturado e entendido. Nesse tipo de carreira estão empresas familiares, comunitários clãs”. (CHANLAT, 1995, p. 75). Pode-se entender que a carreira do tipo sociopolítico é baseada principalmente nas relações que uma pessoa possui, como habilidade, nível social, familiares e interações sociais.

Dutra (2001) também declara que as carreiras podem ter naturezas diferentes, sendo que em cada modelo há diversas exigências feitas pelas organizações. Assim, o autor as classifica em três tipos:

A) *carreiras operacionais*: relacionadas às atividades-fim das empresas: demandam a utilização do corpo ou um elevado nível de estruturação.

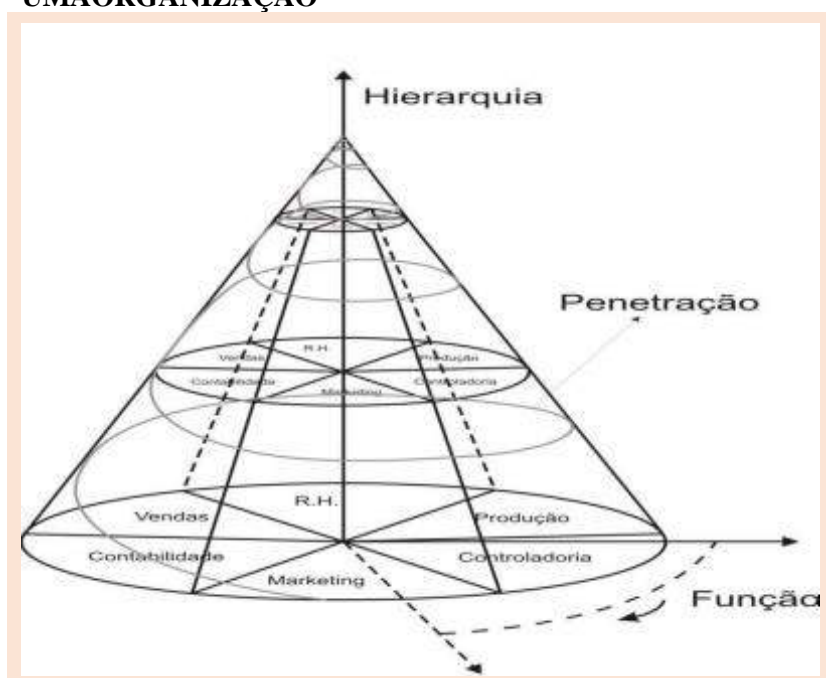
B) *carreiras profissionais*: referentes a atividades específicas: em geral, pessoas que tenham formação técnica ou superior. Estas carreiras são definidas por processos essenciais da empresa, como as áreas de administração, finanças, RH, marketing e outras.

C) *carreiras gerenciais*: relativas à gestão da empresa: em geral são atitudes profissionais do indivíduo que demonstram vocação e capacidade para administrar.

2.2.3 MODELO TRIDIMENCIONAL DE ORGANIZAÇÃO

No momento, “as carreiras são, com efeito, menos estáveis e menos lineares do que antes”(CHANLAT, 1995, p. 75). Por isso, Motta (2006, p. 11), ao descrever os valores contemporâneos presentes na gestão de carreiras, aponta que “a mudança de uma sociedade mais universalista e autodisciplinada, por padrões coletivos, para uma sociedade mais individualista e relativizada valorativamente transformou, também, no mundo ocidental, as concepções sobre a relação entre o indivíduo e a organização do trabalho”.

FIGURA 2 – MODELO TRIDIMENCIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Adaptado de SCHEIN (1996, p. 26)

Os movimentos horizontais e em forma de espirais dentro de uma organização param de passar a sensação de inalterabilidade e passam a resultar em satisfação e prazer para o indivíduo. Movimentações essas representadas acima pelo modelo tridimensional de uma organização recomendado por SCHEIN (1996).

“O movimento profissional ocorre ao longo de linhas horizontais, laterais e verticais e as trajetórias profissionais são interações complexas desses três tipos de movimento”(SCHEIN, 1996, p. 29). A Figura 2 apresenta três movimentos. O primeiro é o movimento horizontal, que estabelece a alteração de cargos, áreas ou funções sem modificar a hierárquica, apresenta exclusivamente a rotatividade de cargos e treinamentos que aprimoram

técnicas; o segundo é o movimento vertical, que significa a movimentação hierárquica formal; e, por último, o movimento de penetração, que corresponde a um movimento informal para alcançar o poder e a influência (ALBERTO, 2008).

Essa nova noção de carreira não quer dizer subir de vida, é apenas a palavra para uma “jornada individual”, o caminho que cada um percorre para descobrir um significado para sua vida. Como descreve Bendassolli (2009), a definição de carreira se torna mais ampla e ambígua podendo significar:

Emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

Depois de todas as mudanças que ocorreram na relação entre empregador e empregado, novos tipos de carreira com outras propostas, visões, comportamentos e objetivos diferentes surgiram. Bendassolli (2009, p. 391) descreve esses modelos como “modelos emergentes de carreira” representando “propostas que, ao longo das últimas quatro décadas, buscam responder às transformações que passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais, propostas que surgiram de um cenário de grande incerteza”.

2.3 ABORDAGENS EMERGENTES DE CARREIRA

As novas abordagens emergentes de carreira apresentam configurações que as mesmas têm assumido perante o contexto do momento. “As mudanças da economia, a expansão dos mercados globais, o avanço da tecnologia e a alta densidade demográfica aumentaram a competitividade e muitos dos antigos paradigmas mudaram” (COELHO, 2006, p. 94).

2.3.1 CARREIRA PROTEANA

Hall (1996) introduz a definição de carreira proteana como uma variedade de aprendizados pessoais e experiências associadas ao trabalho de toda uma vida. Uma outra forma de dizer que é um contraponto da carreira tradicional, idealizada no espaço e tempo. A

carreira do século XXI seria principalmente proteana, dirigida por pessoas e não por organizações, e passaria a ser reinventada de tempos em tempos. A nomeação proteana decorre do famoso deus grego chamado Proteus (Deus Marinho), filho de Fênice e Netuno, que perambulava por entre as focas de Anfitrite, e que, de acordo com a própria mitologia, portava um talento de mudar de forma conforme a sua vontade. O autor, a essa altura, faz uma metáfora do deus Proteus, que transformava sua aparência de acordo com as circunstâncias, para descrever o profissional capaz de adaptar as suas habilidades, o seu conhecimento e as suas competências ao atual contexto social, econômico e tecnológico que emerge à época; também retrata o contexto no qual o indivíduo, e não a organização, começa a possuir o controle da carreira (SILVA et al., 2012).

Segundo Neves, Trevisan e João (2013), estudiosos sobre a carreira proteana,

A carreira proteana requer que as organizações tenham uma gestão humanizada e flexibilizada, de forma a considerar as necessidades e valores individuais de cada profissional. Já na ótica dos profissionais, ela deve ser vista como aquela em que a própria pessoa tem a responsabilidade de buscar o constante aperfeiçoamento, conhecimento, autoconhecimento, bem como a capacidade de adaptação diante de possibilidades de mudanças por necessidades pessoais ou circunstâncias ambientais. (NEVES, TREVISAN e JOÃO, 2013, p. 219)

Uma característica que o indivíduo deve ter na carreira proteana é o nível de autodireção e basear sua carreira na identidade pessoal construindo uma experiência que acrescente valor à identidade profissional do indivíduo. Hall (2002) prossegue dizendo que a carreira proteana é dividida em duas variáveis: a *Autogestão da carreira*, que ocorre quando o profissional começa a controlar o seu próprio destino profissional e a desenvolver sua própria oportunidade de aperfeiçoamento, melhor dizendo, as pessoas buscam o crescimento mais como pessoa e menos pela estabilidade no emprego; e a *Carreira orientada por valores*, que surge quando o profissional prioriza o próprio princípio ao determinar preferências e objetivos quando o sucesso é criado a partir de critérios próprios, não por outros meios, como empresa ou mercado. Isso significa mensurar o sucesso baseando-se nos valores internos ao invés de em opiniões externas.

Para Balassiano, Ventura e Filho (2004), essa abordagem de carreira é baseada nos desejos e nas necessidades contidas em três esferas de expressão do indivíduo: pessoal, familiar e profissional. Para Hall (1996), em cada uma dessas esferas, o indivíduo mostra diversas subidentidades que desempenham papéis distintos. A identidade é como o autoconceito de uma pessoa, a avaliação de si mesmo. A carreira proteana é constituída por um desenrolar de pequenos ciclos ou “*miniestágios*”, de exploração–tentativa–domínio–saída no instante em que o empregado entra e sai de áreas, setores, organizações ou funções. “Essa forma também envolve, o crescimento horizontal, para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e outras pessoas”. (BALASSIANO, VENTURA e FILHO, 2004, p. 103)

A partir desse novo ponto de vista de carreira, Hall (1996, p. 8) ainda argumenta que a principal meta de uma carreira é “o sucesso psicológico do indivíduo”, que seria o sentimento de realização pessoal, de orgulho, por alcançar os objetivos de uma vida, paz interior, felicidade familiar, e outros, em oposição à carreira tradicional, que buscava a ascensão nos níveis hierárquicos dentro da organização.

Hall (1996) acrescenta que esse novo modelo de carreira do século XXI se encontra sustentado pelas características do psicológico, da contínua aprendizagem, das novas formas de desenvolvimento e do perfil de sucesso. As palavras de Balassiano, Ventura e Filho (2004, p. 104) complementam que “o sucesso psicológico é representado pelo alcance de um conjunto de expectativas mútuas implícitas entre empregadores e empregados, enfocados nas contribuições de ambas as partes”. Quer dizer, o oposto ao modelo tradicional, baseado em confiança duradoura e no relacionamento de comprometimento, sendo que este novo contrato tem trocas no curto prazo para serviços e benefícios.

Na visão de Balassiano, Ventura e Filho (2004), a carreira proteana passa a ter o conceito de:

Pelo conceito da aprendizagem contínua, o novo modelo de carreira deixa de ser mensurado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e

*os relacionamentos. Treinamentos formais tornam-se menos relevantes que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores. Nesse contexto, o novo perfil de sucesso deixa de ser o **know-how** e passa a ser o **learn-how**. As habilidades pessoais se fundem dentro do ambiente de trabalho, resgatando a visão integral do indivíduo e permitindo que mais energia criativa seja trazida ao trabalho. (BALASSIANO, VENTURA E FILHO, 2004, p. 104)*

Em uma visão geral, as características que podem ser observadas na carreira proteana são:

TABELA 3 – CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA PROTEANA

Objetivo: sucesso psicológico

Carreira: administrada pelo indivíduo, não pela organização

Carreira: é uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade (conta a idade da carreira, e não a idade cronológica)

O desenvolvimento é:

- Obtido por meio de aprendizado contínuo
- Autodirecionamento
- Relacional
- Encontrado em desafios de trabalho

O desenvolvimento não é (necessariamente):

- Treinamento formal
- Readaptação
- Mobilidade vertical

O perfil de sucesso vem mudando:

- Do *know-how* para o *learn-how*
- Da segurança no trabalho para a empregabilidade
- Das carreiras organizacionais para as carreiras proteanas
- Da individualidade no trabalho para a individualidade no todo

A organização provê:

- Tarefas desafiadoras
- Desenvolvimento de relações
- Informações e outros recursos de desenvolvimento

Fonte: Hall (2002), adaptado de Neves, Trevisan e João (2012).

A maior mudança da carreira proteana está no contrato psicológico que envolve o relacionamento entre as organizações e as pessoas. A partir dos novos paradigmas de carreira (ARTHUR, 1995), o contrato de trabalho muda de relacional para contrato transicional. Assim, antes com promessas implícitas de estabilidade e segurança, modifica-se para um

contrato no qual as expectativas dos indivíduos e das organizações são claramente declaradas e estabelecidas no curto prazo (HALL e MOSS, 1998).

É importante lembrar que,apesarda abordagem de carreira sempre enfatizar que o indivíduo é o responsável pelo desenvolvimento de sua própria carreira e que as pessoas começam a procurar e a valorizar o sucesso psicológico, não são todosos trabalhadores que terão os requisitos para assumir uma carreira com essas características, especialmente depois da necessidade do suporte externo (Dutra, 2010; Hall, 2002). Por isso,Bendassolli (2009, p. 392) completa afirmando: “A mensagem é clara: carreira depende de versatilidade, contínua adaptação e resiliência”.

2.3.2 CARREIRA SEM FRONTEIRAS

Depois de várias transformações,como apresentado, surge um novo conceito: o de organizações sem fronteiras, sendo esta:

Assim denominadas por não serem claras e estáveis as suas fronteiras com o ambiente ou com as outras organizações. Esse tipo de organização consegue se movimentar mais agilmente não apenas pela sua flexibilidade estrutural, mas também pela diversidade de habilidades que pode conseguir, pela ausência de descrições precisas de cargos e pela possibilidade de movimentar as pessoas rapidamente entre projetos, formando novas estruturas (LACOMBE; CHU, 2006, p. 111).

Na carreira sem fronteiras, o percurso do indivíduo não é conectado a uma organização, massim aos interesses e escolhas do mesmo; a crença no paternalismo organizacional deu lugar à busca pelo autodesenvolvimento. Este modelo de carreira “pressupõe uma alta identidade com o trabalho, autonomia do trabalhador e mobilidade profissional” (COELHO, 2006, p. 106).

Essa nova definição seguepautadasobre o individualismo e inviabiliza a ideia que para muitos era inalterável, a de que existem dois mundos ao mesmo tempo; de um lado seria o de dentro da organização e do outro lado,o do mundo “real” ou realidade, mundos paralelos existindo juntos e nunca se relacionando entre si, em outras palavras, derrubando os “muros organizacionais” e não condenando a fronteira. Segundo esse modelo, o indivíduo que age com base na carreira sem fronteiras é “alguém que é independente, em vez de dependente, dos arranjos tradicionais da carreira organizacional” e

procura “oportunidades que vão além de um único empregador” (BRISCOE e FINKELSTEIN, 2009, p 243).

Os indivíduos dessa carreira se sentem confortáveis com as movimentações psicológicas e físicas. As variáveis da carreira sem fronteiras, segundo Briscoe e Hall (2006), são a *Mobilidade psicológica*: aspecto que surge nos profissionais que preferem interagir com pessoas, que se sentem instigados a novas experiências, aprendizado e situações no trabalho, com um olhar além das fronteiras do atual trabalho. Ou seja, gostam de criar e sustentar relacionamentos da empresa; e a *Mobilidade física*: perspectiva que se manifesta quando o indivíduo pretende trabalhar para diversas organizações e se compromete com o trabalho na medida em que percebe que está se desenvolvendo. De outra maneira, a troca de emprego e de empresa.

As novas configurações das carreiras conferem maior autonomia aos indivíduos, que passam a ter o compromisso com o planejamento de suas carreiras. Por esse motivo, o gerenciamento das novas competências necessita ser criado (SCHEIN, 1996). A carreira sem fronteira presume que, do mesmo jeito que as organizações têm suas competências fundamentais ancoradas no conhecimento, na rede e na cultura de relacionamentos, “também as pessoas precisam desenvolver competências baseadas nas mesmas particularidades para se adaptarem às especificações atuais e iniciarem oportunidades futuras (ARTHUR, 1995).

O conceito passa a ser importante para o gerenciamento da carreira e para o progresso e a evolução dela por meio do aprimoramento de experiências e de competências acumuladas, em especial a independência ligada ao indivíduo/organização. Para Lacombe e Chu, 2006, p. 109), “as pessoas se beneficiarão se desenvolverem carreiras sem fronteiras, conceito que sugere a independência e autonomia da carreira em relação a uma única organização”.

Arthur (1995) também discorre sobre o processo de construção de competências individuais nessa carreira. O autor diz que é necessário responder a três aspectos: *Knowing-why*, *Knowing-how* e *Knowing-whom*, em outras palavras, saber por que, saber como e saber quem, em que:

- O saber por que, ou *Knowing-why*, se relaciona a uma motivação própria para o trabalho, os valores e as crenças, sobretudo para o compromisso e a adaptação a circunstâncias diversas no universo do emprego.
- O saber como, ou *Knowing-how*, se refere a experiências e a habilidades que um indivíduo possui, tanto no ensino formal quanto na experiência adquirida. A utilização do conhecimento como aptidão individual deve ser construída a partir da premissa que possa ser empregado em situações distintas de trabalho e não em uma única organização.
- O saber quem, ou *Knowing-whom*, se refere a relacionamentos interpessoais, que constroem uma rede de suporte e estímulo para a evolução profissional e que se alia às redes organizacionais, podendo ser influenciado por essas, como também influenciá-las (ARTHUR, 1995).

Depois de conhecer os três aspectos individuais da carreira sem fronteiras, saber por que, saber como e saber quem, de acordo com a iniciativa do trabalhador, é preciso colocar em conjunto esses três aspectos, para que colaborem na construção das competências individuais.

2.3.3 CARREIRA MULTIDIRECIONAL

Após o surgimento da carreira sem fronteiras, chega a vez de Baruch apresentar seus estudos sobre carreiras multidirecionais. Esta carreira pode ser construída em diversas organizações e em 25 sentidos diversos, em outras palavras, focada nos objetivos definidos pelos indivíduos (BARUCH, 2004). As trajetórias de carreiras podem ser realizadas em ziguezague, no local da escada tradicional, o que fortalece no indivíduo uma visão de especialista (EVANS, 1996).

Esse modelo de carreira proposto por Baruch (2004) se refere às carreiras fluidas e dinâmicas, criando a ideia de um contraponto da carreira tradicional, que, como já foi dito anteriormente, é rígida, linear e estática. A multidirecionalidade está no fato de que a decisão por uma carreira busca atender a vários critérios ao mesmo tempo, como autonomia, satisfação interna, liberdade e outras medidas de autopercepção, além dos tradicionais objetivos externos de posição e status (CODARO (2015).

Esse modelo de carreira multidirecional rebate carreiras de modelos lineares, que são limitadas à estrutura de uma organização, a qual concede aos indivíduos um único caminho de crescimento vertical. Já as multidirecionais são abertas, flexíveis e dinâmicas a diversas direções e alternativas. Portanto, ser bem-sucedido nessa carreira não significa subir uma escala hierárquica, porque existem outros caminhos que podem ser escolhidos. Também há a possibilidade de que o indivíduo mude seus objetivos e metas no decorrer do desenvolvimento da sua vida profissional (BENDASSOLI, 2009).

A característica dessa carreira disponibiliza a cada indivíduo mais autonomia tanto para as escolhas quanto para a trajetória profissional. Porém, com a diminuição do envolvimento organizacional, as organizações passam a não ser mais gestoras específicas das carreiras, mas a exercer o papel de possibilitar apoio e recursos para o aprendizado contínuo e, por último, para que os indivíduos consigam ter condições de exercer a gestão de suas próprias carreiras (HALL e MOSS, 1998). Ao guiar sua própria carreira, o indivíduo passa a escolher e a criar seu próprio caminho, podendo optar por qualquer direção que deseje prosseguir, a partir da qual possa alcançar o desenvolvimento pessoal e, acima de tudo, definir o seu próprio critério de sucesso (BARUCH, 2004).

Sobre o controle de Costa e Campos (2006), eles repararam que os caminhos traçados pelos indivíduos ao longo das trajetórias profissionais, na maioria das vezes, não são planejados, deixando o sujeito ao acaso em termos de oportunidades com que os mesmos se deparam durante a vida profissional, sejam assuntos de trabalho, sejam de aprendizagem. Hoje em dia, as carreiras multidirecionais têm mais variedades de direções e de possibilidades para o sucesso na profissão, que, além de tradicionais (como renda e status), também incluem elementos como satisfação pessoal, autonomia e auto realização (BARUCH, 2004; ARTHUR, 1994).

2.3.4 CARREIRA CALEIDOSCÓPIO

Na carreira caleidoscópica, os autores Mainiero e Sullivan (2005) elaboraram um modelo para esclarecer tanto as decisões dos homens quanto as das mulheres para analisar um caminho a trilhar em caminhos profissionais. Existem três motivadores essenciais para um indivíduo levar em consideração a tomada de decisão: desafio, equilíbrio e autenticidade.

Ambos os homens e as mulheres, no início de suas carreiras, são dominados pelo desafio de se incluírem, de terem seus espaços, seus prestígios, altos salários e conhecimento.

Este tipo de carreira se destaca nos padrões de carreira de homens e mulheres:

Não se tornam sem fronteiras, mas sim caleidoscópicas, ou seja, tanto homens quanto mulheres estão atualmente dentro e fora das fronteiras organizacionais visando primordialmente a concluir as suas necessidades particulares de autenticidade, balanceamento e desafios. (VELOSO e DUTRA, 2010, p. 11).

No estágio intermediário, começam as diferenças envolvendo as motivações em conformidade ao gênero. As mulheres partem para escolher oportunidades que deem a elas equilíbrio entre vida pessoal, profissional e outra. Já os homens persistem na busca por mais desafios, dando ênfase ao desenvolvimento de suas identidades profissionais. No terceiro estágio, essas duas motivações se invertem. A demanda para realizar rigorosamente o papel familiar das mulheres diminui e elas passam a buscar mais autenticidade profissional à medida que os homens visam uma vida pessoal e profissional com mais equilíbrio (MAINIERO e SULLIVAN, 2005). Em outras palavras, tanto homens quanto mulheres se reorganizam nos diferentes aspectos de suas vidas para formar diferentes padrões de carreira com base no momento de vida do próprio indivíduo.

2.3.5 CARREIRA EM ESPIRAL

O sentido de carreira em espiral se dá pelo fato de cada indivíduo construir simultaneamente três ou mais carreiras durante sua existência. A tendência do mundo está em um lugar onde as pessoas são remuneradas pelas habilidades que apresentam, pelo valor que agregam e por suas competências.

Nesse raciocínio, Evans (1996) ressalta o fato de que as carreiras começaram a adotar uma composição em espiral ou ziguezague, que substitui a forma de uma escada. O curso de uma carreira em espiral é o que está mais equiparado com o progresso do nosso tempo, pois facilita o desenvolvimento e o progresso de indivíduos que têm mais profundidade e capacidade em suas habilidades. Quando o assunto é esse modelo, o desenvolvimento dos indivíduos não se baseiam em uma única carreira, mas, ao invés disso, em duas, três ou até mesmo em quatro diferentes, simultaneamente ou não, ao longo de suas vidas. No modelo, Evans (1996) completa que as constantes modificações permitem a realização de atividades recentes,

em que a gradação de maiores níveis de absorção não é de forma linear nem sequencial como o desenho tradicional.

Os profissionais da abordagem de carreira em espiral exibem tanto a técnica mais especializada quanto a visão mais ampla. Até a aposentadoria não foge dessa abordagem; ela muda de espiral para um zigzague voltado para outra direção ou outra carreira, em outras palavras é a chance de realizar novas e diferentes atividades. Tudo isso pode provocar enormes dificuldades, fazendo virem à tona questões como saber controlar as tensões entre a vida profissional e a pessoal e o que isto acrescenta ao entendimento e às convicções sobre como administrar a própria organização (EVANS, 1996).

2.3.6 CARREIRA PORTFÓLIO

A carreira portfólio se baseia em diversificar ou variar atividades profissionais, é um jeito criativo de proporcionar o desenvolvimento e aumentar o empenho para resolver situações árduas, como a superação de uma carreira. Esse é um processo que requer a revisão de casos de sucesso profissional da história de um indivíduo para ressaltar suas principais habilidades, interesses e valores (BORGEM, AMUNDSON e REUTER, 2004). Ela demanda uma identidade pessoal mais flexível, uma vez que o indivíduo precisará distribuir seu tempo entre atividades, muitas das quais podem não estar relacionadas ao trabalho em si (BENDASSOLI, 2009).

A carreira portfólio é uma representação visual de habilidades, conhecimento e potencial. A palavra "portfolio" vem da palavra latina "portare", que significa transportar, e a palavra "folium", que significa documento ou artefato. O portfólio é uma coleção de documentos que representam eventos de sua vida e evidências de seu potencial mediante realizações comprovadas e documentadas que criam credibilidade. Recrutadores referem-se à carteira como uma carteira profissional (WOODBURY, ADDAMS e NEAL, 2009).

Em outras palavras, essa abordagem também é reportada a partir das diversificações nas atividades profissionais que os indivíduos são capazes de desenvolver, constituindo-se em subsequências fragmentadas de trabalhos. O indivíduo pode escolher entre trabalhar somente em um regime parcial e aplicar o resto do tempo em atividades que não estão relacionadas ao trabalho (BORGEM, AMUNDSON e REUTER, 2004). Mas para virar realidade, dois

aspectos devem caminhar lado a lado. Primeiro, a carreira portfólio necessita que a pessoa tenha uma identidade flexível. Pode ser difícil para alguém que tenha como ponto central na vida o trabalho (como o significado de uma identidade) adotar a carreira portfólio, uma vez que esta carreira faz com que seu tempo seja distribuído entre diversas atividades, entre as quais algumas que não estão relacionadas ao trabalho. Segundo, é necessário que exista um acompanhamento dos desenhos organizacionais, senão os indivíduos que usam a carreira portfólio podem ter suas chances de progredir minimizadas. Por outro lado, a carreira portfólio significa que o indivíduo opta por atuar em múltiplas áreas, proporcionando uma “carteira” de trabalhos a potenciais contratantes (INKSON, 2007).

Heath (2005) descreve o portfólio como uma organizada coleção de artefatos autoselecionados e de reflexões autogeradas, desenvolvidas com um intuito e uma audiência específicos, de manifestação do conhecimento, das habilidades, das disposições e do crescimento profissional do escritor ao longo do tempo. Segundo Woodbury, Addams e Neal (2009), criar um portfólio de carreira gera um processo e um produto, que comunicam as realizações e as habilidades para os outros - no papel. À medida que são compiladas, você se concentra em seus valores, interesses, metas e estratégias, o que ajudará na construção de um pacote de marketing que transmita suas informações.

Mallon (1998 apud LINZMEYER, 2014) menciona a carreira portfólio como a capacidade do indivíduo possuir diversas atividades profissionais, trabalhadas individualmente, de forma segmentada em diferentes organizações por meio de suas variadas competências, tendo assim um portfólio de empregadores e de clientes ao longo de sua trajetória de carreira.

2.3.7 CRAFT CAREER

Recentemente, a *craftcareer* surgiu como uma abordagem teórica que expande perspectivas sobre o design do trabalho para incluir mudanças proativas que os funcionários fazem em seus próprios empregos (WRZESNIEWSKI e DUTTON, 2001). Segundo o autor, *craftcareer* é definida como as mudanças físicas e cognitivas que os indivíduos fazem na tarefa ou nos limites relacionais de seu trabalho. Para outros, o trabalho consiste em criar ou iniciar mudanças no trabalho, em oposição a reagir ou a responder à mudança no trabalho (GRANT e ASHFORD, 2008; GRIFFIN, NEAL, e PARKER, 2007).

Para Loli (2016, p. 17), *craftcareer* tem a ideia de que “o profissional ou indivíduo em questão é um *artesão* de sua carreira”. Ou melhor, o indivíduo é responsável por redefinir e moldar o trabalho do sujeito ou do seu ponto de vista como uma (fronteira das atividades), cognitivo como (o modo como veem relação entre as tarefas) e relacional, que são as (interações e relacionamento com o trabalho). Esses “artesãos” operam sobre as fronteiras relacionais profissionais, transformando suas identidades e o significado do trabalho durante o processo (WRZESNIEWSKI e DUTTON, 2001). Propõe ao indivíduo um processo criativo para a construção da carreira; mesmo que seja bom ou se for ruim para a organização, é possível fazer mudanças e improvisações para ajustar os dois lados. Nesse ponto, essa é a vantagem de os indivíduos serem totalmente capazes de readaptar seus trabalhos de modo a criarem e a sustentarem uma definição sobre o que fazem e sobre o que são, em termos profissionais.

Como consequência, a pessoa trabalha com a autonomia do artesão para gerar e organizar suas obras (POEHNELL e AMUNDON, 2002; WRZESNIEWSKI e DUTTON, 2001). Como metáfora, vê-se que esse modelo de carreira é muito próximo do trabalho artístico, que recentemente se transformou em uma metáfora do trabalho (MENGER, 2003).

De acordo com Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton e Berg (2013, p. 282), *craftcareer* oferece duas contribuições importantes para a psicologia organizacional positiva: primeiro, o processo de criação de emprego coloca o proativo, os comportamentos dos funcionários, a fase central, a conceituação e, empiricamente, explora as bases criativas e motivacionais dos funcionários, que alteram seus trabalhos para melhorar sua experiência; e o segundo, a criação de emprego aumenta a compreensão da psicologia organizacional positiva, através do foco, da gama de resultados generativos e da elaboração de empregos - incluindo a experiência de significado positivo, compromisso, volume de negócios e desempenho.

Como o campo da psicologia organizacional positiva procura compreender melhor o ótimo funcionamento dos funcionários no trabalho, a elaboração de empregos ajuda a iluminar as ações relacionadas ao trabalho nos quais os funcionários se envolvem para se moverem para o funcionamento ideal.

2.3.8 CARREIRA TRANSICIONAL

Na carreira transicional, os autores Cohen, Duberley e Mallon (2004) criticam a separação entre estrutura e agência na relação sobre carreiras. Segundo eles, essa divisão resulta ou em uma hipervalorização de aspectos individuais, relacionados à psicológica, ou em aspectos de natureza social na interpretação das carreiras. Contudo, existe uma crítica em relação ao comportamento da sociedade quanto a deixar todo o controle da carreira sob os cuidados dos indivíduos, porque essa decisão não resolve o problema de uma população, ela só troca quem é o responsável; o que antes era uma empresa agora passa a ser o indivíduo. Em analogia, os autores propõem a inter-relação entre duas dimensões diferentes de ação. Cohen, Duberley e Mallon (2004) destacam que os indivíduos seguem normas pré-definidas e, quando há uma transição, eles precisam reinventar todo o seu modo de ação.

Portanto, como já mencionado, este modelo se define como uma carreira em transição entre o modelo tradicional de trabalho e os novos modelos de carreira, por exemplo, quando precisam reinventar o modelo de ação de esquemas instituídos e pré-definidos por modelos de esquemas denominados trabalho-portfólio (DUBERLEY, MALLON e COHEN, 2006).

2.3.9 CARREIRA NARRATIVA

Neste modelo, histórias são criadas para explicar eventos do dia a dia, por meio de relatos, fatos, atitudes, emoção e objetivos colocados de forma conectada e contextual (INKSON, 2007; COCHRAN, 1990; BUJOLD, 2004). No fim das contas, a carreira narrativa ganha um enorme valor para a vida pessoal e profissional do indivíduo.

Por meio da narrativa de uma história que tem significado para si, a pessoa organiza eventos de sua trajetória de trabalho profissional via narrativas históricas e sociais com base em regras, valores e práticas vividas em confronto com desejos e necessidades pessoais (COCHRAN, 1990; BUJOLD, 2004). Assim, de acordo com o autor, ela parte do pressuposto de que o indivíduo, ao narrar, acaba dando sentido à sua trajetória, mudando o significado do passado, justificando o presente e considerando novos sentidos do futuro.

O *self* é responsável por processar fatos e eventos da vida profissional e transformá-los em enredos articulados e coerentes no tempo, com conexão e sentido (BUJOLD, 2004; COCHRAN, 1990). Nesse processo de interpretação, o indivíduo conta com narrativas

históricas e sociais que refletem a realidade humana, em que, para compreendê-la, existem certas normas e padrões ou, em outras palavras, uma linha de raciocínio entre ideias e fatos.

De acordo com Bruner (1997), o homem também pode ser definido como *Homo Narrans* pela inclinação ou tendência para narrar uma história e criar um significado por meio dela. Ao narrar a própria história, o indivíduo oferece informações sobre seu percurso trilhado ao longo da carreira profissional. Por isso a narrativa tem um papel importante na criação de um significado. A relevância da carreira narrativa acontece quando o autor a descreve como duas iluminações: a primeira ressalta a importância da narrativa ao enfatizar o passado, considerando-o como fundamental para a análise do presente e para a construção do futuro; e a segunda valoriza o poder da narrativa de explorar o contorno mútuo entre identidade e carreira. (RAMOS, 2013)

Ambas as iluminações auxiliam no processo de criação e de pensamento do indivíduo sobre a própria carreira. Segundo Ramos (2013), essa abordagem acabou se tornando referência para o aconselhamento de carreira com o intuito de convidar e auxiliar o profissional a se afirmar como autor da própria carreira. Assim, ao construir a narrativa de uma vida profissional, o indivíduo está se posicionando em uma rede de regras, valores, práticas e instituições simbólicas e materiais se confrontado com desejos, necessidades e valores próprios.

2.3.10 CARREIRA CONSTRUCIONISTA

Por fim, existe a carreira construcionista, que não é um simples dado objetivo de realidade organizacional, mas um processo em construção contínua, que contribui na relação do indivíduo em um contexto econômico definido (BLUSTEIN, SCHULTHEISS e FLUM, 2004; COHEN, DUBERLEY e MALLON, 2004). Trata-se do modelo construído com base no movimento deconstrucionismo social (COLLIN e YOUNG, 2000), que parte da ideia de que os indivíduos constroem continuamente suas carreiras sobre o contexto social.

A visão construcionista pretende questionar definições formais e já estabelecidas de carreira como um todo. De acordo com a definição de identidade vocacional de Blustein (1994), ao invés de ser entendida como o desdobramento “objetivo” de disposições interiores,

ela é como uma metamorfose, um constante jogo de interpretação de discursos, repertórios e experiências de interação interpessoal do trabalho (BENDASSOLLI, 2009).

Com essa perspectiva do movimento do construcionismo social, é possível perceber que a base de conhecimento é criada com raízes em âmbitos culturais, em vez de ser produto exclusivo do indivíduo. Nesse conceito, vemos que o ponto-chave dessa abordagem não é nenhum tipo de verdade objetiva ou de conhecimento, e sim de processos e de toda uma dinâmica de interação social. Porém, também questiona a autenticidade da visão objetiva independentemente de interesses de poder. A Tabela 4 abaixo apresenta um resumo de todas as carreiras emergentes na atualidade:

TABELA 4 – ABORDAGENS EMERGENTES DE CARREIRA

MODELO	PROPOSIÇÕES	SUJEITO	TRABALHO
Carreira sem Fronteira	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidade de trabalho • Transversalidade dos vínculos com as organizações • Competências (<i>know-why</i>, <i>know-how</i> e <i>know-whom</i>) 	Agente	<ul style="list-style-type: none"> • Campo privilegiado da ação individual • Arranjo instável de trocas mútuas entre indivíduo e organização
Carreira Proteana	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança como um dado de realidade • Variedade de experiências • Adaptabilidade e resiliência • Identidade como âncora 		<ul style="list-style-type: none"> • Meio de externalização da identidade pessoal • Sequência de experiências pessoais
CraftCareer	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho • Sujeito e atividade como um único conjunto • Trabalho e <i>sensemaking</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como “fluxo” • Modelo de organização artesanal de trabalho
Carreira Portfólio	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das atividades profissionais • Flexibilização das identidades pessoais • Múltiplas zonas de <i>expertise</i> individual 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um elemento dentre outros do espaço de vida pessoal • Trabalho fragmentado, em tempo parcial
Carreira Multidirecional	<ul style="list-style-type: none"> • Não linearidade das experiências de trabalho • Contrato psicológico transicional • Comprometimentos múltiplos 	Pós-moderno	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um suporte para a construção da identidade pessoal • Flexibilidade do trabalho
Carreira Caleidoscópio	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na relação trabalho-pessoa • Três motivadores de decisão: desafio, equilíbrio e autenticidade 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho para uma identidade própria • Consideração pelas decisões do homem e da mulher
Carreira Espiral	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na relação trabalho- 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho para criar a própria

	<p>possibilidade de criar diferentes percursos dentro de uma organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de criar diferentes percursos dentro de uma organização 		<p>identidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode ter mais de uma carreira ao mesmo tempo
Carreira Transicional	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência entre agência individual e estrutura social • Carreira como mediação entre instituições e processos de interação • Processo de construção e reinterpretação de <i>scripts</i> 	Reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho-portfólio • Desregulamentação institucional do trabalho
Carreira Narrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalidade e ação como processos narrativos • Interpretação de eventos da realidade e do <i>self</i> • Narrativa e projeto • Carreira entre história coletiva e história singular 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como narrativa social e pessoal • Trabalho como fato “objetivo” apresentado à interpretação (e reinterpretação)
Carreira Construcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Carreira como um processo de construção social e de interação • Identidade como metamorfose • Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais 	Interacional	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um processo discursivo • Compartilhamento de valores e objetivos comuns

Fonte: Adaptado de Bendassolli (2009)

Na Tabela acima, além das carreiras emergentes, também estão representados os sujeitos em quatro grandes grupos: agente, pós-moderno, reflexivo e interacional. O sujeito, segundo Bendassolli (2009), representa as definições que têm em comum uma ênfase na autonomia, na individualização, no desprendimento das tradições e no posicionamento ativo frente ao repertório sociocultural herdado. Em resumo, são as explicações que estão presentes no quadro das carreiras.

O grupo do agente representa um sujeito desinibido, que age conforme seu interesse, sem se preocupar com as restrições. Seus princípios vêm de seu interior; é apresentado como um depósito de recursos e de competências. Desse modo, não é dependente de uma organização para lhe indicar um caminho (BENDASSOLLI, 2009). Desincorporado das estruturas sociais, autônomo e com capacidade para escolher seu próprio destino, é um ator livre e empreendedor de si (EHRENBERG, 1991; DANY, 2003). Neste modelo, a carreira é definida como uma evolução de experiências do indivíduo ao longo do tempo (ARTHUR,

HALL e LAWRENCE, 1989, p. 8). Ou seja, a evolução do trabalho é ligada a uma área de experiência, na qual o indivíduo é responsável pelo próprio destino profissional.

O grupo pós-moderno se refere ao sujeito de identidades múltiplas (ELSTER, 1985), que não tem um objetivo para alcançar nem uma tradição como referência. Por não ter o concreto, arrisca-se por algo que possa realizar, por algo que capture seu interesse. Sua identidade é autodeclarada (HEINICH, 2000). O primeiro emprego apresenta uma parte da identidade social do indivíduo do grupo. Como Bendassolli (2009) explica, na mentalidade, o trabalho se transforma em um suporte para a execução do projeto do “eu”: ele é utilizado para representar um estilo pessoal, com o cultivo de experiências e com competências singulares.

No grupo dos reflexivos estão os indivíduos que têm a capacidade de receber informações do meio ambiente, como roteiros de significados preparados por instituições sociais, e confrontá-las com a sua autoconsciência (BENDASSOLLI, 2009). A carreira passa a depender de múltiplos fatores, como o ambiental, o pessoal, a interação e o contexto. O trabalho é reinventado como um “terreno de provas” e com desafios individuais, como um “trabalho sobre si” (MARTUCCELLI, 2006; DUBET, 2000).

Por último, o sujeito interacional, cujo ponto principal é o caráter construído a partir da realidade. As interações são padrões, com significados narrativos, que podem se posicionar de forma passiva ou ativa. Como Bendassolli (2009) retrata, quando são passivos, o indivíduo é privado do seu poder de ação e de produção, de novos conhecimentos ou de verdades, como um ato de “aprisionamento” do sujeito aos roteiros pré-instituídos pelas organizações. Porém, quando assumem postura ativa, o sujeito “desconstrói” todo esse discurso e introduz novos significados e novos arranjos para a estrutura social, na qual as carreiras serão encaixadas.

2.4 GERAÇÕES

Geração é outro tema que influencia na hora da decisão de um indivíduo. Sabe-se que existem controvérsias em relação a algumas nomenclaturas e classificações quando o assunto é o Brasil, mas vou trazer o tema gerações como forma de ilustração.

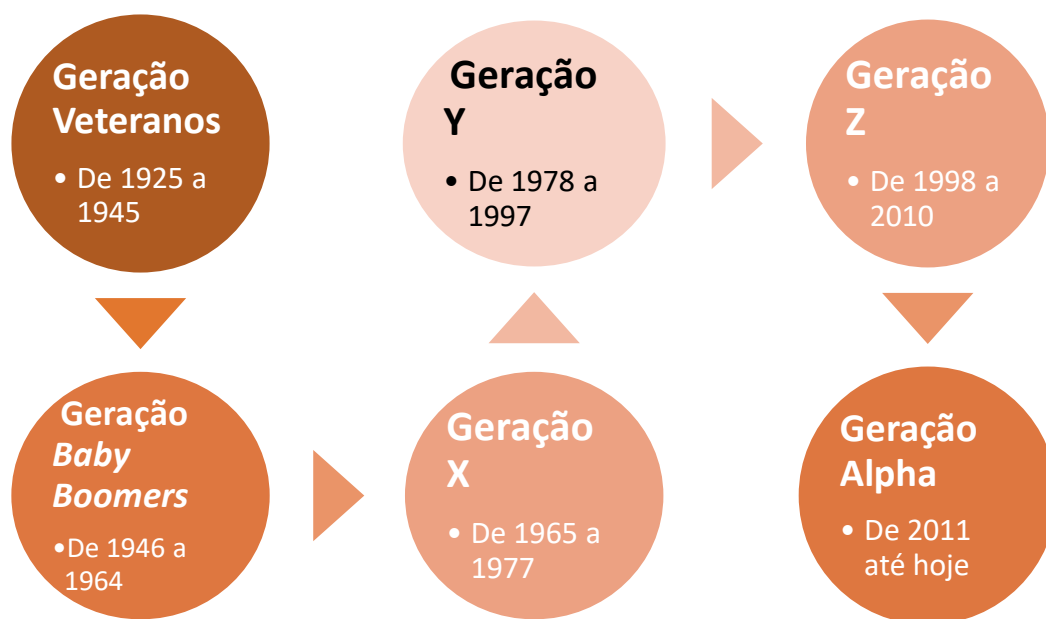
O significado da palavra geração é definido como “um grupo de pessoas que compartilha um período de nascimento e eventos históricos significativos ao longo de suas vidas” (SCALABRIN, 2008, p. 48), conseqüentemente, influencia os comportamentos e as decisões individuais de todos, além de ser uma experiência individual e intransferível. Qualquer experiência que seja relacionada à família, à cronologia e às influências deve ser incluída na diferenciação das gerações.

Cada geração tem seus próprios desejos e características que os diferencia de outra geração. De acordo com Melo et al. (2013), o início se deu com a geração idealista, passando pela geração reativa e posteriormente por uma com espírito patriótico, até chegar à geração de adequação e fechar o ciclo retornando à geração idealista. Todas as quatro fases somadas constituem um século.

As diferenças de características entre gerações expõem traços relevantes e direcionam para as tendências sociais e organizacionais, sendo que ainda não há um consenso para definição do período exato em que nascem os membros das gerações (MELO et al., 2013, p. 3).

De acordo com Segers et al. (2008), a idade é um dos influenciadores na mudança dos indivíduos em relação à carreira proteana. Na idade, a orientação por valores costuma se fortalecer, enquanto a busca por autogestão de uma carreira tende a se enfraquecer. Os que são influenciados pela carreira sem fronteiras, com o passar do tempo perdem a motivação pela mobilidade física, enquanto aumenta a busca pela autonomia.

FIGURA 3 – LINHA DO TEMPO DAS GERAÇÕES



Fonte: Adaptado, pela autora, de Reis et al. (2013)

Veloso et al. (2008) verificam que cada geração tem seu próprio sentido para o trabalho: os *Baby Boomers* tendem a gostar mais do que fazem, e o trabalho proporciona segurança e tranquilidade para eles e para a família; por isso os mais velhos gostam do trabalho. Já os mais jovens (gerações X e Y) apostam na possibilidade de crescimento e de desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho.

Não se sabe ao certo quando uma geração termina e a outra começa, porém existe uma data estimada para cada uma começando pela geração Veteranos/Tradicionais, *Baby Boomers*, geração X, geração Y, geração Z e, por fim, a geração Alpha como na Figura acima.

Na Tabela abaixo, é possível perceber as principais mudanças e evoluções que ocorreram durante as últimas gerações, começando pela geração Veteranos/Tradicionais e terminando na geração Alpha, sendo que a última não se encontra no mercado de trabalho por ser uma nova geração, conforme estudos de autores, de 1922 até os dias de hoje.

TABELA 5 – GERAÇÕES

Geração	Geração <i>Baby</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
---------	---------------------	-----------	-----------	-----------

Veteranos/ Tradicionalis	Boomers			
1925/1945	1945/1964	1965/1977	1978/1997	1998/2010
Conformista	Otimista	Cética	Interativa	Imediatista
Não Contestadora	Lado positivo	Questionadora	Contestadora	Excentricidade
Trabalho: Crescimento passo a passo; Não questiona autoridade	Trabalho: Razão de viver; envolvimento; desenvolvimento pessoal	Trabalho: Independência; autoconfiança; questionamento da autoridade	Trabalho: Diversidade; colaboração; realização/ consumo	Trabalho: Ainda não inserida no mercado de trabalho
Alheia às tecnologias	Conhecimento e experiência, mas cercada de temor pela tecnologia	Adaptação rápida; proficiente na tecnologia	Tecnologia como algo natural na vida; Bem mais informada	Ligada à internet
Tradição e sabedoria	Ideal de reconstrução do mundo	Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo	Globalização; diversidade; multiculturas	Trabalho coletivo diminui em virtude dos jovens

Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

2.4.1 GERAÇÃO VETERANOS

A geração Veteranos ou Tradicionalis surgiu por volta de 1925 indo até meados de 1945. Nessa geração, as pessoas tendiam a ser extremamente conservadoras, a preservar a tradição, a estabilidade e a cautela, além de promover contatos extra-organizacionais. No trabalho, se destacavam por serem extremamente formais e cumpridores de regras, além de acompanharem todo o processo desde as contratações até as revisões de desempenho (REIS et al., 2013).

Zemke (2008, p. 51) explica que os veteranos “eram representados pelas pessoas nascidas entre 1922 e 1943 e/ou antes, e durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial”. Pekala (2001, p. 30) complementa que essa geração experimentou momentos muito traumáticos e complexos, do “não possuir nada” para o “ter de tudo”, de se envolver com a experiência do sacrifício e da prosperidade.

2.4.2 GERAÇÃO BABY BOOMERS

A geração *Baby Boomers* surgiu por volta de 1946 e foi até meados de 1964. Ganham esse nome por causa do período pós guerra. Outro motivo para o nome foi de que o termo em inglês *Baby Boomers*, quando traduzido para o português, significa “explosão de

bebês”. Os *Baby Boomers* cresceram em uma época pós-guerra e de grande inquietação popular pela luta por direitos civis, pelo avanço do movimento feminista e por outros fatos. Com toda essa rigidez, foram marcados pela imposição do respeito e da obediência a regras.

Pela vida profissional que os *Baby Boomers* levavam, seus valores passaram a ser ligados ao tempo de serviço. Toda essa geração gosta de ser reconhecida pela sua experiência. É nesse período que o termo *workaholic* surge com o significado de:

Estar absorvido de maneira intensa com o trabalho, com longas jornadas diárias, carga horária de trabalho descomedida, ritmo veloz de se trabalhar e busca desenfreada de resultados são fortes indícios que podem contribuir para que trabalhadores se tornem workaholics (SERVA e FERREIRA, 2004).

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) dizem que o termo *workaholic* é uma definição da geração de trabalhadores que tem o trabalho como a principal fonte de realizações pessoais e materiais; tem dificuldades de equilibrar a vida profissional com a pessoal. São fielmente leais à empresa, buscam ser excelentes no trabalho em equipe, motivados e otimistas. Mesmo com o passar dos anos, muitos *Baby Boomers* continuam no comando de grandes companhias.

Muitos indivíduos desta geração desenvolveram carreiras organizacionais, [...] conservando valores em suas atuações profissionais e buscando crescimento de carreira vertical e estável e sucesso material (SCALABRIN, 2008, p.48-49).

Outro fator importante sobre a geração é que, por serem filhos de ex-soldados de guerra, aprenderam a lidar com a realidade do pós-guerra, criando o movimento *hippie*, que veio junto com o gosto pela música, pela arte e pela famosa expressão “paz e amor” para se desligarem da ideologia das guerras.

2.4.3 GERAÇÃO X

A geração X surgiu por volta de 1965 indo até meados de 1977, também conhecida como a geração Coca-Cola. Os jovens desta geração foram marcados pelo pragmatismo e pela autoconfiança; viveram momentos marcantes na economia e na sociedade, como o surgimento da TV a cabo, a globalização, o uso de computadores para trabalho e o início da internet; “Cresceram em um ambiente de instabilidade financeira, familiar e social, com rápidas mudanças tecnológicas e diversidade crescente” (SCALABRIN, 2008, p. 49).

Essa geração, por conviver com pais que exageravam no trabalho, os chamados *workaholics*, “acabaram sendo educados para serem autossuficientes e para aprenderem a conviver com a ausência dos pais, seja por dedicação excessiva ao trabalho, seja em decorrência do grande número de divórcios” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). Por essa razão, escolheram ter uma atitude oposta e optar por uma relação de equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional, valorizando a flexibilidade e os momentos em família.

Eles perceberam que a lealdade organizacional não é garantia de emprego. Por isso, foram obrigados a desenvolver habilidades que fossem aceitas. São comprometidos e capazes de vários sacrifícios para satisfazer a empresa. Outro ponto de vista que também defendem é o trabalho informal e a hierarquia menos rigorosa (SANTOS et al., 2014).

2.4.4 GERAÇÃO Y

A geração Y surgiu por volta de 1978 e foi até 1997. É a geração que viu a ascensão da tecnologia. São mais inteligentes que as gerações passadas quando o assunto é tecnologia e inovação. Seus membros possuem características ambiciosas, como a busca por objetivos de curto prazo, criativas e empreendedoras. Maciel (2010) destaca a busca para conciliar o trabalho e a boa qualidade de vida, integrando todas as necessidades do indivíduo (pessoais, familiares e profissionais).

Esta geração encara o trabalho como desafio e diversão, preza o ambiente informal com transparência e liberdade, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (VASCONCELOS et al., 2010, p. 229).

Para Oliveira (2009), essas são pessoas que valorizam menos a permanência em uma única empresa, mantêm mais lealdade a si mesmos, são individualistas, às vezes mimados, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal. A geração Y é marcada por características relacionadas com o ritmo de mudança, com a interatividade, com o acesso à informação e com o entendimento do mundo (SANTOS et al., 2014).

2.4.5 GERAÇÃO Z

A geração Z surgiu por volta de 1998 e foi até 2010. Também conhecida como a *IGeneration*, está sempre ligada às redes sociais, como Twitter, Facebook, etc. Esta geração

é totalmente antenada com as tecnologias, a comunicação virtual e várias atividades simultâneas.

Na geração Z, os indivíduos são conectados 24 horas por dia à *World Wide Web*, mais conhecida como WWW, criada em 1990 por Tim Berners-Lee. Eles não conseguem se desligar dos celulares, tablets e computadores: “São dinâmicos, inovadores, respiram a tecnologia, tem alto senso crítico, são distraídos, possuem baixo grau de relação interpessoal, pendem para a obsolescência e são impacientes” (TAPSCOTT, 2010)

Nesta geração, diferente das outras, as crianças já nasceram conectadas a um mundo globalizado, onde a informação está a um click (na palma da mão). Elas não conhecem o mundo sem internet ou sem celular, e quanto mais tempo passam ao celular mais perdem as relações interpessoais que existem fora do mundo virtual.

2.4.6 GERAÇÃO ALPHA

A geração Alpha são as crianças que nasceram depois do ano 2010, ou a nova geração do século 21. McCrindle e Wolfinger (2009) fizeram uma pesquisa, na Austrália, na qual os entrevistados sugeriram que a nova geração deveria ser chamada de A, ligada à lógica de "voltar ao início"; porém outros sugeriram Alpha, primeira letra do alfabeto grego, “α”. O termo só veio a ser usado oficialmente, pela primeira vez, em março de 2010.

A geração Alpha é muito recente e a cada dia se tem mais informações sobre ela. Segundo JORDÃO (2016), a geração está inserida no contexto de tecnologias desenvolvidas há mais de dez anos. Os desafios atuais da geração Alpha são mais preocupantes, pois a quantidade de informações com as quais lidam no dia a dia nunca foi tão grande e, por essa razão, a geração tende a ser mais exigente. Mesmo hoje, já é possível perceber que o contato com o “ambiente virtual” para essa geração é usado como tecnologia para a maximização do tempo, para áreas como educação e trabalho.

2.5 ÂNCORAS DE CARREIRA

O conceito “âncora de carreira” foi proposto por Edgar Schein em 1961, quando o autor resolveu iniciar um estudo que procurava a melhor resposta sobre como as carreiras

administrativas podiam evoluir e como os indivíduos, em meio a esse processo, conseguiam progredir, como percebiam os valores e procedimentos ligados à organização em que trabalhavam. O estudo se estendeu por anos e contou com 44 alunos que participaram do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração (ALBERTO, 2008).

Com a ideia de extrair conhecimento sobre a construção de valores referentes à vida profissional de cada indivíduo, entrevistas foram feitas entre 1961 a 1963. As entrevistas com esses alunos foram realizadas em seus próprios trabalhos, logo após concluírem a graduação. A primeira foi depois de seis meses, e a segunda, um ano depois (FERRAZ, GALLI e TREVISAN, 2008).

Ferraz, Galli e Trevisan (2008) continuaram dizendo que, durante o período de estudos, foram observadas mudanças dentro da própria carreira. Logo em seguida, surgiram conclusões em resposta à evolução de carreiras e ao conceito de metáforas de âncora de carreira, que propõe a inclinação do profissional, quando ocorrem momentos que confrontam seus valores e atitudes, a retornar ao conforto de si mesmo. Segundo Schein (1996), cada vez que um indivíduo era pesquisado, o próprio tentava se designar para empregos que não eram indicados para ele. Eles se referiam à imagem de serem “levados” a algo que se adaptasse a eles. E foi justamente desse movimento de retorno para um detalhe único e de segurança que surgiu o conceito da metáfora de âncora.

Nos anos de 1979 e 1982, Edgar H. Schein e T. J. Delong fizeram um trabalho baseado nesses e em outros estudos, que resultou em oito categorias de âncoras de carreira (FERRAZ, GALLI e TREVISAN, 2008). Segundo Schein (1996, p. 37), “o rótulo ponto de referência ou inclinação profissional indica uma área de tamanha importância que a pessoa não abre mão dela e acaba definindo sua autoimagem em função dessa área, a qual vai predominar em cada etapa da carreira”. O autor continua dizendo que a medida que a carreira de um indivíduo progride, adquire uma definição a seu respeito.

O autoconceito passa a ser um processo de aprendizagem, e o autoconhecimento faz com que sejam necessárias, cada vez mais, respostas ligadas a valores pessoais, habilidades, motivações, desejos, e a outros. Esses pontos são citados por Schein (1996, p. 31) em três tópicos a seguir:

1. Quais são minhas aptidões, habilidades e áreas de competência? Quais são meus pontos fortes e fracos? 2. Qual minha verdadeira motivação? Quais são

minhas principais necessidades, estímulos e objetivos na vida? O que quero e deixo de querer, seja porque nunca o desejei, seja porque alcancei um ponto de auto percepção que me faz não o desejar mais? 3. Quais são meus valores – os principais critérios pelos quais julgo o que estou fazendo? Estarei trabalhando em uma organização ou ocupando um cargo compatíveis com meus valores? Quão bem sinto-me em relação ao que estou fazendo? Quão orgulhoso ou envergonhado estou de meu trabalho e carreira? (SCHEIN, 1996, p. 31)

Ou seja, para Schein (1996), cada tópico das “Âncoras de Carreira” é baseado em três características: a primeira são os *talentos e habilidades*: fundamentados no sucesso dos diversos trabalhos realizados; a segunda, os *Motivos e necessidades*: apoiados no *feedback* de demais indivíduos e empresas e na autoavaliação no enfrentar os diversos desafios; e, por último, as *atitudes e valores*: tem por base o combate entre valores e normas.

Existem oito âncoras: Competência técnica/funcional; Competência gerência geral; Autonomia/independência; Segurança/estabilidade; Criatividade empreendedora; Serviço e dedicação a uma causa; e Puro desafio e Estilo de vida. Para Schein (1996), o conhecimento das âncoras ajuda a realizar escolhas sábias em relação ao autodesenvolvimento familiar e de carreiras.

2.5.1 APTIDÃO TÉCNICO-FUNCIONAL

A primeira âncora de carreira é a aptidão técnico-funcional, que se refere a indivíduos que, ao longo de toda sua carreira e de todo seu aprendizado, começam a ser motivados e estimulados, quando focam em uma aptidão específica, por uma atividade profissional que exija experiências técnicas e peculiares. (ALBERTO, 2008). Para Schein (1996, p. 38), “os indivíduos com esta inclinação dedicam-se a vida toda à especialização e não dão valor à posição de gerente geral, mas podem ser um se conseguirem continuar em suas áreas de especialidade”.

A identidade do indivíduo está diretamente ligada a essa competência; eles se sentem felizes e realizados quando estão frente a novos desafios no trabalho. Segundo Schein (1996, p. 37), “o que realmente os estimula e motiva é exercitar suas aptidões e a satisfação de saber que são peritos”. Em outras palavras, se tornam mestres de conhecimentos específicos de qualquer área em que se envolvam. Schein (1996) acrescenta que a âncora técnico-funcional supera as outras âncoras quando o assunto é a existência de qualquer tipo de especialização:

Embora quase todas as carreiras, no princípio, tenham orientação técnico-funcional, e a sua fase inicial esteja ligada ao desenvolvimento de uma especialidade, nem todos são atraídos por uma especialidade. Para alguns, a especialização é um meio de serem admitidos como membros da organização ou motivo de segurança mais do que um objetivo em si. Para outros, é simplesmente um degrau no plano de carreira, ou seja, uma etapa necessária para chegar à administração geral. Para outros, ainda, é uma oportunidade de aprender algumas técnicas necessárias para iniciar atividades autônomas ou empresárias. Consequentemente, embora a maioria comece se especializando, apenas alguns acham isto intrinsecamente gratificante o suficiente para desenvolver pontos de referência profissionais em torno de suas especialidades. (SCHEIN, 1996, p. 38).

O indivíduo técnico-funcional não quer ser o líder da equipe; ao contrário, ele costuma fugir desse tipo de tarefa, porque isso faria com que ele não conseguisse mais se especializar no que é do seu interesse. Mesmo em sistemas de hierarquia que podem desencantá-lo, “este grupo de pessoas prefere, sem dúvida alguma, um plano de promoções que funcione paralelamente com a típica trajetória administrativa. Elas não gostam de sistemas que consideram promoção equivalente a cargos na área administrativa” (SCHEIN, 1996, p. 40).

Uma singularidade que somente indivíduos com a ancoragem técnico-funcional tem, e que não é relacionada a si próprio, mas ao próximo, é saber dar reconhecimento aos colegas de trabalho, compartilhar níveis de conhecimento com o próximo, de outra maneira, saber valorizar e discernir o conhecimento que vem de colegas. Schein (1996, p. 41) afirma que “o especialista valoriza mais o reconhecimento de seus colegas do mesmo nível profissional do que recompensas recebidas de membros da administração que não entendem do assunto”, pois, em equipe, é possível mensurar com exatidão a dificuldade para alcançar determinado êxito.

2.5.2 APTIDÃO ADMINISTRATIVA GERAL

Indivíduos com carreiras nas âncoras de competência administrativa geral costumam pensar o oposto dos indivíduos técnico-funcionais, pois elementos que antes eram fundamentais, como a especialização, agora são descartáveis, assim, o conhecimento é transformado em algo genérico. Schein (1996, p. 42) resume esta ancoragem em: “valores e objetivos fundamentais para este grupo de pessoas resumem-se em subir os degraus hierárquicos da empresa até alcançar os níveis mais altos de responsabilidade, ter oportunidade de liderança, contribuir para o sucesso de sua organização e receber altos rendimentos”. São indivíduos que têm conhecimento de verdadeiros líderes e conhecimento

genérico sobre inúmeras atividades que envolvem a organização. É dessa forma que adquirem satisfação para administrar.

Schein (1996, p. 42) define aptidão como “a capacidade de identificar, analisar e solucionar problemas sob condições de incerteza e com informações incompletas”. Ter liderança é ter alguém com capacidade de reduzir incertezas. Ser líder é ter a capacidade de comandar e de não depender apenas de suas próprias características, mas também da situação em que se encontram (BAVELAS, 1967). Esses indivíduos desejam subir alto para poderem mandar e desmandar em todos os níveis da cadeia. São capazes de assumir cargos que não sejam relevantes somente como aprendizado, e de aceitar a gestão técnica dessas áreas. Porém sua ambição é conseguir atingir o mais rápido possível a gestão geral e conseguir praticar suas habilidades analíticas, interpessoais e de liderança.

Como Moreira (2014, p.4) acrescenta, “esses indivíduos também conseguem valorizar o crescimento hierárquico "degrau-por-degrau" até atingirem os níveis mais altos de responsabilidade”. Schein (1996, p. 43) define como a “capacidade de supervisionar, chefiar e controlar pessoas, além de saber lidar com elas em todos os níveis da organização, tendo em mente as metas da empresa”.

Segundo (Campbell, Campbell e Dickinson, 2000, p.151), essa aptidão “inclui a capacidade de formar e manter relacionamentos e para assumir vários papéis dentro dos grupos, como líderes”. Com isso, a inteligência interpessoal é aliada na execução dos trabalhos em equipe. Schein (1996) expõe sua visão para essas habilidades:

Diretores gerais destacam que esta habilidade implica obter informações válidas de outrem, conseguir que outras pessoas colaborem para a sinergia, motivar os funcionários a contribuir com o que sabem para o processo de solução de problemas, comunicar com transparência os objetivos a serem alcançados, facilitar o processo decisório e o de implementação, monitorar o progresso e instituir medidas corretivas, se necessário. (SCHEIN, 1996, p. 43)

Schein (1996, p. 44) também define equilíbrio emocional como “a capacidade de ser estimulado por crises emocionais, e não se sentir enfraquecido; de assumir alto grau de responsabilidade sem ficar sem ação e capacidade de exercer o poder e tomar decisões difíceis sem culpa ou vergonha”. Ter equilíbrio emocional é ter controle sobre as suas emoções e sobre as dos demais. Nas palavras de Schein (1996, p. 47), “as formas mais importantes de reconhecimento para os indivíduos da categoria administrativa geral são promoções para

cargos de maior responsabilidade”. Além de promoções, outras formas de reconhecimento são os aumentos salariais, o *status* e até os bônus.

2.5.3 AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA

A âncora de carreira autonomia/independência liga-se aos indivíduos que preferem a própria liberdade de ação. Muito raramente abdicam da mínima possibilidade de definir seu trabalho da sua maneira única. “Todos têm necessidade de um certo grau de autonomia, que varia no decorrer da existência. Para alguns, entretanto, esta necessidade é vital: eles acham que devem sempre ser capitães de seus navios” (SCHEIN, 1996, p. 49). Segundo Moreira (2014, p. 4), esses indivíduos “tem a necessidade de fazer as coisas à sua maneira, no ritmo e padrões próprios. Preferem seguir carreiras independentes de acordo com suas próprias normas”. Eles podem até preferir um emprego que lhes renda financeiramente menos, mas que lhes dê mais autonomia ao invés de ter que renunciar a ela.

Preferem traçar suas vidas e trajetórias profissionais em atividades que lhes proporcione flexibilidade para realizar tudo a seu modo, segundo seus métodos e regras. Como Schein (1996, p. 50) descreve, “o indivíduo com ponto de referência em autonomia não suporta supervisão rigorosa; pode estar de acordo com os objetivos impostos pela empresa, mas depois de estabelecidos, não quer interferência”.

Para Schein (1996, p. 50), “a pessoa que se determina pela autonomia fica apavorada com benefícios decorrentes de estabilidade”. Nesta ancoragem, o indivíduo quer ser ou se sentir livre e responsável por tudo. Alguns trabalhos tradicionais conseguem proporcionar essa sonhada liberdade em amplo grau, mas, em geral, esses indivíduos optam por atividades com grande autonomia, como o autoemprego ou o trabalho *freelance*.

2.5.4 ESTABILIDADE/SEGURANÇA

Nesta ancoragem, os indivíduos, durante sua trajetória profissional, buscam priorizar a segurança financeira e a estabilidade acima de tudo. “Estas pessoas, frequentemente, procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, que sejam conhecidas por evitar dispensas, que possuam bons programas de benefícios, e cuja imagem seja de empresa sólida e confiável” (SCHEIN, 1996). Esses indivíduos “têm uma necessidade

imperiosa de organizar suas carreiras de forma que se sintam seguras, que os eventos futuros sejam previsíveis e que possam descontraí-las e sentir-se bem-sucedidas” (SCHEIN, 1996, p. 51). É certo que todos buscam a segurança, porém, nesta âncora, ela depende da intensidade em que o indivíduo se encontra. “Um exemplo que esse autor oferece é que existem algumas fases de nossas vidas que a segurança financeira consegue ser a coisa mais importante do mundo, como quando está criando e educando os filhos ou quando está para se aposentar”.

Para quem está ancorado nessa categoria, “segurança e estabilidade são fatores predominantes ao longo de suas carreiras, a ponto de orientar e limitar as suas principais decisões profissionais” (SCHEIN, 1996, p. 51). Quem privilegia a segurança e a estabilidade sempre coloca em primeiro lugar a permanência no trabalho e o lugar garantido na organização. O trabalho em si e o status atingido na organização conseguem ser menos importantes do que a estabilidade. É certo que esses indivíduos chegam a se esforçar para atingir um nível hierárquico elevado para diminuir os seus riscos de demissão e conseguem relaxar.

Para Alberto (2008, p. 32), “o indivíduo de âncora segurança/estabilidade tende a ser mais vulnerável quanto ao controle de suas atividades, vivenciando, muitas vezes, situações que não foram por ele escolhidas, mas sim por terceiros superiores na hierarquia da organização”. Quem pertence a essa âncora de carreira costuma valorizar o contexto do trabalho mais que qualquer coisa, eles preferem ser remunerados com aumentos baseados no tempo e na lealdade. “Esta pessoa quer ser reconhecida pela sua lealdade e desempenho uniforme. Acima de tudo, ela tem necessidade de acreditar que a lealdade contribui, de fato, para o bom desempenho da empresa” (SCHEIN, 1996, p. 52).

2.5.5 CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA

O indivíduo que tem a âncora de carreira na criatividade empreendedora busca incansavelmente a criação de novos empreendimentos. Nas palavras de Schein (1996, p. 53), “descobrem cedo que possuem uma imperiosa necessidade de criar novos negócios próprios desenvolvendo novos produtos ou serviços, organizando novas empresas mediante manipulação financeira ou assumindo a direção de empresas existentes e moldando-as de acordo com suas especificações”. Schein (1996, p. 53) também explica que “o impulso criativo deste grupo é especificamente orientado no sentido de criar novas organizações,

produtos ou serviços que possam ser estreitamente identificados com os esforços do empresário, que sobrevivam por si e que sejam economicamente bem-sucedidos”.

“Possuem a necessidade de trabalhar por conta própria, com autonomia. Não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantêm o emprego apenas enquanto não criam seu próprio empreendimento. Entediam-se facilmente e são obcecados pela necessidade de criar” (MOREIRA, 2014, p. 5). “As pessoas com inclinação para a criatividade empreendedora costumam perseguir seus ideais desde muito cedo, começam com pequenos negócios” (SCHEIN, 1996, p. 53). Em outras palavras, esses indivíduos não permanecem durante muito tempo em uma organização tradicional e só continuam em seus empregos enquanto não criam seus próprios empreendimentos.

Algumas vezes um profissional dessa área não alcança seus objetivos e, segundo Schein (1996, p. 54), “gastam a maior parte de suas carreiras em busca de soluções criativas, mas ao mesmo tempo ganham a vida com empregos convencionais”. Mesmo fracassando, não desistem de criar sua própria organização, baseada na capacidade de assumir riscos e de superar obstáculos próprios. Querem provar ao mundo que são capazes de criar algo vindo do seu esforço, de perseguir seu sucesso financeiro para provar sua competência empresarial. Essa vontade é tão grande que conseguem tolerar fracassos para irem atrás do sonhado sucesso.

2.5.6 VONTADE DE SERVIR/DEDICAÇÃO A UMA CAUSA

Esses indivíduo privilegiam o serviço à comunidade e se dedicam de corpo e alma às causas nobres. “Eles norteiam-se mais por esses valores do que pelas suas verdadeiras aptidões ou áreas de competência” (SCHEIN, 1996, p. 55). Segundo esse autor, esse grupo busca trabalhos que influenciem as organizações com seus valores baseados no desejo de melhoria da sociedade e de ajuda ao próximo. Eles “desejam remuneração justa pelas suas contribuições e benefícios móveis porque a priori não têm lealdade organizacional. O dinheiro não é fundamental para elas” (SCHEIN, 1996, p. 56).

Segundo Moreira (2014, p. 5), “valorizam o trabalho com pessoas e a servidão à humanidade e à nação, tornando o mundo um lugar melhor para se viver”. Mas, de acordo com Schein (1996, p. 57), “mais importante do que a recompensa monetária é um sistema de

promoções que reconheça a contribuição da pessoa com este tipo de inclinação profissional e permita que ela ocupe cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções”, de forma que consigam colocar em prática toda a sua dedicação a uma causa humanitária.

Esses indivíduos não desistem de trabalhar com valores importantes, como com problemas ambientais, com a contribuição para a harmonia entre todos os seres, com ajuda a quem necessita, com o desenvolvimento de algo que melhore a vida das pessoas, como a cura de doenças por meio de novas terapias e medicamentos; melhor dizendo, com fazer do mundo um lugar melhor.

2.5.7 PURO DESAFIO

Os indivíduos que pertencem a essa âncora de carreira costumam projetar suas vidas profissionais para que possam ultrapassar obstáculos. À proporção que o número de desafios superados aumenta, eles buscam novos e maiores para solucionar. Segundo Schein (1996, p. 57), são pessoas que “fundamentam suas carreiras na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um. Para elas, sucesso é transpor obstáculos impossíveis ou vencer adversários muito fortes. À medida que progredem, procuram desafios cada vez maiores”. Tudo que é novidade, variedade ou até mesmo dificuldade lhes chama a atenção e os conquistam; contudo, tudo que é fácil não lhes é interessante.

Eles amam desafios intransponíveis e não perdem uma só oportunidade para resolver problemas muito difíceis. Muitos gostam de desafios; para o profissional que é puro desafio, somente isso vale (SCHEIN, 2006). Não importa se existem muitas diversificações no currículo, pois, com novas oportunidades, novos desafios surgiram. Um cargo que os atrai muito é o de administração geral, uma vez que a cada dia novos desafios surgem. Para eles, fazer algo significa atingir algum objetivo que, em princípio, parecia inacessível.

Para finalizar essa abordagem, Schein (1996, p. 58) faz uma observação: “uma carreira para tal pessoa só tem significado se habilidades competitivas puderem ser postas à prova. Se não houver esta oportunidade, ela poderá se sentir desmoralizada e tornar-se um problema para si mesmo e para os outros”.

2.5.8 ESTILO DE VIDA

São enquadrados nesta ancoragem aqueles indivíduos que em suas profissões têm como prioridade a integração do trabalho e as necessidades familiares e individuais. Schein (1996) diz que esse modelo pode parecer uma contradição se os indivíduos colocam outros aspectos da vida acima do seu trabalho. Em outras palavras, para eles, a carreira não é mais importante, isso permite que abndiquem de algumas funções quando necessário, só que nem sempre conseguem equilibrar os interesses pessoais, os deveres profissionais e as necessidades familiares. “Não se trata simplesmente de conciliar vida pessoal e profissional, como tradicionalmente muitos vêm fazendo. É mais uma questão de achar um meio de integrar as necessidades do indivíduo, da família e da carreira” (SCHEIN, 1996, p. 59). Esses indivíduos querem flexibilizar suas relações profissionais já que a integração pode alterar com o tempo.

Schein (1996, p. 59) explica que “diferentemente da pessoa orientada para a autonomia, que também deseja flexibilidade, aqueles cujo ponto de referência é estilo de vida estão inclinados a trabalhar em empresas, contanto que as opções certas estejam disponíveis na hora certa”. Uma viagem ou situações que permitam o trabalho em meio-período, licenças-maternidade/paternidade, horas flexíveis, trabalho em casa são algumas opções que se enquadram nesse perfil. São pessoas capazes de destruir uma carreira em ascensão por uma que lhes dê mais qualidade de vida. Um exemplo da ancoragem estilo de vida se refere à mudança de um local de trabalho. Segundo Schein (1996, p. 60), “a princípio, parecia ser um aspecto das pessoas com inclinação para a segurança, porém é cada vez mais claro que as pessoas não querem ser transferidas para outras áreas pela necessidade de conciliar necessidades pessoais, familiares e profissionais”. A tendência que esta âncora estilo de vida tem pode gerar mudanças na carreira tradicional em relação à carreira externa.

O quadro visualizado na página seguinte traz um resumo das principais características de cada âncora de carreira em relação aos seguintes pontos: tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistema de promoção, tipo de reconhecimento e exemplos de profissão.

TABELA 6 – CARACTERÍSTICAS DAS ÂNCORAS DE CARREIRA

Âncoras de carreira	Tipos de trabalho	Remunerações e benefícios	Sistemas de promoção	Tipos de reconhecimento	Exemplos profissão
Aptidão técnico-funcional	Aplicação de conhecimentos especializados	Equidade externa; grau de especialização	Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões-chave	Reconhecimento dos pares; oportunidade de aperfeiçoamento; reconhecimentos formais.	Cientista; diretor técnico; supervisor técnico
Aptidão administrativa geral ou gerência geral	Gerenciamento de organizações; liderança; atividades diversificadas	Equidade interna; alta remuneração; bônus por metas; opções de compra de ações	Sistema de promoção tradicional; promoção baseada em resultados	Promoções; maior poder de controle e responsabilidades; símbolos de <i>status</i> ; aprovação de seus superiores	Diretor; gerente; líder
Autonomia/independência	Trabalhos claramente delineados; liberdade para trabalhar a seu modo, etc.	Mérito de seu desempenho, bônus; benefícios móveis, etc.	Promoções que reflitam realizações; ganho de autonomia e flexibilidade	Reconhecimentos móveis (medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas, etc.)	Profissional liberal
Segurança/estabilidade	Trabalho estável e previsível	Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria	Sistema de promoção baseado em tempo de serviço e desempenho	Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade	Funcionário público
Criatividade empreendedora	Possibilidade de estar constantemente utilizando a criatividade.	Posse das ações de sua organização e de patentes; acumulação de riquezas	Poder e liberdade para exercer a capacidade de criação	formação de fortuna; criação de empreendimentos de vulto; reconhecimento público	Empresário; publicitário
Vontade de servir/dedicação a uma causa	Possibilidade de influenciar a organização na direção de valores de contribuição social e ajuda ao próximo.	Remuneração justa pelas suas contribuições; benefícios móveis	Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa	Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles	Assistente social; médico; sacerdote
Puro desafio	Trabalho que desafie constantemente habilidades; altos níveis de desafios.	Remuneração e benefícios condizentes com os desafios superados	Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas	Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas	Vendedor; atleta; investidor de risco
Estilo de vida	Possibilidade de integrar necessidades profissionais, individuais e familiares.	Benefícios opcionais; licenças-prêmio; horários flexíveis, etc.	Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida	Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais	Consultor; empresário

Fonte: Adaptado de Alberto (2008).

3. METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação. Portanto, metodologia é o estudo do caminho percorrido para executar uma pesquisa, pesquisa científica ou estudo. Em outras palavras, a metodologia está interessada na validação do caminho percorrido até chegar ao final proposto pela pesquisa. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Segundo Boni e Quaresma (2005, p. 70), “o interesse pelo tema que um cientista se propõe a pesquisar, muitas vezes, é curiosidade do próprio pesquisador”. A partir dessa afirmação, a proposta da pesquisa é verificar como um indivíduo consegue conciliar uma carreira tradicional com uma carreira artística, simultaneamente. Com a finalidade de verificar a existência dessa possibilidade, confrontam-se modelos tradicionais e emergentes, com o auxílio das âncoras de carreira, para obter um melhor resultado e, assim, analisar qual a motivação que o indivíduo pode ter para seguir duas carreiras.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para conseguir chegar a um resultado, a abordagem utilizada para este estudo foi a pesquisa qualitativa. Segundo Minayo (1996), pesquisas qualitativas funcionam baseadas em motivações, significados, valores e crenças, pesquisas que simplesmente não podem ser reduzidas a questões quantitativas, porque são respostas muito particulares. Já para Martins (2013, p. 22), uma pesquisa qualitativa “é como uma abordagem de produção do conhecimento, é um modo de olhar, observar, buscar, analisar e interpretar possibilidades de compreender as relações humanas.” Os dados foram obtidos com a finalidade de aprofundar o entendimento sobre os motivos que levam um indivíduo a buscar mais de uma carreira para trabalhar. Na pesquisa, usou-se a base taxonomia apresentada pela Vergara (2016), que qualifica o tipo de pesquisa em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi de caráter explicativo e descritivo. De acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 28), uma pesquisa explicativa “visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão ou o porquê das coisas”, quer dizer, busca explicar, como o nome já diz, a razão e o motivo para um indivíduo ter duas carreiras. Já a pesquisa descritiva “descreve as características de determinada população ou fenômeno, ou o

estabelecimento de relações entre variáveis” (KAUARK, MANHAES e MEDEIROS, 2010, p. 28), em outras palavras, especifica as percepções e características que estes indivíduos possuem.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e empírica (de campo). Pesquisa bibliográfica significa “um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são de grande importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Sendo eles: publicações avulsas, livros, jornais, revistas, vídeos, internet, etc.” (BONI e QUARESMA, 2005, p. 71). Em outras palavras, para a fundamentação necessária, foram analisados livros e materiais científicos disponíveis. Já a pesquisa de campo é quando existe “uma coleta de dados para conseguir informações sobre determinados aspectos da realidade” (BONI e QUARESMA, 2005, p. 71). Mais especificamente, ajuda o pesquisador a “identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (LAKATOS, 1996, p. 79), isto é, a ter a opinião de cada indivíduo individualmente para obter um resultado próximo da realidade.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo que foi delimitado para este estudo, melhor dizendo, a seleção dos sujeitos foi constituída somente por indivíduos que têm duas carreiras simultâneas, sendo uma delas no meio acadêmico (como administração, medicina, química, odontologia, economia e outros), de preferência com carteira assinada, e outra voltada para a área não acadêmica, mais especificamente a de (teatro ou improviso), isto é, atores ou artistas de artes performáticas ou de artes cênicas. A amostra da pesquisa foi composta por 12 indivíduos que responderam todas as perguntas da entrevista pessoalmente. Entrevista porque, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 417), quando a coleta de dados é feita por meio de pessoas reais, “os dados que interessam são conceitos, percepções, imagens mentais, crenças, emoções, pensamentos, experiências, processos e vivências manifestadas na linguagem dos participantes”. Dentre elas, as ferramentas de percepção e de vivência são muito importantes para essa pesquisa, pois, como ela busca entender como funciona a conciliação das carreiras, a melhor forma de descobrir é pela experiência de quem já vive essa realidade.

Já o método de amostragem utilizado foi o da não probabilística, mais especificamente a amostra intencional, na qual existe um propósito na sua escolha por ser voltada para um

público específico que se divide entre duas carreiras. Diante disso, foi preciso localizar a maior quantidade de pessoas que se encaixasse nas características necessárias para responder a pesquisa e que formasse uma amostra significativa para esse universo. No final das entrevistas, sete indivíduos da amostra, isto é, 58,5% de pessoas, eram de um grupo focal, “um tipo especial de grupo em termos de objetivo, composição e procedimentos” (BISOL, 2012, p. 723), que participou de um festival universitário de teatro de improviso ou “festival universitário de impro”. O festival foi produzido em parceria com alunos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e aconteceu entre os dias 6 e 10 de novembro de 2017. No evento, houve apresentações de teatro de improviso (impro), mesas redondas e oficinas. Sua finalidade foi apresentar o impro no meio acadêmico e mostrar como o mesmo pode ajudar em outras áreas de atuação. Nas palavras de Carvalho e Faria (2017, p. 1), “a arte teatral guarda uma vocação naturalmente livre e democrática, e todo festival de teatro investe na amplificação dos pontos de contato entre a arte e seus diversos públicos, numa proposta congruente a das ações de extensão universitária, para potencializar a integração entre a universidade e a sociedade.”

3.3 COLETA DE DADOS

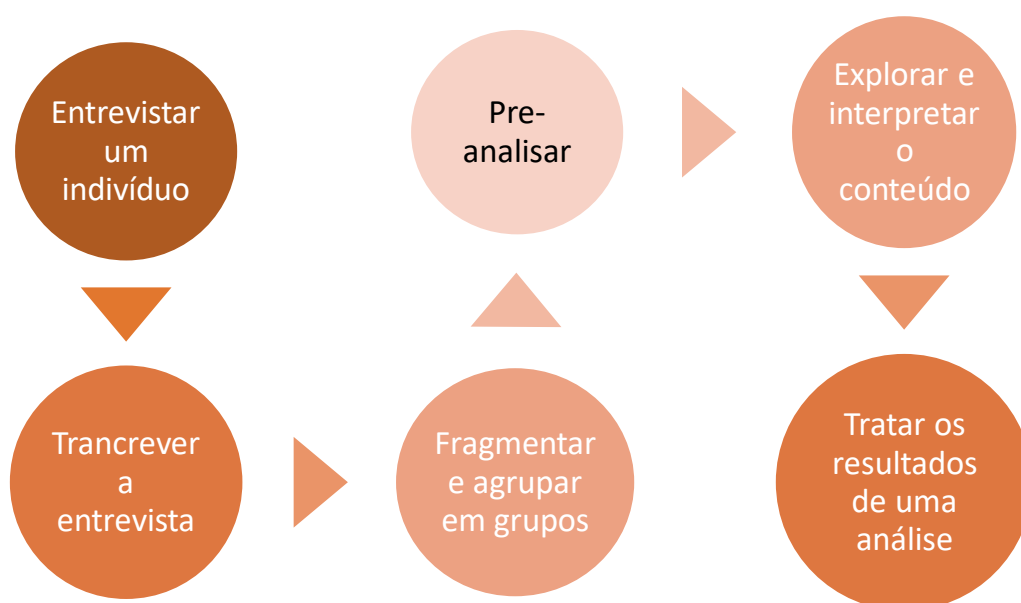
Como já dito anteriormente, a coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, que “pode combinar perguntas abertas e fechadas, e o informante pode discorrer sobre o tema proposto. São questões previamente definidas, mas o pesquisador as faz em um contexto semelhante ao de uma conversa informal.” (BONI e QUARESMA, 2005, p. 75). As entrevistas, segundo Duarte (2004, p. 215), são feitas “quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”. Além de permitir o alcance de uma variedade de percepções e impressões em vários sentidos (SILVIA e FOSSÁ, 2013), esse modelo serve para mergulhar nas diversas opiniões e impressões de cada indivíduo que concilia duas carreiras, sendo uma dessas carreiras pertencente ao meio acadêmico e a outra voltada para o teatro e para o meio não acadêmico. A entrevista foi dividida em oito questões (ver ANEXO) para melhor compreensão e raciocínio dos respondentes que tinham vivência no campo analisado. Para obtenção de respostas exatas, o tempo médio para cada entrevista variou de 30 a 50 minutos.

Essa entrevista também foi baseada em informantes-chave, o que significa que “as entrevistas permitem obter informações profundas, *insights* e explicações úteis sobre como os membros de uma comunidade pensam sobre determinados eventos, assuntos, modos de pensar e de agir.” (BISOL, 2012, p 722). Nas palavras de Sanchez, Oliveira e Nappo (2004), os informantes-chave se transformam em uma via de acesso entre o pesquisador e o seu grupo de pesquisa, pois é por ele que o pesquisador consegue obter respostas específicas para o seu estudo.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para Duarte (2004, p. 216), “analisar uma entrevista é uma tarefa complicada e exige muito cuidado com a interpretação, a construção de categorias”; para Romanelli (1998, p.128), “a subjetividade deve ser controlada pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador”. A atenção ajuda a evitar percepções erradas, por isso a técnica utilizada para interpretar os dados obtidos anteriormente (mediante as entrevistas) foi a análise de conteúdo de dados qualitativos. Conforme Flick (2009, p. 291), a análise de conteúdo se dá por técnicas apuradas de interpretação dos resultados após a sua coleta, sendo, dessa forma, “um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual o origem desse material – que pode variar desde produtos de mídia até dados de entrevista”. Para Duarte (2004), a análise de conteúdo deve ser feita na seguinte ordem:

FIGURA 4 – ANÁLISE DOS DADOS



Fonte: Duarte (2004)

Na opinião do mesmo autor:

Os dados de uma pesquisa desse tipo serão sempre resultado da ordenação do material empírico coletado/construído no trabalho de campo, que passa pela interpretação dos fragmentos dos discursos dos entrevistados, organizados em torno de categorias ou eixos temáticos, e do cruzamento desse material com as referências teórico/conceituais que orientam o olhar desse pesquisador (DUARTE, 2004, p. 222).

Como Duarte (2004) descreve, o agrupamento dos dados foi feito manualmente, da seguinte forma: realizaram-se as entrevistas, gravando-se os áudios; transcreveram-se logo após as entrevistas, para começar as análises por agrupamentos de acordo com cada pergunta; e, por fim, trataram-se os dados.

Somente depois de todo o processo, em que o material obtido ajuda na análise dos indivíduos e na compreensão de “significados, sistemas simbólicos, códigos, práticas, valores, atitudes, ideias e sentimentos” (DAUSTER, 1999, p. 2), é que torna-se possível evitar a distorção das respostas e “contribuir para a garantia de confiabilidade e legitimidade de resultados/interpretações apresentados ao final da pesquisa” (DUARTE, 2002, p. 149). E cabe ao pesquisador a função de dar sentido a esse mosaico de informações.

3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

A principal limitação do método da pesquisa foi de que os únicos participantes foram indivíduos que possuem duas carreiras, uma tradicional e outra artística ao mesmo tempo. Mais uma restrição foi a de não ter sido utilizado outro tipo de análise que não a do material obtido nas entrevistas. A última limitação foi a de os entrevistados morarem no Rio de Janeiro.

Para garantia de confiabilidade das pesquisas, é preciso necessariamente que haja uma explicitação da relação existente entre todos os procedimentos adotados durante a coleta do material empírico, em outras palavras, na literatura científica, no objeto de pesquisa e nos resultados adquiridos dessas relações (BRITO e LEONARDOS, 2001). Bardin (2006) é outro autor que preza pela confiabilidade; para ele, todo o cuidado com a execução e a descrição de cada fase da análise, por mais flexível e criativa que seja, se caracteriza como uma forma de gerar confiabilidade e validade. Por essa razão, cada análise nesta pesquisa foi feita com extrema cautela para garantir a confiabilidade do estudo.

TABELA 7 – RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

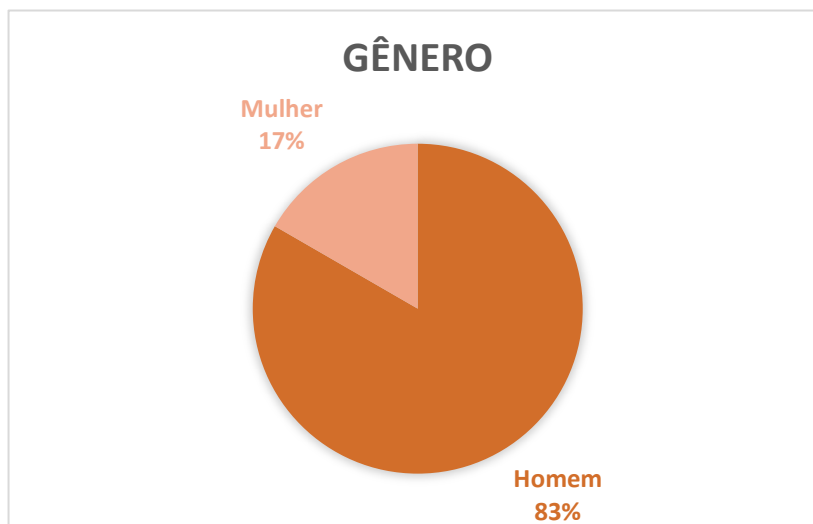
Tipo de pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Abordagem de estudo qualitativa• Pesquisa explicativa e descritiva• Pesquisa bibliográfica e de campo
Universo e amostra	<ul style="list-style-type: none">• Universo com pessoas que se dividem entre duas profissões• Amostra intencional, com 12 respondentes
Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas semiestruturadas
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none">• Análise de conteúdo
Limitações do método	<ul style="list-style-type: none">• Indivíduos com duas carreiras, uma tradicional e outra artística• Análise somente das entrevistas• Moradores do Rio de Janeiro

Fonte: elaborada pela autora

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 12 indivíduos, duas mulheres e dez homens, com idade média de 38 anos, que conciliam duas carreiras, uma na área artística e outra uma carreira formal.

GRÁFICO 1 – PORCENTAGEM DE HOMENS E DE MULHERES



Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas feitas estão separadas em pequenos fragmentos e nomeadas com a letra E de “entrevistado” e um número (de 1 a 12) após a letra indicando qual dentre os entrevistados disse a frase. Para maior compreensão dos resultados, a análise será apresentada separadamente, em tópicos que se assemelham às perguntas elaboradas para cada entrevistado.

4.1 EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

As experiências profissionais ajudam no crescimento individual, no amadurecimento e na formação como pessoa. Se já com uma carreira o indivíduo adquire diferentes experiências, com duas consegue o dobro; experiências em que o aprendizado de uma pode ajudar diretamente no aperfeiçoamento da outra, em que uma complementa a outra, e assim por diante.

Para Figueiredo (2010, p. 156), “de certa forma, essa ideia de relação intrínseca, mas relativa entre experiência, identidades e incidência da primeira sobre a segunda, remete a pensar em singularidades que a formação profissional vem ocupando” Essas experiências

podem incidir de maneira significativa no processo de construção e de reconstrução de uma identidade (Figueiredo, 2004).

Identidades, na concepção de Fernandes e Zanelli (2006, p. 59), “são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem, onde envolve, as estruturas sociais, a cultura, as relações e profissionais”. No fim “Cada história circunscreve os processos de construção de uma identidade pessoal, certamente porque as formas de conhecimento profissional, construídas e ainda por construir, estão implicadas no tipo de pessoa que um indivíduo pode ser” (FIGUEIREDO, 2010, p. 159).

"Efetivamente as experiências vividas pelas pessoas estão ligadas de forma dialética às relações sociais da sociedade em que elas estão inseridas" (GOODSON, 2008, p. 25). Por esses e outros motivos, a experiência profissional pode influenciar um indivíduo em sua maneira de pensar, e até mesmo de agir, diante de outras pessoas. Levando em conta esse fator, os entrevistados responderam quais são suas formações profissionais, uma vez que têm as duas.

“Primeira formação que eu chamo de burocrática, eu fiz o 2º grau técnicos de informática, e comecei a trabalhar com programação e análise de sistemas; depois eu fiz o superior tecnológico em Ciências da Computação. Com o pensamento dos processos das empresas, fiz a faculdade de Administração. Num belo momento eu que estava evoluindo virei diretor de operações da empresa; depois que eu virei diretor, eu decidi fazer um MBA em Administração e Finanças. Do lado artístico, há 10 anos atrás, eu já fazia teatro amador e decidi fazer a formação de ator. Eu me formei ator pela escola Le Monde; em seguida fiz por 4 anos o Tablado. Passei por alguns professores, como Lionel Fischer, Melvin e Caruso. Além do Tablado, eu fui fazer cursos livres na Casa das Artes de Laranjeiras (CAL). Foram uns 5 ou 6 cursos livres, cursos na Companhia do Teatro Contemporâneo com Lauro Alvim e Dirceu de Mattos. Fiz cursos livres fora do Rio, depois conheci a Impro e fui estudar com o Daniel dos Barbixas, com o Zé Luis Saldanha, Gustavo Miranda, o pessoal do Impromadrid, da Espanha, pelo menos aí uns 20 nomes, além também dos cursos de vídeo com o Flávio Colatrello um grande mestre. Então vários cursos livres, e aí fui me formando com esse quebra-cabeça” (E10).

“O primeiro curso que eu fiz na realidade foi música. Eu fiz 10 anos de violão popular, fiz uns 10 anos de piano erudito, sou compositor, fiz trilhas sonoras para companhias de teatro, de dança e pra filme, depois eu fiz um curso de teatro e me encontrei como ator. Eu fiz alguns cursos de teatro, eu fiz o curso do Divino da Providência, que era vinculado ao

Tablado do Jardim Botânico, conheci a Maria Clara Machado pessoalmente, eu fiz o curso com o Ricardo Kosovski, fiz outros cursos livres como o Sesi e no Teatro Armando Gonzaga. A partir daí, eu me juntei com alguns amigos e montamos uma companhia de teatro chamado "Tem que Dar Certo". Esse grupo ficou atuante durante 20 anos; passei a ser produtor artístico e levava a companhia pra espetáculos em todo o Brasil. Durante esses 20 anos, eu sobrevivi somente do teatro, depois eu tive filhos e precisei de ter uma estabilidade, e foi quando eu comecei a ir pro trabalho formal. Aí eu conheci a manipulação de imagens e fiz alguns cursos ligados à área como o Adobe Premiere. Então eu entrei nessa área de edição de imagem, consegui uma vaga na tvGlobo onde eu tô até hoje trabalhando com edição, pós-produção de imagem. Já a faculdade foi em 2014, quando a empresa fez uma exigência que todos os funcionários fossem graduados, não importava em que área, então, já que eu tinha que entrar na faculdade, eu escolhi a área do audiovisual, que é comunicação social com essa ênfase em cinema” (E11).

Todos os entrevistados fizeram faculdade, cursos e workshops, porém tiveram uma preparação maior na carreira artística para chegar onde chegaram, como o E10 e E11. Outros tiveram uma preparação maior referente à área não artística, quer dizer, à carreira formal, como os exemplos a seguir:

“Na verdade, por formação, eu sou arquiteto, tenho faculdade tudo mais. Eu trabalho como arquiteto, só que eu sou um pouco daquele tipo de gente que vai fazendo coisas, e aí desde muito tempo que é já toco e já tive banda Sempre toquei, também faço improvisação teatral faz uns 10 ou 8 anos não sei, então eu me dedico a essa linha da improvisação. Diria que o meu trabalho principal é como arquiteto, que me sustenta é arquiteto, o resto vem vindo junto em paralelo. Impro eu comecei porque eu tinha um amigo meu que queria fazer; ele queria ser comediante de stand-up e aí ele tava procurando um curso de stand-up e ele não achou. Ele achou um curso de impro, que ele não sabia nem o que era, e aí ele começou a fazer e no meio do ano tinha apresentação disso. Tinha um lugar no Botafogo chamado Companhia de Teatro Contemporâneo, e aí eu fui lá ver ele e quando eu vi eu achei muito maneiro e eu comecei a fazer o curso. Era um curso livre também; você pode fazer quanto tempo você quiser; é aí eu comecei a fazer” (E3).

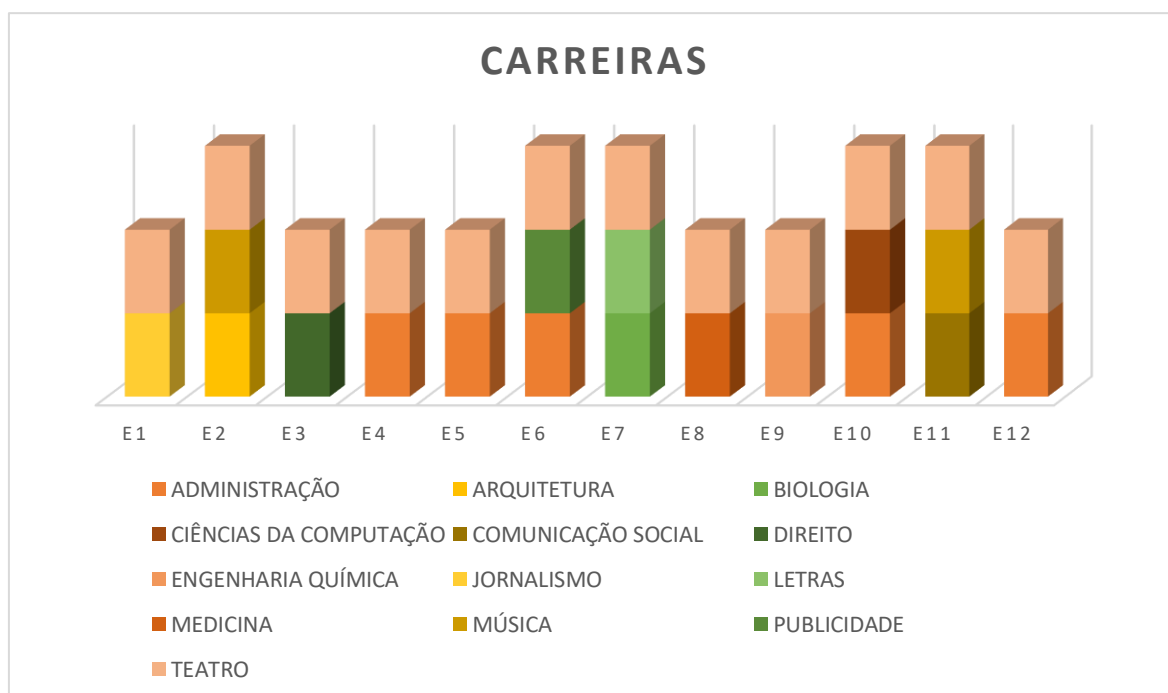
“Eu tenho faculdade de Educação, faculdade de Biologia. Eu sou biólogo formado e dou aula de Biologia desde que eu me conheço por gente, e paralelo à faculdade de Biologia eu me formei no curso livre de teatro. Aí teatro tem outras formas de você conseguir se estabelecer no meio sem necessariamente fazer uma faculdade e foi o que eu fiz. Eu fiz o curso livre e comecei a fazer peças, comecei a entrar no mercado, fiz alguns comerciais, algumas peças e comecei a trabalhar na Companhia de

Teatro Contemporâneo e desde sempre eu junto as duas áreas. Eu acho que são áreas muito próximas, você ser professor e ser ator, ambos necessitam de um público, tem que agradar o seu público, necessita que o público fique atento ao que você tá falando, e eu acredito que eu uso técnicas, muitas técnicas de teatro nas minhas aulas” (E7).

“Bom, minha formação de faculdade é em Engenharia Química. Eu sou engenheiro químico formado pela UFRJ, tenho mestrado e doutorado pela Coppe. Já na parte do improviso, eu fiz alguns cursos livres; comecei com o Claudio Amado, que foi meu professor a maior parte do tempo, e fiz curso com outros professores e alguns workshops. Em 2010, quando eu estava na metade do mestrado, eu também comecei a fazer improvisação e, durante essa época de mestrado e doutorado, eu conciliava apresentações e as aulas que eu fazia de improviso e eu fiquei um ano fora fazendo pós-doutorado. Esse tempo que eu fiquei fora eu não participei de nada relacionado à improvisação. Quando eu voltei para cá, eu voltei já com o meu grupo e já atuei no ano seguinte. O meu grupo, a gente está junto desde 2011 e sempre participamos do Campeonato Carioca de Improvisação e outras apresentações” (E9).

Em alguns casos, a preparação foi maior para a carreira formal, em outros para a carreira artística, mas o interessante é que, em todos os casos, os entrevistados conseguiram construir uma carreira em ambos os lados, que todos têm muito orgulho de falar a respeito. O Gráfico abaixo mostra a carreira de cada entrevistado.

GRÁFICO 2 – CARREIRA



Fonte: elaborado pela autora

4.2 MOTIVAÇÃO

O que influencia um ser humano a querer algo? O que faz um indivíduo correr atrás de seus objetivos? O que impede uma pessoa de conquistar algo de seu interesse? Ou até mesmo o que influencia um indivíduo a ter duas carreiras? São diversas perguntas para várias respostas, mas o que muitas delas têm em comum e que, na maioria das vezes, diferencia o querer do conseguir? A motivação. Afinal, tudo que um indivíduo faz tem uma razão ou um motivo de ser, isto é, uma força motriz: “Força que impulsiona, que faz mover” segundo o dicionário.

De acordo com Maximiano (2004, p. 267), “a palavra motivação deriva do latim *motivus* que significa “mover”. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão”. Já para Chiavenato (2005, p. 243), “motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que ativa um comportamento ou um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidade, impulso e incentivos”.

“O fator motivação começou a ganhar notoriedade, pois se foi percebendo que há forças internas que fazem com que o ser humano cumpra seus objetivos com mais ou menos intensidade” (PEDROSO et al., 2012 p. 62). De outra maneira, motivação é um conjunto de forças internas que move um indivíduo a atingir seus objetivos quando o mesmo se encontra em um estado de carência ou de necessidade. Essa motivação é a mesma responsável pela persistência e intensidade de esforço que uma pessoa utiliza para alcançar determinada meta.

Em outras palavras, motivação é tudo que impulsiona um indivíduo a agir, é o que move o indivíduo a atingir seus objetivos e os diferencia um do outro e dos seus resultados. Portanto, é pela importância da palavra e do seu significado que uma das perguntas desta pesquisa está em qual a motivação que leva um indivíduo a conciliar duas carreiras. Em entrevista a cada um dos respondentes, essa questão resultou em motivos descritos abaixo:

“Financeira, só financeira porque às vezes eu faço comerciais que variam de R\$ 1.500 a R\$ 40.000 e eu tenho dinheiro pra uns 2/3 meses dependendo do valor, mas e depois? Tu fica um tempão sem fazer nada,

por isso tem que ter uma coisa meio que certa, paralela, para poder ter, se não nem o condomínio dá pra pagar direito” (E2).

“Parece uma parada meio piegas, mas a resposta rápida é porque é divertido você ser músico, ser improvisador ou ser arquiteto se não for sua ocupação principal se não for uma coisa que você faça pra te dar o dinheiro para sobreviver e ser desse jeito, tem que ser. Tem que valer à pena, você tem que sair de casa e falar assim: vai ser legal, vale à pena que eu separe um pedaço do meu tempo em vez de ficar descansando, de ver meus amigos, de focar na minha própria profissão principal, que eu faça alguma coisa que me divirta” (E3).

“As duas áreas são muito complementares e muito necessárias na minha vida. Eu vejo muito do teatro nas minhas aulas e, ao mesmo tempo, eu vejo muito da minha experiência em aula sendo transportada pro teatro, porque é onde eu vejo os personagens e as pessoas serem construídas. Eu acho que se eu largar o teatro para só dar aula eu ia ficar capenga na aula e se eu largasse aula para só fazer teatro, eu ia ficar capenga no teatro. Eu adoro, amo as duas e acho que é o meu grande trunfo” (E7).

“Porque a arte é cachaça. Dizem que arte é uma coisa que é cachaça, você não consegue deixar. Eu já saí e fui pro mercado formal por necessidade, me ausentei dos palcos e do público, mas não tem como você se afastar totalmente (...) Eu nunca deixei totalmente, porque as pessoas me procuram, mas hoje eu consigo trabalhar com as duas coisa, mas é claro né, onde eu ganho dinheiro e pago as minhas contas é no mercado formal, e a arte é prazer” (E11).

Nesses trechos acima, estão as principais razões que levam um indivíduo a conciliar duas carreiras: dinheiro e prazer, ambos muito fortes e que levam o indivíduo a trocar sua calma, seu descanso, seu tempo com amigos e seu lazer para se aventurar em outro mundo, incerto e cheio de desafios.

Abordar a motivação salarial é o mesmo que afirmar que o ressarcimento financeiro, seja ele como salário, como bônus, como prêmio, seja como comissão, que é dado a cada empregado por trocar o seu tempo por um serviço a alguma empresa, é o mais importante. Isso é o mesmo que Chiavenato diz (2004, p. 299) quando coloca que o “salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este desempenhou e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”.

Já, há os que acham que o salário não é o mais importante, mas sim o prazer, a felicidade pessoal, possível de ser alcançada com a própria realização pessoal. Esses

pensamentos se encontram na base da teoria da motivação intrínseca, que precisamente estabelece que cada indivíduo decide fazer o que gosta. Conforme essa hipótese, a gratificação que a rege é a que o indivíduo julgar ser a mais importante (MAXIMIANO, 2004).

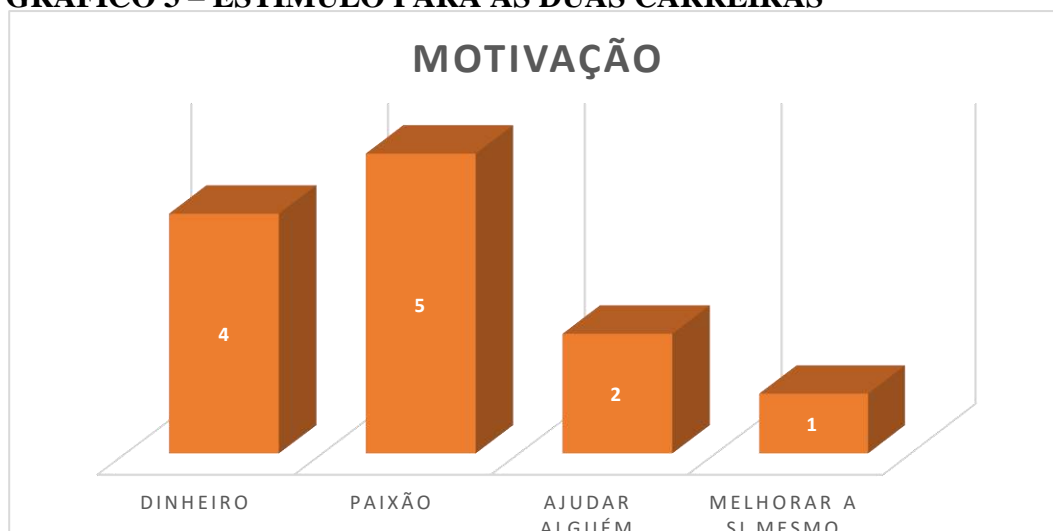
“O que o homem superior procura está dentro dele mesmo; o que o homem medíocre procura está nos outros.” (François La Rochefoucauld). Há os que começaram o teatro sem querer, motivados por algo vindo de dentro e que pudesse ajudá-los a crescer. Como obra do destino, continuam no palco até hoje, como os respondentes E4 e E9 disseram:

“A minha história com o teatro é engraçada porque eu sempre gostei de arte, de arte em geral, mas eu não pensava em fazer teatro, aí eu entrei no teatro meio que sem querer e, a partir desse momento, eu vi naquilo uma coisa que eu realmente gosto de fazer profissionalmente” (E4).

“É porque foi uma coisa muito de focar. Eu sempre quis carreira acadêmica, e eu sou uma pessoa tímida, e no meio do doutorado eu pensei comigo, eu quero carreira acadêmica e vou ter que dar aula na frente de um bando de gente que eu nunca vi, eu preciso me soltar de alguma forma, aí uma amiga me levou para assistir um espetáculo e eu gostei e me inscrevi na mala direta deles. Mais tarde, quando eu tava pensando sobre o que fazer para me soltar, eu recebi um e-mail do venha fazer uma aula de teatro de improvisação, e eu falei quer saber vou ver o que é, aí fui nessa primeira aula, porque eu queria perder a timidez e funcionou, tanto que hoje as pessoas não me consideram tímido” (E9).

Esse tipo de mudança que o E9 teve é transformador. Ele usou a fragilidade de falar em público, um dos maiores medos que o ser humano pode ter, entrou em um curso e, hoje em dia, concilia as duas, porque as experiências de uma carreira ajudam na outra. Ao todo, dos 12 respondentes, o maior motivo que leva um indivíduo a conciliar duas carreiras é a paixão, com 5 votos, como está representado no Gráfico abaixo:

GRÁFICO 3 – ESTÍMULO PARA AS DUAS CARREIRAS



Fonte: elaborado pela autora

4.3 JORNADA DUPLA

Não é novidade que um gosto ou um perfil profissional possa vir a mudar. O mercado vem absorvendo cada vez mais demandas e, por essa razão, novas profissões vêm surgindo. O próprio amadurecimento e as próprias descobertas levam os indivíduos a enxergarem novas oportunidades e novos caminhos.

Para Maximiano (2007), cada trabalho é resultante de uma profunda interação entre cada motivo interno dos indivíduos e cada estímulo externo do ambiente ou da situação. Os motivos internos são as aptidões, os valores, as necessidades, as habilidades e os interesses de cada indivíduo; os impulsos interiores são de natureza psicológica ou fisiológica. Já os motivos externos podem ser estímulos, incentivos (que o ambiente oferece) ou objetivos (que o indivíduo persegue). Os motivos externos servem para satisfazer às necessidades, despertar sentimentos, sejam eles verdadeiros, sejam de interesse (representando recompensas desejadas). Quando os motivos internos e externos se combinam completamente, eles servem para influenciar o desempenho.

O trabalho acaba situando o indivíduo na sociedade, ajudando na construção de sua identidade e de sua personalidade (KILIMNIK; MORAIS, 2000). Porém após cursar uma determinada faculdade e começar a exercê-la, ele pode descobrir que gosta ou que tem mais afinidade com outra carreira, totalmente diferente da que escolheu.

É nesse momento que ele opta por aderir às duas carreiras e, por incrível que pareça, ou por mais difícil que seja, segue nessa dupla jornada. Será que, a partir dessa escolha, uma carreira ajuda a outra ou uma atrapalha a outra? Cada entrevistado tem sua própria opinião a respeito.

“Essas duas carreiras? Essas duas carreiras, elas não são duas carreiras, elas são uma carreira, não existe... Se você pensar nos exemplos clássicos da comédia dell' arte, se você pensar em William Shakespeare, o cara era um empreendedor. O cara era tinha um

problema, ele precisava comer, ele precisava lotar o teatro, ele era: “Nossa!Essa minha peça deu muito certo, eu preciso de mais peças assim, e eu tenho que gerir todo o meu elenco, eu tenho que gerir os cenários...”Ele resolvia tudo, ele era um produtor cultural, “quem faz arte produz e quem produz é gestor”. Tem que fazer os dois, porque se você não aprender por bem vai aprender por mal” (E1).

“Pelo contrário, acho que ajuda. Eu me comunico bem, eu sei ouvir as pessoas, porque eu aprendi a ouvir por causa da improvisação ou reaprendi.Apalhaçaria também me fez desmitificar as pessoas; eu consigo acessar melhor as pessoas, por causa da palhaçaria, por causa do impro.Acho que assim a palhaçaria faz conseguir olhar nos olhos das pessoas, que parece que é bambambam, e ali no fundo é só uma pessoa que também tem medo, tem dificuldade.Eu consigo me conectar com as pessoas e, com o impro, eu consigo ouvir as pessoas melhor,entendeu? ” (E5).

“Complementa, eu nunca tive problemas nas escolas que eu trabalho, como que poderiam atrapalhar do tipo assim: eu tenho que fazer uma viagem para apresentar uma peça e “não, não pode, porque você tem horário aqui”.Eu nunca tive esse problema, então, nas escolas que eu trabalho, eu sempre tive uma abertura de falar “gente, olha eu tenho que viajar, porque eu tenho uma peça”, “não tem problema, a gente arruma alguém para te substituir no dia” e tal, e a gente sempre arrumou um jeito de eu conseguir complementar as duas coisas, então eu tenho essa sorte, eu trabalho em lugares muito legais” (E7).

“Sempre, sempre ajuda; eu acho que aumenta, o teatro aumenta a minha sensibilidade para ver.Por exemplo, eu canso de dentro da Medicina, eu tô conversando com a pessoa “eu acho que a senhora tem isso, tem aquilo”.Tem várias pessoas que eu tô olhando no olho e eu sei se a pessoa tá olhando na minha cara e tá falando “eu não vou fazer nada disso, eu não vou tomar nada disso”, você olha no olho dela e você sabe se ela te questiona, se ela não quer, se ela quer, então, absolutamente assim, eu entro na cena e eu entro neutro.Eu nunca vi a pessoa, eu chego, sempre, “boa tarde, tudo bem? ”Com sorriso, porque, pra mim, eu acho que o positivo atrai o positivo.Tem senhora que chega e “posso chamar de você, porque você tem idade para ser meu filho! ”, “pode chamar, claro”, não existe a medicina-altar, deus, essas coisas não têm nada a ver, mas nenhuma atrapalha a outra, claro que não” (E8).

A dificuldade de conciliar as duas profissões não significa que uma irá atrapalhar a outra, mas sim, na maioria dos casos,que uma ajudará a outra. Claro que para conciliar as duas, deve haver uma sinergia entre elas e um acordo entre os empregadores para que não haja problemas maiores, como é o caso do E8: quando tem alguma apresentação, ele precisa

avisar ao seu chefe que irá faltar, para que este consiga encontrar alguém para substituí-lo nas aulas.

Mas, por mais que não atrapalhe, existem vantagens e desvantagens nessa jornada dupla. Olhando por outro ângulo, pelo fato de a pessoa levar uma vida tão corrida, alguma coisa acaba saindo do controle; é exatamente o que E3, E9 e E11 relatam:

“A resposta é as duas coisas, porque ela atrapalha no sentido de que se você pegasse esse tempo e usasse para focar na coisa que você possa se desenvolver mais, de certa forma, é um prejudicador, mas, por outro lado, as coisas vão te completando. Então eu acho que ser um músico me faz ser um melhor arquiteto no sentido de que as coisas que eu aprendo sendo músico me modificam e, quando eu vou fazer um projeto ou participar de uma obra, eu tenho um olhar diferente daquela obra, por questões que eu vivi mais subjetivas até, assim, no mundo da música. E ser um improvisador e ser arquiteto me torna um improvisador melhor, porque eu tenho mais repertório de coisas que eu posso usar dentro da improvisação; então, no fundo, tudo meio que se mistura. Eu falei que atrapalha e ajuda, mas como saldo eu acho que ajuda, porque você ajuda todo mundo, você se torna mais peculiar naquilo que você faz, então isso quer dizer que eu sou um arquiteto que tem referências diferentes de um arquiteto que é só arquiteto e sou um improvisador que tem referências diferentes de um improvisador que é só ator” (E3).

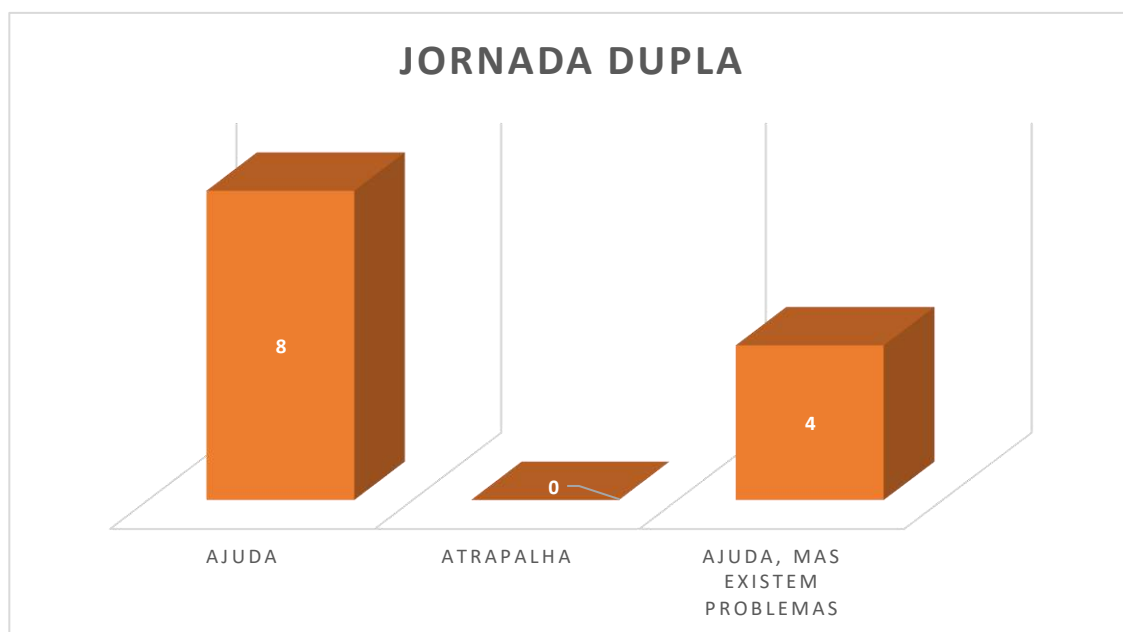
“Eu acho que ajuda, a única coisa que pode vir atrapalhar é a questão do tempo. Quando você está organizando um espetáculo, você tem que treinar com uma certa frequência; se essa época cair junto com uma que você demande muita energia e tempo do seu trabalho, digamos assim, mais acadêmica, como no meu caso, é bem mais difícil de lidar. Então eu acho que a questão do tempo é a única coisa que pode prejudicar. Quanto a benefício, não sei se a minha carreira como pesquisador ajuda a minha de improvisador, talvez na construção de algum personagem mais voltado para área de ciências, algo sutil. Agora, no outro sentido, improviso ajudando tanto na docência quanto na pesquisa, isso é fato, minhas aulas melhoraram muito com a improvisação. Quando eu ia apresentar um trabalho, era uma questão da minha mente estar muito acelerada e eu não ter controle dela, eu gaguejava muito, tremia, hoje não tem nada disso, hoje eu consigo, enquanto eu estou apresentando, pensar no que eu falei, no que eu vou falar, no próximo slide, no slide que eu estou, na reação do público, se o público está desinteressado ou não. Com o teatro de improviso, dá essa capacidade de você conseguir, como o Claudio fala “equilibrar vários pratos ao mesmo tempo”, e quando você percebe que um está caindo você vai lá e coloca. Você tem um controle cerebral das coisas muito maior. Então, assim, o improviso

mudou a forma que o meu cérebro funciona, eu consigo ver nitidamente isso” (E9).

“Conciliar concilia, mas o prejuízo..., alguém vai sair no prejuízo.No seu dia de folga, você vai estar exercendo aquela segunda carreira, que no caso de artes acontece, porque arte é entretenimento, você trabalha pra entreter os outros, e os outros estão de folga, e você está trabalhando,então dá pra conciliar, não atrapalha porque você vai dividir o seu tempo, mas você vai reduzir o seu tempo de vida, o seu corpo vai se prejudicar, vai perder o seu descanso, vai perder o seu lazer, o seu repouso, e os seus vão ficar sem você, porque conciliar carreiras tão diferentes como essas tem uns prejuízos, tem os prós e tem os contras, os contras é isso, é o tempo, é o desgaste físico e emocional, e o pró é que você faz o que você ama.É prazer também, eu tô ali naquele momento do set, é um trabalho grande e focado, mas também é um prazer, fazer, realizar, realizar alguma coisa, construir alguma coisa,e isso é um prazer” (E11).

Nem tudo é preto no branco, bom ou ruim, sim ou não, e esses últimos relatos servem para comprovar que, por mais que uma carreira ajude a outra, em algum ponto ou em algum momento problemas podem ocorrer.Nada que eles tenham considerado como “atrapalhar”, mas que poderiam ter sido evitados se não tivessem essa jornada dupla. Como conclusão dos 12 respondentes, nenhum disse que essa jornada atrapalha sua vida por completo, como o Gráfico mostra a seguir:

GRÁFICO 4 – JORNADA DUPLA



Fonte: elaborado pela autora

4.4 SONHO DE CRIANÇA

Que menino nunca sonhou em ser jogador de futebol ou cantor? Que menina nunca sonhou que seria modelo ou uma princesa? Enfim, os sonhos são variados; para cada indivíduo, há um sonho diferente. Mas sonhar a criança sonha, sonha que será médico ou médica, porém nem sempre significa que ela o será, mesmo que venha a ter duas carreiras simultaneamente.

Muitos dos sonhos de infância são simples e muito compreensíveis por conterem reais possibilidades e sentidos. A infância é o momento quando surgem, dentro da alma da criança, os primeiros sonhos e as primeiras imagens para si mesmo, em um destino próprio e não distante (JUNG, 1971). Contudo, nessa fase, “a criança é facilmente influenciada, pelo simples fato de que o trabalho sobre e com seres humanos faz retornar sobre si a humanidade de seu objeto. O professor por exemplo se vê diante de sua própria humanidade espelhada na criança que está à sua frente” (SOMMERHALDER; ALVES, 2012, p. 241).

À proporção que o tempo passa, “esta escolha passa a ser vista como uma “necessidade” pela família, pela sociedade e por eles próprios” (LUCCHIARI, 1993, p. 11). Mas, por mais que no futuro a escolha tenha que ser real e necessária, na infância a criança tem seu próprio mundo lúdico, onde pode ser o que quiser: pega referências de pessoas próximas e do que vê à sua volta para ser alguém. As pessoas que foram entrevistadas também tiveram seus sonhos. Dentre eles, os seguintes:

“Quando eu era criança, eu pensava em ser super-herói, eu realmente queria, mas, olha, eu sempre gostei muito da área de artes, eu achava que eu seria escritor. Acabei sendo, depois eu escrevi um livro. Na verdade, até os 13 anos, eu tinha um sonho, eu queria ser marinheiro, eu queria vir curiosamente para o Rio de Janeiro para a Escola de Cadetes da Marinha. Eu tava estudando para isso, só que aí minha mãe pediu para esperar mais um ano, e isso significava mudar pra uma escola muito maior do que a que eu já estudava, e nessa escola muito maior tinha um curso de teatro. Eu dava a mínima pro curso de teatro, eu tava lá estudando, “ano que vem eu quero ser marinheiro”, aí o coordenador do curso entrou pela porta da sala de aula no intervalo e falou: “gente alguém presta atenção, eu queria convidar vocês para fazer o curso de teatro”, aí eu resolvi fazer teatro” (E1).

“Eu sonhava e acabei não indo para isso. Não sei porque, mas eu queria ser bombeiro, motorista de ambulância para salvar vidas. Eu tenho certeza que eu ia ser bem feliz fazendo isso. Minha mãe me pegou tacando

fogo; nessa época eu morava no Sul, e tinha 6/7 anos e estava fazendo a 2ª ou 3ª série, a minha mãe me viu com uma caixa de fósforo tacando fogo num negócio, e ela falou “você não quer ser bombeiro? ”, e eu falei “mãe, primeiro eu tenho que aprender a tocar fogo e depois apagar,né?” (E5).

“Quando criança eu queria ser veterinário, porque eu gostava muito de animais, então acho que eu fui biólogo, que é bem parecido.Nunca pensei ensinar ninguém, nunca pensei em atuar, isso foi uma coisa que vieram com a vida e vieram muito bem-vindas assim.Quando eu me descobri atuando e me descobri ensinando, eu descobri que, ensinando, eu posso aprender muito mais do que sentado numa sala de aula, e, atuando, eu posso aprender muito mais do que a minha vida, porque eu aprendo com a vida dos outros.Eu tento atuar e tento ser os outros em cena, então eu aprendo muito além do que eu aprenderia vivendo só a minha vida, eu vivo a vida, eu vivo muitas vidas em uma só, eu acho que eu só tenho a ganhar” (E7).

“A primeira coisa que eu falei para minha mãe,assim, no que eu queria ser quando eu crescesse era lixeiro, porque quando criança eu adorava ver os caras do caminhão de lixo pegando lixo, jogando e saindo correndo e pulando...Eu gostava dessa dinâmica, vai entender o porquê! A minha mãe falava inclusive que eu pequenininho, com 3 ou 4 anos, pegava o brinquedo e jogava, atacava na cama, no berço e saía correndo e pulava e agarrava e coisa do tipo; já tava treinando!Também tive o clássico período que eu queria ser jogador de futebol, mas desisti logo.Nunca tive muita certeza do que eu queria; a parte artística eu nunca tinha pensado.Eu fui parar na Química; o primeiro contato que eu tive com Química foi no colégio, e a primeira vez que eu vi, eu falei: “Meu Deus do céu que porcaria é essa!Para que eu vou usar isso na minha vida?” Eu já quis ser tanta coisa quando pequeno, mas nenhuma delas foi químico, engenheiro, nem artista, ator e improviso, eu nem conhecia” (E9).

“Eu, desde os sete anos, queria ser atriz, desde que eu entendi mais ou menos o que significava, e hoje eu sou.Acho que quando tem que acontecer alguma coisa acontece, de uma forma ou de outra acontece, eu tenho isso convicto em mim, é "serendipidade", um conceito de que as forças que atraem e comandam o universo, elas têm uma direção, e vai e apontar pro que é inevitável; se é pra acontecer é inevitável, esse é um conceito que rege” (E12).

São diversas as carreiras para ter que escolher somente uma.Como toda regra tem a sua exceção, também existem casos de crianças que nunca escolheram uma profissão, nunca decidiram uma carreira, mesmo que a dos pais.Um exemplo dessesvem a seguir:

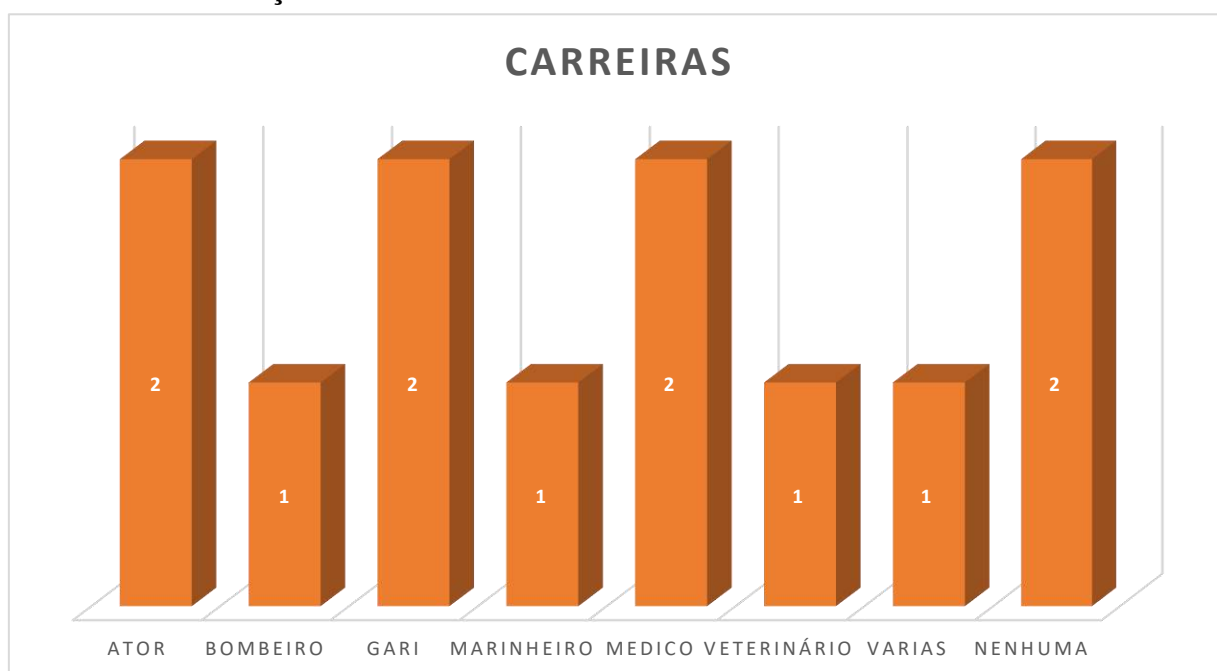
“Eu nunca pensei em nada, eu nunca quis ser nada, as coisas foram acontecendo e você vai se apaixonando por aquilo e vai vivendo” (E3).

“Então, olha que curioso, quando criança eu não pensava muito em profissão. Eu fui buscar outro dia na minha memória o que eu queria fazer quando era pequeno, mas eu me lembro que, na pré-adolescência, eu sempre fui uma criança muito séria, embora hoje eu trabalhe com humor, eu sempre fui uma criança séria, aquela criança responsável, e eu lembro dos adultos falarem que eu ia dar orgulho pra minha mãe. Então isso eu sabia, que eu queria ser alguma coisa que desse orgulho pra minha mãe e aí ela disse que eu tenho dado orgulho pra ela” (E10).

Escolher uma profissão pode ser um assunto de grande responsabilidade, mas não quando se trata de sonhos de infância. Nesse caso, podemos ter três realidades ou mais; uma delas pode ser um indivíduo como o E5, que queria ser bombeiro e acabou virando ator/administrador, ou como o caso da E12, que sempre quis ser atriz e se tornou de fato uma atriz/administradora, ou também como o E10, que só queria dar orgulho para a mãe e acabou tendo duas carreiras.

No fundo, ninguém consegue adivinhar o futuro, ninguém imagina que um dia terá duas carreiras. Mesmo pessoas que conciliam duas delas atualmente jamais sonharam que fariam isso um dia. O importante é, em algum momento, ter seu discernimento, cada um tendo a sua. Dos 12 indivíduos entrevistados, cada um sonhava com um futuro diferente do outro. Por isso, as respostas obtidas oscilaram entre dois votos e um voto, em geral, como é possível ver no gráfico abaixo:

GRÁFICO 5 – OPÇÕES DE CARREIRAS



Fonte: elaborado pela autora

4.5 CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Quando um indivíduo trabalha, deseja um reconhecimento, uma promoção, afinal de contas a valorização no trabalho tem grande importância. Se levar em conta a linguagem do dia a dia na gestão de pessoas, o reconhecimento equivale a um elemento-chave da relação entre o trabalho, o indivíduo e a organização, com consequências diretas nos processos motivacionais e na percepção de valorização do trabalhador e da justiça. Em outras palavras, o reconhecimento está diretamente associado à expectativa de retribuição pela contribuição dos indivíduos para a organização (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004).

Para Bendassolli (2012, p. 38) “O autorreconhecimento do indivíduo naquilo que ele faz traz-lhe segurança quanto à utilidade e qualidade do objeto ou do serviço produzidos, a despeito de avaliações possivelmente negativas e mesmo da indiferença de pares e superiores”. Entre diversos benefícios que o reconhecimento pode proporcionar, está a integração do indivíduo com a empresa, a perspectiva de crescimento profissional, a motivação e a produtividade (PONTES, 2002).

“A gestão de carreiras vista como uma ação estratégica gera um grau maior de comprometimento de seus colaboradores e oferece a possibilidade de um crescimento profissional de seu quadro pessoal preparando as pessoas para as sucessões que podem acontecer”. (COMIN e COSTA, 2014, p. 4).

Sabendo o quão importante o crescimento profissional e o reconhecimento são, é possível entender o porquê de algumas pessoas deixarem suas famílias para irem atrás de uma oportunidade de emprego. Foi justamente pensando nisso que os entrevistados foram questionados sobre a seguinte situação: se eles recebessem uma promoção, seriam capazes de largar uma de suas carreiras por uma oportunidade melhor? Segundo eles,

“Sim, sem dúvida que eu iria, e dessa forma significa o que você está falando, eu teria que largar o trabalho de comunicação corporativa, mas eu não acho que necessariamente isso significa largar, porque a comunicação corporativa me permite trabalhar; imagina só se eu estivesse no exterior, a primeira coisa que me passaria pela cabeça é

como é que eu posso unir de novo. Não é que fechou uma porta aqui, abriu-se uma enorme lá, são coisas muito integradas” (E1).

“Mas se fosse assim, esquece o dinheiro, estamos na Suécia, tipo as pessoas não precisam mais de dinheiro porque o Estado garante você, então você pode fazer exatamente aquilo que você quiser fazer. Dos três ia ser engraçado porque eu gosto muito dos três, mas dos três, apesar de arquitetura ser a minha profissão, que me sustenta, eu também gosto muito dela e não faço ela só porque vai me dar dinheiro, mas se eu tivesse que, dos três, escolher um que fosse a coisa que eu ia viver daquilo, já foi música, acho que hoje seria a impro, porque tem essa questão de você lidar com uma coisa que é sempre novidade...É muito gostoso isso” (E3).

“Teatro com certeza, eu largaria a segurança desse emprego público que eu tenho hoje para me tornar ator. Eu sempre brinco com o pessoal do teatro: no dia em que eu começar a ganhar o que eu ganho, igual, eu acho que eu vou pensar seriamente em sair” (E4).

“Então, na verdade, como publicitária, eu sempre tenho essa opção e eu nunca sigo, eu nunca me dedico completamente para crescer muito na publicidade, no Marketing. Isso é uma escolha minha, deixar de lado o teatro, porque se eu pegar um cargo muito alto, não vou ter tempo de nada para fazer o meu teatro. Eu não quis e deixei de lado isso para fazer coisas que me davam muito menos dinheiro e muito menos possibilidades de crescer. Agora, se surgir alguma coisa no teatro ou na televisão que seja pra eu trabalhar só com atuação, eu largo sim, aí eu largo” (E6).

“Uma especialização, por exemplo, significa um tempo longe de uma. Sacrifícios por períodos definidos para se chegar em algum lugar podem existir; um exemplo disso, quando eu comecei no bombeiro, eu ainda estava acabando a especialidade, então eu dava plantão de 24 horas na especialidade na terça e, no bombeiro, todo sábado, por 2 anos. Todo sábado eu tava ocupado, mas eu pensava o seguinte: quando acabar, daqui a 2 anos, eu vou ter um trabalho, eu não vou ficar na rua, eu não vou ficar nada, então sacrifícios por períodos definidos, seja na profissão ou seja no teatro, valeriam a pena? Com certeza, essa é a resposta que eu tenho para te dar, por períodos definidos, não indefinidamente, todo mundo tem que evoluir” (E8).

Na maioria dos casos, o indivíduo aceita desistir de uma das profissões para focar somente na outra, especialmente se esta última está envolvida com o teatro e com o lado artístico, ou, em outros casos, quando a pessoa gosta muito das duas e não deseja largar nenhuma em definitivo. Ela aceita largar somente por um pequeno prazo, ou como o E8 disse: “sacrifícios por períodos definidos, não indefinidamente”.

Existem também os profissionais que se satisfazem tanto com o que fazem, e que acham que uma complementa a outra, que não se veem largando nem uma e nem outra carreira, mesmo que por um período definido de tempo, como podese vistonos trechos a seguir:

“Acho que não, eu acho que tá tão interligado, que para quem é ator a melhor pesquisa é dar aula, as duas são tão complementares, o teatro complementa as minhas aulas e as minhas aulas complementam tanto o teatro...Eu acho que se eu deixasse uma de lado eu ia ficar capenga.Eu me lembro que, quando eu era mais ingresso na Biologia e trabalhava na pesquisa, o meu orientador falava exatamente isso, ele falava “cara você tá querendo fazer pesquisa, mas você não pode largar o lado acadêmico porque é o que te refresca e alimenta o outro, é o que te traz novos questionamentos, novas coisas”, e eu vejo isso sendo professor e fazendo teatro, que um alimenta o outro o tempo todo.Não largaria não” (E7).

“Alguns anos atrás eu desistiria fácil, largaria tudo e iria pra arte, mas assim eu tenho uma carreira construída, sólida em uma área de produção audiovisual, então é claro que a tvGlobo vai tirar proveito disso.Essa minha expertise pode me dar novas possibilidades, inclusive dentro da própria emissora.Hoje eu trabalho na pós-produção, mas porque não trabalhar na produção, uma vez que eu tenho um filme que pode ganhar um festival, pode ser indicado pra uma premiação, e porque não pode ser aproveitado dentro dessa empresa, que trabalha com fabricação de imagens de histórias?Então eu não largaria uma pela outra, eu gostaria de integrar as duas.O ideal seria vamos tentar integrar essa arte dentro dessa empresa e aí eu posso desenvolver os meus projetos, eu vou estar ganhando dinheiro com o que eu gosto, trabalhando com as minhas coisas, que eu realmente sou apaixonado, esse talvez seja aí ideal de futuro, conciliar as duas” (E11).

Há vários influenciadores nessa decisão, mas o que ficou claro é que quem concilia duas profissões geralmente faz isso porque gosta e não por acaso.Para alguns, largar uma carreira e ficar com a outra não é uma opção,como o E7 diz; já, para outros, ficar com a que tem mais afinidade não tem problema.No final, os respondentes conseguiram dar respostas similares, como está apresentado no Gráfico 6 abaixo:

GRÁFICO 6 – O RECONHECIMENTO ENTRE DUAS CARREIRAS



Fonte: elaborado pela autora

4.6 HUMOR OU ESTRESSE

Para os autores Bremmer e Roodenburg (2000, p.13), o humor é definido como “qualquer mensagem – expressa por atos, palavras, escritos, imagens ou música – cuja intenção é a de provocar o riso ou um sorriso”. “Ao mesmo tempo, em sua totalidade de natureza, o humor é volátil e tentar entendê-lo a partir de somente um ponto de vista, tira-lhe a essência de liberdade” (DUARTE, 2008, p. 3)

Para Duarte (2008, p. 4), “psicologicamente há, de um lado, os afetos chamados de positivos (bom humor), como alegria, prazer, satisfação, etc. e, de outro lado, os afetos que poderiam ser chamados de negativos (mau humor), como a tristeza, o desprazer, a insatisfação, o sofrimento, a frustração”. O conceito de Ruch (1993) entende que o humor é como uma personalidade passível de mensuração, portanto, se torna uma abordagem mais apropriada.

Em outras palavras, o humor tem traços de personalidade, o que transforma pequenas situações em um ambiente de trabalho em momentos engraçados, principalmente quando envolve um indivíduo que se divide em dois para conciliar duas profissões diferentes simultaneamente. Diante desse questionamento, os entrevistados lembraram alguns momentos que chegaram a ser engraçados ou até mesmo constrangedores:

“Uma vez que eu tava trabalhando na parte acadêmica de um congresso, mas, na noite anterior, eu estava fazendo um espetáculo, e a gente ficava cheio de purpurina, e interagia com a plateia, muito animado! No dia seguinte, eu fui para Resende, eu era da mesa do congresso. Eu só sei que alguém acabou de apresentar, e eu comecei a bater palma no meio do

congresso seríssimo e, na hora que eu bati palma, todo mundo estranhou e olhou para mim, e eu só lembrei do impro, “banca isso, você acabou de bater palma, continua!” As pessoas foram ok, mas foi totalmente fora do normal, eu bati palma e depois eu fiquei “banca esse negócio que você fez!”, deu de louca, sou louca mesmo, é confuso às vezes” (E6).

“Quem é do meio acadêmico, quando descobre que eu também faço teatro de improvisação, não acredita inicialmente ou fica surpreso, e do outro lado também, quem me conhece do teatro e depois descobre, fica, “mas ele é engenheiro e tem mestrado e doutorado!”, ficam muito surpresos e me falam que no palco eu viro outra pessoa. Talvez quem me vê no dia a dia da academia não consiga ver o eu que tá no palco” (E9).

“Já teve situação que eu saí, na hora do almoço, do escritório pra ir gravar um curta, e passa um colaborador da empresa no lugar que eu estava gravando, no meio da praia de Copacabana, e me vê, e ele tinha me visto uma hora e meia antes dizendo “faça não sei o quê”, e me vê com outra roupa, puxando o cabelo de uma mulher na praia, uma atriz, e depois me vê, de novo, sentadinho na minha cadeira de diretor, normal, na hora do almoço, esse tipo de situação bizarra de me perguntar “e aí, o que você estava fazendo?” e eu falar eu estava ali, participando de um projeto” (E10).

“Já teve situação que eu voltei maquiado pro escritório sem perceber e alguém falar que tá vermelho e eu, sério, e ir no banheiro tirar o resto da maquiagem. E, sem dúvida, o mais engraçado é quando as pessoas me viam em algum comercial e me falavam “tem um cara igual a você no comercial” e, pelo fato de eu ser e vestir a camisa de administrador, o cérebro delas dissociarem a ponto de não afirmarem “é você!”, elas afirmavam: “É um cara parecido com você!”, “meu Deus! É muito parecido!”, e, no inconsciente, elas diziam evidentemente” não é você” e eu morri de rir. Eu não falo porque eu gosto de ser Batman e Bruce Wayne” (E10).

É claro que são algumas situações que aconteceram com os entrevistados, mas nem tudo é tão engraçado assim. Algumas vezes também passaram por problemas. Para Schleifer e Shell (1992, p. 49), “organizar e controlar os recursos humanos, materiais e financeiros pode ajudar a reduzir o nível de estresse”.

Segundo estudos de Selye por volta de 1966, o estresse é como um processo fundamental e vital, que é possível ser dividido em dois tipos: o primeiro, quando o indivíduo passa por mudanças boas (estresse positivo), e o segundo, quando o indivíduo atravessou vivencia alguma fase negativa (estresse negativo). Embora existam outras definições, “o estresse se concebe como uma reação psicofisiológica complexa que tem a necessidade de o

organismo fazer em face de algo que ameace sua homeostase interna, seu equilíbrio. Isto poderá ocorrer quando a pessoa se confrontar com uma situação que a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou a que a faça imensamente feliz” (SILVA, 2013, p.20).

Como dito anteriormente, os entrevistados também passaram por situações de estresse que, se fosse possível, teriam dispensado e seguido em frente. Mas como não é possível fazer isso, seguem alguns trechos do que relataram:

“Como ator, você vai fazer teste todo arrumadinho, bonitinho e todo mundo fala contigo, já conhece tudo mundo que faz os testes. Teve um dia que eu estava passando na rua com o pessoal da instalação de câmera, com uniforme, de caminhonete, carregando mala, e a menina que sempre fala comigo nos testes virou a cara, as pessoas são assim, acontece” (E2).

“Eu ia defender a minha dissertação de mestrado só que, um dia antes, tinha uma aula de improviso e resolvi ir na aula de impro. Eu fui na aula, porque eu estava precisando esquecer, não tinha terminado apresentação ainda. Eu terminei a apresentação de Mestrado faltando meia hora para defender, isso no ano que eu entrei no impro em 2011” (E9).

“Diversas vezes eu já deixei de fazer testes importantes, porque eu não podia faltar aquele dia no escritório, porque era uma reunião ou eu ia encontrar com fornecedores importantes. A galera veio de São Paulo e não podia mais ser mudado. E também do outro lado, né, de eventualmente chegar de um show de impro muito tarde, às vezes de outra cidade, e dar tempo só de dormir duas horas e tomar banho e ir pro escritório” (E10).

“Você fica em saias justas pra você conciliar as duas, o horário pode bater. E eu já tive, é horrível isso, mas eu tinha um espetáculo em uma cidade, uma megaprodução que eu tinha dirigido e ia atuar. Eu pedi a folga ao meu supervisor para ir e atender aquela demanda, eu dirigia o espetáculo, era estreia do espetáculo, com ingressos vendidos, e ele não me deu a folga; eu fui no médico e pedi um atestado médico e fui” (E11).

Como nos trechos acima, existem tantas situações de estresse quanto de humor, e não há como evitar que aconteçam, principalmente quando o indivíduo tem mais de uma carreira. Cedo ou tarde vai passar por alguma situação, no mínimo constrangedora. Abaixo, segue o Gráfico 7 para melhor compreensão:

GRÁFICO 7 – SITUAÇÕES CONSTRANGEDORAS



Fonte: elaborado pela autora

4.7 OPORTUNIDADE DE RECOMEÇAR

Passado, presente ou futuro, três palavras que têm grande significado na vida de todo indivíduo. É quase impossível ouvir histórias interessantes e não viajar para dentro delas, ou lembrar de algum fato desagradável que ocorreu na própria vida e não ter vontade de, de alguma maneira, voltar e corrigir, ou até mesmo um momento especial que a pessoa tenha vivido e que tenha vontade de revivê-lo. Esses pensamentos já devem ter passado ao menos uma vez na cabeça de todo indivíduo.

Consequências do tempo da vida que não para, quando já é instintivo olhar para o relógio ou para o calendário. Segundo Costa e Medeiros (2009, p. 376), “essa forma, ter consciência do “tempo assimilado ao espaço” significa estabelecer marcas entre dias e noites, manhãs e tardes, entre anos, meses, semanas, estações do ano, por instrumentos numéricos ou pela variação do sol no céu”. O tempo acabou se resumindo ao tempo compreendido do espaço. Porém, o jeito que o tempo real ou cronológico é vivido e sentido não é o mesmo tempo que se vê marcado no ponteiro de um relógio (Forghieri, 1993).

Para Dalmonte (2010, p. 330), “O passado, marca o fim, a conclusão de um fato, o que pode promover um efeito de sentido de distanciamento entre o indivíduo e o fato ocorrido”. Todavia, “A história pessoal é o que nos norteia. Compreender os acontecimentos do passado é pode dar sentido para algumas condutas que funcionam como um sinal ou sintoma de que

algo importante ocorreu, mesmo que não esteja na lembrança e seja só um fragmento de memória, ou uma marca no corpo” (ELAGE, 2011 p. 18).

Ou seja, a história ou o passado deixam marcas que nem sempre agradam, por isso uma questão que foi abordada entre os entrevistados foi justamente se eles teriam algo que desejariam mudar no passado e, se eles tivessem a oportunidade de voltar no tempo e mudar alguma coisa em relação à vida profissional e às suas duas carreiras, o que eles mudariam. Algumas respostas obtidas estão descritas abaixo:

“Eu acho que eu teria sido mais ousado. É engraçado e difícil você falar isso porque se eu tivesse sido mais ousado e vindo para cá mais cedo, que é o que me passou pela cabeça, fatalmente eu não teria passado pelas coisas que me trouxeram até onde eu estou, então é capaz que eu fosse uma pessoa diferente hoje, talvez esse meu lado corporativo não tivesse surgido. É difícil falar, eu acho que eu sou relativamente velho para o momento que eu cheguei a assumir essas verdades para mim, então eu queria ter feito isso mais cedo mas talvez não tivesse pronto, então nada que eu me arrependo. Eu só acho que eu gosto tanto que eu queria ter começado antes” (E1).

“Eu acho que se eu voltasse, é engraçado, até acho que isso é da cabeça do próprio improvisador, acho eu que se eu voltasse no tempo com a cabeça que eu tenho hoje, eu com certeza não faria as coisas que eu fiz. Acho que sim, basta você mudar a primeira que tudo vai ser diferente, mas eu acho que com certeza eu gostaria de ver como seria se fosse de outro jeito. Eu sou o tipo de pessoa que vai no mesmo restaurante e nunca come o mesmo prato, sempre pede outra coisa, mas ‘esse era muito bom, mas como será que é aquele?’” (E3).

“Sim, se eu pudesse voltar no tempo, eu realmente teria feito teatro como a minha primeira faculdade, mesmo, sem dúvida. Engraçado, existe aquela história “uma vez que você entra no teatro acabou”, o pessoal fala daquele mosquitinho azul. Mas caraca, me pegou foi um marimbondo, Jumanji, sabe, daquele filme Jumanji, aqueles bichos gigantes, foi aquilo que me picou loucamente” (E4).

“Sim, eu teria continuado a fazer teatro sempre, nunca teria parado e com 18 anos eu já estaria fazendo teatro seriamente, mas eu com a visão que eu tenho hoje eu ia querer ter uma carreira paralela também, eu ia querer fazer um curso em paralelo, por exemplo, curso de teatro, quando eu tivesse uns 18 anos. Fazer CAL e depois fazer comunicação. Faria os dois, não deixaria de fazer nenhum, investir numa carreira mais estável e certa como eu investi” (E6).

“Eu queria que algumas coisas tivessem vindo antes um pouquinho, mas eu olho para trás e profissionalmente eu não tenho muita coisa que reclamar. Agora uma coisa que você perguntou é muito interessante, né, a coisa mais valiosa no mundo chama-se tempo, então, assim... você pergunta para mim se em outros pontos da vida sozinho, se alguém... Assim, eu digo para você sinceramente, eu tenho apartamento próprio e etc. e tal, se eu daria tudo de material que eu tenho para voltar 20 anos no tempo? Com certeza, de olhos fechados, porque imagina você ter a cabeça de hoje há 20 anos atrás... Isso é lindo, né, mas é uma utopia!” (E8).

“Eu não sei dizer, algumas das decisões que eu tomaria de modo diferente provavelmente seriam apenas da carreira acadêmica e não seriam motivadas pelo imprevisto. Uma situação bem pessoal é na época que eu fui fazer o pós-doc. Eu fiz um ano de pós-doutorado nos Estados Unidos e foi uma experiência muito difícil, eu abri mão de uma vaga de professor na UERJ, que eu tinha passado em primeiro lugar, eu não sei se eu tomaria a decisão de forma diferente, mas eu iria para os Estados Unidos com uma outra cabeça, eu acho que é a única que me vem à cabeça assim, porque não é que eu não tenho arrependimentos” (E9).

Como já foi dito anteriormente, pessoas que decidem ter duas carreiras simultâneas, em sua maioria o fazem porque gostam das duas, portanto não se arrependem delas, e quando questionados se mudariam alguma coisa no passado, alguns respondem que sim, eles mudariam algo referente ao lado artístico, mas não teriam mudanças exorbitantes e sim significativas, como “teria começado o teatro antes” ou “não teria largado a arte para voltar quando mais velho”.

Porém, essas respostas não foram unânimes; enquanto alguns responderam que queriam essa mudança, outros disseram estarem satisfeitos, ou como Bicudo (2003) define, o presente é um ponto onde se concentra um instante único, o último instante do passado com o primeiro instante do futuro. É uma sucessão de instantes e conseqüentemente não pode ter início e fim fixados, pois são fenômenos temporais. Em outras palavras, o presente acaba unindo o que já passou com o que ainda virá em uma sucessão de tempo contínuo. E os entrevistados abaixo optaram por esse presente que estão vivendo.

“Eu acho que não, sei lá, é muito difícil, não porque eu saberia os erros e acertos, nunca faria teatro e produção, produção de teatro por exemplo, mas aí seu cérebro aprendeu muitas coisas com isso, que você não aprenderia na verdade, por isso que não tem como responder, foi o que tinha que ser” (E2).

“Olha eu acho que eu não, eu tomaria em relação às pessoas, às profissionais não. Agora as pessoas sim, porque as pessoas elas não que me atrapalharam, mas me pesaram muito; eu seria mais feliz, eu acho, se eu tomasse as decisões pessoais olhando pra esse futuro que eu queria, esse ideal de futuro” (E11).

“Não mudaria, porque hoje em dia eu amo minhas duas carreiras. Por bem ou mal eu aprendi a amar as duas carreiras que eu tenho. Se você me perguntasse isso há quatro anos atrás, com certeza responderia que voltaria, mas hoje com certeza não, ambas me trouxeram muitas coisas maravilhosas” (E12).

Esses dois últimos exemplos mostram que cada um tem sua própria opinião em relação a voltar ao passado e corrigir seus erros. A frase “foi o que tinha que ser”, que o E2 disse, mostra que, para ele, não adianta voltar no tempo, porque se aconteceu algo, era porque tinha que acontecer e ponto.

GRÁFICO 8 – RECOMEÇO



Fonte: elaborado pela autora

4.8 HERANÇA

Dinheiro é preocupação de muitos, é também o motivo pelo qual as pessoas trabalham diariamente, às vezes economizam para quando precisar e, como foi já dito, para alguns é o

motivo pelo qual conciliam duas carreiras (tópico 3.2). Mas, e se, da noite para o dia, uma fortuna caísse em suas mãos? O dinheiro poderia ser a solução.

Para o especialista financeiro Cerbasi (2016, p.22), o dinheiro não é a solução, ao afirmar o seguinte: “O dinheiro não traz felicidade. Existem centenas de exemplos de pessoas endinheiradas que não são felizes”, mas “a falta de dinheiro pode gerar um grande número de problemas imediatos que irão interferir diretamente na felicidade. Porém, dinheiro e felicidade são riquezas diferentes, ele pode até ajudar a potencializar a felicidade às vezes, mas não sempre” (CERBASI, 2016, p.25).

Quando os entrevistados foram questionados se em algum momento não precisassem mais se preocupar com dinheiro para o próprio sustento, como ficariam suas carreiras, eles responderam:

“Se dinheiro não fosse mais o problema, eu faria teatro o dia inteiro” (E4).

“Eu largaria o marketing e ficaria com o teatro. Sabe o que eu ia fazer? Até eu juntava meus amigos, se eu tivesse muito dinheiro, juntava a galera boa de trabalho, pagava uma pauta lá no teatro da Gávea e faria um negócio muito bom. Eu não ia fazer um negócio tosco só porque eu tô pagando, eu vou ter a pauta. Não é rasgar dinheiro, eu ia fazer um negócio maneiro, com pessoas profissionais, muito bons, eu ia chamar o Gustavo Miranda, lá dos Barbixas, e falar “vem aqui agora, tô precisando de você”. Ia viver fazendo isso, me apresentando no teatro, ensaiando e tudo mais” (E6).

“Eu seria só ator e aí eu te digo, eu teria uma produtora, mas seria produtor executivo, que é o que eu pretendo ser de fato, ou isso eu teria em paralelo, no sentido de assinar os meus projetos, mas, sem dúvida alguma, 90% do meu tempo seria dedicado à arte dramática em todas as suas esferas e eu gosto muito de todas elas, especialmente o cinema” (E10).

Nos exemplos citados acima, os entrevistados alegaram que se o dinheiro não fosse o problema, passariam a viver de arte, largariam tudo e, como disse o E4, “se dinheiro não fosse mais o problema, eu faria só teatro o dia inteiro”. Nesses exemplos, as pessoas focariam no que dá mais prazer para elas, o que é oposto ao que o E3 e o E11 fariam, por exemplo. Segundo eles:

“Eu faria com mais gente, com muito mais gente, eu ia bater lá no Keith Johnstone e ia falar: ‘É o seguinte, a gente vai gravar todo o seu curso, a gente vai colocar tudo esse conteúdo no YouTube, colocar nas escolas carentes, a gente vai deixar isso mais público’. Ia continuar trabalhando e ia viver de juro claro, mas de divulgar isso para o resto do mundo fazer coisas maiores” (E1).

“Nem sei, se eu não precisasse mais de nada, se me jogasse assim qualquer coisa, vida louca, eu acho que eu não faria nada. Quer dizer, não é que eu não faria nada, eu acho que eu iria fazer, da mesma forma que o impro entrou na minha vida e a música entrou na minha vida. Foi assim, um dia a minha vida foi andando de um jeito, e aí eu fui ver esse meu amigo se apresentar e achei legal, participei e quis entrar no curso, e aí do curso teve o campeonato, e a gente participou, e aí eu conheci eles, e a gente fez o grupo. Da mesma forma, meio caótica, que esse caminho foi acontecendo, eu acho que se eu tivesse que... se eu não precisasse de nada, eu seguiria minha vida sem obrigação de fazer nada, mas óbvio que eu não ia ficar em casa olhando pra parede, ia viver a minha vida no que desse vontade na hora e aí, de repente, poderia ser que amanhã... Talvez eu cultivasse uma nova coisa, minha parada agora é criar flores sei lá” (E3).

“Eu abriria uma escola de teatro kkk! Abriria uma escola de teatro e ia dar aula, ia ser diretor... ia ser o bicho, ia me amarrar, óbvio! Iria continuar fazendo os dois, como não? Lógico, a primeira coisa que eu ia fazer, ia ter improvisação misturado com matéria mesmo, a gente ia discutir as matérias só que improvisando, óbvio” (E7).

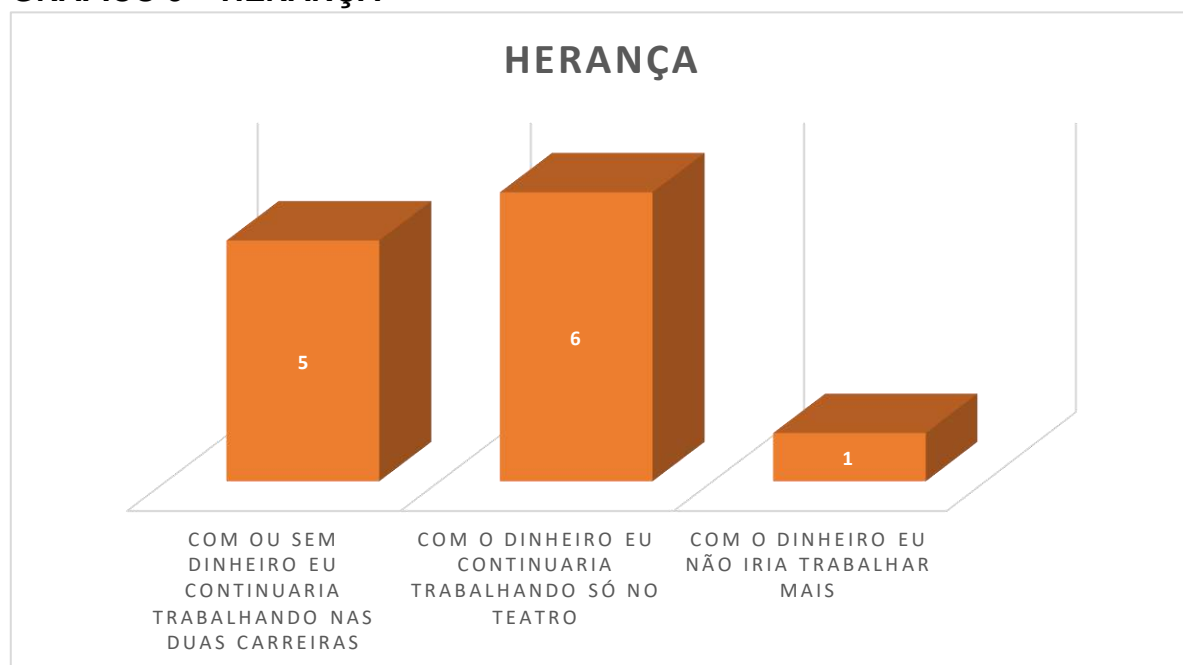
“Vamos dizer que se eu ganhasse uma grande bolada, realmente muito dinheiro, 50% disso ia ser doação pra quem precisa literalmente, nunca em dinheiro, mas sim em material, em obra, em casas para quem precisa, enfim, pra pessoas de idade, porque muita gente fala das crianças, eu foco muito no idoso porque o idoso é difícil olhar um idoso na rua. Por exemplo, quem vai dar emprego pro idoso, difícil, né, então, assim, eu focaria nisso mas, dentro da profissão, uma grande parte desse dinheiro, sem dúvida a maior parte, iria pro impro, e uma outra parte o seguinte eu poderia diminuir até o que eu faço de consultório hoje e eu faria uma parte sendo otorrino em alguma coisa filantrópica, porque aí eu não precisaria mais do dinheiro, mas a vontade de ser otorrino continua, então eu poderia usar o meu tempo já que eu não preciso de dinheiro e fazer otorrino filantropicamente, mas não demoraria, não tiraria nem um e nem outro. Eu gosto de fazer cirurgia, eu gosto de fazer o impro, mas, assim, o impro ficaria com uma parte maior desse bolo sim, sem dúvida” (E8).

“Faria tudo de novo, investiria tudo nessa arte, investiria, não adianta porque, sabe o que acontece? Existe uma coisa assim entre o que te dá prazer e o que te move. O que te move? O que me move é essa questão de

“você realizar, porque, na verdade, o que é o ator? "o ator é a possibilidade de você viver sem compromisso outras personas", é uma fuga da realidade, uma evasão, porque a realidade é muito dura, realidade de pagar conta, problema e tal e quando você está na arte aquilo ali é uma fuga, sabe? A música é uma evasão da realidade, o palco, o aplauso do público, você pode construir uma história como essa sem se envolver. Me aproximo de realidades sem estar vivendo aqueles dramas. Eu acho que não tem nenhuma outra profissão que te permita isso, não tem outra. Você tem essa possibilidade, porque o trabalho formal, ele, como o próprio nome já diz, é forma, né, é método e tem uma forma, mas o que é isso, o que isso traz? Eu trago momentos de prazer, momentos de encontro, então cada um faz o que for possível, mas, no nosso caso, é isso a gente produz uma coisa que eu faria, a mesma coisa com dinheiro, eu investiria” (E11).

Diferente dos exemplos anteriores, nestes, a pessoa gosta tanto das duas carreiras que, mesmo com uma fortuna no bolso, não conseguiria abandonar a profissão de forma alguma. Para melhor compreensão dos resultados, segue o Gráfico 9 abaixo, com a resposta de cada entrevistado:

GRÁFICO 9 – HERANÇA



Fonte: elaborado pela autora

5. CONCLUSÃO

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante”

(CHARLES CHAPLIN)

Diante do cenário em que se encontram os valores e as condições referentes à forma como se pensa a relação entre os trabalhos, este capítulo busca apresentar os resultados obtidos ao longo de toda a pesquisa, incluindo toda a parte teórica e a parte da coleta dos dados, visando esclarecer as principais dúvidas sobre este estudo, incluindo, no final do capítulo, sugestões para futuras pesquisas.

Assim, o presente trabalho se propôs descobrir como é possível ocorrer, de forma efetiva, a conciliação entre uma carreira tradicional e uma carreira artística, simultaneamente, ou seja, pretendeu identificar quais as expectativas e razões que os indivíduos tinham que os levaram a escolher mais de uma carreira em seu currículo, sendo que poderiam ter optado por continuar na que já estavam.

O primeiro objetivo deste trabalho foi entender o que é uma carreira e quais são os diferentes tipos que existem atualmente. Para tal, foi abordado o tema das carreiras

tradicionais e a forma como eram vistas e praticadas, até o momento em que essa visão mudou e passou a prevalecer o modelo moderno de carreira. Junto com o novo modelo, quatro tipos de carreira passaram a existir, sendo eles os modelos burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico. Com o passar do tempo e a mudança de paradigmas e da forma de pensar, surgiram as abordagens emergentes de carreira, que se adaptam a cada pessoa individualmente, começando pela carreira proteana, seguida pela carreira sem fronteiras, a multidirecional, a caleidoscópica, a carreira em espiral, a portfólio, a *craftcareer*, a transicional, a narrativa e, por fim, a carreira construcionista.

Neste aspecto, levando em conta todos os entrevistados, os modelos de carreira mais utilizados por eles são as carreiras caleidoscópica, em espiral e a portfólio, por terem como característica permitir que o indivíduo construa, simultaneamente, três ou mais carreiras durante sua existência, como teatro e medicina ou teatro, administração e publicidade. Os que têm carreiras simultâneas escolhem para si um desses três modelos e sempre levam em consideração três fatores importantes na hora da tomada de decisão: desafio, equilíbrio e autenticidade. Esses modelos têm como característica facilitar o desenvolvimento individual, ter uma visão amplado que está fazendo ou buscando. Costumam ter uma coleção de atividades já realizadas em suas carreiras; são indivíduos versáteis, facilitando a realização de várias atividades profissionais; são criativos; e buscam aumentar o próprio desenvolvimento.

O segundo objetivo foi saber o perfil dos indivíduos que buscam ter duas carreiras simultâneas. Nesse caso, a idade média dos entrevistados foi de 38 anos, sendo a maioria do sexo masculino e residente na capital do Rio de Janeiro. São indivíduos que conciliam a carreira artística com a formal. Em alguns casos, o empenho é maior na carreira formal, em outros, na artística. Na formal ou primeira carreira, todas as faculdades existentes no mercado de trabalho foram permitidas, como Administração, Medicina ou Biologia, e na artística ou segunda carreira, foram analisadas somente as áreas referentes ao teatro. As duas profissões se unem para ajudar a ampliar e a melhorar as habilidades de uma pessoa.

Já o terceiro objetivo deste trabalho foi analisar quais âncoras de carreira são predominantes nos entrevistados e até que ponto elas estão presentes na conciliação de duas carreiras. As âncoras de carreira aqui descritas são as definidas por Schein (1996), como Competência técnica/funcional, Competência gerencia geral, Autonomia/independência, Criatividade empreendedora, Segurança/estabilidade, Serviço e dedicação a uma causa, Estilo

de vida e Puro desafio. De todas as âncoras de carreira analisadas, as que se assemelham aos entrevistados são as âncoras Autonomia/independência, Segurança/estabilidade e Criatividade empreendedora; isso porque cada âncora tende a valorizar um aspecto de acordo com a necessidade e a vontade de cada um. Vale salientar que no momento que os indivíduos se identificam com uma dessas âncoras, as chances de perceberem seus valores individuais e motivação aumentam.

Esses três modelos se assemelham com o perfil dos entrevistados, pois todos apresentaram características como valorização da própria liberdade de ação; gosto por fazerem tudo à sua maneira, no seu ritmo e padrão; e gosto por terem profissões que proporcionem certa flexibilidade para conseguirem realizar tudo o que desejam. A veia artística é uma característica forte nesses indivíduos, assim, estão sempre criando coisas novas; em alguns casos, um texto de teatro, em outros, um personagem diferente ou até mesmo improvisando sobre algum tema. Às vezes, almejam criar um negócio próprio, mas por mais que sejam muito criativos, eles também prezam pela estabilidade.

Ao final de todo este estudo, é possível identificar que as principais razões que levam um indivíduo a conciliar duas profissões, simultaneamente, são a estabilidade e o prazer; estabilidade no sentido de que o indivíduo depende de uma para se sustentar, e prazer no sentido de que o indivíduo tem liberdade para criar e fazer o que gosta, motivos fortes que fazem com que uma pessoa trabalhe mais e deseje trocar seu descanso e seu tempo de lazer para se arriscar em alguns desafios. Outro fator que não passou despercebido é que ninguém que concilia duas carreiras planeja essa situação. Em alguns casos, o indivíduo chegou a sonhar que teria uma das duas carreiras no futuro e, em outros, não se imaginava com nenhuma das duas, mas sim com outra totalmente diferente. Com o passar dos anos, acabaram mudando de opinião e conciliando duas carreiras.

A partir do momento que o indivíduo se propõe a ter duas profissões, elas terão que ser profissões nas quais a pessoa tenha o mínimo de interesse sobre elas. Isso somente é possível desde que uma permita que a outra exista simultaneamente, quer dizer, para a conciliação de duas carreiras, é preciso existir uma sinergia entre ambas, o que passa por tópicos como os seguintes: que o tempo de trabalho de uma não atrapalhe o da outra; que o indivíduo tenha ajuda de alguém para substituí-lo caso tenha algum imprevisto; que o chefe permita que o indivíduo se ausente com prévio aviso ou outro motivo que facilite essa

conciliação; situações que algumas vezes resultam em momentos de constrangimento ou piada para os que estão à sua volta.

Quando o indivíduo consegue encaixar essa jornada dupla na vida, uma carreira acaba ajudando a outra em todos os sentidos, já a pessoa terá um acervo maior a recorrer e uma vivência que seus colegas de trabalho não possuem. No fim, essa jornada se torna tão natural que se, por alguma razão, o indivíduo se vir em uma situação na qual precise abandonar uma das duas carreiras para o crescimento profissional da outra, ou por outro fator externo, como ganhar uma fortuna, o mesmo não será capaz de aceitar ou, se aceitar, será somente por um tempo determinado, uma vez que, no futuro, essa conciliação voltará a existir.

Em suma, este estudo propôs uma visão diferente do que vem sendo pesquisado e analisado quando o assunto é gestão de carreiras. A relevância da presente pesquisa está na análise de como funciona a conciliação entre duas carreiras, simultaneamente. Todos os objetivos propostos foram alcançados visando contribuir para o desenvolvimento da área de recursos humanos, de gestão de carreiras, para o desenvolvimento profissional e a conciliação de carreiras. Lembrando que todas as conclusões apresentadas foram obtidas por meio de indivíduos que conciliam duas carreiras, simultaneamente, sendo uma em arte e a outra formal. Outro fator que também vale lembrar e que contribuiu com a autenticidade das respostas foi a disponibilidade dos entrevistados e a riqueza de detalhes que eles forneceram, permitindo resultados verídicos e próximos à realidade.

No fim, uma verdade que precisa ser dita: a pesquisa surgiu de uma necessidade e curiosidade da minha história de vida, e foi fundamentada na história de vida de 12 indivíduos. Exatamente como afirmou o estudioso Albert Einstein: “No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”.

O resultado final obteve algumas limitações que oferecem a oportunidade de novos estudos para futuros pesquisadores. Deste modo, como sugestões para novos esforços de pesquisa, sugiro uma investigação sobre o mesmo tema em outro estado que não o do Rio de Janeiro, para comparar os novos resultados com os que foram obtidos neste estudo. Outra sugestão é um trabalho com mais respondentes, e perguntas abordando outros pontos não cobertos nesta pesquisa, para conseguir aprofundar-se cada vez mais no tema. Também sugiro uma pesquisa que aborde como o teatro pode ajudar e incrementar a faculdade de

Administração, para conseguir entender como uma afeta a outra diretamente. E, como última sugestão, trabalhar este assunto focando nas mulheres, para assimilar como essa conciliação de carreiras funciona em seu mundo.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, D. G. **O alinhamento das âncoras de carreira: explorando a satisfação com o trabalho**. 100f. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, São Paulo, 2008.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. J. Intelligent Enterprise, Intelligent Career. **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T; LAWRENCE, B. S. (Eds) **Handbook of Career Theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Eds) **The boundaryless career: A New Employment Principle for a New Organization Era**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

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 DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Rego e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.

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.

BAVELAS, A. Liderança: o homem e a função. In: BALCÃO, Y. F. e COORDEIRO, L. L. **O Comportamento Humano na Empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**. v.49, n.4, p. 387-400, São Paulo, 2009.

_____. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Revista de Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BICUDO, M. A. **Tempo, tempo vivido e história**. Bauru: EDUSC, 2003.

BISOL, C. A. Estratégias de pesquisa em contextos de diversidade cultural: entrevistas de linguagem livre, entrevistas com informantes-chave e grupos focais. **Estudos de Psicologia**. Campinas. v. 29, p. 719-726, 2012.

BLUSTEIN, D. L. "Who am I?": the question of self and identity in career development. In: SAVICKAS, M. L; LENT, R. W. (Eds) **Convergence in Career Development Theories**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists, p. 139-154, 1994.

BLUSTEIN, D. L; SCHULTHEISS, D. E. P; FLUM, H. Toward a relational perspective of the psychology of careers and working: a social constructionist analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 423-440, 2004.

BRISCOE, J. P.; FINKELSTEIN, L. M. The "new career" and organizational commitment - do boundaryless and protean attitudes make a difference? **Career Development International**. v. 14, n. 3, p. 242-260, 2009.

BREMMER, J.; ROODENBURG, H. **Uma História Cultural do Humor**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T., The interplay of boundaryless career and protean careers: Combinations and Implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 4-18, 2006.

BRITO, A. X.; LEONARDOS, A. C. A identidade das pesquisas qualitativas: construção de um quadro analítico. **Cadernos de Pesquisa**, Campinas, n. 113, p. 7-38, 2001.

BRUNER, J. S. **Atos de significação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BONI, V. e QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol 2. nº 1. 2005.

BORGEN, W. A.; AMUNDSON, N. E.; REUTER, J. Using portfolios to enhance career resilience. **Journal of Employment Counseling**, v. 41, n. 2, p. 50-9, 2004.

BUJOLD, C. Constructing career through narrative. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 470-484, 2004.

CAMPBELL, L.; CAMPBELL, B.; DICKINSON, D. **Ensino e aprendizagem por meio das inteligências múltiplas**. Tradução de Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: ArtesMédicas Sul, 2000.

CARVALHO, J. L. F; FARIA, M. D. A Produção de um Festival de Teatro como Ação de Extensão Universitária. In: VIII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade, 2017, Rio de Janeiro. **Anais do VIII AdCont**, 2017.

CAVASSANI, A. P; CAVASSANI, E. B; e BIAZIN, C. C. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, 2006.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas Gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Caderno EBAPE.BR**, v. 10, n.1, artigo 9, Rio de Janeiro, 2012.

CERBASI, G. **Dinheiro: os segredos de quem tem. Como conquistar e manter sua independência financeira**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67 - 75, 1995.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2005.

COCHRAN, L. Narrative as a paradigm for career research. In: YOUNG, R. A; BORGEN, W. A. (Eds) **Methodological Approaches to the Study of Career**. New York: Praeger, p. 71-86, 1990.

CODARO, R. C. **Âncoras de carreira e satisfação no trabalho**. 100f. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2015.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, p. 94-108, 2006.

COHEN, L; DUBERLEY, J; MALLON, M. Social constructionism in the study of career. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 407-422, 2004.

COLLIN, A; YOUNG, R. A. The future of career. In: COLLIN, A; YOUNG, R. A. (Eds) **The Future of Career**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 276-300, 2000.

COMIN, L. C.; COSTA, G. M. T. **Plano de Carreira: Uma Oportunidade de Crescimento Profissional e Pessoal de Forma Atrativa e Sustentável**. RACI, Getúlio Vargas, v.8, n.17, 2014.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. S. M. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, p. 65-80, 2006.

COSTA, V. E. S. M.; MEDEIROS, M. O tempo vivido na perspectiva fenomenológica de Eugène Minkowski. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 14, n. 2, p. 375-383, 2009.

DALMONTE, E. F. Presente: o tempo do jornalismo e seus desdobramentos. **História**, v. 29, n. 1, p. 328-344, 2010.

DANY, F. Free actors and organizations. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 5, p. 821-838, 2003.

DAUSTER, T. A Fabricação de livros infanto-juvenis e os usos escolares: o olhar de editores. **Revista Educação/PUC-Rio**, n. 49, p. 1-18, 1999.

DUARTE, R. Revista qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**. n. 115, p. 139-154, 2002.

_____. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, n. 24, p. 213-225. Curitiba: Editora UFPR, 2004.

DUBERLEY, J; MALLON, M; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. **Personnel Review**, v. 35, n. 3, p.281-296, 2006.

DUBET, F. Role et expérience. In: BARBIER, J.-M. (Ed) **L'analyse de la singularité de l'action**. Paris: PUF, p. 71-84, 2000.

DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 65-73, 1992.

_____. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EHRENBERG, A. **Le culte de la performance**. Paris: Calmman-Levy, 1991.

ELAGE, B. **História de Vida: identidade e proteção a história de martim e seus irmãos**. São Paulo: Abrigos e Movimento, 2011.

ELSTER, J. (Ed) **The multiple self**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista da Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: v. 36, n. 3, p. 14-22, 1996.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

FERRAZ, I.; GALLI, D.; TREVISAN, L. Âncoras de carreira: uma questão de gênero? **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 10, n. 2, 2008.

FIGUEIREDO, Z. C. C. **Experiências Sociais no Processo de Formação Docente em Educação Física**. 210p. Tese de doutorado em Educação - Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Belo Horizonte: 2004.

FIGUEIREDO, Z. C. C. Experiências profissionais, identidades e formação docente em educação física. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 23, n. 2, p. 153-171, 2010.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORÇA MOTRIZ. Dicionário informal. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/%20for%C3%A7a%20motriz/>>. Acesso em: 29/04/2018.

FORGHIERI, Y. H. **Psicologia fenomenológica: fundamentos, métodos e pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GERHARDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GOODSON, I. **Conhecimento e Vida Profissional: Estudos sobre Educação e Mudança**. Porto: Porto Editora, 2008.

GRANT, A. M.; ASHFORD, S. J. The dynamics of proactivity at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 3–34, 2008.

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 327–347, 2007.

HALL, D. T. **Careers in Organizations**. Pacific Palisades, California: Goodyear Pub, 1976.

_____. **Careers in and out of Organizations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

HALL, D. T., e Associates (Eds.). **The career is dead - long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

HEATH, M. Are you ready to go digital? The pros and cons of electronic portfolio development. **Library Media Connection**, v. 23, n. 7, p. 66-70, 2005.

HEINICH, N. **Être écrivain: création et identité**. Paris: La Découverte, 2000.

INKSON, K. **Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives**. Londres: Sage, 2007.

JORDANI, P. S.; BARICHELLO, R.; ARTMANN, C. R.; ECKER, J. S. Fatores determinantes na escolha profissional: um estudo com alunos concluintes do ensino médio da região Oeste de Santa Catarina. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, 2014.

JORDÃO, M. H. **A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações**. 35f. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

JUNG, C. G. **A prática da psicoterapia**. Tradução: Maria Luiza Appy. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1971.

KAUARK, F. S.; MANHAES, F. C. e MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna, BA: Via Litterarum, 2010.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. de, SANT ANNA, A. de S. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. **Revista da Angrad**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-74, 2000.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. cap. 7, p. 109-133, São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOLI, F. **O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional**. Dissertação de Mestrado - Faculdade de administração e Negócios FIA, São Paulo, 2016.

LOPES, A. H. **O moderno, o nacional e o popular no teatro oitocentista fluminense (1838-1908)**. Rio de Janeiro: Casa de Rui Barbosa. 2012.

LUCCHIARI, D. H. O que é Orientação Profissional? Em D. H. Lucchiari (Org.), **Pensando e vivendo a orientação profissional**. p. 11-16, São Paulo: Summus, 1993.

KARCH, R. **Qualidade de vida**. São Paulo: Manager Publications, 2000.

MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração y nas organizações**. 68p. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2010.

MAINIERO, L., E SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MALLON, M. The portfolio career: pushed or pulled to it? **Personnel Review**. v. 27, n. 5, p. 361-377, 1998.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, R. X. **Metodologia de pesquisa: guia de estudos**. Lavras: UFLA, 2013.

MARTUCCELLI, D. **Forgé par l'épreuve**. Paris: Armand Colin, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Sydney: UNSW Press, 2009.

MELO, F. A. O.; SANTOS, D. C.; SANTOS, M. I.; VIANA, R. S. S. Geração Y no mercado de trabalho contemporâneo: Dinamismo e Desafios. In.: **Anais... X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, 2013.

MENGER, P. M. **Du labeur à l'oeuvre**. Paris: Seuil, 2003.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MOREIRA, S. A. S. **Homens e Mulheres da Geração Y e suas Âncoras de Carreira**. XXXVIII EnANPAD, Rio de Janeiro, 2014.

MOTTA, P.R.M. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporânea. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. cap. 1, p. 9-19. São Paulo: Atlas, 2006;

NEVES, M. M.; TREVISAN, L.N. e JOAO, B.N. Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 217-232, 2013.

NUNES, V. K. **Como os pais podem ajudar na escolha da profissão de seus filhos**. São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PEDROSO, D. O. O.; FRANÇA, N. S.; OLIVEIRA, S. S.; OSAWA, J. L. T. Importância de motivação dentro das organizações. **Revista ampla de gestão empresarial**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 60-76, 2012.

PEKALA, N. Conquering the Generational divide. **Journal of Property Management**, v. 66, n. 6, p 30-38, 2001.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intrapreneuring in Action: a handbook for business innovation**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.

POEHNELL, G; AMUNDSON, N. Career craft. In: PEIPERL, M; ARTHUR, M. B; ANAND, N. (Eds) **Career Creativity**.Oxford: Oxford University Press, 2002.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9 ed. São Paulo: LTR, 2002.

RAMOS, L. M. **Trajatória de carreira do profissional de recursos humanos**. 242f. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

REIS, P. N. C.; LUCAS, J. S.; MATTOS, K.; MELO, F. A. O. e SILVA, E. M. O alcance da harmonia entre as gerações baby boomers, x e y na busca da competitividade empresarial no século XXI. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10.; 2013. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEBD, 2013.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. de. Qualidade de Vida no Trabalho: Fator Decisivo para o Sucesso Organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, nº 2. 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMANELLI, G. A entrevista antropológica: troca e alteridade. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto**, Ribeirão Preto, p. 119-133, 1998.

RUCH, W. Exhilaration and humor. In: LEWIS, M.; HAVILAND, J. M. (Eds.), **Handbook of emotions**. p. 605-616. New York, NY, US: Guilford Press, 1993.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHEZ, Z. V. D. M., OLIVEIRA, L. G., e NAPPO, S. A. Fatores protetores de adolescentes contra o uso de drogas com ênfase na religiosidade. **Ciência e Saúde Coletiva**, vol. 9, n. 1, p. 43-55, 2004.

SCALABRIN, A. C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out**. 255p. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2008.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 5, n. 1, p. 71-81, 1984.

_____. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho.** Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

_____. **Career Anchors: self-assessment.** 3. ed. São Francisco: Pfeiffer, 2006.

SCHLEIFER, L.M.; SHELL R. L. A review and reappraisal of electronic performance monitoring, performance standards and stress allowances. **Applied Ergonomics**, v. 23, n. 1, p. 49-53, 1992.

SEGERS, J.; INCEOGLU, I.; VLOEBERGHES, D.; BARTRAM, D.; HENDERICKX, E. Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 212-230, 2008.

SERVA, M.; FERREIRA, J. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba. ANPAD, 2004.

SILVIA, A. H. e FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplos de aplicação da técnica para análise de dados qualitativo. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.** Brasília. 2013.

SILVA, R. C.; DIAS, C. A. F.; SILVA, M. T. G.; KRAKAUER, P. V. C.; MARINHO, B. L. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 1, p. 19-39, 2012.

SILVA, K. R. **Estresse no Ambiente de Trabalho: causas, consequências e prevenções.** 47p. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – FEMA. Assis: 2013.

SIQUEIRA, E. F. **Um instrumento de gestão de pessoas: análise da carreira técnica universitária das instituições estaduais de ensino superior do estado do Paraná – IEES/PR.** 41f. Dissertação de Graduação. Instituto superior de Educação do Paraná – INSEP. Londrina, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M., e GOMIDE, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 300-328. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOMMERHALDER, A.; ALVES, F. D. Infância e Educação Infantil: Aspectos Inconscientes das Relações Educativas, **Paidéia**. v. 22, n. 52, p. 241-249, 2012.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos.** 1 ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

VASCONCELOS, K. A.; MERHI, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. A geração y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: Joel Souza Dutra. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, p. 3-39, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WRZESNIEWSKI, A; DUTTON, J. E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001.

WRZESNIEWSKI, A.; LoBUGLIO, N.; DUTTON, J. E.; BERG, J. M. Job Crafting and cultivating positive meaning and identity in work. **Advances in Positive Organizational Psychology**, v. 1, 281-302, 2013.

WOODBURY, D.; ADDAMS, L.; NEAL, W. The Career Portfolio: A Practical Job Search Tool. **Journal of College Teaching & Learning**. v. 6, n. 4, p. 7-14, 2009.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.

ANEXO A

PESQUISA:

CARREIRAS SIMULTÂNEAS: A CONCILIAÇÃO ENTRE UMA CARREIRA TRADICIONAL E UMA CARREIRA ARTÍSTICA

Ao responder este questionário você estará contribuindo para a coleta de dados de uma pesquisa, que tem como finalidade estudar pessoas que conseguem conciliar mais de uma carreira simultaneamente. Procure responder todas as perguntas com total honestidade. Esta pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos, garantindo assim o sigilo de seus dados individuais. O questionário é composto, ao todo, por oito questões com duração de 30 a 50 minutos.

Perguntas

Questão 1: Quais são suas áreas de atuação profissional? Você chegou a fazer cursos, faculdade ou workshops para se preparar e chegar até onde está hoje? E qual o tempo de experiência profissional em cada uma delas?

Questão 2: Qual a motivação que levou você a trabalhar em duas carreiras simultaneamente?

Questão 3: Na sua opinião, tendo duas carreiras, uma atrapalha a outra ou uma complementa a outra?

Questão 4: Se hoje surgisse a oportunidade de progredir em uma de suas carreiras, uma que você desejasse, mas que para aceitar você fosse obrigado a desistir da outra carreira, você teria coragem de seguir em frente e desistir de uma delas?

Questão 5: Por ter que se dividir entre duas carreiras simultaneamente, você já teve que passar por alguma situação que te prejudicasse na vida pessoal ou no convívio familiar?

Questão 6: Se hoje você tivesse a oportunidade de voltar no tempo, você tomaria as mesmas decisões em relação à sua vida profissional? Se não, o que mudaria?

Questão 7: Suponhamos que hoje você se descobrisse herdeiro de uma grande fortuna. O que você faria? Continuaría com suas duas profissões, passaria a se dedicar a só uma delas ou não iria trabalhar mais?

Questão 8: Quando criança, você sonhava que teria uma de suas carreiras atuais? Se não, o que você gostaria de ser quando crescesse?

Muito obrigado pela sua participação!!!